



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
SOCIALES**

**“LA DIFERENCIA COMO INSTRUMENTO
ESTRATÉGICO PARA AUMENTAR LA
VISIBILIDAD DE LAS PYMES: CASO SÍ NUTRE”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

(CON OPCIÓN TERMINAL EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL)

P R E S E N T A

JONATHAN ALBERTO VILLAR MALDONADO

A S E S O R

GUILLERMO RAFAEL DÍAZ ALCÁNTARA



Ciudad Universitaria, 2019

CDMX



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

Gracias a Dios por permitirme ser parte del sistema más hermoso en el mundo llamado familia y por ayudarme a construir uno llamado amigos.

Sí hace 10 años me hubieran preguntado si me imaginaba llegar a este punto, el de escribir los agradecimientos de la tesis, la piel se me hubiera puesto chinita y la cabeza se me hubiera llenado de incredulidad, porque para ser sincero no me creía capaz de lograrlo y el término “tesis” me llenaba de miedo.

Tres años me llevó escribir esta tesis, tal vez fue demasiado, ¿me costó? Sí, y mucho, pero el resultado me llena de orgullo, no sólo por el hecho de terminar, sino por el tiempo que invertí y disfruté para llegar hasta hoy.

No sólo fueron los tres años de romperme la cabeza para entender la teoría de Luhmann y su mundo lleno de complejidad o a Porter y sus cientos de conceptos, sino por los años de levantarme temprano para llegar a un lugar que pronto podría llamar hogar: La UNAM, sin duda la mejor experiencia.

Gracias a la ENP 7 por ser el origen del Jonathan que soy ahora y darme los mejores tres años de toda mi vida hasta hoy, a la FCPyS por ayudarme a construir una maraña de constricciones que logré hacer durante los cuatro años y medio que estuve. Sin duda una etapa que voy a extrañar mucho y qué sé jamás volverá.

Gracias a mis padres (Isabel y Alberto) por guiarme durante todos los años de estudio y por ser un ejemplo de perseverancia. Gracias a su esfuerzo y dedicación hoy puedo decir que soy un reflejo de todo lo bueno que aprendí de ustedes. Les prometo construir un sistema en el que podamos seguir siendo muy felices. Un agradecimiento más a mi mamá por enseñarme que rendirse no está en nuestros planes y que siempre existen formas de salir adelante. Madre te quiero mucho.

Este apartado va para mis hermanos (Alan y Jovanni) que me ayudaron a salir de momentos difíciles, gracias por estar ahí, créanme que, aunque no lo parezca, no se me olvida todo lo que me han apoyado. Confío en que ustedes, algún día, también terminarán una carrera

universitaria, porque tiene habilidades que los llevarán lejos. A mi hermana Jocelyn, que, aunque no lo sepa, es mi motivo para seguir creciendo, ser mejor persona y profesionalista.

Mis amigos no podían faltar, (Fabiola, Mara, Ana, Karen, Jovanna (1993), Diego, Nathaly y Alejandra) les agradezco mucho todos esos momentos de risas dentro de las aulas y fuera de ellas, gracias por los conocimientos que retroalimentaron mi aprendizaje y por ayudarme a construir parte de mi identidad. Sé que en ustedes tengo amigos para un largo rato. Lamento no contar con las personas que hicieron de mis días en la prepa, los mejores, sé que algún día los volveré a ver.

También, un especial agradecimiento a mi asesor de tesis, el profesor Guillermo Díaz, quien aceptó guiarme por esta aventura, y quien me ayudó a organizar y complementar este proyecto para tener como resultado un trabajo de investigación lleno de mucha diferencia y complejidad. En verdad agradezco su paciencia.

A la empresa, Sí Nutre, muchas gracias por abrirme las puertas para desarrollar los conceptos propuestos en este proyecto y por permitirme ser parte de un gran equipo lleno de mucho entusiasmo y aprendizaje. A los desnutres (Yesica, Mayra, Casandra, Iván, Sergio y Néstor), gracias por ayudarme a cambiar mi estilo de vida, aunque suene raro, gracias por enseñarme a comer.

Un especial agradecimiento a Deborah Cárdenas por confiar en mí y darme la oportunidad de tener mi primer empleo relacionado con la carrera de comunicación, nunca lo voy a olvidar. Todos en Sí Nutre fueron el inicio de una nueva etapa en mi vida personal y profesional por eso los menciono en este apartado.

Gracias a todos los profesores que impulsaron, sin querer, las ideas para dar origen a este tema, pues como todo sistema, surge a partir de la observación y selección de elementos que determinan la estructura y ese recorte de la realidad que permite un objeto de estudio inmerso en una complejidad más grande llamada universo y que en el mejor de los casos puede llegar a lograr una diferencia.

Pd. Sé que no es una carta, pero quiero hacer constar que yo odiaba la teoría de sistemas desde tercer semestre de la carrera cuando un profesor nos hizo leer a Luhmann. Desde ese momento me cerré a entenderle porque odié el libro. Sin embargo, con el tiempo comprendí que es la teoría más genial para explicar y comprender todos los sistemas del mundo, o por lo menos los que los ojos de un observador estén dispuestos a ver. **Al final entendí que todos somos constructores de sistemas.**

Índice

Introducción	4
Capítulo 1. Comunicación	11
1.1 ¿Qué es la comunicación?.....	11
1.1.1 Estudios en comunicación.....	12
1.1.2 Tipos de comunicación.....	14
1.2 Comunicación Organizacional.....	18
1.2.1 Comunicación interna.....	19
1.2.2 Comunicación externa.....	20
1.2.4 Tipos de públicos.....	22
1.3 Teorías de las organizaciones.....	24
1.3.1 Escuela Clásica.....	24
1.3.2 Escuela Humanista.....	26
1.3.3 Escuela Sistémica.....	27
1.3.4 Escuela Contingente.....	30
1.4 Teoría de Sistemas.....	31
1.4.1 Observación.....	33
1.4.2 Complejidad.....	34
1.4.3 Autopoiesis.....	35
1.4.4 Tiempo.....	35
Capítulo 2. Definiendo la diferencia como estrategia de comunicación	37
2.1 ¿Qué es la diferencia según la teoría de sistemas?.....	37
2.1.1 Adaptando la diferencia.....	39
2.2 ¿Qué es una estrategia?.....	45
2.2.1 La estrategia como proceso.....	47
2.3 Importancia de la estrategia como diferencia de comunicación.....	50
2.3.1Proposición Única de Venta.....	57
2.4 Lo que hace diferente a las grandes empresas.....	60

2.4.1 Apple	61
2.4.2 McDonal´s	62
2.4.3 Coca-Cola.....	64
Capítulo 3. Las pymes en México.....	68
3.1 Características de las pymes en México	68
3.1.2 Auge e importancia de las pymes en México.....	74
3.1.3 Etapas evolutivas de las pymes	77
3.2 Factores internos y externos que impiden el desarrollo de las pymes	85
3.3 Importancia de los fondos de ayuda a las pymes.....	96
3.3.1 La capacidad de enfrentar el riesgo hace la diferencia.....	101
Capítulo 4. Rumbo a la diferenciación de las Pymes	103
4.1 Identidad e imagen; dos elementos olvidados	103
4.1.1 Identidad, base de la diferencia	104
4.1.2 Imagen: herramienta que vende	107
4.1.3 La marca como referente de imagen	108
4.2 Factores de éxito para lograr la diferencia y visibilidad.....	110
4.2.1 Diagnóstico organizacional	111
4.2.2 Planeación	115
4.2.3 Modelo de negocio.....	116
4.2.4 Ventaja competitiva y valor	118
4.2.5 Creación de tendencias y estrategias.....	122
4.2.6 Responsabilidad social	124
4.3 Elementos diferenciadores.....	126
4.3.1 Información y comunicación.....	126
4.3.2 Tecnología e Innovación	129
4.3.3 Asociatividad o alianzas estratégicas	132
4.4 Diferenciación y visibilidad.....	134
Capítulo 5. Elementos que hacen diferente a las pymes: caso Sí Nutre	149
5.1 Antecedentes.....	149
5.2 Identidad y documentos básicos	150
5.3 Estructura organizacional.....	152

5.4 Aplicación de los factores de éxito en Sí Nutre.....	154
5.4.1 Identidad e imagen	154
5.4.2 Diagnóstico organizacional	168
5.4.3 Planeación.....	169
5.4.4 Modelo de negocio	170
5.4.5 Ventaja competitiva y valor	171
5.4.6 Creación de tendencias y estrategias	173
5.4.7 Responsabilidad social	175
5.5 Elementos diferenciadores en Sí Nutre.....	179
5.5.1 Información y comunicación.....	179
5.5.6 Tecnología e innovación.....	183
5.5.7 Asociatividad o alianzas estratégicas	185
5.6 Estrategias de comunicación en Sí Nutre.....	189
Conclusión	199
Bibliografía.....	204

Introducción

La *diferencia* como instrumento estratégico de comunicación para aumentar la visibilidad de las *PYMES* nace de la inquietud de conocer, en primera instancia, aquellos elementos que frenan el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, para después, encontrar los rasgos que permitan un desarrollo dotado de *diferencia* que lleve a estas empresas a ser más grandes y visibles, en un mercado invadido de marcas transnacionales con millones de peso invertidos en publicidad.

Las grandes empresas contribuyen con el 64% del PIB, a pesar de representar el 0.2% del total de negocios en México. Son estos grandes corporativos los que más presencia en medios tienen con una saturación de marcas que opaca la presencia de las pymes. Lo anterior tiene como principal consecuencia la falta de visibilidad y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

Por las razones antes mencionadas, se deben implementar *estrategias de comunicación* basadas en la *diferencia*, problemática que surge debido a la “creciente indiferenciación de los productos y servicios que compiten entre sí, debido a la igualdad de las fuentes de obtención de materiales, de la homogeneidad de los medios de producción y de los sistemas de producción”¹

Si bien, este proyecto de investigación no pretende descubrir la fórmula secreta para generar diferencia y lograr mayor visibilidad, sí tiene como menester que los rasgos propuestos sean considerados como parte fundamental de todas las pymes para generar ventaja competitiva y después ser aplicadas en su comunicación interna y externa.

La diferencia primero se crea y después se comunica, es por eso que el primer punto a considerar es la creación de una personalidad, de una razón de ser y hacer, pues gracias a esto una empresa se puede considerar única e irrepetible, para posteriormente impregnar a todos los procesos, elementos, estructura y de más partes del sistema de esa singularidad llamada *identidad*.

¹ Solis, Arturo. *Las 10 marcas más valiosas para los mexicanos durante 2015*. Publicado en agosto de 2015. En Línea: <https://www.forbes.com.mx/las-10-marcas-mas-valiosas-para-los-mexicanos-durante-2015/>. Forbes México. Consultado el 11 de octubre de 2015. 9:18 pm

Sobre la base de la identidad se crea una estructura de procesos, elementos y relaciones que coadyuvan en el camino hacia la diferencia, esta es la razón de ser de este proyecto, encontrar los factores claves de éxito y elementos que permitan la diferencia de las pymes.

Para sustentar dicho proyecto se eligieron dos disciplinas: sociología y administración. La primera por tener al representante de la teoría de sistemas, Niklas Luhmann, quién sostiene que la diferencia es el punto de partida, pues ésta se da entre sistema y entorno, gracias a la cantidad de información que entra y se transforma, a partir de las relaciones e interacciones específicas que se dan entre sus elementos.

Este primer acercamiento a la diferencia de Luhmann se retoma en este proyecto porque permite establecer la base de toda empresa: el de un sistema dotado de elementos, relaciones, estructura, objetivos en común y toda una serie de componentes que coadyuvan a crear la complejidad organizada llamada pyme.

También, permite identificar el origen de la diferencia, donde el observador, en este caso un emprendedor, selecciona los elementos que darán forma a su estructura, diferenciando esos elementos los unos de los otros hasta encontrar aquellos que le permitan lograr sus objetivos: la observación también detona la diferencia.

Una vez constituida la empresa, a través de la selección de elementos diferentes y diferenciados entre sí, las pymes tienen el deber de diferenciarse a sí mismas con respecto a su competencia y hacerse visibles a su público objetivo. Lo anterior sólo se logrará si son capaces de crear algo único que sea valioso para sus compradores.

Es por lo anterior, que se retoma el término diferencia desde el punto de vista de la administración, con Michael Porter como representante de la estrategia, quien considera que la diferencia sólo se da a partir de conocer la cadena de valor del comprador y gestionando con eficiencia las actividades y procesos internos que ayudan a crear valor para el consumidor.

Ahora bien, existe una tercera diferenciación; la de los consumidores que, en plan de observadores, diferencian y seleccionan aquellas empresas que se acerquen a su cadena de

valor. Esta última fase de la diferencia se da gracias a la combinación de las dos posturas mencionadas anteriormente.

Este proyecto de investigación está compuesto por 5 capítulos en los que se abordan las principales características de la comunicación, la teoría de sistemas, el estado actual de las pymes en México, los elementos propuestos para diferenciar a las pymes desde su estructura y un caso de éxito donde dichos elementos se ven reflejados en la comunicación interna y externa.

La tesis de este estudio nació con el objetivo de demostrar a la identidad como el origen de la diferencia, sin embargo, con el análisis de la literatura acerca de las pymes y el tema de su diferencia se encuentra que existen tres momentos en los que este concepto se ve implicado, y que la identidad no es el único génesis.

En el **capítulo 1** se abordan los conceptos básicos de la comunicación e información con el propósito de dar una explicación más clara sobre la comunicación organizacional, punto donde se conjuga la empresa, sus públicos y el tipo de comunicación que se tiene con cada uno de ellos.

Posteriormente, se hace un recorrido por las 4 teorías de las organizaciones, que sirven de introducción para desarrollar la teoría de sistemas y explicar sus conceptos esenciales, esta propuesta teórica fue publicada por el sociólogo Niklas Luhmann, quien afirma que los sistemas surgen de la observación, y la diferencia es el punto de partida para establecer una distinción entre sistema y entorno.

Luhmann, en su teoría define al sistema como la diferencia entre sistema y entorno, pero como se puede observar existe una paradoja al incluir al sistema dos veces en la definición, pues “el sistema es la diferencia que resulta de la diferencia entre sistema y entorno”². Es decir, para construir el sistema, un observador debe seleccionar y por lo tanto diferenciar aquellos elementos que lo van conformar, con el fin de crear una estructura sistémica diferente al resto de las creados por otros observadores en el entorno.

² Luhmann, Niklas. *Introducción a la teoría de sistemas*. Universidad Iberoamericana. México. 2007. Pg. 78

Lo anterior lleva a la reflexión que para que un sistema pueda existir debe pasar por dos procesos de diferenciación: el llevado a cabo por la selección de los elementos que lo componen y el de su existencia misma, es decir, el del resultado de esa selección inicial y que a su vez competirá con los diferentes sistemas del entorno.

Y es en el segundo proceso de diferenciación en el que se centra la importancia de este proyecto, que tiene por objetivo maximizar esa diferencia para lograr una mayor visibilidad del sistema (pymes) en el mercado industria.

El **capítulo 2** pone su atención en definir a la diferencia como parte de la estrategia de comunicación. En primera instancia se explica el término desde el enfoque de la sociología, cuyo propósito es situar a la diferencia dentro de la teoría de sistemas para poder adaptarlo y llevarlo al ámbito administrativo donde se aplica al mundo de los negocios y el término sistema se reemplaza por el de empresa.

También, se hace referencia a la ventaja competitiva como generadora de valor para los productos, servicios y actividades de la empresa, así como de ser el camino que le sirve a los consumidores para valorar y encontrar rasgos únicos en los procesos que ofrece la organización. Es así como se introduce la cadena de valor del comprador como punto clave para saber qué es valioso para los clientes.

Posteriormente, se menciona la importancia que tiene el término “diferencia” dentro del ámbito de la comunicación y el papel que desarrolla en las estrategias de las organizaciones para que de esta manera se pueda crear mayor visibilidad.

En el **capítulo 3** se explican las características básicas de las pymes en México, así como su auge e importancia como generadoras de empleos y parte esencial de la economía del país. Para este punto es importante aclarar que los términos sistema, empresa y organización se utilizan como sinónimos dentro del proyecto de investigación, que si bien, no lo son del todo, sí tienen rasgos que los vinculan.

Cabe aclarar que todo sistema puede ser empresa u organización, pero no toda organización puede ser empresa, ya que existen las organizaciones de la sociedad civil y los movimientos

sociales, cuyos objetivos no son precisamente el lucro, sino el altruismo o influir en políticas públicas.

Para comunicar la diferencia primero se debe crear y para poder lograrlo se debe pasar por un proceso de análisis acerca de cuáles son los principales problemas de las pymes en México, con el fin de encontrar las áreas de oportunidad que permitan mejorar las condiciones de estas empresas y maximizar su diferencia.

Es por lo anterior, que en este capítulo se analizan los factores internos y externos que impiden el crecimiento de las pymes, análisis que sirve como base para la propuesta de los elementos que permiten la diferencia de estas empresas. Ésta fue la lógica que se siguió para proponer los 12 factores claves de éxito que permiten la diferencia y visibilidad de las pymes.

Tanto la *Encuesta Nacional sobre Productividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas* (ENAPROCE-2015) del INEGI, como el *Reporte sobre las Condiciones de Competencia en el Otorgamiento de Créditos a las Pequeñas y Medianas Empresa*, del Banco de México, son las investigaciones que sirven como base para este apartado.

Para el **capítulo 4** se parte del problema inicial de todas las pymes, el de su supervivencia, pues al no encontrarse en la mente de los consumidores, la existencia de estas empresas corre el riesgo de ser momentánea debido a su poca visibilidad en el mercado industria, mismo que genera una saturación de imágenes y marcas.

En este punto también radica la importancia de las estrategias de comunicación basadas en la diferencia y la urgencia de que las pymes volteen a este tipo de estrategia para lograr un mayor impacto en sus públicos meta y logren esa diferencia que las haga únicas.

Se explica a la identidad como el origen de la diferencia, pues al crear un sistema único e irreplicable se dota a éste de rasgos capaces de crear una personalidad, de permear en todos los procesos y actividades de la organización, que si se implementan de la forma correcta, logran trascender a la imagen percibida por los observadores y es ahí donde entra la comunicación; en el proceso de dar a conocer la identidad.

Posteriormente, se numeran los 12 rasgos, incluida ya la identidad, que con base en la investigación sobre las pymes y los obstáculos que les impiden crecer, se proponen para alcanzar la diferencia y que deben incluirse en las estrategias de comunicación.

Según Porter, la diferencia se puede explotar a partir de implementar rasgos como el criterio de uso y señalamiento, mismos que permiten aumentar la visibilidad y calidad de todos los procesos internos y externos. Estos criterios deben ser parte de la estrategia de comunicación para aumentar el valor de los productos, servicios y actividades.

Para demostrar la aplicación de los 12 elementos de diferenciación, propuestos en el presente trabajo de investigación, en el **capítulo 5** se seleccionó a la pequeña empresa con giro comercial y de servicios *Sí Nutre* como un caso de éxito para encontrar en ella los factores claves de éxito que permitan potenciar su diferencia y visibilidad.

Como la identidad es la base de este proceso de diferenciación se realizó una encuesta a los 11 empleados de Sí Nutre con el fin de conocer el nivel de identidad que tienen con la organización y cuál es su percepción desde el punto de vista de públicos internos.

Ahora bien, también es importante saber qué tanto empatan estas percepciones internas con las de los públicos externos, es por eso que se encuestó a 20 personas con el fin de conocer la imagen externa, aquello que se está haciendo bien, y lo que se puede mejorar.

Una vez encontrado el grado de permeabilidad de la identidad en la imagen, describiré cada uno de los factores clave de éxito en la estrategia de comunicación de *Sí Nutre*. Se muestran ejemplos de lo que está haciendo bien y de eso que puede mejorar con el tiempo.

Sin duda este trabajo de investigación nació de la preocupación de encontrar aquellos obstáculos que obligan a tantas pequeñas y medianas empresas a quedarse en el camino y verse absorbidas por las grandes transnacionales, para detectar aquellos procesos, que según las encuestas y análisis del INEGI y el Banco de México, las pymes no están considerando para su crecimiento.

Esos proceso y actividades, recurrentes en la literatura consultada para este análisis, que las organizaciones no están considerando como prioridad para crecer y darse a conocer fueron plasmados en los 12 factores que van a permitir que una pyme logre trascender.

La comunicación y la diferencia son dos conceptos que al ir de la mano permiten lograr una visibilidad notable en el mercado industria para las empresas. Si bien, se sabe que una pyme puede lograr mejores resultados si opta por implementar una estrategia de enfoque en cierto nicho de mercado, lo que se quiso hacer con este proyecto es trascender esa limitante e intentar encontrar en la estrategia de diferencia el camino correcto hacia el crecimiento y la visibilidad.

Capítulo 1. Comunicación

El término comunicación es utilizado en diversos ámbitos de la vida cotidiana, pues se aplica para designar al proceso de trasladar un objeto, persona, o mensaje, de un punto a otro. Sin embargo, el uso mayoritario que se le dará en este proyecto hace referencia al intercambio de palabras, mensajes, señales y experiencias entre un individuo y otro, o entre una organización y un público específico.

1.1 ¿Qué es la comunicación?

Antes de poder definir a la comunicación es importante hablar de la información, pues es ésta la que acompaña en todo momento dicho proceso. Ésta puede ser entendida como “aquellos datos que adquieren significado dentro de un contexto”³, es decir, todo aquello que está dado en el entorno y que logra ser percibido por un individuo, mismos que se agregan al conocimiento previo y están dotados de un significado.

El ser humano, al estar inmerso en una sociedad bombardeada de información necesita reconocer y seleccionar sólo aquella que genere valor, sea de interés y utilidad para retroalimentar al conocimiento ya existente. Y es precisamente en esta acción de selección donde se encuentra el antecedente primigenio del fenómeno de diferenciar, por lo que no todos los datos llegan a ser decodificados por parte del receptor.

La información recibida debe estar codificada de modo tal que los individuos a los que va dirigida entiendan y puedan interpretar. Es justo en este momento donde entra la comunicación.

Al estar dentro del mismo código (conjunto de señales y normas en común), el emisor (aquel que codifica y envía un mensaje) y el receptor (quien decodifica, interpreta y recibe el mensaje), se ponen en común y generan un vínculo de comunicación. Es por lo anterior que ésta se define como el “acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado”⁴

³ Oz, Effy. *Administración de sistemas de información*. Thomson Learning. México. 2001. Pg. 8

⁴ Padi, Antonio. *La comunicación*. Edico. México. 1980. Pg. 15

Otra definición del concepto comunicación es la de Abraham Moles, quien dice que ésta “es la acción que permite a un individuo o a un organismo, situado en una época y en un punto dado, participar de las experiencias-estímulos del medio ambiente de otro individuo o de otro sistema, situado en otra época o en otro lugar, utilizando los elementos o conocimientos que tienen en común con ellos”⁵.

Hasta este punto es visible que las palabras “acción” y “común” son repetitivas, pues es en éstas donde se encuentra el significado de la comunicación, al ser la acción que pone a dos o más personas en común. El término “proceso”, sería otro elemento que vale la pena valorar, pues los elementos que componen a la comunicación están en constante integración y modificación, dependiendo de la época o el lugar en el que se encuentre.

1.1.1 Estudios en comunicación

Son cuatro autores los que han sido considerados como padres de la investigación en comunicación y cuyos estudios han servido de base para toda clase de estudios. Cabe mencionar que la mayoría de ellos ya han sido rebasados por sus sucesores, pues la comunicación es un proceso que jamás se detiene y por lo tanto los actores y elementos implicados tampoco lo hacen.

Paul Lazarfeld (1932), fue quien se interesó en el estudio de las audiencias y los efectos que tenían en ellas los medios de comunicación. La línea de investigación que consideró el autor consiste en descubrir por qué los auditorios elegían tales o cuales programas, “Y luego, descubrir cómo usaban lo que obtenían de los medios de comunicación y que efecto tenían los medios sobre sus hábitos de votaciones, gustos y orientación general hacia la vida y la sociedad”⁶.

La investigación de Lazarfeld, puede considerarse como el referente a lo que en la actualidad se le conoce como estudio de mercado, herramienta indispensable para la publicidad y la mercadotecnia, principalmente. Sin embargo, la investigación de mercados tiene más elementos a considerar, mismos que no son objeto de este apartado.

⁵ Moles, Abraham Moles y Zeltmann, Claude. *La comunicación*. En Planeación y desarrollo, núm. 5. Alpha. México. 1973. Pg. 47

⁶Schramm, Wilbur. *La ciencia de la comunicación humana*. Editorial Roble. México. 1963. Pg. 13

Otro de los miembros, fue Kurt Lewin (1930), quien se inclinó por el estudio de la comunicación de grupos y los efectos que tenía la presión, normas y papeles del mismo grupo en la actitud de sus miembros. Este autor se interesó más por conocer el comportamiento y funcionamiento de los grupos humanos.

Sin embargo, Lewin es más conocido por sus aportaciones a la psicología de la Gestalt. El estudio de la dinámica de grupos ayudó a generar mecanismos y condiciones necesarias que aumentan la productividad en las empresas.

Harold Lasswell, “fue de los iniciadores del estudio de la propaganda, el de los grandes análisis sistémicos de la comunicación en naciones y sociedades y en el estudio de comunicadores políticos influyentes”⁷

Sin embargo, el autor también desarrolló el análisis de contenido científico, además de ser el responsable de la fórmula ¿quién dice, ¿qué dice, a quién, por qué canal y con qué efecto? Misma que se ha sido utilizada en diferentes esquemas y por diferentes autores tales como Thayer y Nixon.

Carl Hovland (1950), se interesó por temas relacionados con la comunicación y cambios de actitud como el efecto que genera el tener un comunicador digno de crédito o prestigio, los mensajes con más de un sentido, métodos de rechazo de la gente a la propaganda, entre otros.

Los temas anteriores siguen la línea de Lewin, sólo que a mayor escala, pues Carl, trata el cambio de actitud que generan los medios de comunicación en las personas y Kurt Lewin, lo hace con dinámica de grupos.

La comunicación es un tema que ha interesado a diversos autores, cuyo objeto de estudio no es precisamente la comunicación. La Psicología y Sociología son las disciplinas que más han profundizado en temas relacionados a la interacción entre personas, ya que éstas son su principal objeto de estudio.

Conceptos, estudios y teorías de otras disciplinas han permitido que la comunicación pueda obtener el sustento teórico-científico que ayude a resolver problemas sociales y generar

⁷ Schramm, *Ibíd.*, Pg.14

nuevos conocimientos que coadyuven a obtener una serie de investigaciones propias de la materia.

Los estudios en comunicación no hubieran sido posibles sin la colaboración de otras disciplinas, pues como ya se mencionó anteriormente el uso de material teórico interdisciplinario es fundamental para el avance de la investigación y puesta en marcha de proyectos.

1.1.2 Tipos de comunicación

La comunicación se puede dar en distintos niveles y por diferentes causas, los actores que intervienen suelen ser distintos o llamarse de diferente manera de acuerdo al grado de agrupación en el que se encuentren. Es por eso que a continuación se hará una breve mención de los seis niveles de análisis en los que se puede presentar la comunicación, según una recopilación de Alejandro Gallardo Cano, en su libro *Curso de Teorías de la Comunicación*.

Niveles de análisis de fenómenos comunicativos sociales⁸:

- Comunicación intrapersonal
- Comunicación interpersonal
- Comunicación intragrupal
- Comunicación intergrupala
- Comunicación colectiva o “masiva”

Comunicación intrapersonal

La comunicación intrapersonal es uno de los niveles de análisis poco explorado desde el enfoque de la comunicación, pues en gran medida es objeto de estudio de la psicología, quien ha ahondado más en el tema, pues se dedica a comprender o explicar el proceso dentro de un individuo, es decir, todo aquello que piensa, imagina, planea, o interpreta, y que de cierta forma tiene que ver con su forma de actuar o comunicarse en sociedad.

⁸ Gallardo Cano, Alejandro. *Curso de teorías de la comunicación*. Universidad Nacional Autónoma de México. México. 1990. Pg. 37 - 122

“La comunicación intrapersonal es la manipulación de señales que se producen dentro de individuo en ausencia de otras personas (aunque tal vez estén simbólicamente presentes en su imaginación) Es el intercambio o transacción de significados entre una persona y su medio ambiente, es decir, no se descarta en este proceso de interacción del individuo consigo mismo, la presencia del entorno social”⁹.

Este tipo de comunicación puede llegar a ser confuso, ya que no se entiende a primera instancia si en realidad se está dando un fenómeno comunicativo, pues según las definiciones el objetivo principal es poner en común y en este nivel de análisis el individuo es quien se autorregula, si se puede decir así, al momento de poner orden en sus ideas para así poder decir o actuar en sociedad.

Se puede considerar este punto como el previo al proceso de comunicación o la explicación al origen de dicho fenómeno, según mi punto de vista. Sin embargo, es válido argumentar que el entorno juega un papel importante, pues de él se toman algunas ideas, mismas que son procesadas y sistematizadas con el fin de generar nueva información.

El sujeto interactúa en muchos espacios y con diferentes grupos, aspecto que lo obliga a actuar en función de esa diversidad y para los cuales tiene que presentar o presentarse de diferente forma e incluso con distintos códigos, tanto de mensaje como de conducta.

El fenómeno anterior obliga al sujeto a elegir aquellos elementos comunicativos que han de ser útiles para cada caso o para cada selección. En todo este proceso de conductas diversas está presente el fenómeno de diferenciación. Es éste el que lo hace distinto y lo entrega en esa diversidad de manera exitosa o fallida.

Comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal es el resultado de la interacción social donde los efectos de dicho fenómeno se dan de manera instantánea, es decir, se puede obtener de manera inmediata la respuesta al mensaje emitido por el emisor, pues las personas que intervienen se encuentran cara a cara.

⁹ Blake y Haroldsen. *Taxonomía de conceptos de comunicación*. Ediciones Nuevo mar. México. 1989. Pg. 24

Este tipo de comunicación puede ser verbal, no verbal o kinestésico. El primero hace referencia a los signos fónicos emitidos por el individuo, es decir, a las palabras. Éstas pueden llegar a tener una interpretación de acuerdo al tono, intensidad, forma o manera de comunicarse.

Sin embargo, la forma de expresión que se da mediante el habla es acompañada por gestos, mismo que ayudan a dar intensidad o significado a lo que se está diciendo. Es aquí donde entra la kinésica, disciplina que estudia los movimientos corporales que acompañan el discurso de las personas.

“Algunos investigadores consideran que los sistemas kinésicos del hombre no pertenecen a la parte instintiva de su naturaleza, sino que se trata de sistemas de comportamiento culturalmente aprendidos - mediante la imitación -, aunque esto es cierto, actualmente el criterio se ha ampliado gracias a los aportes de varios etólogos, quienes han logrado demostrar que muchos comportamientos kinésicos humanos tienen su origen en pautas hereditarias semejantes al display que explica el comportamiento kinésico animal”¹⁰.

Comunicación intragrupal

Este tipo de comunicación básicamente corresponde a los fenómenos de interacción que se dan dentro de los grupos sociales. La interacción entre los miembros es uno de los elementos primordiales pues de ésta depende el grado de conexión entre los sujetos y puede llegar a ser fuerte o tenue.

Los objetivos son el vínculo más importante de los grupos, pues son el eje que guía las acciones y decisiones de los individuos. La participación debe regularse con una serie de reglas o normas que servirán como límite entre lo que es correcto o no, inclusive permiten visualizar los alcances del grupo dentro de la sociedad.

La asignación de roles mantiene el orden dentro del grupo, además ayuda a generar una estructura determinada que los diferenciará de otros grupos. La comunicación es un elemento que ayuda a dar forma, organización y estructura al grupo.

¹⁰ Gallardo, Cano Alejandro. *Curso de Teorías de la Comunicación*. Serie comunicación. México. 1998. Pg. 63

Comunicación intergrupala

Los grupos no trabajan de manera aislada, dependen de la información del exterior, es por ello que necesitan outputs para seguir funcionando y retroalimentar sus formas de trabajar. La comunicación es importante para interrelacionarse con otros grupos, tomando en cuenta que cada uno es diferente a otro, pues están formados por elementos y estructuras diferentes.

Cabe mencionar que para que exista una relación entre dos individuos o sistemas es importante poner reglas, mismas que determinan que la posibilidad de intercambio sea eficaz y aceptada por todos. Lo anterior con el fin de crear una compatibilidad entre un grupo y otro, sólo mediante este fenómeno se pueden obtener los insumos necesarios para conseguir el objetivo planteado.

Comunicación colectiva o masiva

Es aquella que se da entre los medios de comunicación como la radio o la televisión y los individuos de una sociedad, sin embargo, dependiendo el medio utilizado para dar a conocer el mensaje será el impacto que tenga. Hay alguno que no tienen acceso a todos los estratos de la sociedad, sin embargo, todo depende del alcance que se dese obtener.

La comunicación colectiva tiene sus bases teóricas en la preocupación que generó la propaganda en la sociedad de masas durante la Segunda Guerra Mundial, los efectos del cine y radio en los niños, entre otras, siendo Paul Lazarsfel el pionero de dicha investigación.

Para dicha investigación se desarrollaron técnicas que permitieron observar el contenido, los efectos y el análisis de audiencias. Lo anterior con el fin de conocer a los *mass media*, aunque estos suelen cambiar de una época a otra, y así poder armar mensajes que impacten de manera significativa en el imaginario colectivo y las acciones de las personas.

Son diferentes teorías que intentan explicar la comunicación de masas. A continuación, se hace mención de algunas de ellas:

- La teoría de la aguja hipodérmica.

- Teoría de las categorías sociales.
- Teoría de las relaciones sociales.
- Teoría de las normas culturales.
- Teoría del refuerzo.
- Análisis de contenido.
- Teoría de los usos y gratificaciones.

1.2 Comunicación Organizacional

Las aplicaciones de la comunicación en todos los sectores de la sociedad son innumerables, pues es el elemento que mueve al sistema, es por eso que también se encuentra en las organizaciones, mismas que son parte importante del funcionamiento de los individuos.

“La influencia de las organizaciones es observada en la cotidianeidad de la dinámica social porque definen y moldean el funcionamiento de los individuos y grupos; sus características dinámicas hacen que su estructura y funcionamiento evolucione de acuerdo a las necesidades sociales de los diferentes contextos socio-histórico”.¹¹

Una organización puede definirse como el conjunto de individuos (dos o más) regidos bajo los mismos objetivos, y por las mismas reglas, divididos por roles y jerarquía, cuya función es marcar las actividades y el nivel de responsabilidad de cada uno. El objetivo estará basado en las necesidades del entorno y objetivos personales de cada miembro.

“Una organización es el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común a través de una estructura de roles y funciones, y en una división del trabajo”¹².

Los objetivos representan el eje rector de toda organización, pues contribuyen a definir las metas y estrategias a considerar, es decir, aquello que se desea obtener. Son parte importante de la planeación, pues una organización que no tiene planeado su porvenir no tiene una visión a largo plazo y por la misma razón desaparecen con el tiempo.

¹¹ Carrillo, Velázquez Lucia Patricia. *La evolución de los enfoques administrativos ante la transformación de la sociedad y de sus organizaciones*. Ponencia presentada en las Jornadas Académicas 2014.

¹² Kriger, Mario. *Sociología de la Organizaciones; una introducción al comportamiento organizacional*. Pearson. México. 2001. Pg. 3

La comunicación organizacional puede definirse como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”¹³. La importancia de la retroalimentación radica en mantener el equilibrio de la organización que ayude a construir una estructura más fuerte y compleja que propicie el crecimiento y desarrollo del sistema.

Los mensajes circulan de manera horizontal y/o vertical a través de distintos canales elegidos por la organización, pueden darse de manera verbal o kinésica, formal o informal, personal o de manera indirecta, utilizando la tecnología moderna, intranet, correo electrónico, Facebook, etc., o tecnología menos actual, cómo el teléfono o el fax.

1.2.1 Comunicación interna

Son las actividades que se llevan al interior de la organización con el fin de crear y mantener las relaciones entre los miembros a través de mensajes elaborados con el propósito de obtener buenos resultados y cumplir con los objetivos generales de la organización.

La misión y la visión son piezas fundamentales para alcanzar los objetivos, pues estos dos conceptos se visualizan a corto y largo plazo. La misión son todas las actividades que la organización realiza en el presente para lograr los propósitos de llegar a alguna meta. Mientras que la visión “es el escenario que la organización percibe para llevar a cabo su misión y dar cumplimiento a sus mandatos”¹⁴.

El área de comunicación, recursos humanos, o equivalente, es la encargada de hacer llegar la misión y visión a todo el personal, ya que todos están trabajando para lograrlos. También, ésta área será la responsable de mantener comunicados a los departamentos, realizar actividades de integración y motivación con el fin de mejorar el clima organizacional.

¹³Fernández, Collado Carlos. *La comunicación organizacional*. Editorial Trillas. México. 1996. Pg. 12

¹⁴ Kriger, Mario. Op.Cit. Pg. 124

Las diferentes áreas dentro de la organización están unidas por flujos de comunicación, de autoridad, materialidad, de trabajo, de información, y procesos de decisión, que en conjunto hacen que todo funcione mejor.

Lo formal y lo informal son dos puntos a considerar dentro de la organización, pues se pueden observar al momento de crear grupos, ya que existen los contruidos por el jefe y los formados por los propios trabajadores con el fin de satisfacer su necesidad de pertenecer y ser aceptados. Por lo regular la comunicación informal se da entre individuos del mismo rango e inclusive de diferente área, pero con un rol o puesto similar.

Los grupos formales suelen ser formados por los directivos para desempeñar actividades pertinentes a la organización y su buen funcionamiento, estos tienen objetivos y reglas a seguir, no tanto así los informales, ya que las únicas reglas que se siguen son normas morales, es decir, impuestas por la sociedad; entre lo que está bien o mal.

La forma en la que circula la información dentro de la organización también entra en la categoría de lo formal e informal, pues al mantener comunicación con algún directivo los trabajadores manejan un tono y manera formal y respetuosa. Sin embargo, cuando se trata de mantener informado a algún miembro de la organización ubicado en el mismo nivel jerárquico los métodos de comunicación suelen ser menos rigurosos.

Dentro de la comunicación interna se pueden elaborar estrategias para mejorar o crear identidad, cultura, clima, motivación y liderazgo, cuyo propósito es fortalecer las relaciones laborales, a través de mensajes claves y de la difusión de información pertinente.

1.2.2 Comunicación externa

La comunicación externa son todos aquellos vínculos que mantiene a la organización con elementos del entorno, es decir, aquellos que se encuentran en los límites del sistema. Van desde otras organizaciones, proveedores, medios de comunicación, etc.

El entorno puede ser entendido como “todo lo que está fuera de los límites de la organización, constituido por los elementos que pueden tener alguna influencia, directa o

indirecta, sobre la operación del sistema operativo. El medio está formado por aquellos factores externos a la organización y que no puede controlar”¹⁵.

Sin embargo, para algunos autores como Ronsenzweig, no todos los elementos del entorno tienen la misma capacidad de afectar a la organización y sus procesos. Es por lo anterior que es factible distinguir entre un entorno inmediato o microentorno y el macroentorno.

“Las organizaciones están integradas en un contexto de entorno más amplio. Este contexto está compuesto por distintos ámbitos políticos, económicos, sociales, culturales e internacionales, fruto de la globalización, y aunque todas las organizaciones existen en un entorno general, cada una de ellas hace frente a un entorno mediato único específico integrado por proveedores, clientes y competencia, local, regional y global.”¹⁶

En el entorno, también es necesario elaborar mensajes persuasivos para llegar a públicos meta o también llamados externos o stakeholders, quienes serán los que adquieran, distribuyan, o aporten bienes o servicios de la organización.

La ejecución, elección de soportes visuales, canales receptores y elaboración de mensajes son actividades realizadas por especialistas, ya sean de publicidad o relaciones públicas, quienes se encargan de seleccionar los elementos adecuados para difundir las ideas de la organización.

La imagen corporativa es otra pieza fundamental de la comunicación, pues es a través de esta representación que la organización se da a conocer en el exterior, siendo la publicidad una de las herramientas utilizadas para el proceso de difusión. La imagen puede ser visual, constituida por el logo-imagotipo y la formada por la opinión pública.

La imagen o reputación formada por la opinión pública depende de las estrategias que se hayan implementado para la difusión de la organización, también de la calidad de los productos y el trato a los empleados, la competencia y los rumores.

¹⁵ Aguirre, Sabada Alfredo, Tous, Zamora Dolores. *Administración de organizaciones en el entorno actual*. España. 2003. Pg. 152

¹⁶ Ruiz, Olabuenaga José Ignacio. *Sociología de las organizaciones complejas*. Universidad Deusto. Bilbao. 2008. Pg. 98

“La imagen externa son todas aquellas características de la organización que son identificadas, y evaluadas (positiva o negativamente) de manera semejante por el público externo (sean o no compartidas estas imágenes)”¹⁷

Las herramientas que suelen ocupar las organizaciones para mejorar su comunicación externa son:

- Publicidad
- Relaciones Públicas
- Marketing
- Imagen corporativa

1.2.4 Tipos de públicos

Las organizaciones al estar inmersas en una sociedad y al dirigir sus esfuerzos al funcionamiento de ésta, deben determinar el tipo de públicos al que dirigirán sus mensajes con la finalidad de cumplir sus objetivos.

Es por la anterior que la organización requiere de canales eficaces para dar a conocer sus productos y/o servicios, los cuales oferta a sus públicos externos, es decir, a sus consumidores. “Por todo ello, es necesario que la organización conozca su entorno y ubique en él a los diferentes grupos o personas morales con quienes tiene trato cotidiano y cuyo comportamiento incide en el desarrollo de la misma”¹⁸.

El público, según Carlos Bonilla, pertenece a un grupo que no tiene homogeneidad, pues se pierde entre las masas. Sin embargo, el mensaje debe estar segmentado para que sea recibido por los individuos correctos, es decir, aquellos que se convertirán en clientes potenciales.

Los públicos externos no son los únicos que deben preocupar a la organización, también están los internos y mixtos, mismos que contribuyen a su crecimiento, pues al igual que los externos, deben compartir intereses en común con la organización, o por lo menos estar de

¹⁷ García, Salvador. *La Dirección por Valores*. McGraw-Hil. España. 2003 Pg. 56

¹⁸ Bonilla, Carlos. *La comunicación; función básica de las relaciones públicas*. Editorial Trillas. México. 2001. Pg. 72

acuerdo en lo que producen, y por tal motivo, establecer la relación, ya sea como consumidor, proveedor o empleado.

Los públicos internos, son aquellos que forman parte de la organización, mismos que van desde el fundador, directivos, gerentes, coordinadores, ayudantes generales, personal de limpieza, seguridad, etc. Este tipo de público debe cumplir con las capacidades necesarias para realizar las actividades asignadas y llevar al cumplimiento de la visión.

Los públicos mixtos son aquellos que contribuyen a completar las actividades y procesos para el buen funcionamiento de la organización, pero a su vez no forman parte íntegra de la misma.

Por ejemplo, los proveedores de una tienda de abarrotes son Coca Cola, Sabritas, Bimbo, Marínela, etc., si bien, ayudan a que la tienda tenga los productos necesarios para su funcionamiento, no forman parte absoluta de ésta, es por eso que se les llaman mixtos.

A continuación, se muestra un cuadro, elaborado por Carlos Bonilla, con el propósito de identificar los tipos de públicos de las organizaciones:



*Cuadro elaborado por Carlos Bonilla en su libro *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*¹⁹

1.3 Teorías de las organizaciones

Las teorías de las organizaciones son el conjunto de conocimientos que intentan explicar el comportamiento de los individuos y su relación con los miembros de la organización. Es bien sabido que las distintas escuelas surgieron en distintas etapas donde las necesidades de la sociedad y el entorno fueron cambiando progresivamente.

Debido a los cambios constantes los elementos a analizar se incrementaron, y las diferentes teorías que surgieron se fueron sumando hasta llegar al conocimiento que se tiene en la actualidad. Las teorías surgieron en distintas épocas, pero actualmente son complementarias una de otras, con algunos cambios, pero complementarias al final de cuentas.

Y entre más avance la sociedad y exista innovación y cambios tecnológicos, nuevas teorías serán necesarias, pero sin prescindir de las anteriores.

1.3.1 Escuela Clásica

Esta escuela surge a partir de la Revolución Industrial y la proliferación de múltiples organizaciones, y ante la necesidad de organizar los procesos. Los autores más representativos de esta escuela son: Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

Máx Weber, desarrolla la teoría de la burocracia, donde establece elementos y formas de organización²⁰:

- Jerarquía definida.
- Normas, reglas y estándares de operación.
- Deberes y derechos de cada empleado.
- Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.
- Distancia social entre trabajadores y funcionarios.

¹⁹ Bonilla, Ibíd., Pg. 77

²⁰ Fernández, Collado Carlos. *La comunicación organizacional*. Editorial Trillas. México. 1996. Pg. 21

Por otro lado, esta Taylor, quien propone la gestión científica, es decir, la capacidad de la organización para establecer estándares de desempeño, sustituyendo condiciones de trabajo desfavorables por favorables.

El método propuesto por este autor se basa en la observación detallada de cada uno de los procesos al interior de la organización, para después desarrollar un mecanismo más eficaz del mismo trabajo.

Las aportaciones más importantes de Taylor son:

- Elección científica del personal. Ubicar a cada individuo en el lugar de trabajo donde destaque más o del que tenga más conocimiento.
- Analizar científicamente el trabajo.
- Cercana relación entre el personal que planea y el que ejecuta.
- Compartir responsabilidades por igual entre el personal.

Henri Fayol, ingeniero francés, propone a la administración como elemento fundamental e imprescindible de toda organización. Es por esto que establece algunos principios que se siguen aplicando a las organizaciones²¹.

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación de los intereses particulares a los generales
- Remuneración del personal
- Centralización
- Jerarquización
- Orden
- Equilibrio
- Estabilidad en el personal
- Iniciativa

²¹ Fernández, Ibíd., Pg. 41

- Compañerismo

Los autores de esta escuela proponen una forma sistemática de estudio para las organizaciones, estableciendo principios, reglas y procedimientos como ejes rectores de producción. Sin embargo, dejan de lado la toma de decisiones, el conflicto, el establecimiento de objetivos y en general la poca importancia al capital humano.

Los procesos se llevaban a cabo de manera mecánica y no había apertura al diálogo entre el personal y directivos. Los flujos de comunicación sólo se podían dar de forma descendente, muy pocas veces ascendente. En esta época el trabajador buscaba trabajo con el fin de obtener un salario, ahora se busca que no sólo se interese por el salario, sino por otras cosas como el cumplimiento de metas personales, satisfacción y que los trabajadores se pongan la camiseta.

1.3.2 Escuela Humanista

Surge en los años 20, en respuesta a los elementos no considerados por la escuela clásica, teniendo como principales representantes a los teóricos: Elton Mayo, Rensis Likert, Douglas McGregor y Chris Argyris.

Elton Mayo, llevó a cabo un experimento que impactó en la producción de un grupo de empleados. La luz fue el elemento principal, pues se eligió a un grupo de personas y se les aumentó y disminuyó la luz en distintos momentos, obteniendo un aumento en la producción, sin embargo, la causa de este fenómeno se produjo al conocimiento que tenían los empleados de ser parte de un experimento.

En la actualidad las organizaciones buscan la forma de aumentar la productividad de los empleados con el fin de llegar más rápido a las metas, algunos utilizan incentivos económicos o simbólicos para lograr dicho propósito. No en todos los caso funciona, pues las condiciones laborales deben ser agradables y cómodas para los empleados.

Resendis Likert, desarrolló un modelo de organizaciones que tienen distintas variables a considerar, tales como liderazgo, motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones y control. Los modelos son los siguientes²²:

- Autoritario: Las decisiones se sitúan exclusivamente en los altos mandos. No existe comunicación ascendente.
- Benevolente: Su principal elemento son las recompensas o incentivos al hacer bien el trabajo.
- Consultivo: Los castigos son el principal incentivo negativo para lograr el aumento de la producción y desempeño.
- Participativo: La comunicación se da en todos los sentidos, existe la confianza de directivos a subordinados y hay libertad de preguntar por parte de éstos.

El modelo participativo suele ser el deseado para conseguir mayores resultados satisfactorios dentro de la organización. No obstante, deben existir límites que establezcan las medidas necesarias para que la comunicación y el desempeño no sobrepasen los niveles permitidos y se desarrollen malos entendidos.

1.3.3 Escuela Sistémica

La teoría de sistemas tiene su origen en los trabajos del biólogo Ludwing Bertalanffy, quien consideraba a la teoría, antes señalada, como la ciencia de la totalidad. Esta teoría no sólo contempla los elementos internos, si no por abarca el entorno y las fuerzas que emanan de él para equilibrar o desequilibrar el sistema.

“Von Bertalanffy subraya que la teoría general de sistemas es la ciencia de la totalidad, a diferencia de la ciencia (natural) tradicional, que trataba de explicar los fenómenos observados reduciéndolos a una interacción de unidades elementales investigables en forma independiente. Sin embargo, los sistemas sólo son comprensibles en términos de la acción recíproca de sus elementos constitutivos y de sus relación con su entorno más amplio”.²³

²² Fernández, Ibíd., Pg. 43-46

²³ Hermon, Michal y Mayer Richard. *Teoría de las organizaciones para la administración pública*. Fondo de cultura económica. México. 1999. Pg. 201

Los sistemas nos son capaces de estar en equilibrio constante, siempre existe una fuerza proveniente del exterior o generada dentro del mismo sistema que provocara desorden, llamada también entropía, y que en el mejor de los casos es el motor que orilla a un sistema a cambiar y modificar su estructura.

Es por lo anterior que el sistema requiere de insumos o nuevos elementos del entorno para regular el desorden provocado por la entropía y así generar un estado de equilibrio y con esto recuperar la estabilidad del sistema.

Más adelante se observará que un sistema no se reduce a sólo un conjunto interrelacionado de partes, sino de más elementos, estructuras, límites, entorno y otros conceptos que se agregarán para construir un complejo que construye el sistema.

Eric Trist, contribuyó con la identificación de algunos subsistemas, áreas en las que se divide la organización, y los principales son los siguientes²⁴:

- Producción
- Mantenimiento de la estructura
- Soporte de producción
- Adaptativos
- Gerenciales o administrativos

Sin embargo, es bien sabido que no son los únicos subsistemas, pues estos dependen de las necesidades y competencias de la organización e inclusive del giro y el tipo de productos/servicios que maneje.

Para Daniel Katz y Robert Kahn, “un sistema abierto es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual importa energía para funcionar; la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio diferente”²⁵.

²⁴ Fernández, *Ibíd.*, Pg. 50

²⁵ Fernández, *Ibíd.*, Pg. 28

Estos autores también consideran a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes. Además, identifican nueve conceptos claves para la comprensión de los sistemas:

- Entrada: Son todos aquellos insumos que provienen del entorno.
- Proceso: Transformación de los insumos en productos, bienes o servicios.
- Salida: Elemento terminado.
- Ciclos de eventos: El intercambio que tiene el sistema y entorno es cíclico, jamás se detiene.
- Entropía negativa: Tendencia al desequilibrio.
- Información: Datos que le sirven al sistema para conocer más sobre su entorno y las necesidades de sus clientes.
- Estado de equilibrio: Energía requerida para evitar la entropía.
- Diferenciación: Especialización entre los productos, elementos, etc. Todas las partes son diferentes entre sí.
- Equifinalidad: Distintos caminos pueden llevar a los mismos objetivos o metas.

Los sistemas, como ya se observó pueden ser abiertos o cerrados. Abiertos porque dependen del entorno y de los elementos que en él se encuentran para sobrevivir. La retroalimentación juega un papel importante pues genera mayor conocimiento dentro del sistema con respecto a lo que sucede en el exterior, con el objetivo de mejorar los elementos que se encuentran dentro y por lo tanto, los procesos.

Los sistemas también pueden llegar a ser cerrados, sin embargo, el único caso que se conoce de sistema cerrado es el del Universo, pues este no necesita de más insumos para su funcionamiento, pues todo lo que en él se encuentra tiene la capacidad de generar los propios elementos para seguir trabajando.

Sin embargo, de manera menos exacta, se puede decir que toda organización o sistema abierto también tiene características de sistemas cerrados, pues hay secretos o información confidencial que no puede salir al exterior por peligrar la reputación, imagen, o permitir la copia de algunos procesos o productos, bienes o servicios que salen al mercado industria.

“La teoría organizacional de sistemas proyecta una imagen de las organizaciones públicas en las que las funciones y los ambientes organizacionales son estables, predecibles y congruentes

de manera natural. La eficiencia y la efectividad ofrecen los criterios normativos con los que a fin de cuentas se juzgan los esfuerzos para sostener dicha imagen”.²⁶

1.3.4 Escuela Contingente

La teoría contingente pone mayor atención a la forma en que una organización reacciona a los cambios del entorno, la manera de prevenirlos y contrarrestarlos. Cada sistema responde de manera diferente al entorno, esto es debido a las características únicas de cada organización. El giro de la empresa, el público al que se dirige y el uso de la tecnología son algunos de los elementos a considerar para la reacción de la organización con lo que sucede en el entorno.

Dentro de los autores más destacados de esta teoría se encuentran, Tom Burns y G.M Stalker, quienes identificaron dos estilos o condiciones estables y cambiantes del entorno: el mecánico y orgánico.

La reacción de los sistemas al cambio suele darse de dos maneras: para una organización que tiene un estilo de administración mecánico y se enfrenta a un cambio o innovación, la respuesta suele ser lenta y nada efectiva, pues debe pasar por formalismos que retrasan la toma de decisiones. En cambio, el estilo orgánico de administración es todo lo contrario, pues la flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones es la principal característica.

El nivel de autoridad en el estilo orgánico no parece estar por encima al de las responsabilidades y toma de decisiones, pues el empleado está capacitado para dar una respuesta inmediata a las necesidades que se presenten en el entorno.

Algunos autores como Paul Lawrence y Jay Lorsch, delimitan los impactos que tiene el medio con las diferentes áreas de la organización. Es decir, en ocasiones los cambios en el entorno no afectan totalmente al sistema, sólo a una parte y es responsabilidad del área responder de manera eficiente y especializada.

En caso de no responder de manera acertada y rápidamente a la amenaza del entorno las consecuencias podrían afectar a todo el sistema, debido a la relación que une un área o

²⁶Hermon, Michal y Mayer Richard. *Teoría de las organizaciones para la administración pública*. Fondo de cultura económica. México. 1999. Pg. 238

subsistema con el resto. Las amenazas siempre están presentes, más cuando se tiene un entorno turbulento, es decir, cuando existe un grado de incertidumbre mayor y se desconoce todo aquello que puede afectar a la organización.

Es por lo anterior que en la actualidad es importante llevar a cabo un modelo de entorno, pues este tiene la finalidad de investigar y conocer el micro y macro entorno, tomando en cuenta las variables controlables y no controlables, lo que permite planear estrategias en caso de ocurrir algún cambio.

1.4 Teoría de Sistemas

De acuerdo con el libro, *Introducción a la teoría de sistemas* de Niklas Luhmann (1996), no existe una teoría general de sistemas, pero lo que sí hay son modelos generales que sirven como base para abordar lo que hoy en día se conoce como teoría de sistemas.

En el primer modelo se encuentra el *equilibrio*, mismo que se ve amenazado por perturbaciones provenientes del exterior, es aquí donde se tienen que tomar acciones y erradicar esa inestabilidad, lo que lleva al sistema a un nuevo estado de balance.

Un segundo modelo maneja el concepto de *intercambio*. Dado que todos los sistemas son abiertos, existe un intercambio de información, mismo que ayudará al sistema a optar por un nuevo mecanismo de acción, con el objetivo de adaptarse al entorno y sobrevivir.

La *entropía* es permanente y necesaria para la evolución y desarrollo de los sistemas, es el factor que los mantiene en movimiento. Es la tendencia al desequilibrio generada por algún cambio drástico en el entorno, mismo que influyó de manera negativa en el sistema, y por lo tanto se comienzan a presentar problemas que pueden acabar con la vida del sistema.

El orden surgirá del mismo entorno y del *aprendizaje* obtenido a través de la *retroalimentación* que se haya tenido previamente. La aplicación del *conocimiento* adquirido con anterioridad para combatir la entropía evoluciona la manera de reaccionar y ver las cosas, es aquí donde entra el cambio de conducta de los elementos, pues debido al conocimiento obtenido a raíz del problema se sabe cómo actuar en determinados casos, y se da un progreso. De esta manera se vuelve necesaria la entropía.

Pero ¿qué es un sistema? El sistema va más allá de ser un conjunto de elementos interrelacionados entre sí con un objetivo en común. Esos elementos deben estar diferenciados y construir relaciones constrictivas, es decir, interacciones entre los elementos del sistema que le dan sentido a la relación, en donde influye el nivel o importancia que ésta tengan dentro del mismo sistema.

Por otro lado, también se debe considerar a la **observación** como un punto clave dentro de la teoría, pues los sistemas no están dados. Existe un individuo que selecciona los elementos necesarios para la construcción de una totalidad organizada, misma que deja fuera aquellos que no contribuyen al logro de los objetivos. Es aquí donde surgen los límites.

“Tanto la observación como el observador deben ser considerados, previamente, como sistemas, y esto debido a que la observación no es un acto único y aislado sino que siempre aparece en un entramado de conocimientos, en una especie de memoria, en una limitación de perspectivas, con restricciones de enlace con respecto a otras operaciones de observación”²⁷

Los **límites** no deben considerarse como frontera entre el sistema y el entorno, pues de lo que está fuera sólo se debe tomar lo indispensable para la sobrevivencia de la totalidad organizada. Los procesos y las interacciones que se dan entre los elementos dan forma a la estructura que da estabilidad y organización.

Dicha estabilidad o equilibrio se ve afectado, en determinado momento, por cambios en el entorno que generarán entropía, es decir, tendencia al desequilibrio, problema que se debe enfrentar si no se quiere entrar en una situación caótica e inclusive que genere la desaparición del sistema.

Si se hablara de cuántos sistemas existen en el universo se llegaría a la conclusión de que es sólo uno, dotado de una complejidad incalculable, sin embargo, dentro de este único sistema, si se le puede llamar así, existe algo que Rolando García denominó “recorte de la

²⁷ Luhmann, Niklas. *Introducción a la teoría de sistemas*. Universidad Iberoamericana. México. 2007. Pg. 73

realidad”, pues el investigador u observador selecciona los elementos que cree convenientes para el estudio de su recorte de realidad.

Otro observador puede elegir diferentes elementos para análisis de un sistema similar al del primer observador. Es por lo anterior que los sistemas no están dados, pues es el observador quien decide que forma parte del sistema y que no.

La teoría de sistemas a lo largo de su existencia se ha nutrido de diversos términos, algunos provenientes de otras disciplinas como la biología o la física, la cantidad de conceptos ha numerar es demasiada por lo que en este apartado sólo se mencionan algunos.

1.4.1 Observación

La observación es detonadora de diferencia, pues se necesita para seleccionar los elementos que le da forma al sistema construido por el observador. “Observar es la operación, mientras que el observador es un sistema que utiliza las operaciones de manera recursiva como secuencias para lograr una diferencia con respecto al entorno”²⁸

De acuerdo con Niklas Luhmann, el observador debe estar inmerso en la realidad observada, es decir, debe ser parte de la complejidad de operaciones que conforman el sistema. No se debe contemplar como un ente que flota y sólo se dedica a mirar.

El observador requiere un referente a diferenciar o con el que pueda comparar lo que se observa. Lo que hace que la acción de observar tenga dos lados: lo que se observa y lo que se tiene como referente.

La observación acompaña al proceso de selección y diferenciación de elementos: conceptos claves para la construcción del sistema. Si bien, no todos los elementos observados y seleccionados serán de utilidad para las funciones, se debe entender que la prueba y error entra dentro del proceso de aprendizaje del sistema.

Se debe tener presente que la observación es un proceso cíclico, es decir, no es propio de un momento único, sino de un constante en el tiempo. Para aprender, construir y re-construir el

²⁸ Luhmann. *ibíd.*, Pg. 153

sistema, es importante que el observador lleve a cabo su función de manera constante y no sólo por momentos. La constante vigilancia del entorno es importante.

1.4.2 Complejidad

La diferencia entre sistema y entorno no sólo es la diferencia que existe entre estos dos términos, sino en el nivel de complejidad con el que cuenta cada uno. El entorno está más dotado de complejidad que el sistema, es decir, cuenta con un mayor número de elementos y relaciones.

El sistema debe reducir la complejidad del entorno, ya que no tiene la capacidad de responder a todos los estímulos que provienen de fuera y es así como “requiere desarrollar una disposición hacia la complejidad en el sentido de ignorar, rechazar, crear diferencias, y recluirse sobre sí mismo”²⁹. Es así como crear complejidad al interior de las organizaciones se vuelve la única forma de enfrentar la incertidumbre o entropía.

Una forma de reducir complejidad es crear diferencia, pues es una característica que definirá a cada sistema y lo hará único e irreplicable, con el objetivo de desarrollar competitividad al resto de los sistemas que lo rodean, y la creación de diferencia es, paradójicamente, su forma de subsistir.

Para afrontar los problemas del entorno es necesario que el sistema los trate por niveles, es decir, que no los combata como un todo, sino mediante una selección y así poder trabajar con cada uno de ellos. A este proceso se le denomina *gradación por niveles*.

El ataque a los impactos provenientes del entorno no es posible si el sistema tiene un *acoplamiento estricto*, es decir, que la relación de sus elementos no cambie mucho, que exista una rigidez. Ésta incapacita al sistema para reaccionar ante contingencias externas y lo pone en riesgo de colapsar.

“El problema de la complejidad queda, así, caracterizado como el aumento cuantitativo de los elementos unidos en el sistema, aumenta en proporción geométrica en número de las

²⁹ Luhmann. *Ibíd.*, Pg. 80

posibles relaciones, y esto conduce, entonces, a que el sistema se vea obligado a seleccionar la manera en que debe relacionar dichos elementos”³⁰

Elementos de la complejidad según Niklas Luhmann:

- Número de elementos
- Número de posibles relaciones
- Tipo de elementos
- Tiempo de la relación de los elementos

1.4.3 Autopoiesis

La autopsiéis es uno de los procesos que permite la sobrevivencia del sistema, pues es mediante este mecanismo que se continúan produciendo operaciones, las cuales van a generar más operaciones. Sin este proceso la organización desaparecería y las actividades no tendrían continuidad, ni mejora para salir adelante.

Según Luhmann, por autopoiesis “se entiende que el sistema se produce a sí mismo y no sólo a sus estructuras”³¹, es decir, se crean operaciones a partir de las operaciones existentes, pero en ningún momento se puede crear el sistema a sí mismo.

El proceso de autopoiesis ayuda al sistema a diferenciar aquello que sirve para las funciones y procesos llevados a cabo dentro de éste y las que deben ser rechazadas o no ser tomadas en cuenta. A lo anterior Luhmann le denominó autonomía del sistema, misma que la autopoiesis proporciona.

1.4.4 Tiempo

El tiempo es distinto para cada persona, organización o sociedad, ya que éste depende desde que perspectiva se observe. Algunas culturas entienden el tiempo de una manera lineal, y algunas otras, de manera circular.

³⁰ Luhmann. *Ibíd.*, Pg. 85

³¹ Luhmann. *Ibíd.*, Pg. 118

Sin embargo, el tiempo puede llegar a ser ambas, pues éste corre de tal manera que no se puede regresar, es decir, está marcado por un antes y un después, mientras que a su vez está ligado a la repetición de algunos hechos tales como el día y la noche o las estaciones del año.

Señalar un antes y un después es producto de un proceso de observación y de diferenciación. Solamente el hombre, a partir del hecho de pensar y distinguir puede señalar la existencia de esos dos conceptos en el tiempo.

El tiempo se construye a partir del observador, de las nociones de pasado y futuro, dejando el presente como un punto ciego donde ocurren millones de eventos simultáneos, casi imperceptibles, pero que establecen la diferencia entre el antes y el después, puntos clave sin los que no habría tiempo.

“El tiempo no es una dimensión preexistente que está colocada allí de modo sustancial como lo piensa la ontología, sino que emerge sólo en el momento en que se lleva a efecto una observación. El tiempo es una operación que se realiza de manera concreta, y que consiste en la utilización de una distinción”³²

Es por lo anterior que los puntos a partir de los cuales existe el tiempo son: la observación y la distinción. En caso de no existir alguno de estos dos, el tiempo deja de ser. Pero, ¿Por qué es importante el tiempo dentro de la teoría de sistemas?

El tiempo es fundamental para determinar la historia del sistema y así poder realizar un análisis adecuado de la evolución y razón de ser del mismo; conocer el porqué del presente del sistema.

³² Luhmann. *Ibíd.*, Pg. 214

Capítulo 2. Definiendo la diferencia como estrategia de comunicación

2.1 ¿Qué es la diferencia según la teoría de sistemas?

La diferencia es un concepto básico a la hora de abordar la teoría de sistemas, pues según Niklas Luhmann, “el punto de partida de una teoría de sistemas para la sociología debe arrancar de una disposición teórica sustentada en la diferencia”³³. Ésta existe entre sistema y entorno, y está dada por la cantidad y tipo de información que entra y se transforma.

Esta diferencia también se da por las relaciones identificadas entre los elementos que se integran al sistema, mismos que han sido seleccionados para construir o reconstruir la complejidad organizada y transformar su relación con el entorno. De este proceso de selección resulta un tipo de información, que nadie más tiene, y que ayuda a seguir generando diferencia.

La información marca el modo de operar del sistema, es decir, todo lo que entra tiene una función específica y una razón de ser, de lo contrario no hubiera sido seleccionado para ingresar. Aprendizaje y conocimiento es lo que resulta de un flujo de datos incorporado en las actividades del sistema.

Si lo anterior se aplica a una empresa u organización se ejemplifica que la información establece, modifica y determina las actividades a realizar, la calidad de los bienes o servicios, las decisiones, estrategias, relaciones personales, e incluso la permanencia o exclusión de los elementos integradores.

La modificación de los elementos o formas de operar hacen que la estructura general cambie y se reconstruya, y no en todos los casos es para bien, pues en ocasiones, la información entrante no se puede controlar y se filtran factores que perjudican los procesos; es así como surge la entropía proveniente del entorno, misma que puede llegar a generar problemas y un desequilibrio.

³³Luhmann, *Ibid.*, Pg. 76

“La información es a difference that makes a difference. Por tanto, la información es una diferencia que llega a cambiar el estado mismo del sistema; por el sólo hecho de acontecer transforma.”³⁴

Por lo anterior, se puede afirmar que la selección de información que se incorpora al sistema implica un acto de diferenciación, pero también un juicio que valora alternativas y selecciona una opción. Toda resolución conlleva un grado mayor o menor de incertidumbre, es decir, en la decisión se define y selecciona la diferencia y subyace la entropía.

Si lo anterior se quiere aplicar a objetos, procesos, actividades, etc., se puede decir, que la diferencia es aquello que separa o distingue un objeto de otro; las características que lo hacen único e irrepetible, un factor de contraste.

Los elementos y las relaciones que determinan la organización, también se encuentran diferenciadas entre sí, pues los componentes no son iguales, a pesar de que algunos tienen la misma función, la posición que ocupan dentro del sistema es lo que los hace distintos, esto quiere decir, el tipo de interacción que desarrollan.

Si la información entrante modifica o reemplaza uno de los elementos se está cambiando la estructura formada debido a una alteración, “las estructuras no son consideradas como formas rígidas en condiciones de equilibrio estático, sino como el conjunto de relaciones dentro de un sistema organizado que se mantiene en condiciones estacionarias, mediante procesos dinámicos de regulación.”³⁵

En una empresa las estrategias juegan un papel importante para cambiar la estructura y de esa manera ser diferentes a la competencia dentro del mercado industria, sin embargo, para lograr el cambio es necesario contemplar el entorno, las necesidades internas y externas de los públicos y los mensajes persuasivos que se pretenden construir.

De acuerdo con Luhmann, para establecer la distinción entre un sistema y otro, se debe marcar en primera instancia el elemento a considerar para la singularidad que hay en el

³⁴ Luhmann, *Ibíd.*, Pg. 80

³⁵ García, Rolando. *Sistemas Complejos*. Editorial Gedisa. Barcelona. 2006. Pg. 52

sistema a distinguir, es decir, aquello que lo hace diferente. Aquí el observador, analista o consultor juega un papel determinante.

Por ejemplo, un par de hermanos gemelos son dos sistemas vivos; prácticamente iguales, sin embargo, uno de ellos es muy popular entre los amigos, pues tiene la habilidad de cantar y el otro no. Motivo por el cual, el gemelo que no sabe cantar se siente molesto, y para llamar la atención decide marcar la diferencia intentando otra habilidad que no sea la de su hermano; se metió a clases de baile y ahora es él quien saca a bailar a todas sus amigas.

El gemelo que no sabe cantar detectó la parte que hacía popular a su hermano, y para hacerse notar se metió a clases de baile y así también ser popular en las fiestas. De esta forma se podría explicar lo que dice Luhmann:

“Si se quiere efectuar una distinción entre hombre y mujer, por ejemplo, hay que marcar en la distinción lo que ha de tomarse en cuenta del otro lado de la forma”³⁶. En el ejemplo anterior, la diferencia no está en las habilidades de uno o de otro, sino en la existencia misma de ambos que es reconocida por el propio entorno, o por los observadores de esas habilidades.

2.1.1 Adaptando la diferencia

Si bien, es sabido que Luhmann trata la diferencia desde un punto de vista sociológico, existe otra disciplina que también maneja el término, y es la administración, siendo Michael Porter, el principal representante.

La administración retoma la teoría de sistemas y la aplica al mundo de los negocios, no obstante, el término “sistema” se reemplaza por el de empresa u organización, además de adoptar términos económicos y financieros.

El tema es complejo por sí mismo, debido a la gran cantidad de términos que influyen y determinan los conocimientos interdisciplinarios. Sin embargo, en este apartado, la diferencia se contempla desde un punto de vista estratégico, que tiene como propósito la ventaja competitiva dentro de un sector industrial.

³⁶ Luhmann. Op.Cit. Pg. 84

La ventaja competitiva es el valor generado por la empresa a sus productos y servicios, mismos que serán ofertados a los clientes. Siendo el valor aquello que los consumidores están dispuestos a pagar. Michael Porter, en su libro *Ventaja Competitiva (2002)*, explica que existen dos tipos de estrategias para lograr dicha ventaja.

La primera está orientada a hacer de una empresa el número uno en costos, es decir, tener los precios más bajos, sin dejar de lado las ganancias o utilidades. Ser un líder en costos bajos no significa ser una empresa que tiene los mismos precios que la competencia, se refiere a establecer diferenciación en cuanto a eficiencia y rentabilidad mediante procesos de administración diferentes: ser la mejor y más barata, sin perder de vista la calidad y el buen servicio.

Diferenciación, es la segunda estrategia para lograr una ventaja competitiva, y para cuestiones de este proyecto será la más importante. Michael Porter, explica que esta estrategia busca posicionar a la empresa como única al seleccionar uno o más atributos importantes, los cuales deberán ser valorados por los compradores, quienes deben estar dispuestos a satisfacer sus necesidades y por lo tanto a pagar un precio mayor.

Por ejemplo, en La Haban Cuba, un micro negocio dedicado a la venta de pizzas, llamó la atención de los medios gracias a su peculiar forma de entregar el producto. La familia hornea las pizzas en la azotea y las traslada a la planta baja a través de una especie de elevador casero, llamando a esta comida: las pizzas voladoras³⁷.

Lo anterior llamó la atención de los clientes y de los medios. Ahora el negocio es muy conocido y su clientela aumentó. Sin embargo, esta propuesta no nació de la nada, sino de la misma necesidad del negocio, pensada o no, para hacerse notar y distinguirse de la competencia.

Los medios que cada empresa utilice para dar a conocer sus productos y servicios son un punto más a considerar para lograr una diferenciación notable, no sólo en la forma de darlos

³⁷ S/a. *La pizza voladora de La Habana, una sencilla modalidad que está atrayendo a los turistas.* En Línea (<https://www.americamia.com/single-post/2018/08/23/La-pizza-voladora-de-La-Habana-una-sencilla-modalidad-que-est%C3%A1-atrayendo-a-los-turistas-video>) Consultado el 11 de mayo de 2019. A las 5:17 pm.

a conocer, también en la experiencia que puedan lograr para establecer el vínculo que se necesita en el camino para fidelizar a los clientes.

En materia administrativa, la diferencia se alcanza cuando a partir de algo único se genera valor para los compradores, es decir, se crea una rentabilidad superior; hay más ganancias. “Las empresas también son con frecuencia diferentes, pero no son diferenciadas, debido a que siguen formas de exclusividad que los compradores no valoran”.³⁸

Las empresas forman parte de un sistema, el de los negocios, sin embargo, dentro de este conjunto todas las organizaciones o elementos son diferentes entre sí, pero la mayoría de las veces no son diferenciados, es decir, no tienen nada nuevo que ofrecer o que genere interés, valor o acción de compra, por tal motivo fracasan y se ven en la necesidad de abandonar el mercado o verse absorbidos por la competencia.

En el mercado industria la mayor parte de las empresas no logran mantener su unicidad debido a la falta de coordinación con los intereses reales de los clientes, o más bien con la idea de valor que ellos tienen.

Otra de las causas que llevan a la pérdida de sostener la ventaja competitiva es la falta de innovación y cambio continuo. Las organizaciones, por lo tanto, deben estar en permanente observación del entorno con el fin de identificar diferencias en la estructura de su competencia y consecuentemente detectar los cambios en las formas de consumo. Lo anterior, para lograr reconocer esa diferencia y ofrecer diferenciación a su entorno con esa información recabada de la retroalimentación con el entorno.

“Muchas empresas se deslumbran tanto con el éxito inicial que piensan que para continuarlo en el futuro deben aplicar el mismo tipo de esfuerzo. Como resultado, se especializan tanto y están tan enfocados en lo interno que pierden de vista las realidades del mercado y los requisitos fundamentales para lograr la ventaja competitiva. Tarde o temprano, este enfoque conduce a un fracaso.”³⁹

³⁸ Porter, Michael. *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Continental. México. 2002. Pg. 137

³⁹Hill, Charles. Jones, Gareth. *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill. México. 2009. Pg. 102

Pero, ¿Cómo saber qué es lo que genera valor para los públicos o el comprador? Michael Porter, menciona que la *cadena de valor del comprador* es el punto clave para saber qué es valioso para el cliente. Sin embargo, esta cadena debe entenderse como parte de una cadena de valor general, donde también están las cadenas de proveedores y del canal.

Esta serie de cadenas contribuirá al desempeño y calidad de las actividades, servicios y productos que genere la empresa, es decir, determinará la producción, desarrollo, distribución y satisfacción.

“La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores.”⁴⁰

Para obtener la ventaja competitiva, la empresa debe realizar sus actividades mejor que la competencia. La cadena de valor de los proveedores debe ser eficiente al entregar a tiempo, completos y en buen estado los insumos, de lo contrario las actividades se verán afectadas y no estarán generando valor.

La cadena de valor del canal depende de los diferentes medios a través de los cuales el producto o servicio se ofrezca, o de los medios utilizados para la producción, la maquinaria o tecnología. La eficiencia de estos puntos contribuye al desempeño general de la empresa y de su producción, por tanto, se ve reflejado en la buena o mala recepción del público y por ende en la imagen.

Por ejemplo; Claro Video, ofrece servicio de pago por evento en su plataforma on-line, misma que facilita la reproducción de películas, series, eventos deportivos, etc. Sin embargo, tiene un problema en la transmisión de eventos deportivos en vivo, pues en ocasiones el audio falla e incluso la señal de video no funciona.

Por lo anterior, en su fanpage (<https://www.facebook.com/ClarovideoMexico/>) tiene innumerable cantidad de comentarios desfavorables, mismos que no generan valor a los

⁴⁰Porter, Michael, Op.Cit. Pg. 41

usuarios, mucho menos a los que tenían pensado contratar el servicio. Es entonces que la cadena de valor de canal afecta la cadena de valor general de la empresa.

También, están las actividades de valor, mismas que se despliega de las **dos** cadenas de valor ya mencionadas, “estas son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores.”⁴¹

Las actividades son propias de cada empresa, pues son los procesos a seguir para desarrollar productos y ofrecer servicios. Según Michael Porter⁴², las actividades se pueden dividir en dos: primarias y tipos de apoyo.

Primarias

- Logística interna.
- Operaciones.
- Logística externa.
- Mercadotecnia y Ventas.

De apoyo

- Desarrollo Tecnológico
- Administración de Recursos Humanos.
- Infraestructura de la Empresa.

Es a partir de las actividades de una empresa que se comienza a gestionar la diferenciación, donde el desempeño de los procesos es originado por la eficacia y eficiencia de los públicos internos y mixtos, mismo que es ocasionado por un buen clima, cultura y por el conjunto de motivación a los empleados. Lo anterior gestado por un buen programa de identidad, punto clave en toda empresa y raíz de la diferencia.

Por último, está la cadena de valor del comprador, misma que se integra por todas las actividades cotidianas y necesidades específicas de un cliente. Éste buscará los productos y

⁴¹ Porter, Michael, Op.Cit. Pg. 56

⁴² Porter, Michael, Op.Cit. Pg. 57-62

servicios que más se apeguen a las satisfacciones de sus necesidades, ya sean básicas o secundarias.

El punto medular de la cadena de valor de la empresa y la cadena de valor del comprador es que deben estar coordinadas para que el consumidor elija los productos de “mi empresa” y no los de la competencia, es decir, deben haber una investigación de mercado por parte de la organización sobre estilos de vida, hogares o sectores de la población específicos, con el objetivo de generar productos que las personas valoren o que necesiten día con día: procesos que también implican encontrar diferenciación.

“La diferencia se deriva fundamentalmente de la creación de un valor para el comprador a través del impacto de una empresa para la cadena de valor del comprador. El valor es creado cuando una empresa crea una ventaja competitiva para su comprador, disminuye el costo de su comprador o aumenta su desempeño.”⁴³

Si bien, el valor da sustento a la ventaja competitiva, ésta tiene a su vez cuatro pilares básicos que le ayudan a mantenerse en el mercado, generando rentabilidad y mayor producción, según el libro *Administración Estratégica* de Charles W.L. Hill y Gareth R. Jones, son los siguientes:

- Eficiencia
- Capacidad de respuesta al cliente
- Confianza
- Innovación

El tiempo sería otro de los elementos básicos para la ventaja, ya que los clientes valoran este concepto en demasía, y si va acompañado de calidad y buen servicio, los pronósticos de ser elegido como el mejor son altos.

Los factores anteriores son perseguidos por todas las organizaciones, pues hacen la diferencia cuando son encaminados a la transformación y el desarrollo. Además, se suman

⁴³ Porter, Michael, Op.Cit. Pg. 70

a la complejidad de elementos clave de éxito a considerar para lograr los objetivos de la empresa.

2.2 ¿Qué es una estrategia?

La estrategia es concebida casi al mismo tiempo que la aparición del hombre, pues éste siempre ha buscado alternativas de acción para resolver obstáculos o problemas presentes en la vida cotidiana, sin embargo, no es sino hasta el siglo V a. C, que se comenzó a tratar el término, no precisamente como se le conoce en la actualidad, pero si se tenía una idea de ello.

Según, Rafael Alberto Pérez, en su libro *Estrategias de Comunicación* (2008), la estrategia, tal como se le conoce actualmente, parte de dos vertientes o líneas históricas. La primera nace en Grecia, donde surge el término ligado a la utilización de la fuerza para resolver conflictos, y a la par se desarrolla también en China, con la única diferencia que en el Oriente se daba prioridad a la inteligencia sobre la fuerza.

La fuerza y la inteligencia son los términos empleados para definir a la estrategia, claro que concebida desde la idea que se tenía en la antigüedad, sin embargo, los siglos han pasado, y las ideas también lo han hecho. Sun Tzu, decía que la mejor estrategia es atacar la estrategia del enemigo, pues sólo así se podía vencer sin violencia y con el menor número de muertes posibles.

Estrategia, según el diccionario de la Real Academia Española, es el arte de dirigir las operaciones militares, pues el origen del concepto se dio en el ámbito castrense, y por tal motivo la fuerza y la violencia tiene cabida en el pensamiento de los griegos.

La estrategia va acompañada de la táctica, pues son los pasos que llevaran a la consumación del objetivo, deben ser planeadas, y representan los elementos básicos para resolver una problemática general. Otras definiciones acerca del término se muestran en el siguiente cuadro:

Autor	Definición	Referencia
Hax y Majiluf	“Dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas en diferentes negocios de la empresa.”	Hax, A. c: Majiluf. N. S. (1996) <i>The strategy concept and process. A pragmatic approach</i>
Andrews	“Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de forma que definan en qué clase de negocios la empresa está...”	Andrews, K. (1997) <i>El concepto de estrategia de la empresa</i>
Chandler	“La estrategia se relaciona con el planteamiento de objetivos a largo plazo y la asignación de los recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos.”	Chandler, A. D. (19629) <i>Strategy and Structure</i>
Michael Porter	“La estrategia tiene que ver con alcanzar el liderazgo y permanecer allí, es decir, con crear ventajas competitivas”.	Porter, M. E. <i>What is strategy?</i>

*Cuadro elaborado con información del texto: *Estrategia, de la visión a la acción*, de Juan Carrión Morato.⁴⁴

Cabe señalar que el término estrategia tiene decenas de definiciones, es por eso, que a continuación se hace la siguiente propuesta, obtenida de la literatura consultada para desarrollar el término pertinente a este apartado.

Estrategia es la capacidad para resolver problemas, eligiendo entre alternativas de acción, cuyo propósito es la dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas. Tiene que ver con los objetivos y los planes para conseguir beneficios a largo plazo. Estrategia es definir el camino para lograr un objetivo.

⁴⁴ Carrión, Morato Juan. *Estrategia, de la visión a la acción*. Alfaomega. Madrid. 2007. Pg. 26

El valor de la estrategia como elemento diferenciador se da a partir de la observación y selección de información en el entorno, que contribuyen después, a generar una herramienta única y que ayudará a establecer una ventaja competitiva.

Esta selección de información en el entorno que ayude a mejorar los procesos internos dependerá de las necesidades y/o procesos a mejorar en la organización, mismos que son detectados en el análisis situacional con el fin de generar un cambio que permita pasar las áreas de oportunidad a fortalezas del sistema.

Elegir otra estrategia está relacionado a reconocer la diferencia, no sólo de la estrategia, sino de los posibles resultados. El riesgo es latente en este proceso de selección.

Actualmente el concepto de estrategia es utilizado en el ámbito empresarial, cuyo propósito es obtener resultados a largo plazo, mismos que se obtendrán a través del uso de una serie de tácticas, igualmente planteadas por la organización que decidirá los pasos para obtener resultados acordes a lo planteado en la misión y visión, es decir, llegar a los objetivos propuestos.

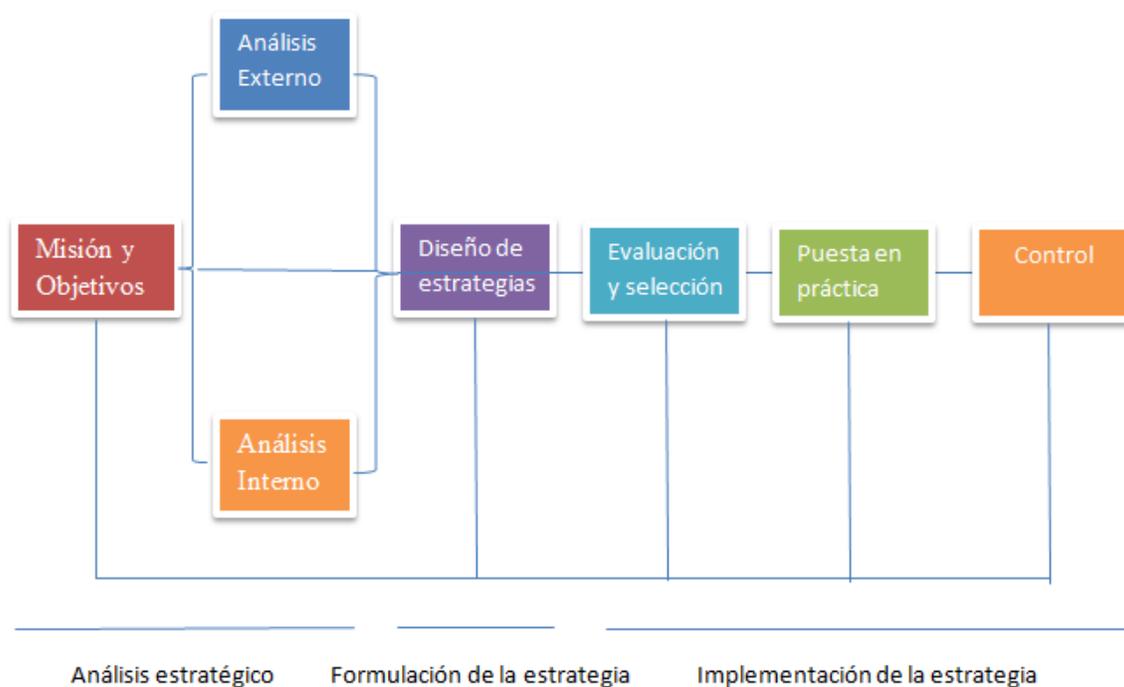
“La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica decidir cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que queremos ofrecer y cómo asignamos los recursos corporativos para lograr ventaja competitiva. Su objetivo principal es crear valor al accionista y demás partes interesadas, ofreciendo valor al cliente”⁴⁵.

Táctica y estrategia deben considerarse parte del plan de competitividad, donde se compite para ser el único, para crear valor a la empresa, producto o servicio, es decir, generar confianza y preferencia entre los clientes potenciales; las estrategias tienen que ser medibles, deben retribuir; proporcionar rendimientos y ganancias.

2.2.1 La estrategia como proceso

Según Navas y Guerra, existen tres procesos estratégicos: análisis, formulación e implementación de la estrategia.

⁴⁵ De Kluyver, C. A. *Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos*. Pearson Educación. Buenos Aires. 2001. Pg. 5



*Fuente: Navas y Guerras⁴⁶

El análisis estratégico permite conocer y evaluar los factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (amenazas y oportunidades) de la empresa, con el propósito de mostrar aquello que está bien, pero que aun así puede ser mejorado y lo que está mal, y por ende debe ser prioridad.

“A partir de este diagnóstico previo se podrá evaluar la situación de partida y será supuestamente más sencillo crear estrategias que están alineadas con la misión y los objetivos de la empresa.”⁴⁷

El análisis FODA, es la técnica utilizada para determinar cuáles son los factores internos y externos que fortalecen, debilitan, amenazan a la organización, e inclusive las oportunidades que genera el entorno para seguir fortaleciendo a la empresa, es decir, permite obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

⁴⁶ Navas, J.E.; Guerras, L. A. *La Dirección Estratégica de las Empresas*. Civitas. Madrid. 2002. Pg. 49

⁴⁷ Carrión, Morato Juan. *Estrategia, de la visión a la acción*. Alfaomega. Madrid. 2007 Pg. 46

Posteriormente, está la formulación estratégica, donde se evalúan las diversas alternativas para poder llegar a los objetivos. Es aquí donde se da la toma de decisiones, parte importante del proceso estratégico, ya que el decidir implica una acción y deja de lado las suposiciones. Ahora bien, toda decisión lleva consigo un riesgo y un costo de oportunidad, mismos que debieron ser evaluados antes de elegir una alternativa.

“El riesgo es una parte inevitable de toda decisión. En la mayoría de las elecciones diarias que hacen las personas, los riesgos son pequeños. Pero, a escala corporativa, las implicaciones (tanto hacia arriba como hacia abajo) pueden ser enormes. Incluso la muy trillada (aunque rara vez enfrentada) situación de ganar-ganar involucra costos de oportunidad en la forma de rumbos que no fueron tomados.”⁴⁸

La formulación es el momento decisivo y más creativo, pues se debe saber cómo y cuándo ejecutar la estrategia. Todo dependerá siempre de los objetivos a lograr, y de las prioridades a la hora de tomar la decisión sobre qué estrategia conviene más a la situación de la empresa.

Finalmente, está la implementación de la estrategia. Es aquí donde se ponen en marcha las tácticas elegidas en el proceso anterior y se ejecutan de acuerdo a la planteado. En ocasiones se contrata a profesionales encargados de este proceso. La implementación, exige un cambio en la estructura de la empresa, propicia el trabajo en equipo y la mejora continua de los procesos.

“Implementar la estrategia comienza con un esquema de participación auténtica que viene a transformar la cultura, estructuras y sistemas de trabajo de la empresa. Debemos entender la implantación como un proceso continuo de despertar organizacional, de afianzar en la organización un sentido estratégico compartido, un propósito, un hábito de dar lo mejor como única posibilidad de éxito. La Implementación aporta al hecho estratégico atributos profundamente humanos, es el momento en que el hombre deviene en centro y todo se decide con su contribución.”⁴⁹

⁴⁸ Buchanan Leigh, O’Connell Andrew (Enero 2006) *Estrategia, de la visión a la acción*. Harvard Business, Review. Ediciones Deusto. Pg. 18

⁴⁹ Castellanos, Rodeloy Cruz. *Implementación de la Estrategia Empresarial*. (En Línea: <http://www.gestiopolis.com/implementacion-estrategia-empresarial/>) Consultado el día 8 de febrero de 2016, a las 17:08 horas.

El control y evaluación son parte importante de este paso de implementación, pues no sólo basta con proponer y ejecutar, también debe haber un proceso de revisión, ya que la estrategia puede llegar a necesitar mejoras e incluso un cambio total

2.3 Importancia de la estrategia como diferencia de comunicación

La comunicación debe llegar a ser uno de los factores de diferenciación, pues si bien, todas las empresas necesitan darse a conocer, las herramientas a considerar deben ser seleccionadas con base en el impacto que deseen obtener, ya sea en los públicos internos, externos o mixtos.

“En ciencias de la comunicación, llamamos comunicación estratégica a la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa (publicidad, marketing, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa, etc.) para diferenciarnos de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesa”⁵⁰

Con base en la aseveración anterior se puede aplicar el término “diferencia” en el ámbito de la comunicación, y así lograr utilizarlo en las estrategias, con el objetivo de obtener mayor visibilidad y por lo tanto más utilidades y reconocimiento. Las empresas deben empezar a tomar en cuenta el término, ya que se vive en una sociedad donde existe una gran competencia por ser el mejor y sobre todo por estar en la mente del público, por lo tanto, hay que seleccionar una estrategia que haga la diferencia.

“El 43% de las marcas en México no están en la mente del consumidor y el 7% de las marcas está desgastado. Sólo el 42% de las marcas se encuentran en una posición de liderazgo y el 8% restante tiene potencial de desarrollo”⁵¹, según Juan Pablo Carrero, director de Planning Brand Asset Valuator (BAV).

⁵⁰ Santiago Luis Bozzetti. *Comunicación Estratégica*. En línea: <https://mouriz.wordpress.com/2007/06/04/comunicacion-estrategica/>. Consultado el día 27 de febrero del 2017. 6:28 pm.

⁵¹ Solís, Arturo. *Las 10 marcas más valiosas para los mexicanos durante 2015*. En línea: <http://www.forbes.com.mx/las-10-marcas-mas-valiosas-para-los-mexicanos-durante-2015/>. Forbes México. Consultado el 11 de octubre de 2015. 9:18 pm.

El mercado industria está saturado de imágenes y marcas que generan un valor simbólico en la mente de los consumidores **como observadores de diferencia**, lo que permite obtener ganancias y una rentabilidad a largo plazo, aspecto que no tienen las empresas pequeñas y medianas, incluso grandes empresas que no pueden contra las transnacionales.

La importancia de la estrategia como diferencia de comunicación radica en el logro de la coordinación entre departamentos, áreas, personal y sobre todo en el de la visibilidad, misma que pretende establecer con el público meta y cautivo un vínculo que genere, en primera instancia, una imagen simbólica de la marca en la mente de los consumidores, ya que de esto dependen las ventas.

La percepción del público es un punto clave a la hora de crear estrategias que tengan como base la diferencia. Los individuos viven su realidad basada en su forma de ver el mundo, de percepciones existentes en su vida cotidiana, y es ahí a donde deben llegar las marcas.

“Muchos piensan que el marketing es una batalla de productos. Suponen que a la larga el mejor producto vencerá (...) Es una ilusión. No existe una realidad objetiva. No hay hechos. No hay mejores productos. Lo único que existe en el mundo del marketing son percepciones en las mentes de los clientes actuales y potenciales. La percepción es la realidad. Todo lo demás es una ilusión.”⁵²

La manera de comunicar hace la diferencia entre sólo vender un producto o cambiar la percepción del público para que crean estar comprando el mejor producto. No se pretende cambiar la mente de los consumidores, simplemente se busca que perciban que el objeto a comprar es único y posee beneficios que la competencia no tiene. En este proceso la mentira no tiene cabida, la persuasión, sí.

La coordinación entre los recursos visuales y conceptuales (identidad, cultura e imagen) es vital para emitir un concepto sólido, efectivo y que por sobre todas las cosas, genere confianza. La construcción de mensajes es uno de los puntos clave, pues de aquí se desencadenan las emociones y por ende la acción de los públicos.

⁵² Ries, Al. Jack Trout. *Las 22 leyes inmutables del marketing: viólelas a su propio riesgo*. McGraw-Hill. España. 1993. Pg. 25-26

Lo anterior debe estar acompañado de veracidad en todo lo que se dice y se hace, no se aceptan verdades a medias o que no existen, cualquier error puede llegar a provocar la pérdida de confianza.

Las estrategias de comunicación deben tener en cuenta la Responsabilidad Social Empresarial, pues ayuda a la buena reputación y por ende a que la gente prefiera los productos. Esta práctica ayuda también a hacer la diferencia, además de aumentar el valor de la marca.

Sin embargo, la estrategia de diferenciación debe basarse en la relación del valor de la empresa, de sus actividades y productos con el de la cadena de valor del comprador, ya que esto logrará que los públicos externos elijan comprar en “mi empresa” y no en la de la competencia.

La creación de valor depende de una serie de actividades donde se ven inmiscuidos los proveedores, canales y compradores, quienes influyen en el valor total y final de la empresa. Es entonces que el poder de compra, diferenciación y visibilidad está determinado por el valor atribuido en gran medida a la marca.

Puede existir un producto con valor para los consumidores, pero, si no se comunica de manera adecuada no tendrá el impacto deseado y por lo tanto no habrá rentabilidad. La creación del mensaje es crucial, debe contener los elementos necesarios para transmitir lo que el emisor desea comunicar.

Elegir el medio y la manera a través del cual se dará a conocer el mensaje es de vital importancia, pues dependerá de las características del producto o servicio y del tipo de público al que se quiera llegar. El impacto generado está determinado por la forma y el tipo de soporte visual en el que se oferte.

Campañas integradas

- Este tipo de campañas utiliza diversos medios con una temática diferente para cada uno.
- Se promocionan diversos beneficios o maneras de ver el producto, con el fin de cubrir varias necesidades, pero siempre conservando la esencia de una idea o concepto principal.

Campañas transmediáticas

- La idea se basa en una historia, misma que se fragmenta para exhibirse en distintos medios.
- Se utiliza una sola temática, desarrollada de diferente manera en cada ambiente.

Medios sociales

- Se utilizan las redes sociales, tales como Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Youtube, Blogs, Wikipedia, LinkedIn, Flickr, etc.
- Estos medios representan bajos costos para las empresas, a pesar de llegar a miles de personas, si se manejan de manera adecuada.

Campañas experienciales

- Tienen que ver con las emociones al incluir al público en actividades lúdicas e incluso construir ambientes y escenas que tengan que ver con la marca o algún producto en específico.

Publicidad directa

- Es la publicidad dirigida de manera directa a los clientes, ya sean folletos, flyers, e-mails, etc., cuyo propósito es dotar al cliente de información y así éste decida pedir informes acerca del producto anunciado.

Televisión y Cine

- Se consideran los medios más caros, sin embargo, los que más audiencia tienen, aunque no siempre son los más efectivos para todos los productos o empresas.
- La mayoría de los anuncios en tv o cine narran una historia, misma que destaca algún beneficio del producto.

Radio

- Los anuncios en radio son similares a los televisivos, sólo que sin imágenes. Deben ser más ingeniosos, impactantes y divertidos, pues al no tener imagen, el público se aburre.



*Cuadro realizado con información del libro *Publicidad Creativa; una introducción*, de Miriam Sorrentino⁵³.

La mayoría de las empresas concentra todos sus esfuerzos en la producción de un producto diferente, de la capacitación y cuidado del capital humano, de las crisis del entorno, de los

⁵³ Sorrentino, Miriam. *Publicidad Creativa: Una Introducción*. Blume. China Pg. 140-169

cambios tecnológicos, de los temas financieros que puedan afectar el negocio, y es correcto hacerlo, pero muy pocas empresas ponen atención a la manera en que comunican sus productos.

Las grandes empresas, las que ya se encuentran consolidadas, no tendrán problema en gastar millones de pesos anualmente en publicidad, pero, ¿qué pasa con las pequeñas y medianas empresas?

“El 41 por ciento de los emprendimientos subsiste al segundo año de vida, lo que quiere decir que 59 por ciento de ellos no, en México el 75 por ciento de las startups cierran operaciones luego del segundo año de existencia, lo que implica que apenas el 25 por ciento de ellas se mantiene”.⁵⁴

La mayoría de las pymes no se pueden dar el lujo de gastar miles de pesos en publicidad, deben recurrir a otros medios más económicos, que tengan un impacto efectivo en el mercado industria. Exteriores, redes sociales, publicidad directa, diseño de servicios e ideas de producto, son los medios que las pymes podrían implementar para darse a conocer.

La necesidad de formular una correcta estrategia de comunicación basada en la diferenciación es urgente para las pymes, quienes son las más afectadas en el mundo globalizado y liderado por las transnacionales que tan sólo representan el 2.0% de los negocios en México. Uno de los medios más económicos y que pueden usar las pequeñas y medianas empresas son las redes sociales; campañas en Facebook, Twitter e Instagram.

Si bien, existe la creciente preocupación por querer estar en todos los medios posibles para quedar en la mente del público, no se está poniendo atención en la manera de hacer algo diferente y obtener mayores resultados con menos presupuesto y menos anuncios publicados.

La estrategia de diferenciación en la forma de comunicar abarca desde la creación del producto, la búsqueda del beneficio/valor, la segmentación del público, la elección del medio y la forma en que se dará a conocer.

⁵⁴ López, Jair. *Fracasan en México 75% de emprendimientos*. En línea: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos.html>. Consultado el día 8 de marzo de 2017. A la 1:49 am.

La estrategia como factor diferenciador es la manera de crear ventaja competitiva para la empresa, mediante la creación de valor y beneficios para el público, pero también hace falta dar a conocer los atributos exclusivos del producto de manera correcta y eficaz, objetivo que se lograra con una correcta estrategia de comunicación.

De igual manera, las pymes tienen que considerar al público interno, pues ellos deben tener conocimiento de lo que se está vendiendo, es parte de la identidad conocer lo que es y hace la empresa donde trabajan.

2.3.1Proposición Única de Venta

Ahora bien, la diferencia también debe radicar en la forma de comunicar los atributos diferenciadores de un producto o servicio, para esto es necesario determinar la propuesta única de venta, es decir, la promesa básica que indica aquello que el producto asegura resolver o satisfacer en la vida cotidiana del cliente.

El producto tiene valor, pero debe darse a conocer resaltando las características que hacen la diferencia. La Unique Selling Proposition (USP), debe ser algo que no ofrezca la competencia, algo con un beneficio único y capaz de atraer nuevos consumidores. Sin estas características no puede existir propuesta única de venta, ni diferenciación rentable.

Según Marçal Moliné, la palabra 'Único' tiene un triple significado⁵⁵:

- Único, solo y nada más.
- Que lo ofrecemos nosotros, no lo ofrece nadie más.
- Incomparable, superior.

El autor menciona que si el producto no tiene ningún beneficio, se debe buscar a través de la innovación. Cabe destacar que la creación de una propuesta única de venta no garantiza el éxito del negocio, pues antes que nada el cliente debe estar dispuesto a pagar por ese beneficio que nadie más tiene.

⁵⁵ Moliné, Marçal . *La fuerza de la publicidad: saber hacer buena publicidad, saber administrar su fuerza*. Editorial Cuadernos Cinco Días. Madrid. 2000. Pg. 193

El uso de insights puede ayudar a generar productos/servicios que los clientes valoren y estén dispuestos a adquirir, pues surge de aquello que viven a diario, pero no saben que lo saben o que lo necesitan. A su vez puede ser utilizado como medio para atraer y fidelizar a nuevos clientes.

“Un insight puede ser detonador de ideas frescas e inspiradoras para una gran campaña de comunicación. Un insight es una auténtica revelación del consumidor, revela el por qué el consumidor piensa lo que piensa, hace lo que hace, o siente lo que siente.”⁵⁶

El profesor Efraín Pérez Espino, catedrático de la UNAM en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, propone una serie de pasos a seguir para la construcción de la Propuesta Única de Venta, y la elaboración del mensaje que contenga la USP, mismo que ayuda a reforzar la estrategia de diferenciación.

1 USP

• **Promesa básica.** Es el tributo principal del producto, bien, servicio o cliente que se quiere promocionar.

2 USP

• **Beneficio funcional del producto.** Se obtiene respondiendo las siguientes preguntas: ¿Para qué sirve? ¿Qué gana el cliente?

3 USP

• **Beneficio emocional.** Permite la identificación con la marca y debe responder a la pregunta ¿Qué te hace sentir?

4 USP

• **Beneficio final.** Resumir todo los beneficios en una idea.

5 USP

• **Concepto creativo de marca.** Donde se haga mención del eslogan. Frase que asegure que el público recuerde la marca.

⁵⁶ Seumenicht, Brigitte. *Insights: algo que no sabías que sabías*. En línea: <http://www.merca20.com/insights-algo-que-no-sabias-que-sabias/>. Consultado el día 7 de marzo de 2017. A la 1:00 am.

* Cuadro construido a partir de la información proporcionada por el profesor Efraín Pérez Espino, en una de las cátedras impartidas en la materia de Comunicación Organizacional, sexto semestre, año 2014.

El mensaje se crea a partir del beneficio, de lo que se quiere que el público crea y cómo se quiere que éste actúe en el punto de venta. La persuasión debe jugar un papel importante, pues es la manera en la que se manipula la decisión y acción del cliente. Por lo tanto, a continuación, se mencionan los elementos esenciales para la creación del mensaje.



*Cuadro construido a partir de la información proporcionada por el profesor Efraín Pérez Espino, en una de las cátedras impartidas en la materia de Comunicación Organizacional, sexto semestre, año 2014.

2.4 Lo que hace diferente a las grandes empresas

Las grandes empresas, al igual que las pymes, también tienen problemas, competencia, y pérdidas, sin embargo, poseen millones de pesos para hacer frente a estos obstáculos, no obstante, no es la única razón por la cual son diferentes al resto de corporativos que desean imitarlas, ellas también lucharon por el lugar que poseen en la actualidad.

Según un análisis realizado a diferentes lecturas sobre el origen de empresas como McDonalds, Apple, Coca-Cola, Philip Morris, Bimbo, entre otras, se detectó que todas comenzaron con grandes sueños, esperanzas y poco presupuesto. Fue su perseverancia lo que las llevó a estar en el número uno de sus categorías, pero, ¿Qué las hace diferentes? Posiblemente sea su capacidad de respuesta a los cambios del entorno, y la forma de presentarse al consumidor; no vendiendo un producto, sino una imagen.

Sobrevivir es el primer paso. Las grandes empresas, se enfrentaron a decepciones, pérdidas, pero siempre hubo alguien que creyó en ellas e invirtió. Pero, fueron creíbles no porque tuvieran un modelo de negocios excelente, sino porque sus productos eran únicos, no surgieron como remplazo de lo ya existente, sino como una alternativa a la competencia.

Las grandes empresas no llegaron siendo el número uno en su categoría, se abrieron camino y crearon una donde lo fueran, por lo tanto, se quedaron en la mente del consumidor, ya que, si se hubieran conformado con el segundo lugar, muy probablemente no serían recordadas.

Otra de las bases del éxito es que manejaron la venta de sus productos desde una perspectiva de imagen,

Dotaron sus mensajes de beneficios, atributos, aspectos innovadores y místicos. La gente ama lo novedoso, le llama la atención, pero una vez que eso se acaba, la empresa debe estar preparada con una estrategia que vuelva a hacer la diferencia, con el fin de seguir siendo visible y rentable.

De acuerdo con información de los ejemplos que se presentan a continuación, sacados de diferentes lecturas (Charles y Gareth 2009: C13 – Mayers 1994: 124 y Pendergrast 2001:

625-635) la diferencia se logra con innovación, inversión, persistencia, anticipación, capacitación, tecnificación, publicidad, velocidad, atención, paciencia, constancia, es decir, con una gran variedad de atributos internos y externos que permitan generar confianza, y deseo de comprar; despertar la curiosidad e incitar a la acción y de ahí fidelizar; hacer que amen la marca.

Las características anteriores establecen una diferencia con el entorno, en el cual, se encuentran organizaciones similares, pero diferentes ante los ojos del observador, quien es capaz de percibir la diferencia y de encontrar en ella una fuente de satisfacción.

2.4.1 Apple

Apple, surgió por diversión, entre Steve Wozniac quien creó la Apple I, y Steve Jobs, quien tuvo la visión de emprendedor, vendiendo 200 máquinas a 666 dólares en sus primeros intentos de entrar al negocio de los ordenadores.

Como alternativa a IBM, Apple no intentó emular al líder, fue diferente al él. No se cansaban de innovar, invertían en sistemas operativos antes de que un nuevo modelo saliera, se anticipaba a las necesidades de los clientes, o hacía lo necesario para cubrir las omisiones, tal como pasó con el quemador de discos.

En 1990, cuando comenzó la proliferación de los CD's, y la reproducción en masa de los mismos mediante un quemador, Mac no tenía tal tecnología, ni mucho menos programas para la música digital. Sin embargo, Steve Jobs, ordenó la creación de un programa que pudiera manejar las colecciones de música. Fue así como surgió ¡iTunes!

Jobs, se reunió con ejecutivos de tiendas de música en línea y artistas importantes, los convenció de invertir y ser parte del nuevo modelo; fue así como surgió otro gran negocio. El éxito del nuevo proyecto lleva a la creación del ¡iPod, diseñado con una imagen elegante, lo cual convertiría al nuevo producto en un accesorio de moda.

“A mediados de 2004, ¡iTunes superó la marca de 100 millones de descargas y las ventas siguieron en aumento hasta alcanzar una marca de 150 millones de descargas en octubre de 2004! En este punto los clientes descargaban más de 4 millones de canciones a la

semana, lo que representaba un índice de funcionamiento de más de 200 millones al año.”⁵⁷

Apple, comenzó con éxito, pero no siempre fue así, hubo modelos que no se vendieron debido a las deficiencias operativas que presentaban, lo cual se vio reflejado en pérdidas. Sin embargo, en lugar de tirar la toalla, los ejecutivos innovaban agregando nuevos programas, tales como Final Cut Pro, Illustrator, Photoshop, etc., diseñaban nuevas cubiertas, abrieron tiendas de música en línea y presenciales.

La innovación, la persistencia, la anticipación a la necesidad de los clientes, hacer frente a los cambios del entorno y el talento de los ejecutivos y empleados de Apple, fueron los factores que llevaron a dicha empresa a ser una de las más grandes y exitosas del mundo.

2.4.2 McDonal’s

La historia de McDonal’s, surge en las afueras de Los Ángeles. Dónde los hermanos McDonald, prueban un negocio de comida rápida, vendiendo carne, costillas, lomo y pollo. La noticia de lo bueno que era el sabor de la carne se extendió rápidamente.

“Durante la década de 1970-1980, McDonalds y otras cadenas de hamburguesas y comidas rápidas utilizaron anuncios psicológicos para convencer a los integrados norteamericanos de que sus restaurantes eran paraísos de armonía familiar más que sucios y grasientos comedores para conductores de camión. Los tradicionalistas reaccionaron de manera positiva antes esos cálidos y prometedores spots llenos de emotividad y su favor, que se mantuvo leal durante ese tiempo, hizo posible que las empresas de comida rápida se extendieran a lo largo de todas las carreteras de la nación.”⁵⁸

El público al que atendían era especialmente a los conductores de carretera, por lo que el negocio de carnes no funcionaría siempre, pues los conductores no podían esperar demasiado. Es así como surge la idea de vender hamburguesas, papas fritas y batidos. Tiempo después los hermanos venden los derechos del negocio a Roy Kroc, quien implementó la tecnificación de los empleados del nuevo negocio creando la Universidad de hamburguesas McDonal’s.

⁵⁷ Hill, Charles. Jones, Gareth. *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill. México. 2009. Pg. C13

⁵⁸ Mayers, William. *Los Creadores de Imagen*. Ariel. Barcelona. 1994 Pg.124

Además de ser un hombre obsesionado con la limpieza de los empleados y de las tiendas, Kroc tenía claro que los trabajadores juegan un papel importante en el funcionamiento de un negocio, es por eso que deben mantener un alto nivel de servicio al cliente, además de ser portadores de una imagen impecable.

El éxito no acompañó a la cadena en todo momento, a finales de los años 60's, la gente dejó de ir al establecimiento, pero nada que una campaña de publicidad no arreglara.

Los mensajes se regían bajo el concepto de unión, familia, Nación y hacían un gran énfasis en las emociones, estilos de vida, y necesidades diarias de la gente, es así que surge su primera campaña "You Deserve a Break Today", posteriormente aparece "You, You are the One"

McDonald's, tiene la base de su éxito en su publicidad, tecnificación de empleados, competitividad, servicio rápido, buena atención y limpieza, todos aspectos valorados por los clientes, y aunque esta cadena de comida rápida no venda el mejor alimento, si tiene un modelo de negocio sólido, competitivo y 100% eficaz.

"Toda capacitación es muy importante durante la vida laboral y profesional, ya que de esta depende el funcionamiento que debe tener el trabajador o grupo asociado, la capacitación es el punto fuerte para que haya un desarrollo exitoso, es muy importante recalcar que no es lo mismo la capacitación y el desarrollo de personal esto viene siendo como nuestro presente y futuro."⁵⁹

La compañía se posicionó como líder en la categoría de la comida rápida, adquiriendo un concepto en la mente de los consumidores; familia, es la palabra que define la imagen de McDonald's.

En la venta de sus productos destacan beneficios que la competencia, como Burger King y Wendy's, no tienen. La cadena supo lidiar con la competencia, atacar cada estrategia racionalmente, resaltando beneficios que el negocio tiene, y si no poseían alguno que fuera eficaz, lo creaban.

⁵⁹ S/A. *La Capacitación y el desarrollo del personal*. En Línea: <https://www.gestiopolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/>. Consultado el día 14 de marzo de 2017. A las 19:13 pm.

2.4.3 Coca-Cola

Gran parte del éxito de la gaseosa se debe a su ingeniosa publicidad, pero en sus inicios Coca-Cola no esperaba a que le llegaran las oportunidades, la compañía iba por ellas. Las decisiones, los riesgos, la aventura, pero sobre todo la paciencia y la constancia fueron los factores clave que la llevaron a conquistar el mundo.

La bebida más famosa tuvo sus orígenes en el año de 1886, aunque el nombre de la marca y la fórmula se patentarían años más tarde. Su fundación no fue fácil, pues se tuvieron que librar diversas batallas internas y externas. John Pemberton, fue el fundador del refresco.

El refresco tuvo su auge en una época cuando las bebidas alcohólicas fueron prohibidas en Atlanta, debido a la crisis nerviosa que estaba pasando el país, hecho que ayudo en gran medida a que el nuevo producto tuviera éxito. La gaseosa inició como una bebida curativa.

Se dice que cuando un país está en crisis sus ciudadanos son más vulnerables a la publicidad y en efecto, el nuevo refresco se comenzó a valer de este medio y así hacer llegar el mensaje de alivio y curación para los problemas y enfermedades.

Existen mitos que afirman que el sabor del refresco se produjo por un error. Mientras Pemberton mezclaba materiales, se derramo agua carbonatada, en lugar de agua pura, y fue esa efervescencia la que termino por enloquecer a los consumidores del producto.

El misterio que encierra la fórmula secreta de la Coca-Cola, es parte del encanto del producto, pues sólo 7 personas en el mundo saben los ingredientes exactos. El proceso de creación y difusión se dio como cualquier otro, ya que en poco tiempo cubrieron las ciudades más importantes de EUA con publicidad.

Los problemas no se hicieron esperar y la competencia comenzó a sacar problemas de calidad que presentaba la marca, tales como la adicción que generaba debido a las

pequeñas dosis de cocaína y el problema de limpieza en las embotelladoras. Los imitadores aparecieron como era de suponerse, pero nunca igualaron el sabor.

Muchos socios y empresas no se arriesgan a lidiar con la competencia y los problemas, por lo que a la primera crisis dejan el proyecto, sólo los más comprometidos son capaces de seguir y alcanzar el éxito. Otra de las fortalezas de la marca es que supo vender una imagen, en lugar de un producto, logro entrar en la mente del público y posicionarse como el producto líder.

Pedengras, en su libro *Dios, patria y Coca-Cola*, hace una lista de 30 lecciones comerciales para tener éxito, retomadas de la historia de la bebida más famosa. A continuación, se hará mención de estas leyes.

La magia de Coca-Cola: treinta lecciones comerciales⁶⁰

1.- Venda un buen producto.

2.- Crea en su producto.

3.- Desarrolle algo místico.

4.- Venda un producto de fabricación barata

5.- Todo aquel que toque su producto antes de que éste llegue al consumidor debe obtener una sustancial cantidad de dinero.

⁶⁰ Pendergrast, Mark. *Dios, Patria y Coca-Cola*. Vergara Business. Argentina. 2001. Pg. 625-635

6.- Asegúrese de que su producto esté al alcance de todos.

7.- Ocúpese de que su producto se encuentre disponible en una amplia variedad de lugares.

8.- Comercialice su producto de forma inteligente.

9.- Anuncie una imagen no un producto.

10.- Reciba de buen grado a un competidor principal.

11.- Utilice con sabiduría, pero con moderación, el apoyo que brindan las celebridades.

12.- Apele a los deseos universales de los seres humanos.

13.- Busque a los jóvenes.

14.- Desarrolle sensibilidad cultural.

15.- Contrate abogados agresivos.

16.- No viole la ley.

17.- Conviértase en maestro de influencia.

18.- Sea paciente pero implacable.

19.- Cumpla normas sencillas.

20.- sea lo suficientemente flexible para poder cambiar.

21.- No utilice una publicidad defensiva, negativa.

22.- Diversifique únicamente cuando sea necesario.

23.- Preste atención a las utilidades.

24.- Infunda terror y respeto a sus empleados.

25.- Promueva desde adentro.

26.- Todo tipo de publicidad es buena publicidad, al menos después de cierto punto.

27.- Utilice el dinero en efectivo con inteligencia.

30.- Busque con insistencia el efecto halo.

28.- Establezca emprendimientos conjuntos.

29.- Piense globalmente, pero actúe localmente.

Capítulo 3. Las pymes en México

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) en México, constituyen la columna vertebral de la economía nacional, pues en el país existen 5 millones 656 mil 014 empresas, las cuales dan trabajo a 29 millones 642 mil 421 personas, según datos del censo económico 2014, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

El crecimiento de establecimientos y personal ocupado va en aumento, sin embargo, existen factores que están deteniendo dicho ascenso, pues de 2004 a 2009 el aumento de establecimientos fue de 853 mil 948, mientras que de 2009 a 2014 el crecimiento fue de 509 mil 958, lo que indica que hubo una reducción en el crecimiento de 343 mil 990 empresas.

Si las estadísticas continúan así, para 2019 el pronóstico de crecimiento puede ser menor. Se estima que los factores principales que desencadenan el escaso aumento y el fracaso de los emprendimientos, se deben a la falta de ingresos, tecnología, planeación, inversión y capital, en pocas palabras no tienen retorno de inversión favorable para seguir subsistiendo.

La falta de retorno de inversión se debe en gran medida a que los productos y servicios ofertados por las pymes no están generando valor para el público, lo cual refleja las malas ventas y la escasa visibilidad, es decir, no están tomando en cuenta la comunicación hacia dentro y hacia afuera; no están generando estrategias de comunicación basadas en la diferencia.

3.1 Características de las pymes en México

Las empresas se caracterizan por pertenecer a un sistema complejo, pues tienen una estructura, elementos, límites, relaciones, procesos de comunicación, inputs, outputs, manejo de información, son capaces de crearse a sí mismas a través de sus actividades, etc., sin embargo, también están inmersas en otro sistema; el de los negocios.

Cabe aclarar que no todas las empresas tienen el mismo grado de complejidad, por ejemplo las pequeñas no tienen el mismo nivel de complejidad que las grandes, pues la cantidad de elementos y relaciones que tienen con el entorno no son las mismas.

“Las empresas son las unidades básicas de producción, son las encargadas de realizar las actividades económicas que nos permiten satisfacer las necesidades humanas (...) Toda empresa tiene planes, objetivos y programas. Si de manera constante va bien, la empresa crecerá y permanecerá. Si va mal, la empresa desaparecerá o bien tiene que reestructurarse para un nuevo intento⁶¹.

El término empresa, en su definición más sencilla, es un sistema con fines de lucro compuesto por un grupo de personas que tienen un objetivo en común, organizados bajo ciertos criterios de jerarquización para que cada uno cumpla un rol en específico dentro de la misma.

Ahora bien, la definición de empresa es muy parecida a la de sistema, y a la de organización, que si bien se pueden utilizar como sinónimos, no siempre aplican de la misma manera. Toda empresa es un sistema u organización, pero no toda organización puede ser empresa, pues existen las organizaciones de la sociedad civil, y los movimientos sociales, los cuales no tienen como fin el lucro, sino el altruismo o influencia en políticas públicas, etc.

Siguiendo la lógica anterior, el término general de empresa no puede ser aplicado del todo para las pymes, ya que existen características que las hacen diferentes a las grandes empresas o corporativos, siendo la actividad económica en el mercado industria uno de ellos.

De acuerdo con Paula Constanza Sardegna, en su libro *PyMEs, Relaciones Laborales en las Pequeñas Empresas*, los criterios para definir a las pymes se deben dividir en dos: los cualitativos y cuantitativos.

Los primeros establecen la importancia del empresario fundador y su condición de ser él quien dirija las actividades de la empresa; no compartir con terceros ni el control, propiedad, ganancia, decisiones, etc. El segundo refiere al personal ocupado, los ingresos, beneficios y necesidades cubiertas.

⁶¹ Rodriguez, Joaquin. *Dirección moderna de organizaciones*. Thomson Editores. Argentina. Pg. 4

Según el informe Bolton⁶², la definición válida de las pymes, para distinguirse de las grandes empresas, debe tener las siguientes características:

- En términos económicos, debe poseer una pequeña parte del mercado.
- Está dirigida por los fundadores, o algún miembro de la familia, de manera personalizada.
- Es independiente, al no formar parte de una comunidad económica amplia. Sin embargo, esto impide las alianzas estratégicas que pueden ayudar el proceso de desarrollo de las pymes.

En resumen, las pymes son entes económico-independientes, iniciadas por emprendedores capaces de dirigir las actividades de manera personal y gestionar los recursos. Contribuyen en gran medida a la economía de un país, además de ser quienes ocupan el mayor número de personas económicamente activas. Están en constante crecimiento, utilizan mano de obra no calificada y su producción regularmente no es planificada.

Dentro de las pymes existe una clasificación, por lo que a continuación se muestra un cuadro publicado en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009⁶³, que presenta la estratificación de acuerdo a monto de ventas anual y personal.

Estratificación

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango en monto de ventas anuales (mdp)	Total máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$ 4 mdp	4.6
Pequeña	Comercio	De 11 hasta 30	Desde \$ 4.01 mdp hasta \$ 100 mdp	93

⁶² Bolton, J. E. *Small Firms, Report of the Comitee of Inquiry on Small Firms*. H.M.S. Londres. Reprinted. Pg. 32

⁶³ Diario Oficial de la Federación. *Reglas de Operación del Fondo de Apoyo para La Micro, Pequeña y Mediana Empresa. En Línea* (http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5289919&fecha=28/02/2013) Consultado el 11 de mayo de 2019. A las 6:36 pm.

Mediana	Industria y servicios	De 11 hasta 50	Desde \$ 4.01 mdp hasta \$ 100 mdp	95
	Comercio	De 31 hasta 100	Desde \$ 100.01 mdp hasta 250 mdp	235
	Servicios	De 51 hasta 100		
	Industria	De 21 hasta 250	Desde \$ 100.01 mdp hasta \$ 250 mdp	250

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

Como se puede observar en el cuadro, también se maneja el concepto de micro, mismo que junto con las pequeñas y medianas empresas conforma el término Mipymes, aunque, según Horacio A. Irigoyen y Francisco A. Puebla, en su libro *Pymes; su economía y organización*, las micro empresas pueden llegar a convertirse en pymes, y aportan la siguiente definición:

“Un micro-emprendimiento implica la previa detección de un nicho de mercado digno de ser explotado. Se caracteriza por tener claro qué, pero no saber o no tener cómo llevarlo a cabo, requieren asesoramiento y apoyo empresarial para efectuarse. Es planificado desde una base cero y su dirección es unipersonal⁶⁴.

Ahora bien, de acuerdo a la estratificación, las pymes pueden ser comerciales, industriales o de servicios

- **Industriales:** pueden ser extractivas, que se dedican a explotar los recursos naturales, y las de transformación que a través de la mano del hombre alteran el estado físico del insumo y lo convierten en un producto final distinto.
- **Servicios:** producen un servicio para la sociedad acorde a las necesidades regionales o personales.

⁶⁴ Irigoyen, Horacio. Puebla, Francisco. *PYMES; su economía y organización*. Ediciones Macchi. México. Pg. 19 y 20

- **Comerciales:** son empresas que se dedican a adquirir bienes o productos conservando su estado físico y así poder venderlos con el objetivo de obtener un margen de utilidad o ganancia. Son un intermediario entre el fabricante y el consumidor.

Giro	Descripción	Clasificación	Ejemplos
Industrial	Son aquellas cuya actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción.	Extractivas. Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas mineras • Empresas pesqueras • Empresas siderúrgicas
		Manufactura. Son aquellas que se dedican a adquirir materia prima para cometerla a un proceso de transformación.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de alimentación • Empresas de ropa • Empresas químicas
		Agropecuarias. Son aquellas cuya función es la explotación de la agricultura y la ganadería.	<ul style="list-style-type: none"> • Agroindustrias. • Empresas ganaderas • Empresas frutícolas
		Sin concesión. Son aquellas que no requieren, más que en algunos casos, licencias de funcionamiento por parte de las autoridades.	<ul style="list-style-type: none"> • Hoteles • Restaurantes • Cines • Centros deportivos • Centros de belleza

De servicios	Son aquellas que generan una colectividad sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.	Concesionadas por el Estado. Son aquellas cuya índole es de carácter financiero.	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones bancarias • Compañías de seguros • Cajas de ahorro • Casas de bolsa
		Concesionadas no financieras. Son aquellas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de transporte terrestre • Aerolíneas • Empresas marítimas • Empresas gaseras • Gasolineras
Comerciales	Son aquellas que se dedican a adquirir cierta clase de mercancías, con	Mayoristas. Son aquellas que realizan ventas de mayoreo y medio menudeo.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de productos para la construcción • Empresas mayoristas • Empresas mayoristas de fármacos.
	El objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico de	Minoristas. Son aquellas que venden mercancías al menudeo o en pequeña cantidad, de manera directa al consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de artesanías • Tienda de abarrotes • Papelerías • Ferreterías

	<p>adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad. Son empresas intermediarias entre productor-consumidor.</p>	<p>Comisionistas. Son aquellas que se dedican a vender artículos de los fabricantes, quienes les envían mercancías a consignación, percibiendo por ello una comisión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de bienes raíces • Agencias de venta de autos • Comisionistas industriales • Concesionarios autorizados.
--	---	---	--

*Tabla realizada con información de Joaquín Rodríguez, en su libro *Administración de pequeñas y medianas empresas*⁶⁵.

3.1.2 Auge e importancia de las pymes en México

Las empresas son el resultado de necesidades económicas y sociales, tienen su origen en el trueque, actividad que consistía en transacciones de objetos. Los mercaderes a falta de dinero comerciaban arroz, frijol, pieles, etc., sin embargo, el traslado era pesado y llevo al humano a idear una forma de aligerar la carga; es así como surge el dinero. Con la aparición del valor surgen las ganancias y las instituciones financieras.

Durante la Colonia el comercio estuvo restringido al capital extranjero. El intercambio sólo se hacía de España a América. Las políticas existentes eran injustas, pues, limitaban el desarrollo del comercio y hacían imposible el crecimiento de los mercaderes. No es sino hasta la independencia de México que el comercio se abre al exterior.

“La independencia contribuyó al crecimiento del comercio exterior de México y a su incorporación en la economía mundial. La anulación de una serie de restricciones comerciales, la reducción de aranceles y otras medidas estimularon el rápido desarrollo

⁶⁵ Rodríguez, Joaquín. *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Cengage Learning. México. Pg. 33

del comercio exterior (...) Para 1827, fueron firmados algunos convenios comerciales con Inglaterra, Francia, los Países Bajos, Dinamarca y Hannover”⁶⁶.

Sin embargo, la débil economía mexicana no lograba competir a la altura de las naciones europeas, y es por eso que recurre a inversiones extranjeras. Es aquí donde tiene origen parte de la deuda externa que prevalece hasta nuestros días. Las fábricas de hilos, tejidos, manufactureras y talleres artesanales fueron los primeros tipos de empresas que tuvieron lugar en la Nación.

Durante el Porfiriato, los sectores comerciales dedicados a la minería y metalurgia, comenzaron a proliferar. Posteriormente a esta etapa, el desarrollo económico continuó creciendo, pues se impulsó una política de desarrollo que protegía los productos nacionales de barreras arancelarias, licencias y permisos de importación.

La creciente demanda externa causó inflación, misma que llevó al aumento de los precios internos, es así como surge la política del desarrollo estabilizador, misma que puso equilibrio en los precios y los mantuvo estables. Fue hasta la década de los setenta y con el auge de la explotación de los recursos petroleros que el país tuvo una recuperación de la crisis económica que padecía.

Llegada la década de los ochenta se desató la crisis de la deuda externa. “El alza de las tasas de interés en los centros financieros internacionales y las tasas de restricción a la liquidez de la banca privada en todo el mundo fueron los detonantes de la deuda externa”⁶⁷

La crisis financiera mundial llevó a la caída del peso frente al dólar, aspecto que agravó la deuda. Hasta el momento, la creciente demanda del comercio exterior y los problemas de inflación y precios elevados repercutieron en el descuido de los pequeños negocios, no se generaron políticas para apoyar a los emprendedores que posiblemente podían impulsar el comercio y cubrir la demanda, fortaleciendo la ya débil estructura económica.

⁶⁶ Rodríguez, Joaquín. *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. Thomson Editores. Argentina. Pg. 7

⁶⁷ Rodríguez. *Ibíd.*, Pg. 14

Fue hasta inicios del siglo XXI que se comenzó a valorar el potencial de las pequeñas y medianas empresas y su impacto en la economía del país, incluida la generación de empleos y la contribución al Producto Interno Bruto (PIB).

Según Joaquín Valenciana, el ignorar la existencia de las pymes, se debió al impacto ideológico y de grandeza que tuvieron, en México, las empresas grandes de Estados Unidos, Canadá y Europa, dejando de lado el potencial interno.

Aspirar a la idea de desarrollo de un mundo que tuvo su liberación económica y comercial siglos antes el cual se dedicó, en primera instancia, a crear, impulsar y valorar lo que tenía dentro para así poder dominar lo que estaba afuera. En el caso mexicano, el fenómeno fue contrario al que siguieron las grandes potencias. México elogió lo de afuera y descuidó su mercado interno.

La importancia de recorrer brevemente la historia del auge de las empresas en México, es identificar que la raíz del problema de visibilidad de las pymes en la actualidad se deriva de todos los problemas económicos, de descuido y aspiraciones de grandeza que tuvo el sistema gubernamental en México durante más de un siglo.

Es un problema histórico, estructural, e ideológico, sin embargo, no todo es culpa del gobierno, pues como ya se observó existen problemas financieros externos que quedan fuera del alcance de los países o las empresas.

Durante años México, fue una pyme intentando tener éxito en un sistema liderado por grandes potencias empresariales. Lo mismo le pasa a la pequeñas y medianas empresas en la actualidad, idolatran lo externo y dejan de lado su potencial interno, se les olvida buscar su identidad, misma que las puede caracterizar del entorno y del universo de organizaciones similares, para encontrar en esa diferencia su potencial particular y distintivo.

Esto lleva a la reflexión acerca de la competencia, no sólo por ser más visibles y lograr ser valorados por el consumidor, sino por los recursos en el entorno que ayuden a mejorar la complejidad organizacional.

La vigilancia constante en el entorno contribuye a encontrar aquellos elementos que colaboren en la construcción de una estructura sólida, y así encaminar a la empresa a la singularidad. Son muchas las organizaciones similares que compiten por esos recursos que las ayudarán a alimentar su identidad y lograr diferencia.

Por mucho que varias empresas vendan y hagan lo mismo tienen elementos que las hacen diferentes, y esos son los que el observador debe encontrar en el entorno. Esos nuevos insumos coadyuvan a mejorar los procesos y funciones, generar y elegir mejores estrategias, así como construir complejidad para combatir la entropía del entorno y no caer en un desequilibrio organizacional.

3.1.3 Etapas evolutivas de las pymes

De acuerdo con datos del INEGI, dentro del período 2010-2015, en México nacieron 2.2 millones de negocios, mientras que en la misma etapa murieron 1.6 millones de establecimientos. Los índices demográfico-económicos denotan que el nivel de vida de las pymes varía de acuerdo al sector de producción, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Sector	Probabilidad de supervivencia durante el primer año de vida	Esperanza de vida al nacer (años de vida futura)
Manufactura	0.68	9.5
Comercio	0.62	6.6
Servicios privados no financieros	0.64	8.0
Los tres sectores	0.64	7.7

*Cuadro realizado con información del INEGI, *Esperanza de vida de los negocios en México 2014*.⁶⁸

Continuando con las estadísticas, el sector manufacturero es el más rentable, pues 7 de cada 10 negocios superan el primer año, mientras que para los otros dos sectores el nivel se reduce a 6 de cada 10.

Diferentes son los factores que llevan a una empresa a no superar el primer año de vida, ya sea por factores internos, externos o ambos, sin embargo, son éstas las que representan el centro del sistema económico mexicano y personal ocupado. Es por lo anterior, que su importancia recae en aspectos económicos y sociales.

En lo económico, no sólo por el número de establecimientos, también por el capital que aportan al Producto Interno Bruto, el valor agregado que representa su producción para el país, los insumos que adquieren de otras empresas, la capacidad de compra y los empleos que año con año generan.

En el aspecto social la pequeña y mediana empresa “contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo de redistribución de la propiedad entre familiares y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial, comercial o de servicios en pequeña escala”⁶⁹

Es decir, ayudan a mantener un nivel de vida óptimo a los diferentes sectores sociales de la población, permite satisfacer necesidades que las empresas grandes no están abarcando, o que están descuidando.

Las necesidades pueden ser fisiológicas, de salud, seguridad, autorrealización, etc., sin embargo, no todas las pymes logran fijar bien los nichos de mercado y las necesidades que deben cubrir de acuerdo a la cadena de valor del comprador. Es importante no descuidar aquello que la sociedad aprecia, estudiar los mercados y descubrir que falta o que se puede vender.

⁶⁸ INEGI. *Esperanza de vida de los Negocios*. Boletín de Prensa. En Línea: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pdf. Consultado el 8 de abril de 2017. A las 12:07 am

⁶⁹ Kriger, Mario. *Sociología de la Organización; una introducción al comportamiento organizacional*. Prentice Hall. Argentina. Pg. 6

Ahora bien, aquellas empresas que logran sobrevivir han pasado por diferentes etapas, tales como la iniciación, crecimiento, madurez y declinación, cada una con características diferentes. En la etapa de iniciación y crecimiento suelen ser más cambiantes, pues aún no tienen tan arraigada la identidad y cultura organizacional, como si lo pueden llegar a tener en la etapa de madurez.

La fase de iniciación, tiene su base en la búsqueda de una identidad propia, en la relación con clientes, proveedores y la promoción de los bienes y servicios. La clave está en encontrar en el entorno aquellos elementos que permitan una diferencia estructural, de procesos, productos y relaciones. La vigilancia constante del entorno es fundamental para sobrevivir y encontrar los insumos que permitan esa distinción.

En esta etapa, elegir una estrategia de lanzamiento es crucial para continuar en el camino. Comunicar la identidad, el qué y el cómo se hace de la organización forma parte del éxito. La acción es importante, pero lo es también la imagen. En esta acción de comunicar recae la importancia de seleccionar sólo la información que el consumidor quiere y debe escuchar, pues se está seguro que la va a valorar.

En la fase de crecimiento una vez que la empresa entra en el proceso de estabilización, pues ya logró reconocer su entorno y retroalimentar su estructura, el siguiente objetivo es comenzar a crecer de manera interna, ampliando las áreas, generando innovación en productos y servicios, y en el número de empleados. Aumentar y fidelizar la cartera de clientes será prioridad, pues para crecer se debe ser rentable en el mercado.

Las relaciones internas deben cobrar más fuerza, pues empiezan a verse reflejadas en el exterior como percepciones que ayudan a que los públicos se formen una imagen de la organización.

La estrategia para esta etapa es la de posicionamiento, pues se debe buscar el liderazgo entre la competencia del micro entorno, el lugar en la mente del público es clave para llegar a la rentabilidad a corto plazo, o para mantener a flote la empresa.

“Quizá el objetivo sea el crecimiento de la empresa hasta lograr tener una empresa estable y lucrativa. Aumentará el número de personal, se introducirán mejoras técnicas,

según se requiera. El propietario o gerente debe ser capaz de confiar y delegar funciones a sus colaboradores, ya que de esta manera tendrá más tiempo para administrar y tomar decisiones”⁷⁰

El empoderamiento podría funcionar para esta etapa, pues se delegan funciones a los empleados que son capaces de tomar decisiones sin la necesidad de consultar al jefe directo. El empoderado debe saber ser un líder y tener sentido de responsabilidad, pues guiará ciertas acciones de la empresa que la deben encaminar a la mejora de los procesos. Sin embargo, se debe tener en cuenta que este proceso lleva consigo la toma de decisiones basada en aprendizaje y el riesgo.

La expansión debe continuar, en el caso de las pymes que no cuentan con recursos necesarios para invertir en publicidad deben considerar que existen empresas que ayudan a pymes, tal es el caso de *Hazlo Posible MKT* y *Cinco M Dos*, cuyo objetivo es apoyar a las pymes en el arduo y costoso camino de darse a conocer.

El costo de los servicios es bajo, pues están conscientes de la necesidad de las pymes por aumentar su visibilidad, pero también saben que la economía de las empresas no siempre es favorable.

Algunos de los servicios que proporcionan estas empresas son los siguientes:

Empresa	Hazlo Posible MKT	Cinco M Dos
Espacios	Se describe como una agencia de publicidad pyme que piensa en y como pyme.	Es una empresa dedicada a la publicidad en exteriores, en su mayoría en sistemas de transporte colectivo
	Sus espacios publicitarios son exteriores, material POP,	Sus espacios publicitarios son en el Metrobús, Tren Ligero,

⁷⁰ Kriger, *Ibíd.* Pg. 15

	eventos, exposiciones, etc.	Mexibús línea 1 y Diario DF.
Servicios	Digital: diseño de página web, posicionamiento web, redes sociales, E-mail Marketing, etc.	Autobuses: rutas exclusivas y cobertura nacional.
Servicios	Material POP: promocionales, volanteo, flyers, gran formato, imagen corporativa, letreros, banners y demo stands.	Metrobús: en las 5 líneas.
Servicios	Experiencias: eventos, convenciones, expos, viajes empresariales, actividades corporativas estrategias postventas y activaciones.	Mexibús: en las 24 estaciones de la línea 1.
Servicios	Marketing 360: abarca campañas BTL Y ATL.	Tren Ligero: abarca 18 estaciones.
Servicios		5M2 Digital: diseño, desarrollo Web, aplicaciones móviles, posicionamiento y arquitectura de marca.
Servicios		Diario DF: se reparte en todas las estaciones del Metrobús y Tren Ligero, tiene un impacto de 50,000 mil ejemplares a la semana.

*Cuadro realizado con información de los sitios de las dos empresas (<http://www.cincomdos.com/> - <http://hazloposiblemkt.com/>)

Sin duda los medios que las pymes pueden explotar para darse a conocer y sin gastar demasiado son los exteriores, el material POP y las redes sociales. Sin embargo, la mayoría de ellas sólo se queda con las redes, que, si bien representa uno de los puntos más fuertes hoy en día para darse a conocer, no son los únicos, también habría que explotar los exteriores y el material POP, llegar a los estilos de vida de las personas, y no esperar a que la gente entre a internet a buscar.

Posteriormente sigue **la fase de madurez**, que en el caso de las pymes no todas llegan a este punto, la gran mayoría desafortunadamente pasan directo a la etapa de declive. En esta etapa de madurez la empresa ya cuenta con identidad e imagen establecida, aunque no en todos los casos bien comunicada, su nicho de mercado ya está segmentado, y ya cuenta con clientes fieles a la marca. La competencia empieza a atacar con promociones, nuevos productos, innovación, etc.

La organización ya se encuentra en la posición de hacer inversiones más arriesgadas, como las de hacer alianzas estratégicas con otras empresas, pues ya tiene una rentabilidad estable y conoce sus alcances financieros. Las decisiones deben ser más pensadas y la estrategia utilizada debe ser la de mantenimiento, pues buscar quedarse con los clientes que ya logró fidelizar y también ir en busca de nuevos públicos meta.

En esta fase la empresa debe comenzar a pensar en el siguiente paso, el cual podría ser convertirse en una grande empresa. Sin embargo, existen dos tipos de pymes, las que no pueden crecer por falta de conocimientos, asesoría, etc., o las que no quieren hacerlo.

Las que no quieren crecer tienen la idea de que a mayor tamaño mayores son las responsabilidades, los gastos, y las implicaciones fiscales y financieras, además de la intervención de otras entidades económicas como los bancos.

“A mayor tamaño mayor gasto. Esta máxima frena a numerosas empresas, ya que para acometer unos gastos superiores se incrementan las necesidades de financiación y, para unos ingresos extra de capital, se torna imprescindible abrir la empresa a socios y bancos (...) esto significa perder control sobre la compañía y asumir más riesgo, por lo que es

comprensible, que más de uno prefiera mantener las comodidades de una empresa pequeña, no asumir riesgos innecesarios y mantenerlo todo bajo control”⁷¹

Las que no pueden crecer o no saben cómo hacerlo tienden a no estar informadas del mercado industria, de su competencia, y mucho menos de las nuevas tecnologías que se están implementando, lo que las lleva a la falta de innovación, tanto en sus productos, servicios y formas de darse a conocer.

La siguiente fase es la de declive, para llegar a esta etapa no es necesario pasar todas las anteriores, las pymes suelen estar en la etapa inicial y automáticamente, por falta de una buena gestión, quedan estancadas y se colocan en el descenso. La campaña que se suele utilizar en este punto es la de reposicionamiento o relanzamiento.

Los problemas a resolver son más frecuentes, la comunicación constante entre la organización y el entorno es vital, pues existen procesos, elementos y tecnología que se puede adoptar e implementar para resolver la situación. Encontrar cadenas de valor con aliados o *joint venture* puede lograr la estabilidad y continuar con un nuevo crecimiento.

En conclusión, la pyme no necesita pasar por las cuatro etapas para llegar al declive, el estancamiento se puede dar desde la etapa inicial, todo depende de la gestión y administración de la empresa.

En todo este proceso evolutivo de las organizaciones la importancia de encontrar en la diferenciación el camino para evitar el círculo que termina en declive es:

- Mantener una constante vigilancia en el entorno para encontrar los elementos claves de éxito.
- Usar la información obtenida del entorno como alimento de la organización.
- Crear relaciones sólidas en el interior y exterior.
- Ver en la comunicación una herramienta que dé a conocer el qué y cómo hacer de la organización.
- Permear de la identidad a todos los procesos, funciones o actividades del sistema.

⁷¹ S/A. *Empresas Peter Pan o aquellas que no quieren crecer*. Europa Press. En Línea: <http://www.europapress.es/economia/noticia-empresas-peter-pan-no-quieren-crecer-20160411092645.html>. Consultado el día 14 de abril de 2017. A la 1:20 am.

- Generar y elegir las estrategias basadas en información del entorno, que contribuyan a la mejora de la organización y por lo tanto de su diferencia.

Las estrategias de comunicación o publicidad que se deben considerar de acuerdo a la etapa son las siguientes:

- Lanzamiento – Inicio
- Posicionamiento –Crecimiento
- Mantenimiento – Madurez
- Reposicionamiento – Declive

Cada una con características particulares, pero sin perder de vista el beneficio-valor que se le pretende ofertar al público, mismo que debe estar integrado por un elemento diferenciador que en la mayoría de las estrategias de comunicación es olvidado. Pero ¿Cómo encontrar ese beneficio-valor que diferencie a la empresa, producto o servicio?

A continuación, una forma práctica de encontrar los conceptos que deben integrar el mensaje rector para las estrategias de comunicación. Propuesta realizada por el profesor *Edgar Yeman García*, en una cátedra impartida en la *Universidad Nacional Autónoma de México*:



3.2 Factores internos y externos que impiden el desarrollo de las pymes

El **desarrollo** de las pymes no es un proceso fácil y automático, pues para que éste suceda se deben conjugar ciertos factores como la planeación, administración y en la mayoría de los casos los programas de financiamiento, además de contar con productos y elementos diferentes y diferenciados entre sí, adecuados a la cadena de valor del comprador.

En ocasiones el desarrollo suele provenir de una fuerza externa (entropía) que obliga a cambiar los procesos, formas de hacer y hasta de pensar, si la empresa los sabe afrontar no mostrará resistencia al cambio, y buscará fórmulas de complejidad que establezcan diferencia.

El desarrollo no es constante, es decir, no se puede sostener durante mucho tiempo, es como la felicidad, se da durante ciertos momentos. Cuando una empresa no crece se suele decir que se encuentra estancada, pero se debe evaluar el tiempo en el que ha permanecido

en ese estado, y el tiempo en los negocios está determinado por los cambios e innovaciones en el entorno.

“El crecimiento prolongado es un mito, sencillamente no es cierto que sea posible mantener un índice exponencial de crecimiento durante largo tiempo y mucho menos de manera permanente. Las empresas exitosas crecen con base en el famoso 10 por ciento anual. El factor decisivo está en la capacidad de la gerencia general para administrar en relación con el crecimiento y desarrollar las estrategias que le permita obtener una adecuada posición de liderazgo”⁷².

Al manejar el término desarrollo no se hace referencia a que se debe pasar de ser una pequeña empresa a una mediana en cuestión de meses, pues sería prácticamente imposible. Existe el crecimiento que se refleja en el interior y otro en el exterior. No siempre se trata de ganar miles o millones de pesos de un año a otro para decir que una pyme está creciendo, todo es un proceso.

También, el desarrollo se debe entender en cuestión de innovación, adaptación, cambios en la cultura organizacional, ideología, capacitación de personal, acceso a la información del entorno, innovación tecnológica, como el manejo de redes sociales y su uso correcto y eficaz, la imagen, la identidad, el clima, creación de estrategias, es decir, comenzar con esos pequeños cambios que a la larga se transformarán en grandes resultados.

Es por todo lo anterior que cambio y **desarrollo** van ligados, no existe uno sin el otro, sin embargo, la planeación es otro factor importante, pues para saber a dónde se quiere llegar se debe saber dónde se está situado en el presente, tener los objetivos claros y estrategias adecuadas para llevar a la empresa a la meta.

“El crecimiento en el contexto de una empresa es el desempeño económico, medido por: su aportación a la economía y la sociedad, la productividad de los recursos y su rentabilidad. Una empresa crece si aumenta su rendimiento y sus resultados económicos. Los objetivos de crecimiento deben ser económicos más que relacionados con el volumen”⁷³

⁷² Rodríguez, Joaquín. *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. Thomson Editores. Argentina. Pg. 313

⁷³ Rodríguez. *Ibíd.* Pg. 314

Cabe aclarar que este crecimiento o desarrollo no sólo se traduce en resultados económicos, sino en procesos de complejidad que llevan a la organización a una evolución interna, de información y aprendizaje, que tiene como consecuencia beneficios estructurales y de conocimiento.

Ahora bien, ¿dónde entra el término de diferencia y visibilidad en todo este proceso de desarrollo?

Para ser diferente es necesario crear una ventaja competitiva que le de valor a los productos y servicios que ofrece la empresa con el propósito de distinguirse en el mercado industria, y para encontrar esa ventaja es de vital importancia el análisis y selección de la información disponible en el entorno, y así formar una estructura distinta a las ya existentes. El desarrollo organizacional está ligado al proceso de complejidad y por tanto a la diferenciación de la empresa.

Las decisiones que se tomen con respecto a la información entrante serán cruciales para el cambio, que puede ser positivo o negativo, es decir, puede llevar a la empresa a crecer o a retroceder. Es entonces que información y decisión van de la mano para construir un crecimiento.

La importancia de crecer es hacer frente a la competencia, aunque esto signifique que la estructura organizacional será más compleja, que se va a necesitar mayor compromiso y los riesgos serán más grandes.

El desarrollo interno o externo permite obtener los objetivos esperados por la empresa dentro de los cuales se encuentra el poder de la visibilidad en el exterior, pues al existir más capital se presenta la posibilidad de poder invertir en publicidad y posicionarse aún más en la mente del consumidor.

Sin embargo, muchos empresarios de pymes no entienden estos puntos básicos a considerar y fracasan en el intento de construir una empresa sólida y productiva. Es aquí donde se debe considerar a la comunicación y mercadotecnia como disciplinas encargadas de crear y distribuir los mensajes a los públicos internos y externos.

Para poder crecer es necesario identificar los obstáculos que están impidiendo el crecimiento, de lo contrario no existe manera de poder continuar. En ocasiones para este paso es necesaria la contratación de un consultor/observador quien es el encargado de investigar y determinar los problemas principales de una empresa.

La presencia de un agente externo a la empresa para desarrollar un diagnóstico organizacional requiere una inversión, que en la mayoría de los casos los dueños no están dispuestos a pagar y es ahí donde entran las dificultades, pues para conocer los obstáculos o síntomas que están estancando a la organización debe haber un experto que los detecte.

A continuación, se hace mención de distintos factores que impiden el desarrollo de las pymes, de acuerdo a estudios presentados en el libro de Rodríguez, Valencia Joaquín, *Administración de pequeñas y medianas empresas*:

Factores Internos						
Falta de conocimiento y habilidad administrativa por parte del propietario	Escaso conocimiento tecnológico	Poco interés en información del entorno	Desconocimiento de la existencia de organizaciones de apoyo financiero y su trámite	Escasez de personal capacitado		
Poco capital para invertir en el desarrollo de productos	Falta de experiencia en el mercado	Falta de capacitación de empleados y dueño	Carencia de controles internos, financieros y administrativos	No tienen conocimiento acerca de punto de vista del público y de sus intereses y necesidades		
Mala calidad en atención al cliente	Continuidad y sucesión del gerente general	Falta de estudios de prevención	No existe planeación	Fraudes y robos		

*Realización propia. Cuadro realizado con información de Rodríguez Valencia, Joaquín en su libro *Administración de pequeñas y medianas empresas*.

El problema principal dentro de las pymes es la falta de conocimiento y administración por parte del dueño, pues en ocasiones se tiene la intención de emprender, pero no el conocimiento necesario para llevar a buen puerto a la organización. Esto, aunado a una falta de identidad que tienen al querer imitar a las grandes empresas se ve reflejado en la falta de consumidores y poco capital para seguir invirtiendo y continuar con el crecimiento.

Como segundo punto importante se considera el poco interés que se tienen hacia la información del entorno, pues para poder hacer un cambio es necesario saber que se está haciendo en otras partes del país e inclusive del mundo, a esto también se le suma el escaso conocimiento tecnológico o falta de su uso eficiente, pues las tendencias se encuentran concentradas en la red, pero hace falta quién las encuentre.

El desconocer el entorno tiene como principal consecuencia la falta de análisis a los públicos y nichos de mercado no explorados, además de saber muy poco de los competidores potenciales y productos o servicios sustitutos.

A lo anterior, se le suma la escasez de personal capacitado, tanto en áreas administrativas, como de contabilidad, ventas, planeación, comunicación, marketing, economía, etc. Y es normal que un emprendedor no esté capacitado en todos estos temas, pues ni un licenciado en administración podría manejar en excelencia las demás áreas que son ajenas a su objeto de estudio.

No obstante, es aquí donde entra otro punto, el de la falta de capacitación, llámese diplomados, talleres, cursos, conferencias, etc., pero ¿cómo tomar esos complementos si no hay capital necesario para pagarlos? No es sino hasta la etapa de crecimiento donde puede llegar a existir capital disponible para estos rubros, sin embargo, las ganancias suelen invertirse en otros procesos y no todas las pymes llegan a dicha etapa.

La falta de planeación y creación de estrategias va ligado al fracaso de las pymes, pues al no saber en dónde están paradas no tienen idea de a dónde quieren llegar, o posiblemente sí, pero no saben cómo, y no tienen con qué.

“Los empresarios enfocan todos sus esfuerzos a la gestión del día a día, sin tener en cuenta el establecimiento de un plan a futuro que constituya la carta de navegación de la empresa. Ante la ausencia de este direccionador, el empresario se constituye en un administrador reactivo que actúa de acuerdo con los imperativos que le impone su entorno competitivo”⁷⁴

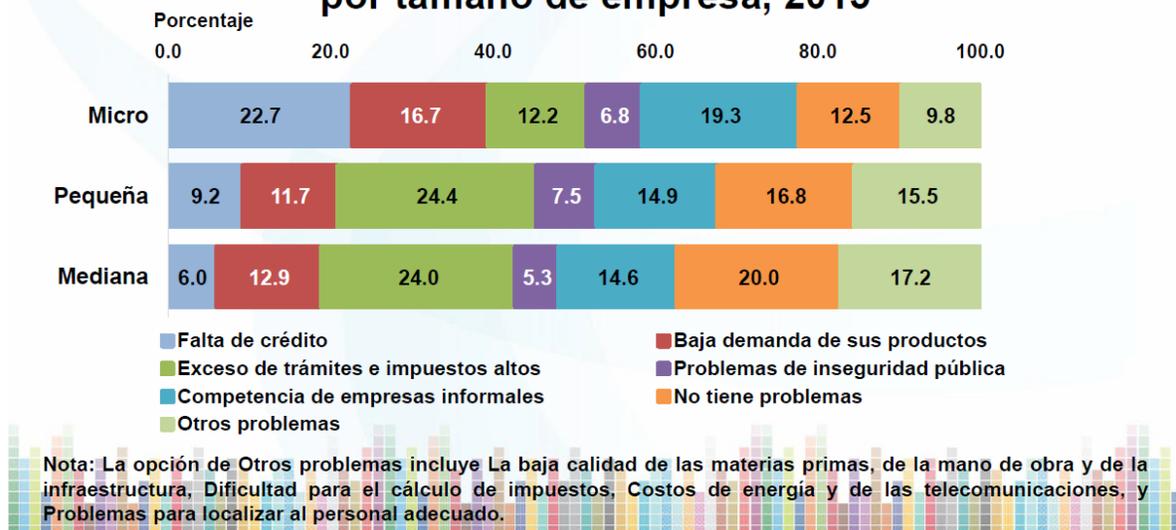
Todo lo anterior podría revertirse si las pymes tuvieran más conciencia de lo que sucede en el entorno, pues ahí es donde están los programas de financiamiento que apoya el gobierno, pero, ¿qué pasa? Ni la mitad de las pymes están enteradas de los apoyos económicos, ¿por qué? Porque no existe una cultura del acceso a la información, y sin ésta, como ya se ha visto, no es posible la diferencia, y muchos menos la visibilidad.

La capacidad de transformación del sistema tiene que ver con procesos de complejidad y diferenciación, evolución que está ligada a aspectos como el conocimiento, observación, capacidad de aprendizaje y construcción de organización.

No obstante a las aseveraciones realizadas por las investigaciones, los dueños de las pymes también tienen su versión de la historia con respecto a la falta de crecimiento, causas que cambian de acuerdo al tamaño de la empresa. A continuación se muestra una gráfica realizada por el INEGI, en la primer *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas 2015 (ENAPROCE)*.

⁷⁴ Beltran, Alejandro. *Los 20 problemas de la pequeña y mediana industria*. En línea (file:///C:/Users/skd_gosck_lws/Downloads/Dialnet-Los20ProblemasDeLaPequenaYMedianaEmpresa-5137544.pdf) Consultado el día 17 de junio de 2017. A las 10:47 pm

Distribución del número de empresas según la causa principal por la que consideran que sus negocios no crecen, por tamaño de empresa, 2015



*Tabla incluida en el ENAPROCE⁷⁵

En esta gráfica se puede observar como la principal causa a considerar en el escaso crecimiento de las microempresas es la falta de crédito, y en las pequeñas y medianas el problema fundamental es el exceso de trámites e impuestos, en ambos casos el dinero es el factor recurrente.

El problema del capital para hacer frente a estas dos causas podría resolverse con el acceso a los programas de ayuda a las pymes, sin embargo, en este sector la falta de una cultura de acceso a la información es evidente, pues sólo el 14.3% de las empresas afirma conocer un programa de financiamiento gubernamental.

Otro de los puntos donde se puede ver la evidente falta de cultura en el acceso a la información es en el número de empresas que no participan en cadenas productivas de valor, es decir, en redes que ayuden a la comercialización de los bienes y/o servicios en otros países.

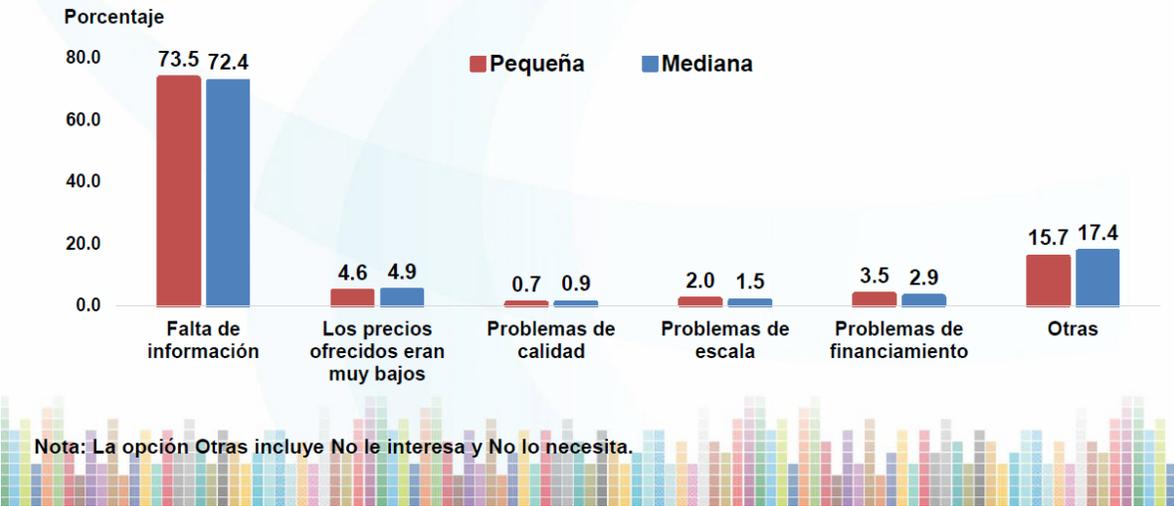
⁷⁵ INEGI. *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)* En línea: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default.aspx>. Consultado el día 14/06/17. A las 11:15 pm.

Lo anterior es resultado de la falta de información acerca de las ofertas que otros sistemas en el entorno les ofrecen para seguir creciendo. Una de dos, las pymes saben que existen estos programas, pero no saben el proceso a seguir para participar, o simplemente no conoce la existencia de dichos proyectos.

El punto anterior deja entrever el problema que tienen las pymes; su falta de cultura en estar en constante observación del entorno y enterarse de todas las ofertas que tienen disponibles para su crecimiento.

Un ejemplo de este programa es: TECHBA, asociación dedicada a crear conexiones de valor que permitan que pequeñas y medianas empresas puedan hacer emprendimientos en Colombia u otros países, con el objetivo de llegar a los consumidores con un costo más bajo, punto que también puede servir para aumentar su visibilidad a mayor escala.

Distribución del número de empresas según las razones por las que no participan en cadenas productivas de valor, por tamaño de empresa, 2013-2014



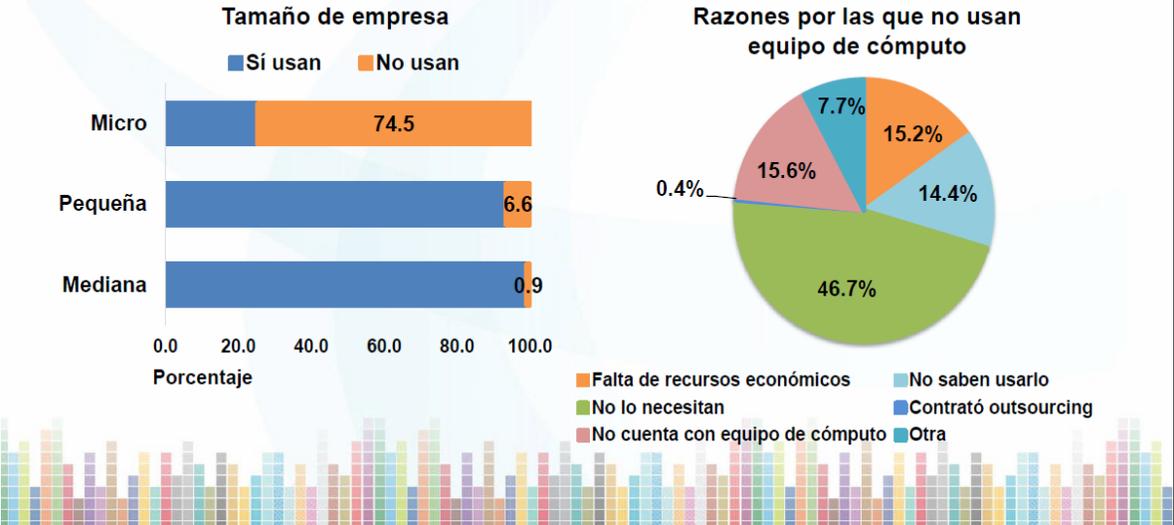
*Tabla incluida en el ENAPROCE⁷⁶

⁷⁶ INEGI. Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) En línea: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default.aspx>. Consultado el día 14/06/17. A las 11:15 pm.

La falta de información rebasa por mucho a las otras causas, pero, así como estos dos casos, ¿cuántos más no se podrían resolver con el acceso a la información? Esta escasez tiene como consecuencia una carencia en la retroalimentación que impide la renovación de la organización y por lo tanto la incapacidad para generar condiciones de diferencia.

El problema de la tecnología: usos de internet y equipos de cómputo, tiene un papel determinante en la problemática ya mencionada, y es que, de acuerdo a estadísticas del INEGI, el 74.5% de las microempresas no usa sistemas de cómputo, y el mismo % carece de Internet, y la respuesta principal a la ausencia de esos dos elementos es la idea de pensar que por ser chicos no lo necesitan.

Distribución del número de empresas según su condición de uso de equipo de cómputo por tamaño de empresa, 2014



*Tabla incluida en el ENAPROCE⁷⁷

La no información y la idea de pensar que no lo necesitan es otro problema, entonces se deberían agregar dos obstáculos más: el de la falta comunicación con el entorno y la resistencia al cambio que mucho tiene que ver con la ideología de los emprendedores.

⁷⁷ INEGI. *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)* En línea: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default.aspx>. Consultado el día 14/06/17. A las 11:15 pm.

Dentro de la bibliografía consultada, ningún autor menciona la falta de comunicación eficiente (hacia fuera y hacia dentro) como obstáculo para el crecimiento de las pymes, ni los mismos empresarios lo hacen. Es entonces que se está dejando de lado un punto importante que tanto impide el crecimiento, como la visibilidad y la distribución de todo aquello que la empresa pudiera estar haciendo diferente.

De nada sirve tener una ventaja competitiva con cierto valor para los consumidores si ésta no es dada a conocer de la manera correcta.

“En la mayoría de los casos el fracaso en las empresas se debe a la falta de conocimiento en contabilidad y finanzas, los cuales son necesarios para el control financiero de toda empresa, así como el desconocimiento del marketing, que es crucial para la distribución de bienes y servicios. Habría que agregar el desconocimiento de la administración”⁷⁸

Factores externos:

El entorno de toda empresa está compuesto por otros sistemas: económicos, políticos, sociales, culturales, legales, jurídicos, tecnológicos, etc., aspecto que hace que la relación de la empresa tenga que ser forzosamente de interacción con otros sistemas, ya sea directa o indirectamente, pues de algunos de ellos recibe los inputs que necesita para funcionar.

La importancia de conocer el entorno es encontrar aquellos factores que afectan a los sistemas, en este caso los obstáculos de crecimiento de las pymes, y así saber cómo evitar dichos fenómenos o cómo reducir el impacto.

Los recursos pueden ser aprovechados de mejor manera si se conoce el tipo de ambiente en el que se está interactuando, también tiene como ventaja conocer la competencia y la información que circula por el mundo que puede servir como elemento de cambio y diferenciación.

⁷⁸ Rodríguez, Joaquín. Op. Cit. Pg. 55

La inestabilidad que pueda llegar a tener la empresa viene del entorno y es en éste mismo dónde se encuentra la respuesta para obtener un nuevo orden, dado a partir de lo que se logre aprender de la retroalimentación. El conocimiento adquirido del proceso de desequilibrio contribuirá a la manera de reaccionar de la empresa.

Sin embargo, este proceso de análisis y evaluación del entorno no lo tienen presente las pymes, pues su tiempo está ocupado arreglando otros temas, y como ya se vio, la falta de interés en la información del exterior es algo que las está matando poco a poco.

Los obstáculos externos no suelen afectar solo a las pymes, sino también a las grandes empresas, posiblemente con un impacto menor, pero si pueden llegar a ser elementos restrictivos para las empresas micro, pequeñas y medianas, pues tienen menos capital para afrontar los problemas.

A continuación, se presentan los principales obstáculos externos que tienen las pymes para crecer:

Factores externos	
Factores Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación. • Aumentos en los salarios mínimos. • Cambios en la tasa de interés. • Aumento en el ingreso de los consumidores. • Políticas económicas y fiscales.
Factores Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de nuevos productos, servicios, técnicas, etc • Modificación de las necesidades de los clientes, fabricantes y distribuidores. • Nuevas formas de comunicar. • Innovación tecnológica en cuestión de presentación de productos, empaques, etc. • Programas para la administración del negocio.
Factores políticos y	<ul style="list-style-type: none"> • Reformas. • Cambios en materia de impuestos.

legislativos	
Factores socioculturales	<ul style="list-style-type: none"> • Los cambios en las actitudes, gustos, preferencias, hábitos, valores y creencias de las personas sobre lo que necesitan consumir. • Cambios en la forma de vida. • Modifican los hábitos de compra y de consumo.
Factores Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades en la exportación a nivel de costos, trámites y procesos. • Tratado de Libre Comercio.

*Tabla realizada con información del Instituto Pyme⁷⁹

3.3 Importancia de los fondos de ayuda a las pymes

Los fondos de ayuda a las micro, pequeñas y medianas empresas son un instrumento de apoyo creado por instituciones gubernamentales, bancarias y financieras no bancarias (IFNBs) con el propósito de promover el crecimiento de las pymes, además de coadyuvar al desarrollo de la economía nacional.

Con los fondos de ayuda se acelera el proceso de creación, desarrollo, competitividad y sustentabilidad de las pymes en México, pues se pretende incluir a éstas en redes productivas que generen mayor **visibilidad** en el país e inclusive en el extranjero.

“El crédito y el financiamiento son pieza clave para entender cómo una empresa va teniendo cierto desarrollo y en determinado momento lograr su consolidación en los mercados nacionales como internacionales, ya que gracias a la adquisición de ese financiamiento vía crédito es como se logra hacer crecer su capacidad productiva, y con ello alcanzar cierto nivel de competitividad”⁸⁰.

Nacional Financiera (2015), el Instituto Nacional del Emprendedor (2015) y actualmente FONDESO (2019) son las instituciones gubernamentales encargadas de crear programas

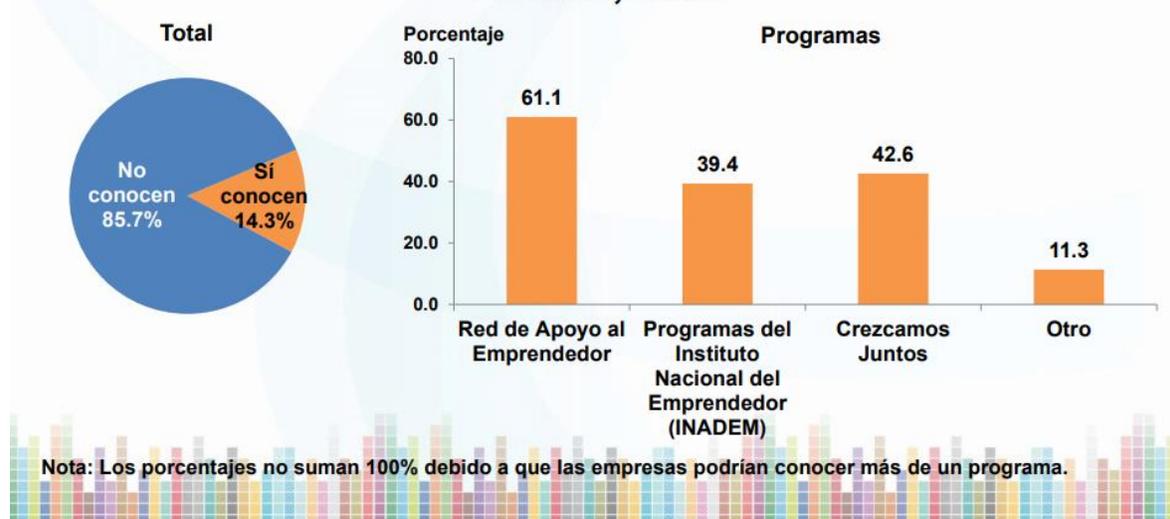
⁷⁹ Instituto Pyme. En Línea (<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3532/Otros-factores-externo>) Consultado el 15 de agosto de 2017. A las 7:07 pm.

⁸⁰ Quintero, Soto María Luisa; Padilla Loredo Silvia; López Gutiérrez Luis. *Las micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo económico, cultural y tecnológico de México*. Porrúa. México. Pg. 77

enfocados en el desarrollo y crecimiento de las pymes, mismos que van desde apoyo a emprendedores jóvenes, mujeres, y empresas ya consolidadas. También hay asociaciones de apoyo no gubernamentales como *Pepe y Toño*, *Ana y Mari*, *Alianza por México*, *Instituto Pyme*, además de instituciones bancarias.

Disminuir el índice de mortandad de las pymes, y elevar la estabilidad del sistema al que pertenecen es uno de los principales objetivos de acceder a un crédito, sin embargo, en México un obstáculo para acceder a cualquier crédito es la falta de información por parte de las pymes, pues en México 85.7% de las empresas no conoce ningún programa de apoyo gubernamental, aspecto generado por la falta de cultura en el acceso a la información del entorno, aunado a la falta en el uso de tecnología y redes sociales.

Distribución del número de empresas según su conocimiento de los programas de promoción y apoyo del Gobierno Federal, 2015



*Tabla incluida en ENAPROCE⁸¹

Cabe destacar que del año 2015 a la fecha el nombre de los programas de apoyo ha cambiado e inclusive algunos han desaparecido. El punto a destaca en la gráfica anterior es

⁸¹ INEGI. *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)* En línea: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default.aspx>. Consultado el día 06/08/17. A las 1:33 am.

el porcentaje de empresas que carecen de información acerca de la existencia de programas gubernamentales para el apoyo al emprendedor.

Sin embargo, el problema no sólo radica en los puntos ya mencionados, sino en el lapso que dura abierta una convocatoria para acceder a un fondo de ayuda gubernamental, pues son muchos los requisitos y muy poco el tiempo para registrarse, donde el plan de negocios juega un papel importante, pues entra dentro de los requisitos y muchas empresas no cuentan con él, ni la asesoría para hacerlo.

“Un conflicto recurrente es que la información tarda en llegar a los empresarios que pudieron beneficiarse con el apoyo, sobre todo a micro y pequeñas. Si bien es cierto que la información es pública y debiera de ser de dominio general, en la práctica, y en el día de negocios tradicional, la información suele no recibirse en tiempo. Si a eso le sumamos que la vigencia de las convocatorias es por periodos muy cortos, la combinación de elementos suele descalificar a varios participantes potenciales antes de tiempo”⁸²

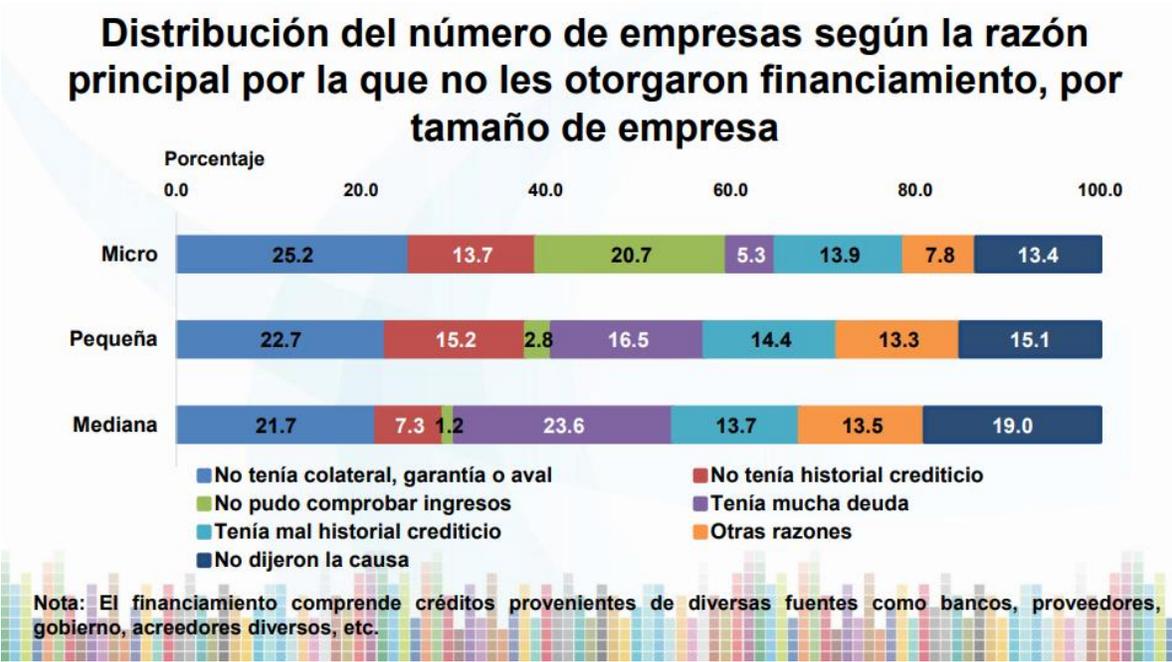
Con respecto a los créditos bancarios, muchas son las instituciones que los proporcionan, *BBVA Bancomer, Banamex, Santander, Banorte, Inbursa, HSBC, Scotiabank*, entre otros de menor alcance, sin embargo, las restricciones que ponen son varias, pues según el banco de México los puntos a considerar para no otorgar dichos créditos son los siguientes:

- Falta de información acerca del historial crediticio de las pymes.
- Alto índice de mortandad de pymes, pues la media es de 2 años.
- Baja productividad
- Falta de formalidad, pues sólo el 26.99% es formal.
- Bajo nivel de ventas registradas por año

Cómo se puede observar los criterios a considerar para otorgar los créditos son muy minucioso, pues al existir un riesgo de morosidad o desaparición de la pyme las tasas de interés son más elevadas y en ocasiones este es el factor que lleva a las empresas a eliminar la opción de pedir un financiamiento.

⁸² Quintero, Soto María Luisa. Op. Cit. Pg. 136

Mientras que, de acuerdo a la información recabada por el INEGI, las razones principales para no otorgar el crédito a las pymes son las siguientes:



*Tabla incluida en ENAPROCE⁸³

Como se observa los principales problemas para otorgar un crédito ya sea bancario o gubernamental son la falta de formalidad, la escasa información que tienes los ofertantes acerca de la documentación crediticia de las pymes, deudas y el riesgo de fracaso en los primeros años, pues la media estimada es de dos. Es entonces que los emprendedores se ven en la necesidad de encontrar el apoyo en sus proveedores u otras instituciones sin importar que los intereses sean más altos.

Es en este proceso de selección donde se identifican los elementos a considerar para que una pyme acceda al crédito y es aquí donde las instituciones financieras están cumpliendo el rol de observadores externos, pues sólo seleccionaran a aquella que sean diferentes al

⁸³ INEGI. *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)* En línea: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default.aspx>. Consultado el día 06/08/17. A las 1:43 am.

resto, que cumplan con los requisitos que están basados en los intereses de las mismas instituciones bancarias.

El crédito se debe considerar como un input que ayudará a la consolidación de la estructura de las pymes, resaltando este punto como crucial para el crecimiento y diferenciación de la organización, pues al obtener el crédito se puede mejorar la estructura y esto genera un cambio y una ventaja sobre las que no lo recibieron.

¿Cómo la obtención de un crédito puede ayudar a las pymes en el proceso de diferenciación y visibilidad? Partiendo de la teoría de sistemas se considera al crédito parte del entorno, un input que si es usado de manera correcta mantendrá el equilibrio de la estructura y organización, de lo contrario el sistema quedará expuesto a una entropía que puede causar la muerte del mismo.

Las pymes pertenecen a su vez a un sistema; el de los negocios, y en el coexiste la competencia y la lucha interminable por ser elegido entre una cantidad finita de variables u opciones ante la selección del consumidor.

Es en el proceso de selección donde entra el fenómeno de diferencia, pues al tener cierta cantidad de opciones disponibles el consumidor debe considerar la que cumpla con los elementos que satisfagan su cadena de valor, es aquí donde las pymes entran en una lucha por ser observadas a través de uno o más elementos que las hagan diferentes al resto y por tanto lograr esa visibilidad que toda empresa necesita para continuar su crecimiento. Una de las variables para obtener esa diferencia es el crédito pyme.

Sin embargo, el fenómeno de observación no sólo se da de consumidor a empresa, sino también de instituciones gubernamentales, bancarias y no bancarias a pequeñas y medianas empresas, pues éstas pertenecen a otro sistema, mismo que debe seleccionar y diferenciar entre aquellas empresas que cumplen con los requisitos y las que no lo hacen.

Cabe mencionar que el crédito para las pymes, en principio, es accesible a las organizaciones que cuentan con los requisitos de formalidad señalados, es decir, ya tienen una diferencia con respecto a las que no tienen los documentos necesarios para el trámite. La obtención del crédito es un elemento más en el proceso rumbo a la diferenciación.

3.3.1 La capacidad de enfrentar el riesgo hace la diferencia

La falta de certeza en los resultados es una de las principales causas para establecer límites y contratos, y más cuando se trata de arriesgar, pues el destino puede ser azaroso y siempre hay un peligro inminente, mismo que las empresas o instituciones no están dispuestas a correr.

“La razón última de la búsqueda de la certeza se halla en la necesidad de asegurar los resultados de la acción. La desean por lo que importa, para salvaguardar lo que estiman y quieren. La necesidad de protección y de éxito en la acción crea la necesidad de garantizar la validez de las creencias intelectuales”⁸⁴

Los programas de apoyo a las pymes presentan esta situación de incertidumbre y falta de certeza, pues las instituciones corren el riesgo de que los beneficiarios no paguen, es por eso que establecen una serie de normas y límites para poder entrar al sistema, como lo pueden ser los intereses, antigüedad de dos años, avales o historial crediticio.

Por razones jurídicas al momento de participar en un acto legal los beneficiarios están obligados a obedecer y cumplir las reglas de las instituciones que intervienen en el contrato, de lo contrario deben asumirse las consecuencias.

“El maravilloso mundo empresarial tiene como característica destacada la incertidumbre en los resultados. Esto significa que nadie puede predecir con un nivel de certeza y con suficiente antelación, cuáles serán los resultados de las decisiones que toma permanentemente”⁸⁵

Sin embargo, entrar al sistema de beneficiarios de algún programa o préstamo no excluye tener relación con otras empresas pertenecientes a otro sistema, pero deben obedecer a límites y reglas diferentes.

Ahora bien, la importancia de los recursos obtenidos en los programas de apoyo a las pymes hará que éstas se distingan de otras, pues cada una destinará los insumos de manera diferente, es decir, afectará la funcionalidad de diversos elementos que coadyuvan a la

⁸⁴ Dewey, John. *La búsqueda de la certeza: un estudio entre el conocimiento y la acción*. Fondo de Cultura Económica. México. 1952. Pg. 35

⁸⁵ Ramírez, Juan Carlos. *Pymes más competitivas*. Starbook Editorial. Madrid. 2009. Pg. 23

reestructuración de las pymes. Este aumento en las funciones genera un efecto de flexibilidad, pues ahora pueden realizar más actividades que antes.

No es posible tener dos empresas con estructuras iguales, pues los elementos que las componen son diferentes y tienen relaciones distintas dentro del sistema. Tener límites debe entenderse como el conjunto de normas a seguir para el buen funcionamiento del mismo, no se entienda como una barrera que impide salir del éste, pues como ya se mencionó, las relaciones que una pyme pueda llegar a tener no se excluyen al interior de su estructura.

Hay empresas que por su estructura organizacional o situación financiera no pueden o no quieren ser parte del sistema de créditos, pues no cumplen con los requisitos de entrada o no quieren asumir los riesgos establecidos por las instituciones y que para evitar problemas acceden a intermediarios financieros no bancarios.

Los *Intermediarios Financieros No Bancarios* (IFNBs), según el Banco de México (BM), pueden ser SOFOMES (Sociedades Financieras de Objeto Múltiple) y EACP (Entidades de Ahorro y Crédito Popular), es decir, entidades no reguladas por el gobierno, ni mucho menos por el BM.

“Los empresarios que no acceden a créditos de intermediarios financieros financian sus negocios con otras fuentes como crédito de proveedores y préstamo de amigos y familiares. Típicamente, estos empresarios sólo pueden acceder a financiamiento de intermediarios financieros mediante productos de crédito al consumo”⁸⁶

⁸⁶ Banco de México. *Reporte sobre las condiciones de competencia en el otorgamiento de crédito a las pequeñas y medianas empresas*. En línea (<http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/reportes-sobre-las-condiciones-de-competencia-en-lo/%7BB0D52028-C9F4-9410-0DA9-AA76BD9474AB%7D.pdf>) PP.128 Consultado el día 16 de octubre de 2017. A las 11:58 pm.

Capítulo 4. Rumbo a la diferenciación de las Pymes

4.1 Identidad e imagen; dos elementos olvidados

Actualmente se vive en la sociedad de la información, donde el problema no es encontrarla, sino distinguir aquella que cumple con la aceptación del público, y de la cual, se está convencidos de adoptar como parte de un conocimiento general, es decir, establecer las diferencias necesarias que permitan contar con la información correcta.

Lo mismo pasa con las empresas y sus marcas, existe una saturación de toda clase de mensajes, signos e imágenes que quieren captar la atención, y donde sólo gana aquella que se acerque más a la cadena de valor del comprador y estilo de vida.

El reto para las pymes es ser seleccionadas por el comprador entre una vasta cantidad de opciones que existen en el mercado industria, pero para eso la empresa o marca debe estar posiciona en la mente del consumidor, y el primer paso para lograr ese objetivo inicia con la identidad, no siendo ésta valorada en muchas ocasiones como elemento inicial para su diferenciación y visibilidad.

Actualmente, en los medios masivos existe una saturación de productos y servicios de las grandes marcas, aspecto que crea una indiferencia hacia las pequeñas empresas, pues al haber una gran variedad de alternativas el consumir prefiere comprar en aquellas en las que tiene depositada su confianza.

Esta saturación e indiferencia en los productos y servicios disponibles en el mercado es la razón básica e inicial por la cual las pymes deben crear estrategias de comunicación basadas en la diferencia. Las campañas de singularidad deben comenzar con la identidad e imagen como elementos principales para construir estrategias en el ámbito de la comunicación, publicidad o relaciones públicas.

Es por lo anterior, que es imprescindible crear conciencia en las pequeñas y medianas empresas sobre el valor agregado de las herramientas de identidad e imagen, pues de éstas

dos depende la creación de confianza transmitida a través de la percepción de los públicos externos, internos y mixtos.

4.1.1 Identidad, base de la diferencia

Etimológicamente identidad quiere decir idéntico a sí mismo, es un rasgo de unicidad y tiene por objetivo identificar a un ser, volviéndolo único e irrepetible. Siendo la identificación el reconocimiento de esos rasgos de la identidad que lo hacen diferentes al resto.

“La identidad corporativa es un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir – facilitar el reconocimiento y la recordación – a una empresa u organización de las demás. Su misión es, pues, diferenciar, (base de la noción de identidad), asociar ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas; en otras palabras, aumentar la notoriedad de la empresa”⁸⁷

El proceso de identificación es el objetivo de toda empresa, todas quieren ser vistas, reconocidas y memorizadas, y ¿cómo lo pueden lograr? Según Joan Costa, en su libro *Identidad Corporativa*, son tres los signos que permiten obtener la identidad de una organización:

- Lingüística: Es el nombre de la empresa representado de manera gráfica a través de un tipo de escritura llamado logotipo.
- Icónica: Es el símbolo o marca gráfica que representa a la empresa.
- Cromática: Son los colores representativos de la empresa y con los cuales desea ser recordada.

La unión de estos tres elementos conforma el sistema de identidad visual, misma que servirá para la creación de la imagen instalada en la mente de los públicos. Sin embargo, también existe la identidad conceptual, aquello que no se ve a simple vista, pero que es la razón de ser de la empresa.

La identidad conceptual, según el profesor Efraín Pérez Espino, está compuesta por:

⁸⁷ Costa, Joan. *Identidad Corporativa*. Trillas. México. 2009. Pg. 15

- Misión: Es la razón de ser actual de la empresa,
- Visión: A dónde quiere llegar la empresa en un determinado tiempo, en pocas palabras es el cómo se ve la organización en el futuro.
- Valores: Conceptos bajo los cuales se rige el comportamiento y acciones de la empresa.
- Manuales: Documentos que validan los rasgos, funciones y acciones de la empresa.

Cabe aclarar que casi todas las organizaciones cuentan con esta identidad conceptual, ya sea de forma escrita o de manera informal, siendo las pymes las que no siempre suelen tener por escrito este tipo de material. Es desde este punto donde se empieza a establecer una diferencia con respecto a las demás empresas, pues no todas siguen la misma visión o tienen una misión similar.

La identidad visual está relacionada con la identificación hacia los públicos externos, los consumidores. La conceptual está ligada al sentido de pertenencia de los públicos internos con la empresa, hacer que los empleados se pongan la camiseta.

Sin embargo, estas funciones internas de identidad se ven reflejadas en las formas de hacer, personalidad y estilo, mismas que se proyectan al exterior como resultados, ya sean productos o servicios, y es este el momento donde lo conceptual se une con lo visual y se forma la imagen corporativa.

¿Cómo se forma la identidad conceptual?

La formación de la identidad conceptual es un proceso dinámico que parte de la toma de decisiones para crear la estructura de la organización, es decir, elegir los elementos, relaciones y establecer funciones dentro del sistema. Lo anterior lleva a la forma de actuar, planear y crear la razón de ser de la organización.

Dichos elementos de identidad serán seleccionados a partir de la experiencia y conocimiento de interactuar con el entorno. Lo anterior, con el fin de determinar los cursos de acción, cómo lo pueden ser, la misión, visión y valores del sistema.

Para que la personalidad de las pymes pueda establecer una diferencia, éstas deben tener en cuenta al entorno como generador de aprendizaje y quien marque la pauta para la toma de

decisiones y los cursos de acción a considerar. Esto reducirá la complejidad del entorno, es decir, la incertidumbre y las contingencias que se puedan generar con el tiempo.

Las pymes deben tener presente su razón de ser para poder conectar con su público objetivo y conseguir su atención. Para conseguir la atención del público, la identidad debe proyectarse en todo su esplendor, pues eso las hará diferentes, desde las formas de hacer, actuar y el contenido que generen.

La información producida por la empresa juega un papel importante para atraer la atención, ya que ésta debe ser actual, veraz, convincente y estar ligada a la cadena de valor del público meta, de lo contrario se perderá entre todo el bombardeo de información del resto de las empresas.

Ahora, no se debe confundir a la diferencia como sinónimo de identidad, pues ésta es sólo un recurso para llegar a ese proceso de singularidad, ya que el “ser”, al concebirse idéntico a sí mismo, es también diferente a todo lo demás.

“Etimológicamente, identidad viene del ídem, que significa idéntico, pero idéntico a sí mismo y no a otra cosa, Así, la identidad implica la dialéctica de la diferencia: el ser, o el organismo, que es idéntico a sí mismo, pero tanto, diferente a todo lo demás”⁸⁸

La identidad debe ser usada dentro de la estrategia de comunicación, pues no podrá ser imitada, ya que ha partido de la originalidad del ser (empresa, organización, sistema, ser humano), y porque, según Joan Costa, “ha sido transformada y diferenciada a través de la acción del cómo. Lo que la empresa hace y comunica no es distintivo, sino el cómo lo realiza”⁸⁹

Al comunicar una organización el origen de su diferencia (identidad) y el cómo lo realiza permite el observador-consumidor seleccionar entre alternativas la que más le convenga a sus intereses. Se puede decir que la elección es determinada por lo diferente y con valor, si no tiene valor para el consumidor de nada sirve su diferencia.

⁸⁸ Costa, Joan. *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La crujía ediciones. Argentina. 2006 Pg. 198

⁸⁹ Costa (2006), *Ibíd.*, Pg. 202

4.1.2 Imagen: herramienta que vende

Imagen, en su significado más simple, es la representación icónica de un objeto, en este caso, de las empresas o pymes. Ahora bien, según Joan Costa, en su libro *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, la imagen se puede desglosar en dos: la imagen sensorial y mental.

La primera es la que se percibe a través de los sentidos, la que se puede ver a simple vista, o bien, la que se relaciona con la identidad visual, con el logotipo, icónica o simbólica y cromática.

La segunda, es aquella que se queda de manera permanente en la memoria de los consumidores, proceso que se logra mediante la combinación de la identidad visual y conceptual, es decir, con esos atributos, bueno o malos, que el consumidor asignó a la empresa al momento de conocer parte de sus elementos diferenciadores.

“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 cosa o un objeto, la empresa sólo puede gestionarla indirectamente por medio del significado de sus acciones y comunicaciones”⁹⁰

El significado de las acciones y comunicación de las que habla Joan Costa hacen referencia a esos rasgos de identidad visual y conceptual que la empresa se ha encargado de difundir a través de mensajes perfectamente planeados y de aquellos no estructurados. Pues las relaciones internas, de servicio, cultura y clima también cuentan como mensajes que de una forma u otra siempre salen a la luz.

La imagen corporativa vende, pues es el elemento de reputación principal para que el consumidor se decida o no a comprar los productos o servicios de la empresa. Suele ser el punto en el que los públicos depositan su confianza, inclusive sin conocer la empresa físicamente o todo lo que hay detrás de ella.

⁹⁰ Costa. *Ibíd.* Pg. 52

“Las imágenes son útiles en el proceso de búsqueda; se dirige la atención hacia objetos con una imagen positiva. La imagen también puede servir como simple regla para tomar decisiones”⁹¹.

La falta de difusión e inclusión de la imagen en las estrategias de comunicación, e inclusive la poca o nula medición de ésta por parte de las pymes, está generando que el problema de identificación se vea rebasado por empresas que si lo están haciendo.

Según Joan Costa la imagen en la mente de los consumidores se construye a través de tres momentos:

- Percepción: Hace referencia al proceso de percibir los rasgos visuales de la empresa.
- Contacto: Experiencias obtenidas con la empresa.
- Tiempo: El transcurrir de los dos procesos anteriores a través de los días.

Mejorar la imagen de la empresa depende de las experiencias que los consumidores tengan con ésta, ya sea en forma de ventas, atención al cliente, trato, calidad, rapidez, precio, innovación, precisión, y una cantidad de elementos a considerar que están haciendo que las personas prefieran a las pymes y no a las grandes empresas. Todos estos elementos juntos y en lo particular establecen un esquema interrelacionado que determina la diferencia.

Pues, es más fácil conseguir un trato único y especial por parte de las pymes que de las grandes, pues el nicho de mercado de las primeras es más reducido y con más probabilidades de ser bien atendido.

4.1.3 La marca como referente de imagen

No se puede hablar de imagen sin mencionar a la marca, misma que surge por la necesidad de identificar, de marcar ciertos objetos. En el siglo XVII las exportaciones de productos eran uno de los negocios más importantes, y también de los más peligrosos, pues las

⁹¹ Van Riel, Cees B.M. *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall. México. 1997. Pg. 81

exportaciones eran vía marítima y en el mar estaban los piratas, quienes robaban toda esta mercancía.

La policía marítima era quien perseguía dichos robos y al momento de hacer la recuperación de los productos, éstos debían estar marcados con alguna señal identificadora y así ser regresados a sus dueños o compradores. Es así como surge la marca comercial.

Con el paso del tiempo el uso de la marca fue utilizado no sólo como elemento de identificación, también de competencia. Es por eso que en la actualidad la marca representa identificación, originalidad, competencia y es generadora de imagen.

“La marca es todo signo susceptible de representación gráfica que sirve para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de las demás (...) Son una forma de expresión personal y de diferenciación grupal de sus usuarios o consumidores”⁹².

También es generadora de imagen porque según Hoizhauer, el consumidor elabora la imagen de empresa a través de la percepción que tiene de alguna de sus marcas, es decir, sin conocer la empresa físicamente, o los valores que la rigen, los públicos dotan de valor y significado a la totalidad de la organización.

Sin embargo, las marcas también son generadoras de valor, estilos de vida, dan estatus, personalidad, sentido de pertenencia, etc. Y es en todos estos rasgos donde reside el poder de las marcas, en todas esas experiencias que el consumidor tiene al momento de estar en contacto con la empresa y su marca. Si la marca distingue, entonces es un factor importante en el proceso de diferencia.

El problema con las pymes es que algunas no tienen marcas propias, si no de proveedores conocidos, es por eso del fracaso de este tipo de empresas, pues no son éstas lo que se encuentran en la mente del consumidor. Las pymes deberían considerar marcas para posicionarse, de lo contrario estarán perdiendo una oportunidad para situarse en la mente de sus públicos objetivos.

“El poder de una marca reside en qué han aprendido, experimentado, visto, oído, etc., los consumidores sobre la marca como resultado de sus experiencias en el tiempo. En otras

⁹² Capriotti, Paul. *Gestión de la Marca Corporativa*. La Crujía. Buenos Aires. 2007. Pg. 7

palabras, el poder de la marca está en aquello que reside en la mente de los consumidores”⁹³

Sin marca propia no hay experiencias que se relacionen directamente con la empresa. Con esto no se quiere decir que la creación de marca sea el único elemento para llegar a la diferenciación, es uno más de los conceptos que las pymes están olvidando. Habría que preguntarse ¿cuántas pymes tienen por lo menos una marca propia? La generación de esta herramienta debe ser un proceso interno que debe ser trabajado por todas las pymes para contribuir a la diferencia y creación de identidad.

4.2 Factores de éxito para lograr la diferencia y visibilidad

El problema principal de las pymes es la escasa visibilidad que tienen con los consumidores en comparación con la que tienen las grandes empresas, pues los recursos económicos y los medios de comunicación utilizados no suelen ser los mismos.

Por ejemplo, una pyme no suele tener el capital para anunciar sus productos y servicios en la televisión, ventaja que si tienen las empresas grandes. Lo que se traduce en posicionamiento, ventas y ganancias.

A lo largo de este proyecto de investigación se han planteado una serie de elementos que influyen en el éxito o fracaso de las pymes en México, mismos elementos que deben ser considerados por estas empresas para generar mayor visibilidad en su entorno.

A continuación, se describen algunos elementos que según la literatura son el punto de partida de las empresas para generar una mayor visibilidad y diferencia dentro del sistema que representan estas pequeñas y medianas empresas.

⁹³ Capriotti. Ibíd. Pg. 8

4.2.1 Diagnóstico organizacional

El desconocimiento acerca del diagnóstico como herramienta para detectar problemas, combatirlos y mejorar es una limitante que se presenta en las organizaciones para la correcta implementación de estrategias. No obstante, existen otras barreras como el costo del estudio, pues no todas las pymes tienen los recursos económicos para pagarlo.

Darío Rodríguez, en su libro *Diagnóstico Organizacional*, lo define como el “análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo”⁹⁴. Además de constituir una descripción, y una explicación hecha por un observador, sobre el funcionamiento organizacional, es decir, es un caso de investigación.

Es preciso señalar que el llevar a cabo un diagnóstico organizacional tiene diversos orígenes, según Darío Rodríguez, pueden ser:

- El proceso natural de crecimiento de la organización.
- El proceso natural de deterioro de la organización.
- La empresa ha decidido encarar el problema de productividad y calidad.
- La organización ha sido sometida a cambios.
- El aumento de complejidad del entorno de la organización.
- La organización requiere conocer su propia cultura, a objeto de implementar esquemas de organización de alta calidad y productividad.
- La organización desea mejorar su clima y aumentar la motivación de sus miembros.
- La organización ha sido fundida con otra.

Como se puede observar en los puntos anteriores, el diagnóstico no sólo se requiere para solucionar un problema determinado, sino también para mejorar aspectos internos como el clima o la cultura. Qué tanto afecta o puede llegar a afectar el entorno a las pymes es otra de las causas por las que se aconseja realizar un diagnóstico y así conocer su estado actual.

⁹⁴ Rodrigo, Darío. *Diagnóstico Organizacional*. Alfaomega. México. 2009. Pg. 38

El deterioro de la organización es un factor que puede ser observado sólo a través de la experiencia que permite identificar un antes y un después al estado actual del sistema, obligando al observador a tomar medidas para enfrentar ese deterioro mediante la creación de complejidad para propiciar el cambio en la percepción y el funcionamiento de la organización, obteniendo con esto una diferencia relacionada al cambio.

Todos estos factores pueden ser observados desde la perspectiva de la diferencia, y a partir de su análisis encontrar las mejores estrategias para seguir creciendo como sistema. Un diagnóstico organizacional permite obtener un panorama acerca de los síntomas que están afectando la cadena de valor general de la empresa, generar aprendizaje y reconocer aquellos elementos que no están haciendo efectiva a la organización.

El diagnóstico, antes que una práctica es un proceso, pues busca indagar y conocer la situación de la organización. También, es un estudio de investigación, basado en un método, pues es necesario seguir una serie de pasos donde se averigüen los antecedentes, análisis situacional, así como la propuesta de objetivos, hipótesis, metodología y cronograma.

No siempre es necesario examinar todos los sistemas, pues es preciso detectar cuál de ellos es el que debe mejorarse o cambiar, ya que puede influir en el funcionamiento de los demás, y posteriormente se procede a planear y proponer estrategias.

Mejorar los procesos, productos y servicios, a través de la detección de síntomas dentro de las pymes es el objetivo del diagnóstico. Al detectar los problemas los directivos pueden tomar decisiones basadas en una investigación y así proponer estrategias para seguir creciendo y ser competitivos.

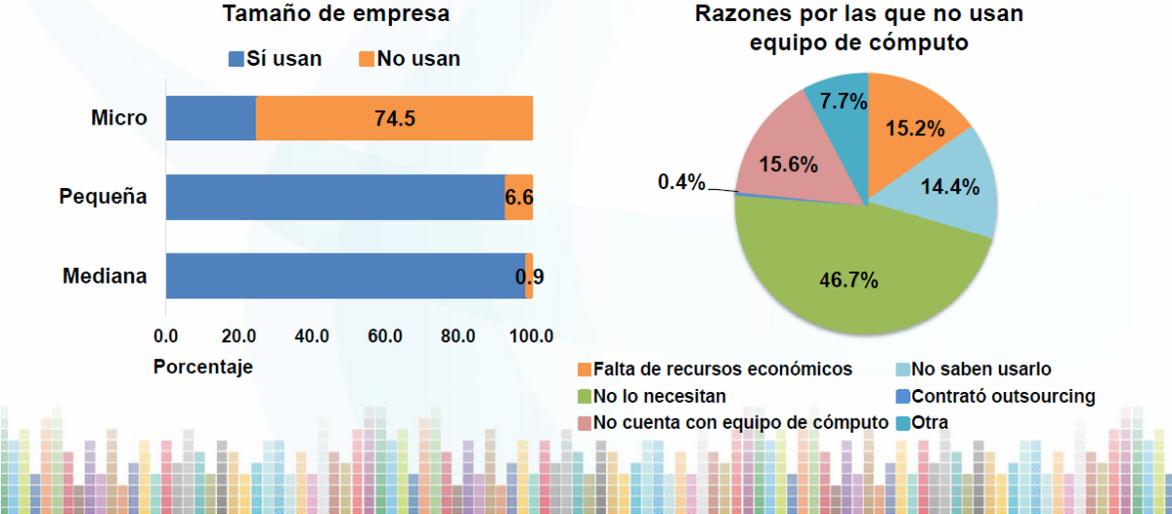
La diferencia que se puede obtener a través del diagnóstico radica en el conocimiento y aprendizaje del entorno, de los factores que de él provienen y están afectando al interior, o viceversa, que están surgiendo en el interior y se están transmitiendo al exterior. Llevar a cabo un proceso de investigación interno ayuda a encontrar diferenciación, eliminando problemas de raíz, y generando nuevas propuestas de mejora que ayuden a ser más competitivos.

Las carencias que puede presentar una pyme en relación con otra ya significa una diferencia para un observador, en este caso el consultor, éstas pueden ser aprovechadas para generar nuevas diferencias positivas en una organización similar.

Por ejemplo, uno de los problemas que se pueden detectar dentro de las pymes con la ayuda del diagnóstico o la investigación es la falta de tecnología e innovación, así lo presenta el INEGI en su *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2015 (ENAPROCE)*:

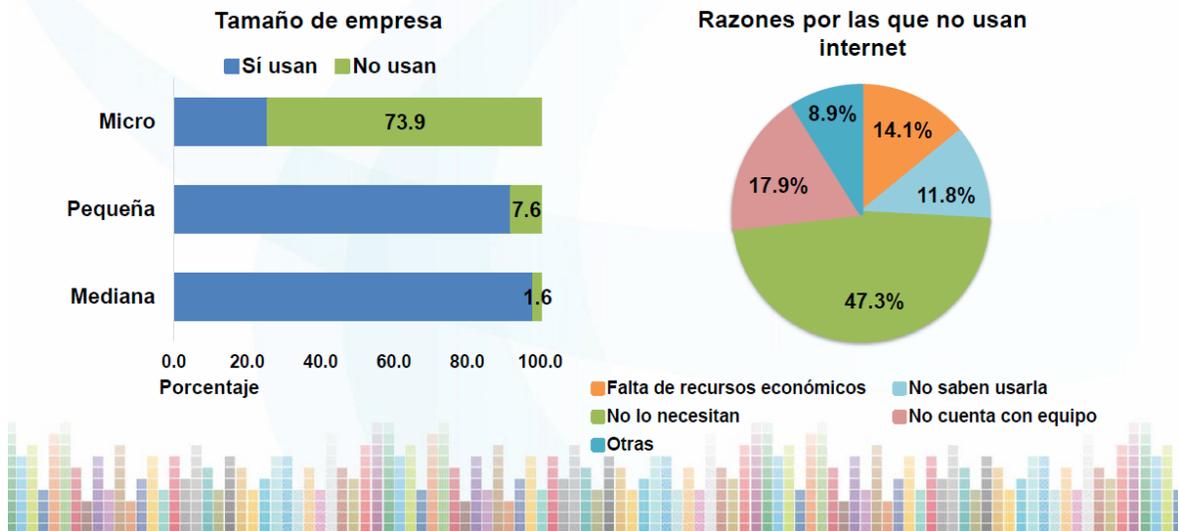
El 46.7% de las pymes considera que el uso de quipo de computo no es necesario y el 15.2% no tiene los recursos, siendo las micro aquellas que no usan computadoras para trabajar. Esta situación se presenta no solo por carencia de recursos financieros, sino también por falta de conocimiento.

Distribución del número de empresas según su condición de uso de equipo de cómputo por tamaño de empresa, 2014



El uso de Internet es otra de las limitantes que puede tener una pyme, pues está lejos de conocer a su competencia y de las tendencias del mercado industria. El ENAPROCE así lo demuestra, pues el 47.3% afirma no necesitar el internet. Mientras el 11.8% dice no saber usarlo.

Distribución del número de empresas según su condición de uso de internet por tamaño de empresa, 2014



Cabe mencionar que las empresas pueden o no utilizar un equipo de cómputo con acceso a internet para llevar a cabo sus procesos, pero sí para saber dónde se encuentran parados, para determinar quién es su competencia directa y el mercado al que se dirigen o al que pueden llegar.

El precio es una limitante para que las micro y pequeñas empresas realicen un diagnóstico organizacional, es por eso que no tienen bien claro los cursos de acción y las decisiones que deben tomar para llegar a sus objetivos, un ejemplo es el uso de un equipo de cómputo y la importancia de internet.

“En el caso de las pymes, el diagnóstico puede llegar a tener restricciones particulares, ante la dificultad de tener acceso a datos pertinentes que sean de calidad, así como la de formular un juicio adecuado sobre la situación de la compañía”⁹⁵

El conocer los problemas que afectan el funcionamiento, estructura y desarrollo de una empresa conlleva a un cambio, mejora o adopción de nuevos procesos o mecanismos de trabajo y/o producción. Sin embargo, en ocasiones estos problemas no son detectados a

⁹⁵ Jacques, Filion Louis. *Administración de Pymes*. Pearson. México. 2011. Pg. 295

tiempo y tiene como consecuencia la pérdida de capital, bajas ventas e incluso la desaparición del negocio.

El trabajo para las pymes no sólo es estar en constante vigilancia del entorno, sino también del interior, de sus procesos, productos, formas de hacer, encontrar los elementos que no están funcionando de la manera correcta y corregir.

El diagnóstico organizacional en una pyme es considerado una herramienta eficaz y pertinente para aquellas empresas que están dispuestas a cambiar sus procesos, producción e incluso su estructura, o para mejorar lo que ya tienen y así llegar a ser más competitivas en el mercado industria.

4.2.2 Planeación

La planeación determina los cursos de acción de una empresa, pues anticipa las decisiones a tomar ante ciertos procesos con el único fin de lograr los objetivos organizacionales. La importancia de este proceso radica en la interrelación del sistema de decisiones.

Un sistema de decisiones es un conjunto de decisiones unidas bajo un objetivo en común, sin embargo, al ser cambiado algún curso de acción dicho sistema sufrirá modificaciones en su estructura.

Dichas modificaciones afectarán a los elementos de las pymes y se tendrán que replantear cuantas veces sea necesario, con el propósito de no afectar el resultado final, pero en caso de no saber resolver la problemática el plan puede fallar y llevar a la empresa al fracaso.

“La definición de la situación futura y la selección del curso de acción integran una secuencia de decisiones y eventos que, cuando se realizan de manera sistemática y ordenada, constituyen un ejercicio de planeación”⁹⁶

Las decisiones generalmente son afectadas por el entorno y suelen incidir en los cambios al plan de acción fijado, es por esto que se dice que la planeación es un proceso dinámico sin punto final que también prevé las contingencias.

⁹⁶ Miklos, Tomas. *Planeación interactiva*. Limusa. México. 1986. Pg. 13

La toma de decisiones es una elección identificada como la mejor opción a seguir dentro de una serie de alternativas que fueron evaluadas según criterios basados en objetivos organizacionales.

La planeación en las pymes, según Gallardo Hernández José en su libro *Administración Estratégica*, debe ser de tres maneras: normativa, estratégica y operativa.

Planeación normativa: establece la estructura de la organización. Dentro de este punto está la misión, visión y valores que determinarán las decisiones y cursos de acción.

Planeación estratégica: es el paso a través del cual se establecen tácticas para llegar al objetivo deseado.

Planeación operativa: este es el punto que la mayoría de las pymes no sabe aterrizar, es decir, puede planear, pero no sabe cómo ejecutar, pues al tener personal poco capacitado en el proceso no logra llevar a buen puerto las ideas.

¿Por qué las pymes deben planear? Porque les permite crecer y aumentar los resultados, pues según, Estrada Bárcenas Roberto, en su ensayo *Barreras para la planeación estratégica en la PYME*, la planeación se reconoce como un vehículo para impulsar el desarrollo empresarial y la competitividad.

El éxito o fracaso de la planeación en las pymes dependerá de la capacidad de ejecución, los recursos disponibles para implementar las estrategias, los conocimientos del personal, así como la respuesta a la entropía del entorno y la capacidad para tomar decisiones.

En la planeación deben considerarse la planeación de las estrategias de comunicación, publicidad, marketing y redes sociales, pues contribuye a analizar los mensajes que serán enviados a los diferentes públicos para lograr un impacto.

4.2.3 Modelo de negocio

El modelo de negocios plasma el qué hacer de la empresa, pues es un sistema de acciones y decisiones que van a crear valor y viabilidad empresarial. Ésta hace referencia a la capacidad que tiene la organización para generar los recursos esperados de acuerdo a sus intereses.

“El modelo de negocios es una herramienta de análisis que nos permitiría saber a ciencia cierta qué hacemos, cómo lo hacemos, a quién se lo vendemos y cuánto nos cuesta hacerlo. Es el ADN de tu negocio”⁹⁷

Saber qué se hace, cómo y a quién se vende contribuirá a crear mejores estrategias, mismas que ayudarán a determinar la forma en la que se venderán los productos y responder al cómo se obtendrán ganancias para ser rentables a largo plazo y propiciar un crecimiento.

Para las pymes, el financiamiento sería uno de los objetivos a lograr con la creación de un modelo de negocios, sin embargo, no es el único, pues según Rafael Alcaraz en su libro *El Emprendedor de Éxito*⁹⁸, un modelo de negocios tienes tres funciones:

- 1.- Guía las operaciones al prever el curso futuro de la empresa y ayudar a planear con éxito.
- 2.- Atrae a líderes e inversionistas.
- 3.- Obliga a los emprendedores a aterrizar sus ideas en acciones concretas.

Al igual que la planeación, el modelo de negocios cambia conforme a la complejidad del entorno, pues al estar compuesto de acciones, decisiones y riesgos debe adaptar su estructura a las variables incontrolables.

El modelo de negocios hará diferente a las pymes. Porque antes que un documento de viabilidad es una herramienta de investigación, pues dentro de su composición está el segmentar y seleccionar a los clientes potenciales, crear valor y asegurar un modelo de ingresos.

“La determinación del modelo de negocios de la empresa nos indicara que hará la empresa, a quienes buscara atender y como los intentara atender. Es decir, nos mostrara como la empresa buscara su diferenciación en el mercado. Su éxito o fracaso dependerá, por lo tanto,

⁹⁷ Díaz, Javier. *La importancia de un Modelo de Negocios para emprender*. En línea (<http://www.negociosyemprendimiento.org/2017/02/importancia-modelo-negocios-emprender.html>) Consultado el 23 de marzo de 2018. A las 12:38 am

⁹⁸ Alcaraz, Rafael. *El emprendedor de éxito*. Mc Graw Hill. México. 2015. Pg. 39

de manera muy importante, del modelo de negocios que haya elegido, y de como este se adapta e innova a las cambiantes condiciones del mercado”⁹⁹

Para ser la mejor opción de los consumidores se deben hacer y proponer estrategias diferentes a las que hacen las demás empresas, pues en el modelo de negocios los inversionistas deben ver la viabilidad de las pymes en las que depositan su dinero para establecer un retorno de inversión a mediano o largo plazo.

Un aspecto importante a considerar dentro del modelo es que nunca sale conforme a lo planeado, siempre existen variables incontrolables que harán que el negocio tome otro rumbo, sin embargo, el emprendedor y su equipo deben estar preparados para retomar el camino y reajustar el plan para que los objetivos se logren.

“Un modelo exitoso debe representar una mejor opción entre los ya existentes en el mercado; además debe tratar de ofrecer mayor valor al grupo de clientes en los que se enfoque, así como tratar de reemplazar la manera antigua de hacer las cosas y volverse un estándar que siguientes generaciones traten de mejorar”¹⁰⁰

4.2.4 Ventaja competitiva y valor

Según, Charles W. L. Will y Gereth R. Jones, en su libro *Administración Estratégica*¹⁰¹, sostienen que la ventaja competitiva tiene sus raíces en cuatro conceptos que generan diferencia y al mismo tiempo reducción de costos;

1. Eficiencia: Se logra cuando las empresas crean la mayor cantidad de productos y servicios con el menor número de insumos. Es decir, hay un mejor uso de los recursos. Esto tiene que ver con procesos más elaborados de complejidad y por tanto de diferenciación.
2. Calidad: Se alcanza cuando los atributos/rasgos del producto o servicio generan utilidad real a los consumidores, en comparación con el de la competencia. La

⁹⁹ S/a. *Conoce la importancia del modelo de negocios en la actualidad según el Director del MBA UC*. En línea: <http://escueladeadministracion.uc.cl/conoce-la-importancia-del-modelo-de-negocios-en-la-actualidad-segun-el-director-del-mba-uc/>. Consultado el 12 de junio de 2018. A las 12:41 am

¹⁰⁰ Alcaraz, Rafael. Op. Cit. Pg. 38

¹⁰¹ Hill, Charles, Jones Gareth. *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill. México. 2009. Pg. 87 - 91

calidad da confiabilidad y genera valor para el consumidor, pues seguro regresa a comprar.

3. Innovación: Se llega a través del proceso de crear nuevos productos con atributos cercanos a la cadena de valor del comprador, o con la modificación de productos existentes identificados en el entorno.
4. Respuesta al cliente: Se logra con la capacidad de respuesta, satisfacción y tiempo de entrega: elementos que abren una oportunidad para la diferencia.

Los cuatro puntos generan valor y a su vez una ventaja competitiva, pues el desempeño será mayor al de otras empresas, aspecto que eleva la diferencia y visibilidad, pues se lograrán mayores ventas, que se traducen en rentabilidad y costos más bajos.

Ahora, en muchas ocasiones la eficiencia en las pymes no se logra, pues los niveles de producción no son grandes, el costo de los insumos no se compra en masa y suele resultar más caro.

Tener mayor calidad e innovación depende de los procesos de producción, mismos que no suelen tener mano de obra calificada y por tanto reducen el nivel de los productos y servicios. Un punto a favor de las Pymes es la atención al cliente, pues logran tener tratos más personalizados y a la medida de los consumidores.

“Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. Tener una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior a la promedio durante varios años.”¹⁰²

El valor a su vez se genera por la utilidad o satisfacción que el consumidor le asigna a los productos o servicios, que tienen su origen en los cuatro conceptos mencionados anteriormente y en la investigación de la cadena de valor del comprador, es decir, en el estilo de vida y las necesidades ocultas.

La creación de una ventaja competitiva es en sí una forma de crear diferenciación a través del valor creado para los procesos, productos o servicios de la empresa, pues este “plus” no

¹⁰² Hill., Gareth. *Ibíd.*, Pg. 77

lo tendrá la competencia, ya que fue generado gracias a la información, elementos únicos y constricciones bien diferenciadas de la organización, obtenidos de un análisis del entorno y de sus consumidores.

Esta ventaja deberá ser valorada por el cliente, quien identificará la diferencia en los procesos y outputs de la organización y que lo convencerán en el proceso de compra.

$$\text{Valor} + \text{ventaja competitiva} = \text{diferencia}$$

¿Qué otras formas existen para generar valor y ventaja competitiva?

A través de la creación de océanos azules dentro de océanos rojos, es decir, mercados no explorados que cubran las necesidades que las grandes empresas o que otras Pymes descuidan por continuar siendo una extensión de las opciones de negocio ya existentes. Este proceso sólo se alcanza con la vigilancia constante del entorno y el análisis de la competencia.

“Los océanos azules identifican a todos los sectores que no existen hoy, el espacio desconocido de mercado, no contaminado por la competencia. En los océanos azules la demanda se crea y no se disputa. Hay abundancia de oportunidades para el crecimiento rentable y además rápido”¹⁰³

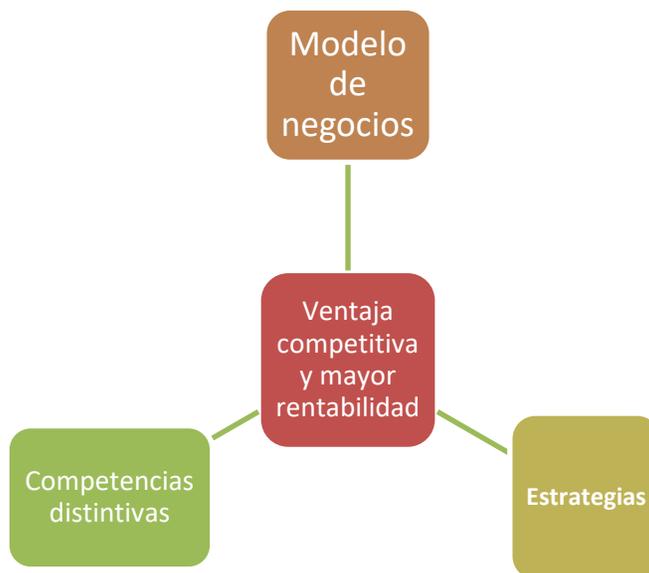
La otra forma es la explicada en el capítulo 2 de este proyecto, donde se hace referencia a la cadena de valor del comprador de Michael Porter, pues es el punto clave para saber qué es valioso para el cliente y si en verdad está dispuesto a pagar el precio del producto o servicio.

No existe valor sin ventaja competitiva, pues esta última da el estatus para ser mejor que la competencia en algún ámbito interno o externo. Sin modelo de negocio no hay ventaja competitiva, pues no habrá manera de planear las estrategias que permitan la ventaja y crear esa diferencia.

Es por eso que modelo de negocios, ventaja competitiva y creación de valor son tres conceptos que deben ir siempre de la mano. Sin embargo, el punto central es la estrategia,

¹⁰³ Kim, Chan. Mauborgne, Renée. *La Estrategia del Océano azul*. Harvard Business Review. México. 2004. Pg. 2

pues sin un modelo de negocio no hay una estrategia sólida, y sin ésta no hay ventaja, ni mucho menos valor.



*Cuadro tomado del libro Administración Estratégica de Hill, Charles, Jones Gareth¹⁰⁴

La competencia distintiva hace referencia a la capacidad y recursos que utilizan las empresas para lograr competitividad y diferencia. Es decir, las habilidades para manejar los insumos, crear procesos eficaces para lograr productos y servicios de buena calidad y de valor para los consumidores.

Actividades de valor (formas de hacer) + competencias distintivas = diferencia

Las estrategias también juegan un papel importante a la hora de construir una ventaja competitiva, ya que la selección de tal o cuál estrategia como solución a ciertos problemas o a mejorar formas de hacer dentro de la organización, influirá en la estructura, funciones y relaciones del sistema. Esta elección lleva consigo un riesgo, pero sin él no hay cambio, por lo tanto no existe desarrollo y la organización tiende a desgastarse y desaparecer, en lugar de construir ventaja y valor.

¹⁰⁴ Hill, Charles, Jones Gareth. *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill. México. 2009. Pg. 92

Seleccionar del entorno los recursos (elementos/insumos) menos comunes, aunado a la habilidad para crear procesos de producción con valor (actividades de valor) ayudará a un resultado con más calidad, eficiencia e innovación que el resto de las empresas, lo que dará a las organizaciones ventaja sobre las demás.

Las constricciones o relaciones dentro de la organización son, en parte, las que producen resultados que no tienen otras empresas. Estas interacciones deben ser establecidas por un observador experimentado, de tal forma que haga más eficientes los procesos internos y generar competencias distintivas.

4.2.5 Creación de tendencias y estrategias

La sobre-información genera des-información y confusión, pues el emisor, en este caso, las empresas y sus marcas, buscan posicionar su producto, y en el mercado industria no hay sólo una marca, hay miles que buscan entrar en la mente del consumidor.

Es por lo anterior que el consumidor se ha vuelto más estricto en cuanto a la información que recibe, y busca sólo aquella que vaya de acuerdo a su estilo de vida, creencias y valores. Las marcas han tenido que encontrar la manera de llegar a esos estilos de vida y empatar con las creencias de sus receptores.

Es por eso que han optado por llegar cada vez más lejos y entrar en los estilos de vida de sus consumidores. O como lo diría Michael Porter, en la cadena de valor del comprador. Los insights son un claro ejemplo de ello.

“Los *Insights* se generan a través de la investigación profunda, de la observación, la intuición, la introspección y la deducción. Se debe observar más allá de lo evidente, entender la psicología del consumidor y descubrir aquellos elementos inconscientes que acompañan al consumidor en su proceso de compra”¹⁰⁵.

Es decir, los insights son todos aquellos elementos inconscientes que el consumidor sabe, pero no sabe que los sabe, y que las empresas a través de los estudios de mercado pueden llegar a obtener.

¹⁰⁵ Seumennich, Brigitte. *Insights: Lo que no sabías que sabías*. Merca2.0. En Línea: <https://www.merca20.com/insights-algo-que-no-sabias-que-sabias/>. Consultado el 24 de mayo de 2018 a las 5:11 pm

Ahora, ¿Cómo una pyme puede obtener información para crear insights sin la necesidad de invertir mucho dinero en un estudio de mercado?

Las redes sociales y el internet son el medio más cercano y barato por el que las pymes pueden tener acceso a los insights de su público. Así lo explica Kit Smith, escritor de contenido e investigador de novedades en marketing. Los pasos que propone son:

- 1.- Investigación basada en información de redes sociales sobre los consumidores.
- 2.- Leer los comentarios del público, propio y el de la competencia.
- 3.- Preguntar directamente qué es lo que quieren y buscan ver.
- 4.- Analizar el contenido que funciona y el que no.

Los pasos antes mencionados pretenden encontrar eso de lo que la gente está hablando, la información que busca o que quiere encontrar. Por ejemplo, un consultorio de nutrición que busca crear videos para enseñar a su público las bases de la nutrición tendrían que buscar en la competencia (nutriólogos y health coaches) las opiniones o peticiones que los usuarios dejan en sus videos.

Lo anterior con el objetivo de crear contenido que la competencia no tenga y que los usuarios de YouTube, por ejemplo, estén solicitando. De esta manera atraerán la atención de públicos cautivos y hacer más grande su comunidad.

“Los datos que se generan en las redes sociales han revolucionado la manera de hacer marketing. Los insights del mercado permiten a los equipos de marketing ser más eficientes, ya que revelan una imagen más nítida sobre los consumidores. Ahora es posible llegar eficientemente a tus consumidores cuando sabes quién está comprando, qué otras marcas les gustan y qué contenido consumen”¹⁰⁶.

¹⁰⁶ Smith, Kit. *Cómo usar insights de las redes sociales para incrementar la lealtad de tus consumidores*. Blog de Brandwatch. En línea: <https://www.brandwatch.com/es/blog/insights-de-las-redes-sociales/>. Consultado el 24 de abril de 2018. A las 5:50 pm.

La importancia de conocer a la competencia a través de las redes sociales es identificar el contenido que están generando, si éste funciona o encontrar aquello que los usuarios buscan y aún no encuentran.

La creación de contenido a través de la búsqueda en redes sociales es una ventaja que las pymes pueden obtener de la tecnología y que sirve para atraer públicos nuevos, fidelizar a los consumidores, generar confianza, aumentar la diferencia y visibilidad.

Ahora bien, en una pyme no suele existir un equipo de Marketing, lo que si puede existir es un community manager, quien es el encargado de encontrar esas tendencias en redes sociales que determinan la forma de pensar y actuar de los consumidores. Este personaje, también es el encargado de generar contenido, programar y estar en contacto con el cliente.

Estar al pendiente del entorno, es una de las principales funciones del community. Su presencia en las pymes, o por lo menos en las medianas, debería ser imprescindible, aunque se debe considerar que dentro de sus aptitudes debe tener el buen trato al cliente, creativo para generar contenido y que le guste la investigación para encontrar tendencias.

“El community manager es quien se encarga de cuidar y mantener la comunidad de fieles seguidores que la marca o empresa atraiga, y ser el nexo de unión entre las necesidades de los miembros y las posibilidades de la empresa. Para ello debe ser un verdadero experto en el uso de las herramientas de Social Media”¹⁰⁷.

4.2.6 Responsabilidad social

Para las pymes la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) suele ser un tema desconocido o pensado sólo para las grandes compañías. Este tema debería estar considerado dentro de las estrategias de comunicación de todas las pymes en México, pues funge como ventaja competitiva para crear valor y diferencia.

La RSE se concibe como la “Integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medio-ambientales, en las operaciones comerciales y en las relaciones con los distintos

¹⁰⁷ Larrea, Juan José. Cardona, Francisco. *Docencia y Comunicación en Latinoamérica*. DIRCOM Colombia. 2011. Pg. 77

ámbitos de la empresa”¹⁰⁸. Es decir, debe ser considerada como una forma de hacer procesos, servicios y productos, con el fin de que esta RSE esté presente en toda la organización.

Aumento de la visibilidad y mejorar la imagen externa de las pymes es uno de los objetivos de la RSE, pero no se debe perder de vista que esta estrategia tiene sus raíces en la identidad y razón de ser de la empresa, es decir, que la causa a la que se vaya a sumar tenga que ver con la filosofía de la pyme.

La importancia de crear y comunicar una estrategia de RSE es convencer a los públicos de la veracidad de los ideales de la empresa, que se sientan identificados con la causa, generen confianza y se refuerce la identidad con ellos. Cabe aclarar que la RSE es voluntaria, no es una obligación; es un compromiso con el público.

Para el director de calidad de Worldcob, el ingeniero Daniel Javier, la RSE debe buscar un impacto positivo en el entorno a favor de la empresa. En esta consideración se debe reconocer el papel que juega la RSE como recurso para mejorar la imagen y reducir la complejidad del entorno, pues disminuye la posibilidad de generar problemas con los proveedores, consumidores, colaboradores y medio-ambiente.

¿Cuáles son los beneficios de que las pymes sean socialmente responsables? *Según Jorge Reyes Iturbide*, director del Centro IDEARSE para la Responsabilidad y Sustentabilidad de la Empresa de la Universidad Anáhuac México Norte, los beneficios son los siguientes:

Nivel Externo	Nivel Interno
Fidelidad de los clientes	Mayor satisfacción de los trabajadores, lo que se refleja en su productividad
Confianza y transparencia con proveedores	Retención de talento
Mejor imagen y reputación	Disminución de riesgos
Oportunidad de nuevos negocios	Mejorar la cultura organizacional

¹⁰⁸ Worldcob. (6 de mayo del 2014). *¿Qué es la RSE?* [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/9j9gZTo4SO0>

Mejora la relación con el entorno	Mejorar la comunicación interna
Diferenciador del mercado	Aumentar la rentabilidad

*Cuadro elaborado por Jorge Reyes Iturbide¹⁰⁹

La importancia de la RSE es comunicar a los públicos todo lo que se está haciendo para que tenga un impacto positivo en los consumidores, y a su vez en la imagen, reputación y, por supuesto, en las ventas.

La implementación de esta estrategia genera una diferenciación en el mercado industria, que a su vez propicia el aumento en la rentabilidad. Lo anterior conlleva a concluir que la RSE ayuda a crear una mejor relación con el entorno y de esta manera el sistema tendrá capacidad para crear condiciones de equilibrio y así proponer diferencia.

4.3 Elementos diferenciadores

Luhmann dice que una forma de reducir la complejidad del entorno es crear diferencia, pues es una manera de definir al sistema y dotarlo de competitividad y mayor visibilidad respecto a los sistemas que los rodean. Es por eso, que en este apartado se dan los elementos básicos para lograr esa reducción de complejidad, que muchas veces pasan desapercibidos para las pymes y que les pueden ayudar en el proceso de lograr diferencia.

La diferencia se logra a partir de una estrategia de comunicación que este sustentada en la información del entorno con el objetivo de reducir la incertidumbre, analizar las nuevas tendencias, comunicar de manera efectiva sus mensajes publicitarios, conocer a su competencia y por qué no, unirse a ellos, estableciendo redes de interacción que significan formas de complejidad, al delimitar nuevas constricciones diferenciadoras.

4.3.1 Información y comunicación

La información se ha convertido en la materia prima de las empresas que todos los días tienen el objetivo de comunicar su existencia de la mejor manera, pues existen otras

¹⁰⁹ Reyes, Iturbide Jorge. *Responsabilidad Social Empresarial para pymes*. El empresario.mx. En línea: <http://elempresario.mx/management-mrkt/responsabilidad-social-empresarial-pymes>. Consultado el 6 de mayo del 2018. A las 9:52 pm

organizaciones que tienen la misma meta y los consumidores esperan la mejor selección de datos para analizarlos y tomar su decisión de compra.

“Datos es el plural en español de la palabra latina *datom* que significa *algo dado* o un hecho que puede tomar la forma de un número, un enunciado o una imagen. Los datos son la materia prima en la producción de información. Por otra parte, la información son datos que adquieren significado dentro de un contexto”¹¹⁰

Según el autor citado, la información adquiere significado hasta que se encuentra dentro de un contexto. Entonces, para que ésta sea de utilidad debe ser relevante, completa, precisa, actual, y que se encuentre contextualizada con los temas generales del entorno para establecer interconexiones relevantes que generen diferencia.

Sin embargo, Padi Antonio, entiende por información “un conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada de modo que le sirvan como guía de su acción”¹¹¹

Es decir, la información sirve para la toma de decisiones, la planeación de las estrategias de comunicación o de compra, en el caso del consumidor y para crear una estructura de complejidad creciente al interior de la organización. Es por eso la importancia del acceso a la información del entorno, que al diferenciarse e incorporarse al sistema, adquiere un sentido que le será proporcionado por la forma en que se interconecta al interior, creando una nueva organización y definiendo estructuras que en la operación y resultados hagan la diferencia.

¿Qué es lo que hace diferente a una empresa? Como lo dice Luhmman en su teoría general de sistemas, la información es la diferencia que hace la diferencia, y también lo que se hace con ella. ¿Y cómo generar un cambio y ser diferentes si no se tiene interés en el acceso a la información o si la organización no tiene la capacidad de incorporar esos nuevos datos a su sistema?

Según el ENAPROCE-2015¹¹², el 85.7% de las pymes en México no tienen conocimiento de la existencia de programas de financiamiento y más del 70% no tienen información

¹¹⁰ Oz, Effy. *Administración de sistemas de información*. Thomson Learning. México. 2001. Pg. 8.

¹¹¹ Padi, Antonio. *La comunicación*. Edicol. México. 1980. Pg. 20

suficiente sobre las cadenas productivas de valor, lo que las hace desconocer la información útil que les puede ayudar a crecer.

Lo anterior lleva a considerar la posibilidad de la poca importancia que las pymes le están dando a la información del entorno. Y al tener poca interacción con éste existe un problema de comunicación empresa-entorno que no deja crecer o avanzar a las pymes

Si no se tiene la suficiente información que ayude a la toma de decisiones y planeación, las posibilidades de crear valor para los diferentes públicos son poco probables. Es por las estadísticas antes presentadas que se deduce que las pymes tienen un área de oportunidad con la cultura de acceso a la información.

Otra de las causas para no contar con la información que ayude a cambiar la estructura del sistema y crear complejidad es la incapacidad de la organización para adaptar el conjunto de datos obtenidos del entorno y propiciar mejores funciones y un desempeño mayor, es decir, no tienen los recursos, ni el capital humano para recopilar y analizar dicha información.

Toda información debe estar almacenada en dispositivos de entrada y salida que permitan procesar, analizar y utilizarla en problemas o situaciones diarias de la empresa. Lo anterior se traduce en tecnología o sistemas de información, éstos son “todos los elementos que funcionan en conjunto para procesar datos y producir información”¹¹³

Las empresas deben hacer uso de los sistemas de información para conocer su entorno y lograr una ventaja competitiva que ayude a agilizar y profesionalizar los productos y servicios que se apeguen a la cadena de valor del comprador y así crear diferencia. Ésta se crea desde la selección de datos, almacenamiento, análisis, así como de su estructuración dentro de los procesos.

El acceso a internet (internet, redes y plataformas sociales) es uno de los beneficios principales que se puede tener dentro de una pyme con el manejo de los sistemas de

¹¹² INEGI. *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)* En línea: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx. Consultado el día 11 de mayo de 2019. A las 6:45 am.

¹¹³ Oz, Effy. *Administración de Sistemas de Información*. Thomson Learning. México. 2001. Pg. 12

información y es precisamente a través de estas herramientas que se tiene acceso rápido y gratuito (en la mayoría de los sitios web) al entorno.

“La información es el alma de cualquier organización comercial o no lucrativa; es esencial para solucionar problemas y tomar decisiones de manera adecuada que constituyen la base del éxito del negocio. En realidad, el presupuesto es el principal factor que limita los servicios y la información que las computadoras pueden proporcionar dentro de una organización.”¹¹⁴

La clave para una efectiva estrategia de comunicación es la información obtenida del entorno, y la generada gracias al análisis, es decir, el conocimiento de las personas que trabajan con esa información.

Para llevar a cabo la incorporación de información al sistema, el entorno debe estar sujeto al escrutinio de un observador experimentado que debe identificar las diferencias entre elementos susceptibles de ser seleccionados por la organización y capaz de entender el interior de la empresa, las posibles constricciones que se puedan crear para anteponer nueva complejidad al medio cambiante y complejo, esto es crear diferencia.

4.3.2 Tecnología e Innovación

La tecnología, según Juan Fernando Arago, en su artículo publicado en el *libro Ética, Innovación y estética*, es la ciencia aplicada para resolver problemas a través de artefactos creados por el hombre para facilitar procesos, reducir tiempo e innovar, cabe mencionar que ésta es un instrumento al servicio del conocimiento y de las ideas que hacen la diferencia.

Debe entenderse que la tecnología no son únicamente los sistemas de cómputo, celulares, aplicaciones, etc, sino todo artefacto construido por un observador, que busca mejorar e implementar nuevos procesos que lleven a un crecimiento social o empresarial.

Para tener acceso a la tecnología del entorno las pymes deben invertir tiempo y dinero. Tiempo, porque la tecnología es externa a las organizaciones y se debe buscar aquella que cumpla con las necesidades de la empresa, es decir, se deben entender el alcance y

¹¹⁴ Oz, *Ibíd.* Pg. 14

funcionamiento para poder adaptarla al sistema y desarrollar capacidades tecnológicas propias, mismas que ayudarán a innovar procesos.

Sin embargo, según el ENAPROCE 2015, el 46.7% de las pymes cree innecesario el uso de tecnología como sistemas de cómputo. El no contar con tecnología reduce la capacidad de competitividad, pues no tienen las herramientas necesarias para hacerse visibles y trabajar en mejores formas de producción, atención al cliente e innovación de productos y servicios.

Según Francisco Segura Mujica en su libro *El mapa de las pymes* destaca 5 consecuencias¹¹⁵ de no contar con información sobre las aplicaciones tecnológicas actuales pertinentes al negocio de las pymes:

1. Existe una reducción en la capacidad para desarrollar nuevos o mejores productos y procesos
2. No hay una anticipación a cuestiones del entorno
3. No se pueden tomar decisiones para invertir en tecnología
4. Bajo nivel científico y técnico en la organización

Estos 4 puntos demuestran la incapacidad de la organización de crear diferencia a partir de la adaptabilidad y la creación de complejidad.

Dinero, porque todo artefacto creado por el hombre que ayude a resolver problemas tiene un costo, pero ¿qué pasa con las pymes en este punto? No todas tienen el capital necesario para costear tecnología, pues como ya se vio en capítulos anteriores, esa no es la única preocupación de estas organizaciones.

“La falta de personal capacitado y los recursos económicos son las restricciones en las pymes para poner en marcha cualquier iniciativa de negocio, incluyendo la adaptación de tecnología. (...) Además de la falta de recursos, las pymes carecen de una visión para evaluar el potencial que tienen las tecnologías de la información para generar ventajas competitivas.”¹¹⁶

¹¹⁵ Segura, Francisco Javier. *El Mapa de las Pymes*. Alfaomega. México. 2014. Pg. 13

¹¹⁶ Jacques, Fillion Louis. *Administración de Pymes*. Pearson. México. 2011. Pg. 315

La tecnología crea una ventaja competitiva que a su vez proporciona valor a la empresa, pues se genera a partir de la innovación y la creatividad, es decir, de la producción de diferencia: puede ser mejor atención, plataformas que permitan explicar y presentar los productos y servicios, por ejemplo, una tienda en línea con envíos a toda la República mexicana, en el caso de las pymes con giro comercial o de servicios.

De todo lo anterior radica la importancia de la vigilancia tecnológica del entorno, pues sin ella las pymes quedan estancadas y pueden llegar a perder clientes potenciales, debido a una falta de innovación.

Para innovar dentro de las pymes se necesitan ideas, una cultura y clima organizacional propicio para desarrollar creatividad en los empleados, además de vigilancia del entorno, ya que la innovación no se genera de la nada, sino a partir de la observación, selección y aprendizaje.

“Los dirigentes de las pymes que innovan saben que las ideas constituyen la materia prima de la innovación. Por esa razón, analizan su entorno regularmente, si no es que de manera continua, para estar al día acerca de las nuevas tecnologías, las últimas tendencias, las prácticas de sus competidores y los cambios en las necesidades actuales o futuras de sus clientes”¹¹⁷

Sin embargo, para que el ambiente creativo surja se necesita que los dueños de las pymes ayuden a generar nuevas formas de relación entre los elementos de la organización para que aporten conocimiento que genere ideas y conduzca a la innovación en los procesos o productos y servicios. Sin duda la creatividad permite generar ideas que pueden llegar a crear diferencia, sin embargo, ésta lleva un riesgo, ya que la innovación, por si misma, implica el generar diferencia entre un estado actual y otro futuro, lo que ya conlleva un riesgo.

Pero, ¿cuáles son los impedimentos para que las pymes tengan dificultad para adoptar tecnología? Según un estudio realizado por varios autores y expuesto en el libro *Administración de Pymes* de Louis Jaques las razones son las siguientes:

- Tienen escaso o nulo personal capacitado

¹¹⁷ Jacques, *Ibíd.* Pg. 404

- Cuentan con pocos recursos económicos
- Tienen una visión reducida del potencial de la tecnología para generar ventaja competitiva
- Estiman la vida útil de la tecnología de forma inadecuada
- Adoptan tecnología sólo cuando se ven forzados por factores externos

Estas dificultades presentadas por las pymes en México las expone a un entorno agresivo y entrópico que demanda nuevas formas de hacer, sin embargo, como ya se vio, las pymes no están dispuestas a tomar riesgos y es entonces cuando presentan el descenso de su desarrollo.

En muchas ocasiones la adopción de tecnología para las pymes se ve como un riesgo financiero, más que como una inversión para mejorar, pues estas empresas tienen pocos recursos económicos y no arriesgan por miedo a seguir perdiendo capital.

4.3.3 Asociatividad o alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas cada vez se vuelven la opción en un mundo globalizado y controlado por las grandes empresas, pues al crear constricciones con otra unidad de negocio se comparte el control para competir en el mercado y se genera complejidad que ayuda a crear diferencia. Según Idalberto Chiavenato, en su libro *Planeación Estratégica*, las alianzas o asociaciones pueden ofrecer las ventajas siguientes¹¹⁸:

- Involucrar a asociados relevantes y que agreguen valor al negocio.
- Flexibilidad en el trabajo conjunto.
- Relaciones a largo plazo.
- Objetivos conjuntos y claros.
- Franqueza y confianza recíprocas.

Las relaciones permiten crear diferencia al aumentar la disponibilidad de recursos en el entorno, incrementar el capital intelectual y reducir complejidad del entorno. Dos cabezas piensan mejor que una, pues hay más aprendizaje, la creatividad e innovación logran

¹¹⁸ Chiavenato, Idalberto. *Planeación Estratégica*. Mc. Graw Hill. México. 2011 Pg. 175

mejores resultados y la tecnología puede compartirse para bien de las dos unidades de negocios.

Es preciso señalar que el control no se pierde en su totalidad, sólo se pierde una parte de éste, sin embargo, esta pérdida de control hace que los emprendedores prefieran no aliarse con otras empresas, pues su miedo al riesgo no les permite perder una parte de todo lo que han logrado.

La confianza y el capital social o recursos son los elementos primordiales para que una empresa determine unirse a otra unidad de negocio, misma que colabora con sus elementos y formas de hacer para aumentar la presencia en el mercado, la cadena de valor y las utilidades de ambas unidades.

“Los desarrollos económicos, tecnológicos y competitivos están aumentando la ventaja competitiva a ser ganada por aquellas empresas que pueden identificar y explotar las interrelaciones entre negocios distintos, pero relacionados. Estas interrelaciones no son nociones borrosas que encajan y que basan la mayoría de las discusiones sobre la sinergia, sino oportunidades tangibles para reducir los costes o aumentar la diferencia en, virtualmente, cualquier actividad en la cadena de valor”¹¹⁹

Al realizar las pymes una alianza estratégica con otra empresa, ya sea grande o con otra pymes, se debe buscar el ganar-ganar, analizando las fortalezas que ambas organizaciones tienen para ofrecer, pues así las dos cumplirán sus objetivos y generarán una ventaja competitiva que les ayudan a lograr la diferencia.

El aprendizaje que deja el tipo de alianza o cooperación debe retroalimentar las operaciones con toda la información recopilada del entorno y así lograr enfrentar los fenómenos entrópicos futuros. Las pymes deben aprender del desequilibrio para tener un progreso y enfrentar nuevos retos.

La planeación y la toma de decisiones son de suma importancia a la hora de aliarse con otra empresa, pues se deben analizar los diferentes escenarios que se pueden lograr.

¹¹⁹ Porter, Michael. *Ventaja competitiva*. Compañía Editorial Continental. México. 1992. Pg. 334

Analizar los resultados de las decisiones que tome la empresa, y los que obtendrá la otra empresa, todo con el fin de que ambas logren ganar.

"La Teoría de los Juegos es tener en cuenta el impacto de mis decisiones en los otros cuando las voy a tomar"¹²⁰. En esta premisa radica el éxito de las alianzas estratégicas.

4.4 Diferenciación y visibilidad

La identidad de una empresa se ve reflejada en la imagen, misma que se forma a partir de las percepciones que los públicos externos generan del contacto directo o indirecto que estos tengan con la empresa. Dichas percepciones son la suma de las actividades internas que deben empatar con las necesidades sociales o a la cadena de valor del comprador.

Estas actividades deben proporcionar algo único y valioso, pues “las empresas también son con frecuencia diferentes, pero no diferenciadas, debido a que siguen formas de exclusividad que los compradores no valoran”¹²¹

La diferencia se alcanza sólo cuando la empresa crea un servicio, producto o actividad que sea valiosa para el consumidor. Ahora bien, todos los procesos que están haciendo bien y que están generando valor pueden ser comunicados dentro de la estrategia de comunicación, pues de esta manera se dará un criterio de señalamiento a esos rasgos que hacen diferente a los productos, servicios o actividades.

Inclusive de aquellas actividades que no se ven y que ayudan a crear los productos y servicios, con el objetivo de lograr que el consumidor observe todo lo que conlleva la producción o materiales con los que son creados e influya en su proceso de compra.

La importancia de un diagnóstico de identidad e imagen a las pymes es fundamental para conocer el grado de empatía que tienen con el público, a fin de ver en lo que pueden mejorar y empatar emocionalmente en las cadenas de valor, misma que se pueden atacar conociendo los criterios de compra que menciona Michael Porter en su libro *Ventaja Competitiva*.

¹²⁰ Stokel, Chris. *¿Qué es exactamente la teoría de juegos?* BBC. En línea (https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/02/150220_teoría_de_juegos_que_es_finde_dv) Consultado el 16 de julio de 2018. A las 10:39 pm

¹²¹ Porter, Michael. Op. Cit. Pg. 137

Estos criterios deberán formar parte de la estrategia de comunicación para dar a conocer aquello que el público no puede ver y que le ayudará a dar un valor a la empresa y a lo que puede adquirir en ella.

Los criterios de compra se dividen en dos: el de uso y señalamiento. El primero pretende investigar el uso que los consumidores le dan al producto y comunicarlo de esa manera, ya que si el público no le da el uso correcto la empresa debe señalarlo, con el fin de no perder su valor.

“El criterio de uso proviene de los eslabones entre la cadena de valor de una empresa y la cadena de valor de sus compradores. Debido a que estos eslabones son numerosos, hay con frecuencia, muchos criterios de uso que van más allá de las características físicas del producto”¹²²

Si existe una relación entre el uso ideal que la empresa tiene del producto y el que los consumidores le dan existirá una necesidad cubierta y por lo tanto un mercado alcanzado. Esto ayudará a seguir creando diferencia y un cadena de valor del consumidor satisfecha, sin embargo, para que esto suceda, en ocasiones, hay que decirle al consumidor como usar el producto.

El criterio de señalamiento debe ser usado en la estrategia de comunicación como una guía de percepciones, con el fin de que el consumidor conozca los procesos ocultos o resaltar la calidad, desempeño de la organización, inclusive decoración, empaques o precios. Todo con el objetivo de impactar en el proceso de compra.

Estos dos criterios ayudan a señalar los rasgos de diferencia que tiene la organización, sus procesos, productos y servicios. Agregan información que ayuda a lograr el mejor aprovechamiento de los outputs, creando más elementos a considerar para llegar a la diferenciación.

A continuación, se muestra una tabla, creada con información de Michael Porter, en su libro *Ventaja Competitiva*, que considera los aspectos más importantes para llegar a la diferencia.

¹²² Porter, Michael. Op. Cit. Pg. 160

Pasos para la diferenciación (Acciones para ser únicos)	Guía de exclusividad (Razones por las que una actividad es única)	Ruta a la diferenciación
<p>Determinar quién es el comprador real</p> <p>Cambiar, si es necesario, al tomador de decisiones o al público objetivo, sin afectar a los consumidores que ya se tienen.</p> <p>Este cambio se puede dar creando nuevas actividades de valor para públicos nuevos que tomen decisiones de compra de forma directa.</p>	<p>Elección de políticas internas: éstas determinan las actividades a desempeñar y el cómo se harán.</p>	<p>Producir las fuentes de diferenciación en la cadena de valor. Pues esa diferenciación sólo se logra al empatar la cadena de valor del comprador y la de la empresa. Además, de los eslabones que las unen.</p>
<p>Identificar la cadena de valor del comprador y el impacto de la empresa en ella.</p> <p>Esta identificación se obtiene a partir del análisis de la cadena de valor y las formas de uso.</p>	<p>Eslabones: se debe cuidar la calidad y eficiencia individual de los procesos para no afectar el desempeño general de la empresa y que el problema no llegue al consumidor.</p>	<p>Hacer uso real del producto consistente con el uso debido.</p> <p>Investigar cuál es el uso que los consumidores le dan a los productos y modificar ese uso, en caso de que no se esté usando correctamente, ya que puede afectar en el desempeño del producto final y bajar la calidad de éste.</p>
<p>Determinar el criterio de compra del comprador.</p> <p>Para determinar el criterio de compra se debe recurrir a los criterios de uso y señalamiento.</p> <p>Criterio de uso: es el valor generado al saber para qué usa la gente el producto y servicio y así llegar a cubrir las necesidades sociales.</p> <p>Criterio de señalamiento: son las señales de valor que influyen en la percepción del comprador para</p>	<p>Tiempo: adaptarse a las necesidades del entorno es crucial para las empresas, entre más rápido lo hagan, más pronto comenzarán a diferenciarse.</p>	<p>Emplear señales de valor para reforzar la diferenciación en el criterio de uso.</p> <p>Si el comprador no valora del todo el costo del producto se le debe hacer ver a través de estas señales de valor o mensajes informativos el costo real del producto.</p> <p>Es aquí donde entra la estrategia de comunicación</p>

satisfacer su criterio de uso.		basada en la diferencia.
<p>Detectar las fuentes de exclusividad en la cadena de valor de una empresa.</p> <p>Identificar qué actividades de valor tienen relación con los criterios de compra para crear exclusividad.</p>	<p>Ubicación: las empresas surgen para satisfacer necesidades sociales, y las empresas deben buscar los lugares estratégicos que más se acerquen a las personas a satisfacer para que pueda tener éxito el negocio.</p>	<p>Emplear la información del producto para facilitar uso y señalamiento.</p> <p>Incluir información acerca de las formas de uso de producto y el señalar el “valor oculto” del producto (como la manera en que se realizó, qué tan exclusivo es o cómo sustituye a los productos de la competencia)</p>
<p>Identificar el costo de las fuentes existentes y potenciales de diferenciación.</p> <p>Determinar qué actividades pueden llegar a generar diferenciación e invertir en ellas.</p>	<p>Interrelaciones: la exclusividad puede surgir de crear alianzas estratégicas con empresas que puedan aportar un valor extra.</p>	
<p>Elegir la configuración de las actividades de valor que creen la configuración más valiosa para el comprador en relación al costo de diferenciar.</p> <p>Descubrir nuevas cadenas de valor a partir de las necesidades, percepciones y formas de uso de los compradores.</p>	<p>Aprendizaje: el aprender de los errores ayudará a no cometerlos nuevamente y permitirá mejorar las actividades al crear nuevas relaciones entre los actores de la organización, generando neguentropía y de este modo mayor complejidad.</p>	
<p>Probar la sostenibilidad de la estrategia de diferenciación.</p> <p>Crear barreras (mayor complejidad) que impidan la imitación, misma que se evita utilizando la identidad como elemento clave, las interrelaciones, los eslabones, relaciones entre elementos,</p>	<p>Integración: estar abiertos al cambio y a la adaptación de nuevas actividades de valor, mismas que tendrán que ser coordinadas con las actividades ya existentes.</p>	

conocimiento, es decir, la construcción y deconstrucción permanente de la organización. Crea una adaptación constante al cambio lleva a la singularidad de la organización compleja para crear diferencia.

Reducir el gasto en actividades que no incidan en las formas elegidas de diferenciación.

Invertir menos en las actividades que no den exclusividad o diferenciación.

*Cuadro realizado con información de Michael Porter de su libro *Ventaja Competitiva*¹²³

Como se puede observar en este cuadro realizado con información de Michael Porter, los puntos se centran en el producto o los servicios, pero ¿cómo dar valor a las actividades generales de las pymes?

Si bien, estos puntos no se hicieron pensando sólo en las pymes se pueden adaptar a las necesidades de estas empresas que requieren tener una idea de lo que significa diferenciación, con el único objetivo de crecer y ser visibles. Además de ser el complemento ideal de los puntos considerados en este capítulo, mismos que fueron seleccionados por ser los más olvidados por las empresas a la hora de tomar decisiones y crear proceso de diferencia dentro de las pymes.

A continuación, un breve resumen de los 12 elementos a considerar para crear diferencia en las pymes de la Ciudad de México:

Factores clave de éxito para lograr la diferencia	Elementos diferenciadores
---	---------------------------

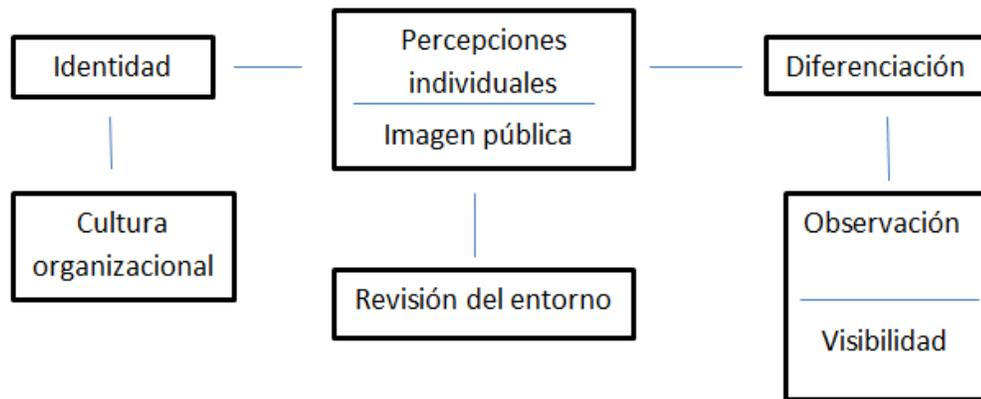
¹²³ Porter, Michael. Op. Cit. Pg. 141- 180

<p>Diagnóstico organizacional</p>	<p>Identidad</p> <p>Llevar a cabo un diagnóstico organizacional ayuda a encontrar diferenciación, eliminando problemas de raíz, y generando nuevas propuestas de mejora que ayuden a la organización a ser más competitiva.</p> <p>Las carencias que puede presentar una pyme en relación con otra ya significa una diferencia para un observador, en este caso el consultor, éstas pueden ser aprovechadas para generar nuevas diferencias positivas en una organización similar.</p>	<p>La identidad al ser idéntica así misma, tiene por objetivo identificar a un ser, volviéndolo único e irrepetible. Siendo la identificación el reconocimiento de esos rasgos de la identidad que lo hacen diferentes al resto.</p> <p>Por el motivo anterior es el origen de la diferencia, pues en su singularidad se haya la diferencia que no podrá ser copiada con facilidad y más si se impregna en todos los procesos y actividades de la organización.</p>
<p>Planeación</p>	<p>Tecnología</p> <p>Hace frente a la entropía del entorno, gracias a que se encuentran establecidos los cursos de acción que permiten la toma de decisiones, que si bien, tienen el camino marcado hacia el logro de objetivos.</p>	<p>Es una herramienta al servicio del conocimiento y de las ideas que hacen la diferencia.</p> <p>Creando una adaptabilidad con el entorno, pues la tecnología está en constante cambio, aspecto que hace que las pymes puedan responder a problemas entrópicos y de entornos</p>

<p>Modelo de negocio</p>	<p>Constituye la estructura económica que le da forma y viabilidad a las pymes. Para acceder a un crédito es necesario cumplir con este punto que a su vez conforma un punto de diferencia, pues no todas las pymes tienen los papeles para acceder al crédito y mucho menos un modelo de negocio que plantee las estrategias y cursos de acción.</p>	<p>Información</p>	<p>agresivos.</p> <p>La información es la diferencia que hace la diferencia, sin embargo debe tomarse en cuenta que esta se genera a través de la observación y selección, de allí surge esta serie de datos que da como resultado la estructura organizacional. Cada observador elige información distinta para crear una identidad, estructura, imagen, marca, etc., diferente al resto.</p>
<p>Ventaja competitiva y valor</p>	<p>La creación de una ventaja competitiva es en sí una forma de crear diferenciación a través del valor creado para los procesos, productos o servicios de la empresa, pues este “plus” no lo tendrá la competencia, ya que fue generado gracias a lo información, elementos únicos y constricciones bien diferenciadas de la organización, obtenidos de un análisis del entorno y de sus</p>	<p>Comunicación</p>	<p>Es el medio para comunicar la diferencia que se crea al interior de la organización. La diferencia primero se crea y después se comunica. En este proceso se generan las estrategias que servirán como camino para el logro de objetivos organizacionales.</p>

<p>Creación de tendencias</p>	<p>consumidores.</p> <p>La creación de contenido a través de la búsqueda en redes sociales es una ventaja que las pymes pueden obtener de la tecnología y que sirve para atraer públicos nuevos, fidelizar a los consumidores, generar confianza, aumentar la diferencia y visibilidad. Una pyme que va un paso adelante en cuestión de contenido está creando diferencia al generar algo que la competencia no está haciendo.</p>	<p>Innovación</p> <p>La innovación con ayuda de la tecnología representa generar diferencia entre un estado actual y otro futuro, lo que implica un riesgo. Las pymes que estén dispuestas a afrontar riesgos estarán un paso delante de aquellas que no lo están tomando. Innovar es crear nuevas formas de hacer y mejorar, procesos, productos o servicios que representan ventajas competitivas.</p>
<p>Responsabilidad social</p>	<p>La RSE debe buscar un impacto positivo en el entorno a favor de la empresa. En esta consideración se debe reconocer el papel que juega como recurso para mejorar la imagen y reducir la complejidad del entorno, pues disminuye la posibilidad de generar problemas con los proveedores, consumidores, colaboradores y medio-ambiente.</p>	<p>Alianzas estratégicas</p> <p>Las alianzas permiten crear diferencia al aumentar la disponibilidad de recursos en el entorno, incrementar el capital intelectual y reducir complejidad del entorno. Dos cabezas piensan mejor que una, pues hay más aprendizaje, la creatividad e innovación logran mejores resultados y la tecnología puede</p>

*Realización propia



*Cuadro realizado con información de Joan Costa, en su libro *Imagen Corporativa en el siglo XXI*¹²⁴

La identidad se logra a través de la cultura organizacional bien establecida, mientras que las percepciones de los consumidores se obtienen comunicando esa identidad arraigada a las actividades, productos y servicios de la empresa, y revisando el entorno para empatar las cadenas de valor, o las necesidades del consumidor con el de la organización.

Pero ¿cómo se logra la diferenciación? Haciendo que los consumidores valoren esos productos o servicios, aspecto que sólo se logra mediante la observación del sistema organizacional. Sólo hasta que el consumidor se da cuenta de las señales de valor y los aspectos tangibles e intangibles de la empresa se puede lograr esa visibilidad. Y todos los elementos propuestos en este capítulo pretenden ayudarán a generar ese valor.

¹²⁴ Costa, Joan. *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. La Crujía. Buenos Aires. 2006. Pg. 198-203

La identidad ayudará a crear una imagen de valor para los consumidores, misma que podrá ser observada a través de dar a conocer las señales de valor y guiar las percepciones del público externo. Esa imagen puede ser reforzada con los criterios de uso, pues estos darán fe de calidad y buen servicio aún después de la compra, lo que puede llegar a crear fidelidad.

La planeación determina los cursos de acción basados en la identidad y logrará determinar qué hace la empresa para lograr esos objetivos y cómo los hará, con el fin de tomar la mejor decisión a cada alternativa que se presente, lo que ayudará a elegir aquellas actividades que si pueden lograr diferenciación y las que no.

La identificación y creación de la ventaja competitiva general y de cada producto o servicio ayudará a empatar la cadena de valor del comprador con la de la empresa para generar que el consumidor valore y compre los productos y servicios. Es en este punto donde entra la comunicación como el medio para dar a conocer o señalar esos productos y servicios diferentes y diferenciados.

Diferenciado, porque tienen un valor añadido que no le podrá dar otra empresa, el de su identidad, ya sea en la forma en la que se elaboró, comunicó, diseñó, en los rasgos intangibles que se le atribuyen o el uso al que lo hayan enfocado.

El entorno juega un papel importante, pues determina los cursos de acción de la empresa, pues para empatar las cadenas de valor de ambas partes se debe hacer una investigación estando en contacto con la otra parte de la ecuación, que en este caso sería entre empresa y entorno/ empresa-competencia.

Lo anterior para determinar al comprador real y con base en la información obtenida crear las fuentes de valor y diferenciación. Primero diferenciamos, después comunicamos.

Ahora bien, no sólo la identidad genera diferencia, existen otros conceptos organizacionales que ayudan a alcanzar dicho fin, ya que la diferencia se logra a partir de la selección de elementos, disponibles en el entorno, y la identificación de su rasgos por parte de un observador, con el propósito de incorporarlos al sistema, crear constricciones eficientes que

permitan la construcción o reconstrucción de la estructura organizacional, anteponiendo nueva complejidad a la ya existente en el entorno.

La observación es el punto de partida para la diferenciación, pues es el primer paso de toda pyme o empresario para encontrar aquellos elementos que van a formar parte de su sistema y elegir los más aptos para armar una organización acorde a las necesidades de su público objetivo y lograr ser diferente.

La complejidad de elementos diferentes y diferenciados entre sí, elegidos gracias a la observación del entorno, crean una unidad de diferencia, misma que debe empatar con la cadena de valor del comprador. Sin olvidar que esas diferencias deben ser comunicadas para que el público las pueda observar, valorar y comprar.

Ahora, el comprador también funge el papel de observador al seleccionar del entorno aquellas empresas o sistemas que cumplan con sus necesidades y cadena de valor. Este es el punto en el que se valora y elige aquella empresa que haya utilizado sus criterios de señalamiento más efectivos, que tenga los elementos (productos, servicios o actividades) más diferenciados del resto y que lleven a la acción de compra.

“Observar es una operación que sólo se lleva a efecto a la manera de un acontecimiento instantáneo, fugaz, y que necesita tiempo para poder enlazar operación de observación, con el objeto de lograr la diferencia con respecto al entorno”¹²⁵.

Tiempo es lo que necesita el observador para seleccionar los elementos del entorno. Además de un referente a diferenciar o con el que pueda comparar lo que se observa. Esto hace que la acción de observar tenga dos lados: lo que se observa y lo que se tiene como referente, lo que implica que la observación deja fuera un lado de la ecuación para poder llevar a cabo su tarea de analizar.

A continuación, se presenta una tabla con los conceptos a considerar para generar diferencia y que tienen como origen el proceso anterior de observación y selección:

¹²⁵ Luhmann, Niklas. *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. Universidad Iberoamericana. México. 2007 Pg. 153

Observación	Detonador primigenio de diferencia. Para establecerla distinción entre dos partes de la ecuación se necesita un observador, mismo que crea el sistema.
Selección	Al observar el entorno el observador selecciona los elementos que ayudarán a crear el sistema y distingue sus rasgos de aquellos que no le sirven para crear la complejidad organizada, poniendo límites con el entorno entre lo que sí puede entrar y lo que no es necesario.
Información	Según Luhmann es una diferencia que hace la diferencia, por el solo hecho de entrar al sistema transforma, es decir, ayuda a construir o re-construir a la organización. Su fin es ser utilizada para generar o adaptar algo a la empresa.

*Realización propia

Observación + selección = información = diferencia

Esta fórmula representa la base para la creación de diferencia, pues de ella se desprenden todos los procesos internos que llevan a generar productos, servicios, conocimiento, aprendizaje, etc. La observación del entorno permite seleccionar elementos que conforman al sistema. Éstos llevan consigo información que debe ser utilizada a favor de la organización.

La información tomada del entorno dará como resultado la construcción de una identidad, imagen, marca, estrategia, etc., todo depende del fin que se tenga para dichos datos, de igual manera puede ser utilizada para guiar a la empresa y generar cursos de acción que se ven reflejados en decisiones.

Identidad	La identidad es el resultado más próximo de observación + selección = información, ya que de
------------------	---

	<p>esa información se selecciona solo aquella que cumpla con la filosofía de la organización, para servir de rasgo único y volverla irrepetible. Dentro de esa unicidad se encuentra también la diferencia, pues es idéntica a sí misma y no a otra cosa.</p>
Imagen	<p>La imagen es la exteriorización de la identidad en forma de percepciones e imágenes visuales. Ésta también es resultado de la información seleccionada del entorno y del funcionamiento que se le da dentro de la organización.</p> <p>La imagen ayuda a los públicos a distinguir a la empresa como buena, mala, limpia, sucia, eficiente, incompetente, etc., pues la imagen representa todas las percepciones de los consumidores que han tenido contacto directo o indirecto y que de cierta forma tienen catalogada a la organización. Estas percepciones y experiencias al tener contacto con la empresa establecen un esquema de interrelaciones que determinan la diferencia.</p>
Marca	<p>Es un signo que sirve para distinguir y es parte de un rasgo de identidad. Genera valor para los consumidores y al servir como señal identificadora es parte de la imagen de la organización y un rasgo importante de diferencia difícil de imitar.</p>
Estrategia	<p>El valor de la estrategia como elemento diferenciador se da a partir de la observación y selección de información en el entorno, que contribuyen después, a generar una herramienta única y que ayudará a establecer una ventaja competitiva.</p> <p>Esta selección de información en el entorno que ayude a mejorar los procesos internos dependerá de las necesidades y/o procesos a mejorar en la</p>

	<p>organización, mismos que son detectados en el análisis situacional con el fin de generar un cambio que permitirá pasar las áreas de oportunidad a fortalezas del sistema.</p> <p>Elegir otra estrategia está relacionado a reconocer la diferencia, no sólo de la estrategia, sino de los posibles resultados. El riesgo es latente en este proceso de selección.</p>
<p>Criterios de uso y señalamiento</p>	<p>Estos dos criterios ayudan a señalar los rasgos de diferencia que tiene la organización, sus procesos, productos y servicios. Agregan información que coadyuva a lograr el mejor aprovechamiento de los outputs, creando más elementos a considerar para llegar a la diferenciación.</p>

Los elementos mencionados en la tabla anterior deben ser considerados como detonadores de diferencia, pues contribuyen a generar complejidad dentro del sistema y sirven como puntos clave para distinguir a las organizaciones, es especial a las pymes.

Crear complejidad al interior del sistema es a su vez generar diferencia, pues se crean las condiciones para resistir a la complejidad aún más grande del entorno, cabe aclarar que es imposible atacar a ésta punto por punto, sin embargo “a un estímulo proveniente del entorno el sistema puede reaccionar de diversas maneras, dependiendo del estado actual en el que se encuentre”¹²⁶.

Este estado actual del sistema depende, en gran medida, del destino que le dieron a la información que se recopiló del entorno y a las relaciones internas y externas que construyeron.

Posteriormente a la creación de complejidad (diferencia) se pretende comunicar todo lo que se haya generado a través de la fórmula para crear diferencia: observación + selección =

¹²⁶ Luhmann, *Ibíd.* Pg. 181

información = diferencia, que representan los conceptos propuestos en las tablas presentadas en este capítulo.

Comunicación

La importancia de la este elemento es comunicar la diferencia creada con anterioridad por la organización. La comunicación debe llegar a ser uno de los factores de diferenciación, pues si bien, todas las empresas necesitan darse a conocer, las herramientas a considerar deben ser seleccionadas con base en el impacto que deseen obtener, ya sea en los públicos internos, externos o mixtos.

La manera de comunicar hace la diferencia entre sólo vender un producto o cambiar la percepción del público para que crean estar comprando el mejor producto. No se pretende cambiar la mente de los consumidores, simplemente se busca que perciban que el objeto a comprar es único y posee beneficios que la competencia no tiene.

Complejidad

Crear complejidad al interior de la organización es generar diferencia, y representa la única forma de enfrentar la entropía del entorno.

Esta complejidad está dada por los elementos y relaciones seleccionadas del entorno que permitirán crear un sistema resistente y reducir complejidad del entorno.

*Realización propia

Capítulo 5. Elementos que hacen diferente a las pymes: caso Sí Nutre

Con el objetivo de demostrar la aplicación de los elementos de diferenciación expuestos en los capítulos anteriores de este proyecto, se tomó el caso de éxito del consultorio de nutrición: Sí Nutre, pequeña empresa con giro comercial y de servicios, dedicada a la venta de productos orgánicos, consultas de nutrición, estudios de genes y retos para bajar de peso.

5.1 Antecedentes

Sí Nutre es un concepto registrado por la nutrióloga Marybel Yáñez en el año 2007, sin embargo, las operaciones de su consultorio de nutrición empezaron desde el año 2003. En un principio la marca y el nombre de la nutrióloga no estaban posicionados en el mercado, situación que la llevó a tocar puertas en medios, siendo *bbmundo*, la primera revista que le diera la oportunidad de empezar a escribir como colaboradora.

Una vez dentro del medio se le dio la oportunidad, gracias a su talento y amplios conocimientos en materia de nutrición, de participar en radio con *Martha Debayle*, medio en el que logró posicionar su marca y su nombre. Ahora se encuentra dentro de las mejores nutriólogas de México, según el libro de Carlos Mota, *Las 24 nutriólogas de México*. De la radio fue llamada a diversos programas de televisión como “Tu Casa TV”, o” Capital 21”, medios en los que logro aún más renombre y reconocimiento de su público.

La importancia de esta empresa está en la capacidad de adaptarse y diferenciarse en un entorno altamente competitivo donde, de acuerdo a un análisis de los datos del INEGI¹²⁷, en el periodo 2010-2015, desaparecieron 1.6 millones de pequeñas y medianas empresas, de los 2.2 millones que surgieron en el mismo lapso de tiempo. Esta organización forma parte de las empresas sobrevivientes con más de 11 años de operación y aun cuando los números promedian la esperanza de vida de las empresas comerciales y de servicios entre los 6 y 8 años.

¹²⁷ INEGI. *Censo Económico 2014*. En Línea (https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/pprd_ce2014.pdf) Consultado el 11 de mayo de 2019. A las 7:01 pm.

Actualmente, Sí Nutre se encuentra en constante crecimiento, pues su propietaria considera, que si bien, en cada etapa de evolución se madura, también se encuentra un nuevo escalón de crecimiento, pues en nutrición los temas siempre se están actualizando, tal y como pasa con la tecnología, si no se entra a la tendencia, las empresas y sus operaciones se van quedando obsoletas y cada vez más lejos de la cadena de valor de las personas.

Esta empresa está en constante reestructuración de contenidos gracias a la observación permanente del área de comunicación, gerencia y dirección, quienes fungen como observadores que seleccionan los elementos del entorno que ayuda a mejorar la estructura de la empresa, la organizan y crean contenido nuevo para aumentar su valor y empatar con las necesidades sociales del momento, lo que desde la perspectiva de la teoría de sistemas representa un aumento de complejidad para enfrentar el entorno complejo.

5.2 Identidad y documentos básicos

La **misión** de Sí Nutre es *enseñar a comer a su comunidad a través de la Nutripedagogía; método por el cual sus pacientes aprenden nutrición de una manera científica y divertida.*

Su **visión** es *llegar a ser una empresa ejemplo para los pacientes y colegas, que se caracterice por transformar vidas a través del autoconocimiento y la nutrición.*

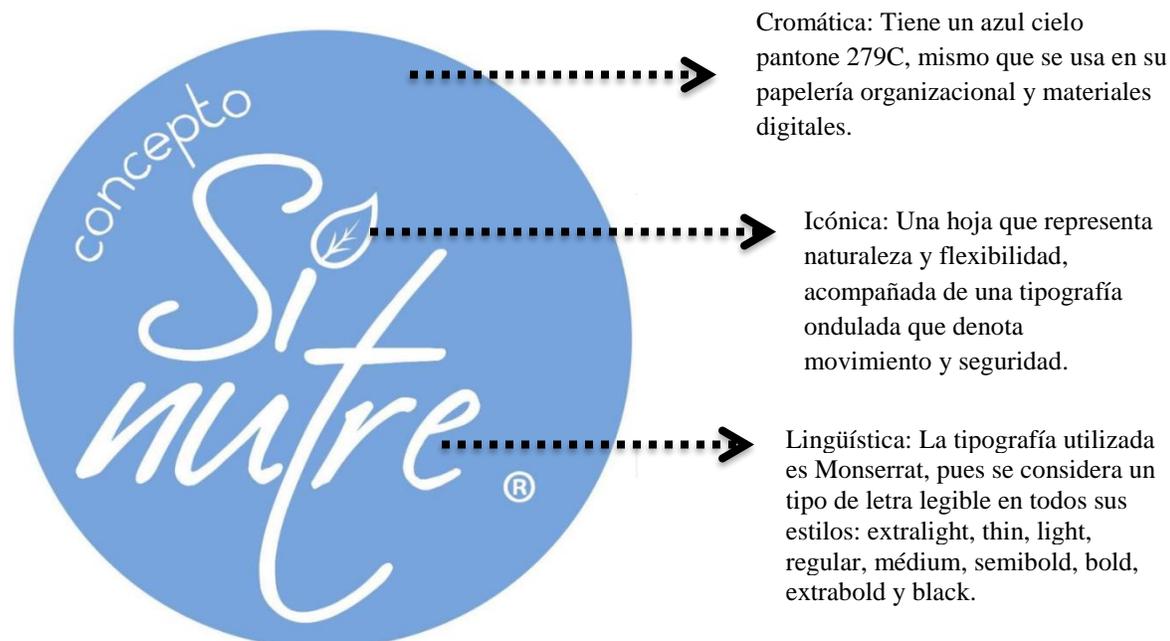
Los **valores** actuales de la empresa son:

- *Responsabilidad:* cumplir con eficiencia las tareas asignadas.
- *Innovación:* siempre estar en busca de tendencias en el entorno.
- *Ética:* hablar con la verdad; no engañar a la gente con productos milagro.
- *Confianza:* seguridad en que los trabajadores y la empresa darán de sí lo que se espera en el exterior.
- *Trabajo en equipo:* unión entre todos los trabajadores para el logro de objetivos.

Sí Nutre no cuenta con manual de bienvenida, ni de políticas internas, sin embargo, el outsourcing es el encargado de informar acerca de las obligaciones y prestaciones de ley a las que el empleado tiene derecho, así como la gerencia se encarga de dar la bienvenida en una junta donde participan empleados y la directora.

La empresa tiene por escrito un manual de procedimientos y perfil de puestos, mismo que entregan a los nuevos integrantes y en el cual pueden ver las actividades que van a desempeñar durante su estancia en la organización.

De acuerdo a lo observado y tomando en cuenta la entrevista realizada a **la directora de la empresa**, a Sí Nutre le hace falta formalizar su identidad conceptual, pues la visual la tienen bien definida. A continuación, la presentación de los elementos que conforman la identidad visual de la empresa:



Es importante mencionar que Sí Nutre no posee un eslogan, detalle que no les ha impedido ser reconocidos como la clínica de nutrición donde se aprende a comer.

El objetivo general de esta empresa está sustentado en su método de Nutripedagogía, cuyo propósito es *enseñar a comer a su comunidad para lograr un autoconocimiento del cuerpo y construir pacientes conscientes e independientes, capaces de hacer de la nutrición un estilo de vida que les ayude a bajar de peso y mejorar su salud.*

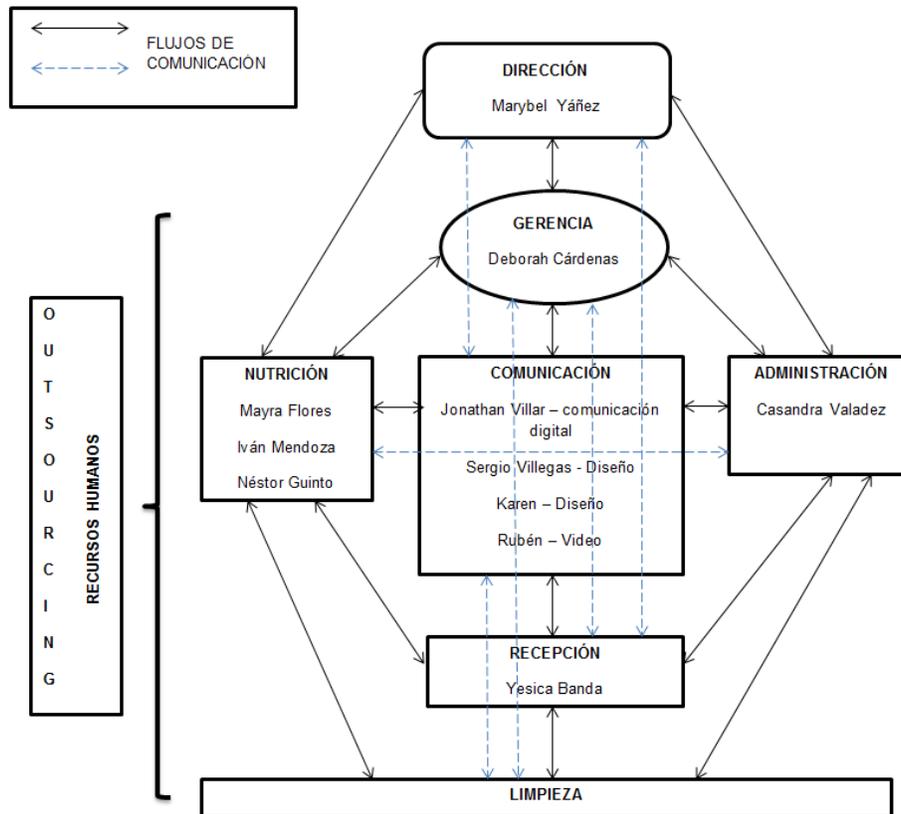
Los objetivos particulares son:

- Impartir clases de Nutripedagogía en cada consulta para hacer pacientes independientes.
- Enseñar a los pacientes sobre los errores más comunes en cuestiones de nutrición.
- Motivar al cambio de hábitos alimenticios, más que al seguimiento de una dieta.
- Proporcionar materiales útiles para la aplicación de los conocimientos obtenidos en consulta.

5.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional está dada por la cantidad de elementos y las diferentes relaciones que existen entre ellos. El organigrama es la forma visible en la que se puede observar la estructura de una organización, pues establece las áreas, los empleados en cada una de ellas y la relación que existe entre cada uno de ellos.

El organigrama de Sí Nutre está compuesto por 7 áreas o subsistemas que trabajan en sinergia para lograr los objetivos organizacionales. La comunicación entre los departamentos se considera eficiente, pues al ser un lugar pequeño las áreas siempre están comunicadas. A continuación, se presenta el organigrama de Sí Nutre:



Mintzberg, establece que las empresas pequeñas, por lo general, tienen una estructura simple, pues tienen supervisión directa por parte del jefe y su ambiente es dinámico. Y efectivamente, Sí Nutre cuenta con supervisión directa, a pesar de que la nutrióloga Marybel se encuentra en Estados Unidos, pues gracias a la tecnología ya es posible estar pendiente de todos los procesos y estar en contacto con su personal para orientar sus actividades.

El flujo de comunicación en Sí Nutre es bidireccional, es decir, existe comunicación entre todas las áreas, tanto izquierda-derecha, arriba-abajo, y de acuerdo a la entrevista con la nutrióloga Marybel todos los empleados tienen libertad de decidir sobre sus procesos, sin embargo, existen decisiones que deben ser consultadas antes, aunque no suelen ser muchas.

Sus canales de comunicación internos son:

- Whats App
- Correo electrónico

- Teléfono
- Comunicación cara a cara
- Reportes de actividades

Se hace énfasis en la importancia que tiene el que todos los empleados estén en constante participación, y desde sus áreas aporten nuevo contenido que continúen diferenciado a la empresa.

De hecho, se puede decir que en materia de comunicación interna, la organización ha innovado y establece un mecanismo de retroalimentación que seguramente hace más eficiente los intercambios entre elementos (roles) de la estructura, eso definitivamente la hace diferente.

5.4 Aplicación de los factores de éxito en Sí Nutre

La observación y selección cuidadosamente diferenciada que incluye la información proveniente del exterior da como resultado, tras una adecuada y diferenciada interconexión, la identidad del sistema, en este caso de Sí Nutre. Esta identidad es el elemento inicial para la diferenciación.

5.4.1 Identidad e imagen

La identidad es el elemento base, en este proyecto, para alcanzar la diferenciación, y es que ésta dota a una empresa de singularidad, pues al reflejar que los elementos de identidad están impregnados en la organización, la percepción de los públicos creará una imagen visibles y diferente al resto.

Por lo anterior, es importante determinar el nivel de identidad en Sí Nutre, pues esto arrojará el estado actual de la empresa. El resultado de la identidad se obtuvo gracias a una encuesta realizada a los públicos internos que arrojó las siguientes estadísticas:



El 100% de los empleados conoce el nombre completo de la organización, pero sólo el 70% sabe en qué año fue creada la empresa formalmente.

De acuerdo con las encuestas realizadas a los empleados se encuentra que Sí Nutre es una empresa con la misión de *enseñar a comer a través del método de nutripedagogía y lograr que los pacientes sean independientes*. Mientras que las respuestas para describir la visión concuerdan en llegar a ser líderes en el ramo de la nutrición, aquí algunas respuestas:

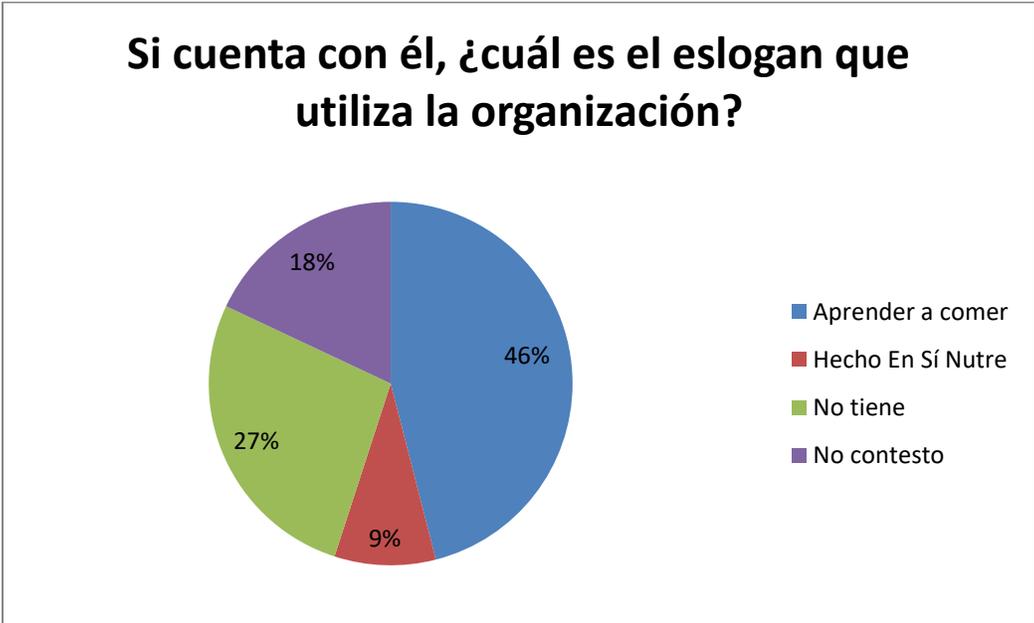
- Ser el centro de nutrición líder que enseñe a comer a más personas.
- Darle las bases al paciente para que lleve una vida saludable.
- Ayudar a lograr que los #HechosEnSíNutre cumplan y adopten una serie de hábitos saludables.
- Ser el mejor centro de nutrición online de Hispanoamérica.
- Enseñar a comer a cualquier persona y que no dependa de las consultas.
- Llegar a ser una empresa líder en el ramo de la nutrición.
- Ser un referente de nutrición en México y Latinoamérica.
- Ser una empresa líder en nutrición.

Como se puede observar, las respuestas tienen relación con las dadas por la directora de la organización, lo que refleja que Sí Nutre tiene una identidad que ha sido comunicada de la mejor manera a los empleados, pues éstos tienen la esencia de la misión y visión de su lugar de trabajo, aspecto que denota una buena comunicación interna y cumple con el primer paso para lograr la diferencia.

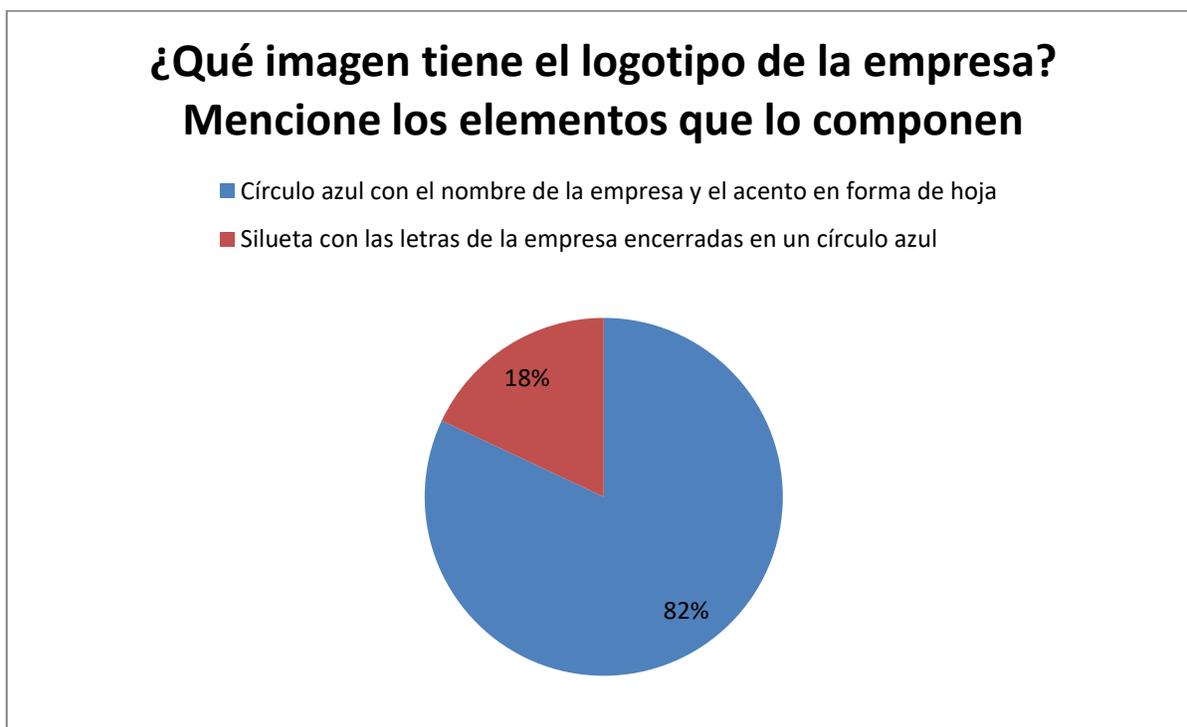
Los valores de la organización tampoco están establecidos de manera formal, sin embargo, los más recurrentes entre todos los empleados fueron los siguientes:



Se les dio libertad de elegir los valores que creen propios de la empresa y esta gráfica deja ver que la responsabilidad, respeto, ética, confianza y trabajo en equipo son los más recurrentes y con los que ellos se identifican, pues consideran que son los que más prevalecen en sus labores diarias.



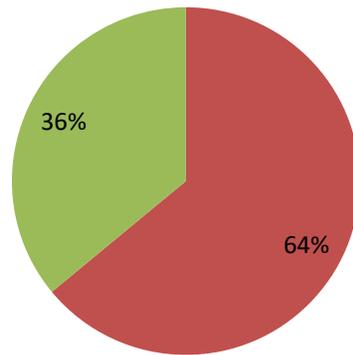
En cuanto a la identidad visual, el 46% de los empleados de Sí Nutre consideran que el eslogan de su empresa es “Aprender a comer”, ya que como anteriormente se mencionó esta frase está en toda su comunicación, y se considera la razón de ser de la empresa, pues tanto las consultas de nutrición, como los retos, productos y estudios tienen ese propósito final, el enseñar a comer a los pacientes.



El 100% de los públicos internos identifica el azul como el color predominante en el logotipo, sin embargo, el 18% aún considera el logotipo anterior de la empresa donde se presenta una silueta humana delgada, más el nombre de la empresa encerrado en un círculo.

¿Con cuál de los siguientes conceptos relacionas la imagen de la empresa?

■ Alto prestigio ■ Vocación de servicio ■ Trabajo en equipo ■ Caridad ■ Comunidad



Vocación de servicio es el concepto con el que el 64% de los empleados relaciona la imagen de la empresa, pues dentro de su comunicación prevalece el amor por lo que hacen y el trabajo en equipo, pues todas las áreas trabajan en sinergia y necesitan unos de otros para realizar sus tareas. Por ejemplo: el área de nutrición necesita del área de recepción para agendar sus consultas, y también del área de comunicación para promocionar las mismas.

Identidad quiere decir idéntico así mismo y dotado de ciertos rasgos que no tiene ningún otro sistema. La identidad de Sí Nutre se logró gracias a la selección de los elementos del entorno y en conjunto formar un concepto diferente y donde el término aprender a comer es el mensaje que define a la empresa.

Los rasgos característicos de Sí Nutre, de acuerdo a las encuestas realizadas a los empleados y a la entrevista hecha a la nutrióloga Marybel, son:

- Trabajo en equipo
- Vocación de servicio
- Profesionalismo
- Ética y responsabilidad
- Nutripedagogía
- Aprender a comer
- Innovación
- Uso de tecnología
- Libertad de decisión
- Comunicación bidireccional
- Autoconocimiento
- Orgánico y natural

- Confianza
- Congruencia entre lo que se dice y se hace

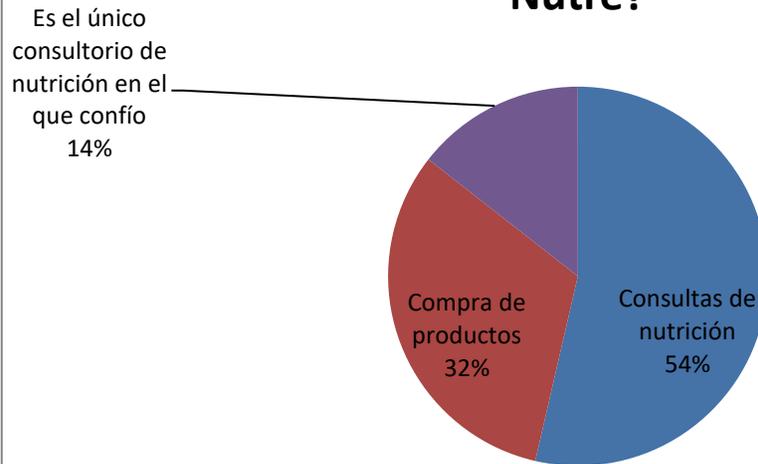
Una vez conocidos los resultados de las encuesta de identidad organizacional podemos determinar que si bien la identidad de Sí Nutre no está formalmente establecida entre los empleados, ellos, gracias a la comunicación, tienen claro el objetivo, que es enseñar a comer a los pacientes y hacerlos independientes. Con esto se demuestra que el conocimiento dentro de la empresa se da mediante la comunicación informal.



Ahora, el nivel de identidad en Sí Nutre debe quedar plasmado en sus procesos, productos, servicios, comunicación interna, externa y alianzas que serán percibidos por los consumidores, creando una imagen externa. Esta imagen debe generar un valor que los públicos externos estén dispuestos a pagar, con el objetivo de crear una ventaja competitiva.

Para esto se consultó a una muestra representativa aleatoria de 20 consumidores con el fin de conocer la percepción y experiencia que ayudará a saber el grado de permeabilidad de la identidad y la imagen que se tiene.

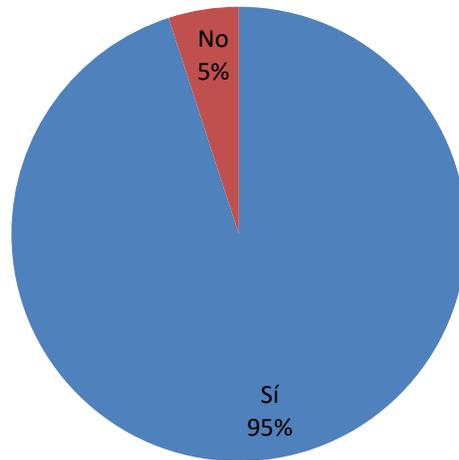
¿Cuál es el motivo por el que asistes a Sí Nutre?



El 54% de los consumidores, más de la mitad, asiste a la empresa por consultas de nutrición, el 32% a comprar productos y el 14% considera a Sí Nutre como el único consultorio en el que confía, a pesar de ser este último un número bajo sí representan una diferencia, ya que permite determinar que la organización es considerada como la única opción entre todo el mercado disponible en el entorno.

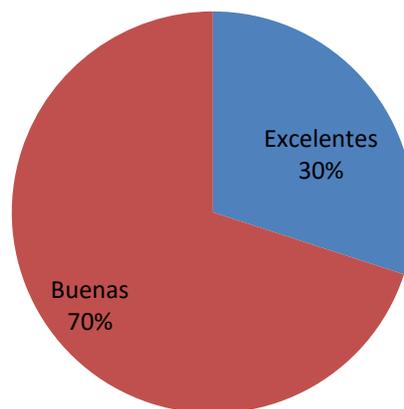
Lo anterior no quiere decir que el resto de los pacientes no considere a Sí Nutre un centro de nutrición confiable, más bien, es parte de su abanico de posibilidades para tomar una consulta y eso ya hace la diferencia, ya que el consumidor tiene la posibilidad de validar información y complementar su conocimiento con otras clínicas. Más adelante, se demostrará que en lo particular la empresa sí tiene un nivel alto de confianza por parte de los consumidores.

¿Te gusta el logotipo de Sí Nutre?



De acuerdo con la **percepción** de los públicos externos al 95% le gusta el logotipo de la empresa pues consideran que es natural y simple, tiene que ver con la nutrición, pero sin hacer referencia a comida.

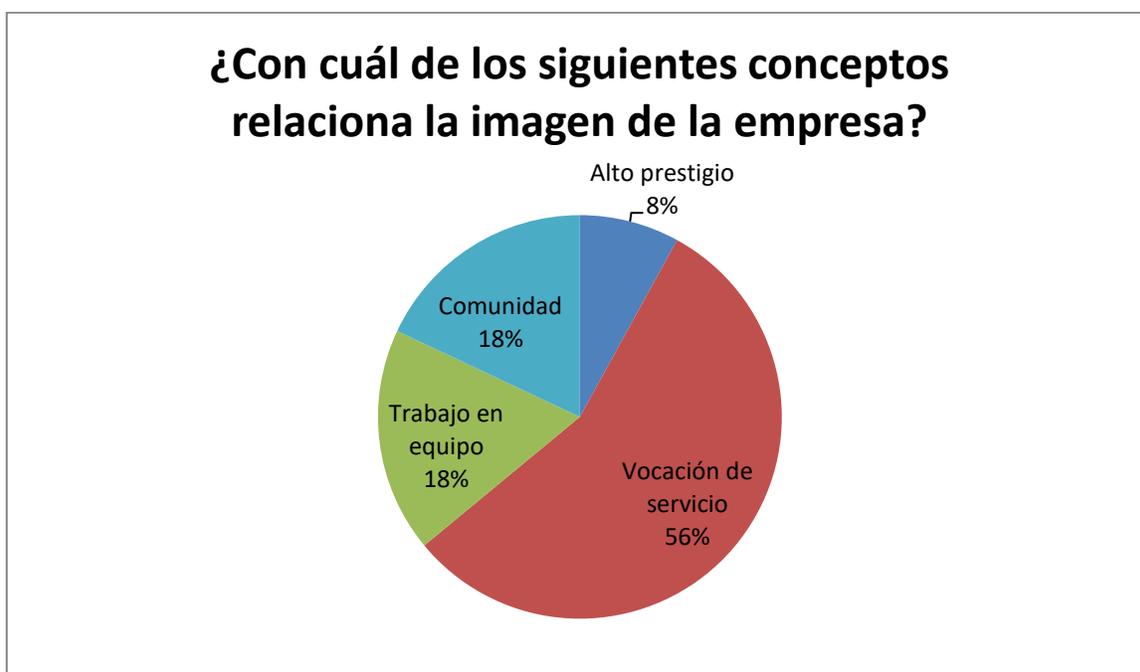
¿Qué te parecen las instalaciones de Sí Nutre?



Del total de encuestados, el 70% considera que en general las instalaciones de la empresa son buenas, mientras que un 30% considera que son excelentes.

Continuando con la valoración a la percepción de las instalaciones se muestran los siguientes resultados que dejan ver cuál es la primera impresión de la empresa con los consumidores y si el trabajo realizado en su remodelación, acomodo y decoración está a la altura de las exigencias de sus consumidores:

- El 80% cree que la empresa es **higiénica** y el 20% considera que puede mejorar.
- El 50% percibe las instalaciones medianamente amplias, el 30% cree que el **espacio** es muy amplio, un 15% nota el espacio pequeño y para un 5% el espacio le es indiferente.
- Para el 70% la **distribución** de los muebles y productos dentro de la tienda es buena, el 25% opina que le encanta y al 5% no le gusta.
- A un 75% de los encuestados si le gustan los **colores** con los que está pintado el interior, a un 10% no le gusta, y al 5% restante le es indiferente la decoración.

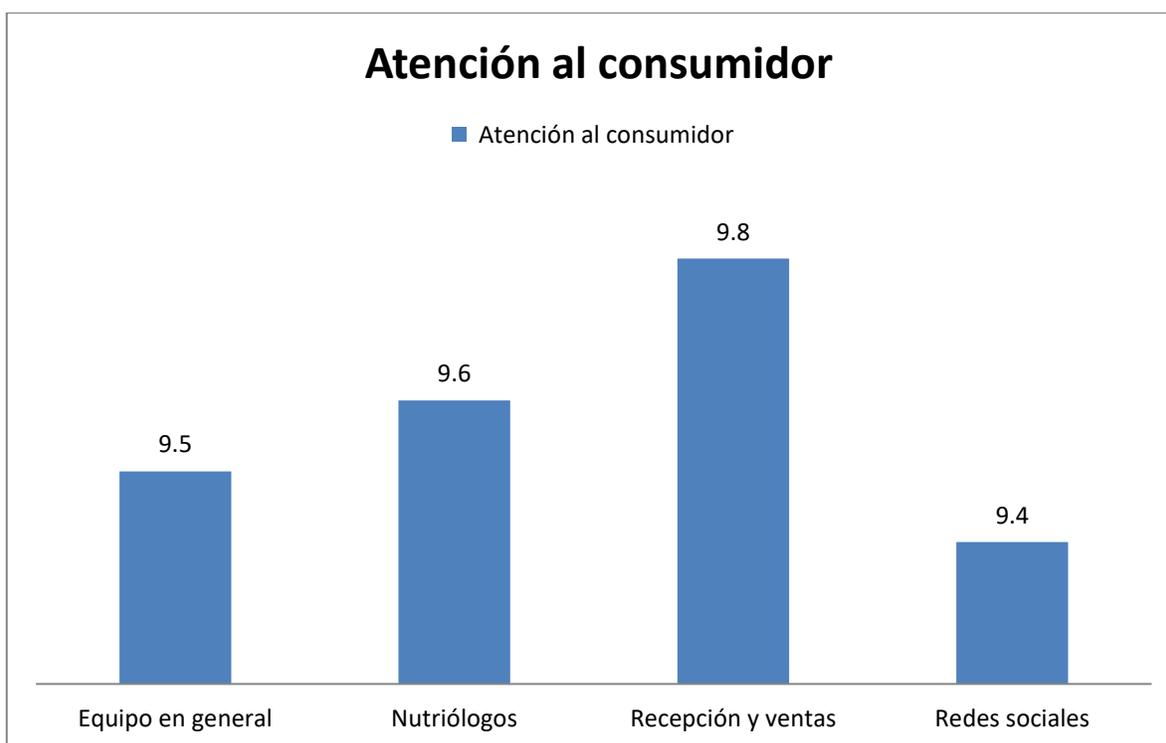


Vocación de servicio y trabajo en equipo son los dos conceptos, que según encuestas a públicos externos, reflejan la esencia de Sí Nutre. Así mismo, estos dos conceptos son los percibidos por los públicos internos, por lo que la identidad está impregnada en las percepciones de los consumidores.

Los rasgos característicos de Sí Nutre, de acuerdo a las encuestas realizadas a los públicos externos son:

- Vocación de servicio
- Trabajo en equipo
- Comunidad
- Honestidad
- Respeto
- Humildad
- Comprensión
- Ética
- Confianza
- Profesionalismo
- Pasión
- Fomentar el cuidado personal
- Motivar a la activación física
- Amabilidad
- Amor propio
- Nutripedagogía

A los encuestados se les pidió calificar del 1 al 10, y de acuerdo con su **experiencia** en la empresa, el trato recibido por el personal de la tienda, nutriólogos y la impresión del contenido en redes sociales. Estos fueron los resultados promediados por área:



En la gráfica se puede observar que el área con el mejor servicio y trato al cliente es de recepción y ventas, punto importante porque es la primera impresión al llegar a la tienda, y uno de los aspectos para generar ventaja competitiva y diferencia. Sin embargo, todas las

áreas superan el 9.4 de promedio, por lo que se puede calificar de bueno el servicio de la empresa.

Según Joan Costa, la percepción visual de la empresa y la experiencia al entrar en contacto con ella dan como resultado el tiempo, es decir, la idea que los públicos se hicieron sobre la empresa al paso de los días. Estos fueron los resultados:

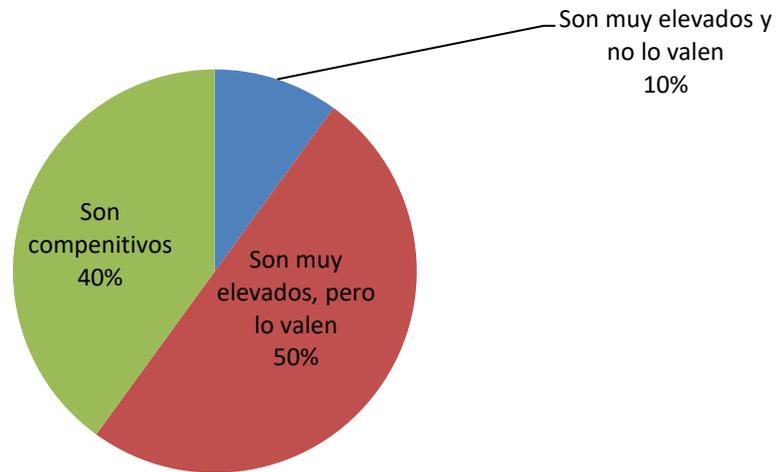
El nivel de confianza que tienen los clientes hacia la empresa es alto, pues alcanza el 9.75 de promedio, lo que implica que Sí Nutre transmite confianza a través de todo lo que comunica al exterior, y eso se debe en gran medida a los valores, ética y a la misión que tienen como empresa.

Una vez que los consumidores tuvieron contacto con la empresa y valoraron sus precios y la calidad de sus servicios, el 50% considera que los precios son muy elevados, pero lo valen gracias al conocimiento que comparten en sus consultas y redes sociales. Lo anterior refleja que Sí Nutre, gracias a la diferencia que ofrece con respecto a otros centros de nutrición y el valor que le dan los clientes tiene la posibilidad de subir sus precios, pues el público los acepta y paga por ellos.

“Los compradores usan indicadores como publicidad, reputación, empaques, profesionalismo, apariencia y personalidad de los empleados del proveedor, el atractivo de las instalaciones y la información proporcionada en las presentaciones de venta para inferir el valor que la empresa crea o creará”¹²⁸

¹²⁸ Porter. Michael. *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Continental. México. 2002. Pg. 156

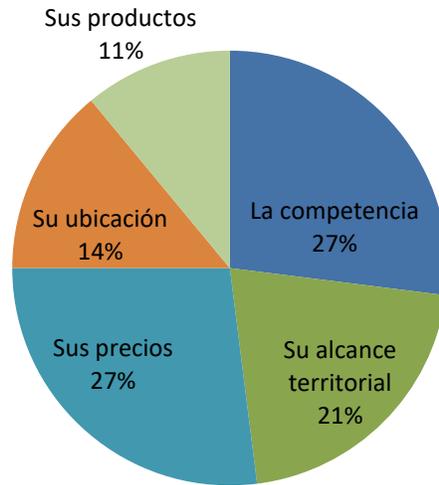
¿Los precios en nuestros servicios te parecen adecuados?



También opinaron acerca de las ventajas y desventajas de la empresa. Esto sólo puede suceder gracias a que los consumidores tuvieron el tiempo de evaluar y conocer los puntos buenos y malos de Sí Nutre.

El público externo considera que la ventaja más grande de la empresa son sus servicios, mientras que la desventaja principal son sus precios, sin embargo, los consumidores están dispuestos a pagar ese precio debido al valor que le asignan a la organización, y es precisamente en este punto donde se da un paso hacia la diferencia, pues esta se alcanza cuando se crea un producto o servicio valioso para el comprador y es percibido por ellos.

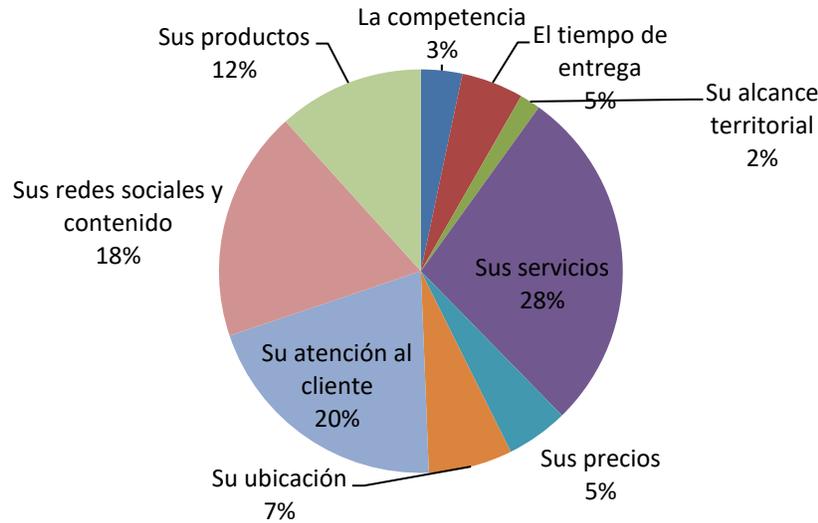
¿Cuáles consideras que son las principales desventajas de la empresa?



Una vez que los consumidores valoran los rasgos de la organización, en este caso, los servicios, atención al cliente y redes sociales, se crea un valor añadido que ayuda a la organización a diferenciarse del resto de empresas con el mismo giro. Esto no quiere decir que sea la mejor, sino que se volvió visible para ellos.

Estos tres conceptos están impregnados de la identidad de la empresa, y por eso han alcanzado la diferenciación y valoración del público externo. Todo gracias a la adaptación de las necesidades de los consumidores, la interrelación que tienen con ellos y el aprendizaje.

¿Cuáles consideras que son las principales ventajas de la empresa?



Los resultados arrojan que la percepción de los públicos externos es favorable para la organización, pues tanto su imagen sensorial como mental ubica a Sí Nutre como una empresa que vale y en la que se puede confiar.

En cuanto a imagen visual los encuestados califican a Sí Nutre como una empresa higiénica, amplia, con buena distribución y colorido en su interior. Por otro lado, la imagen sensorial se representa por la identidad que la empresa impregna en sus procesos y que dejan en el consumir una huella que permitirá recordar a la organización y hacerla visible.

Todo lo anterior, gracias a la comunicación que tienen todas las áreas con el exterior, a la eficiencia de sus procesos, al conocimiento de valor que aportan, la atención al cliente, a la calidad de sus productos, pero sobre todo, a la misión que tienen y que está perfectamente grabada en la mente de todos sus públicos, el de enseñar a comer y contribuir a un cambio social desde el ámbito de la nutrición.

Una vez que se tiene identificada la identidad e imagen de Sí Nutre, pasamos a los elementos que ayudarán a esta empresa a maximizar su diferencia con respecto a las demás empresas del entorno, para posteriormente incluirlos en su estrategia de comunicación, pues la diferencia primero se crea y después se comunica.

5.4.2 Diagnóstico organizacional

La empresa no ha realizado ningún diagnóstico organizacional, sin embargo, cuentan con un área externa de comunicación, quien es la encargada de detectar las áreas de oportunidad en los diferentes procesos y actividades de la empresa. También, son los encargados de establecer y proponer estrategias que mejoren el funcionamiento de la organización interna y externa.

No obstante, se utilizan mystery shoppers para saber la calidad de cada uno de los empleados y cuál es su capacidad de respuesta, para poder detectarlos, ayudar a mejorar o crear herramientas que agilicen los procesos y que permitan un control.

El equipo realiza juntas semanales donde cada uno expone las áreas de oportunidad que pueden mejorar y así trabajar en sinergia y cumplir los objetivos. La gerencia, quien organiza las juntas, menciona que algunas veces hay malos entendidos entre los empleados y siempre la retroalimentación ayuda a que todos puedan trabajar mejor.

Para el buen funcionamiento de todas las áreas es necesario realizar un diagnóstico de clima organizacional, pues de ahí saldrán los síntomas que pueden estar generando problemas, opciones de mejora y vías de desarrollo, es decir, las estrategias a implementar para hacer frente a los conflictos.

La diferencia que Sí Nutre puede obtener al realizar este estudio es el aprendizaje del entorno y los factores internos que están generando entropía y que por ende están afectando el desarrollo de la organización. El tener conocimiento de la raíz de los problemas internos de una empresa conlleva un cambio, mejora o adopción de nuevos procesos, **no obstante** los procesos que la organización lleva a cabo funcionan para atacar las áreas de oportunidad y hacer frente a los conflictos internos y requerimientos del entorno.

5.4.3 Planeación

La planeación en Sí Nutre está determinada por gerencia y dirección, quienes se encargan de establecer el calendario editorial que seguirán el resto de las áreas. Parten de la planeación operativa en la que incluyen la misión de enseñar a comer, con el objetivo de explicar el funcionamiento del cuerpo y los beneficios que tiene el comer bien.

Todo lo anterior se plasma en los temas y siguiendo la ética de no vender productos milagro o que prometan bajar de peso sin esfuerzo. Los temas están sustentados en investigaciones científicas y datos actuales, aspecto que al ser tomado del entorno inmediato y ser parte de lo que las personas quieren y necesitan genera un punto de diferencia con respecto a otros centros de nutrición.

La planeación estratégica depende de las propuestas de cada una de las áreas:

- Gerencia y dirección: establecen los videos para el canal de YouTube.
- Nutrición: prepara los temas para videos en vivo realizados todos los lunes.
- Comunicación: crea el contenido para redes sociales.
- Administración: propone los productos a vender durante la semana.
- Recepción: hace la degustación que se dará a los clientes.

La planeación operativa corre a cargo de cada una de las áreas, pero supervisados por gerencia, quien se encarga que todo lo propuesto se ejecute con la calidad y el profesionalismo que se exige. Este control de calidad a cada una de las actividades establece otro referente de diferencia, pues se pretende que todos los procesos sean eficientes y los resultados estén a la altura de lo esperado por los consumidores.

De acuerdo con el área de comunicación la planeación no siempre sale como se espera, pues las exigencias del entorno cambian día con día y en ocasiones deben crear o complementar con nuevos temas que empaten con la tendencia o coyuntura social.

“Hace falta más organización y tiempo para estar a la altura de las exigencias reales del entorno, porque sólo nos quedamos con lo que creemos que la gente necesita, más no con lo que quiere de verdad, sin embargo, recibimos retroalimentación positiva en

los comentarios de redes sociales, que son el medio por el cual tenemos más contacto con ellos”¹²⁹

Sin embargo, gracias a la pro-actividad y conocimiento de los trabajadores en sus áreas respectivas estos cambios en el entorno no generan demasiada entropía en la organización, pues todos los empleados saben cómo reaccionar debido a la retroalimentación previa que tienen por parte de gerencia y dirección.

La comunicación en el interior, las diferentes constricciones entre los elementos, la planeación de los temas y el seguimiento que se le da a cada una de las estrategias crean una complejidad de conocimientos que ayudan a tomar decisiones en momentos decisivos, y a que lograr un equilibrio en momentos en los que algún agente entrópico ataca a la organización.

5.4.4 Modelo de negocio

El modelo de negocios de Sí Nutre está asesorado por una agencia de comunicación externa, quien se encarga de segmentar a los públicos y definir, junto con dirección y gerencia cuáles serán las estrategias a seguir para el logro de objetivos y así continuar produciendo más y con mejor calidad.

La empresa como tal no busca inversionistas, sino generadores de contenido que ayuden a potencializar los productos y servicios, para eso se tienen establecidos límites que los colaboradores deben seguir: tener contenido de calidad, ser orgánicos y estar comprometidos con la salud y el bienestar de las personas. Esta ética profesional ha llevado a Sí Nutre a estar nominado en eventos como el *BinFest* que premia a las empresas y celebridades que fomentan un estilo de vida saludable y consciente.

El modelo de negocio de la empresa cambia dependiendo de las tendencias y complicaciones que se den en el entorno, estos cambios se establecen en juntas programadas cada semana y permiten entender el comportamiento de los consumidores para saber qué es lo que están buscando, cómo se les puede atender y así buscar su diferencia en el mercado.

¹²⁹ Argumento tomado de una entrevista con el área de comunicación de Sí Nutre.

Esta práctica crea poco a poco la estructura organizacional de la empresa, permite añadir más elementos al sistema, saber qué hacer con ellos, cuánto cuestan y crear complejidad para mantener un equilibrio constante frente al entorno. Además, permite a la empresa aterrizar las ideas y llevarlas a la acción.

5.4.5 Ventaja competitiva y valor

Sí Nutre es una empresa que se caracteriza por un grado alto de ética y responsabilidad con la salud de sus pacientes, valores asignado por sus público internos y externos en las encuestas realizadas de identidad e imagen. Dichos valores son resultado de sus ventajas competitivas, mismas que se muestran a continuación:

- Utilizan las bases de la medicina tradicional mexicana y China: conocimientos que aportan valor a las consultas de nutrición por ser recomendaciones 100% naturales y no sintéticas.
- Hacen lectura de lengua: análisis basado en la medicina tradicional China que muy pocos consultorios de nutrición hacen en México y que ha logrado posicionarse como un servicio de calidad y muy valorado por los consumidores de diferentes partes del mundo.
- No incita a la compra de productos milagro: multivitamínicos, multinivel o productos que en lugar de ayudar, perjudican el organismo de las personas.
- Evitan trabajar con marcas de alimentos que no cumplen con los niveles nutricionales aptos para el consumo humano: aspecto que agradecen los consumidores y que ha hecho que muchos de ellos lleguen a confiar en los productos que recomiendan y no en los de la competencia.
- Es un punto de referencias para otras partes del mundo: pues tienen consultas en línea en países como Estados Unidos, y regiones de Sudamérica y Europa donde se habla español.

El consultorio de nutrición cuenta con 4 servicios diferentes: consultas de nutrición, retos para bajar de peso, venta de productos en una tienda orgánica y estudio de genes. A continuación, se dará la descripción de cada uno de ellos, junto a la ventaja competitiva y el

proceso de selección de los elementos que ayudarán a determinar el por qué sus productos y servicios son diferentes al resto de los disponibles en el entorno.

Consultas de nutrición:

El objetivo de las consultas de nutrición es orientar a los pacientes hacia un cambio de hábitos, más que a seguir una dieta que tarde o temprano van a romper. Lo anterior, con el propósito de ayudar a sus clientes a bajar de peso y satisfacer sus necesidades físicas y de salud.

- La ventaja competitiva de este servicio es: la lectura de lengua y el hecho de que vayan respaldadas por el nombre de la directora de la empresa, la nutrióloga Marybel Yáñez.

Venta de productos orgánicos:

Cuentan con aproximadamente 200 productos diferentes, elegidos por sus beneficios y aportes nutricionales de calidad. *La Tiendita Orgánica*, hace envíos a toda la República Mexicana.

- La ventaja competitiva de este servicio es: el respaldo que tienen los productos al ser usados por los miembros de la empresa y por ser parte de su estilo de vida. Además, son productos que fueron elegidos por sus componentes naturales y libres de químicos dañinos para el organismo.

Retos para bajar de peso:

Cuentan con 8 retos o planes de alimentación de corta duración, que tienen como objetivo atacar necesidades específicas de salud, tales como desintoxicación de órganos, eliminar la retención de líquidos en el cuerpo, ayudar a un balance hormonal en la mujer, desintoxicación de azúcar y harinas refinadas en el cuerpo, entre otros.

- La ventaja competitiva de este servicio es: el uso de la tecnología, precios bajos, alta calidad, contenido actualizado y educativo, además de entregar un diagnóstico personalizado al finalizar.

Estudio de genes:

Es una prueba de saliva que permite conocer las enfermedades e intolerancias a las que una persona esta propensa, diagnóstico que ayuda a saber cómo evitar la activación de los genes de enfermedad, el tipo de alimentación que deben llevar los pacientes y las vitaminas y minerales con las que se deben suplementar.

- La ventaja competitiva de este servicio es: la profundidad de los resultados, pues a diferencia de los estudios disponibles en la competencia y en las cadenas de gimnasios, el que tienen en Sí Nutre ofrece: distribución de macro y micro nutrimentos, enfermedades que se pueden desarrollar con el tiempo, cómo evitar esos padecimientos con alimentación, las vitaminas que necesita el cuerpo, los ejercicios que les ayudarán a lograr resultados en su cuerpo en menos tiempo, entre otros.

Estos cuatro servicios cuentan con diferentes ventajas competitivas que agregan valor a la cadena de valor general de la pyme. De acuerdo con una entrevista al área de comunicación, la cadena de valor de comprador empata con la de la empresa gracias a los sondeos periódicos que hacen en redes sociales acerca de la eficiencia de los servicios ofrecidos y los temas que el público desea ver en las redes, pues éstas son el medio principal para atraer y fidelizar a los consumidores.

5.4.6 Creación de tendencias y estrategias

Sí Nutre está compuesto por un conjunto de elementos diferentes y diferenciados entre sí que conforman una estructura y que tienen objetivos en común, entre ellos, el enseñar a comer a su comunidad de pacientes y seguidores a través de un modelo llamado Nutripedagogía.

Esta organización es considerada un sistema abierto, pues “se visualiza en interrelación directa y continúa con el medio que la rodea, del cual importa energía para funcionar; la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio diferente”¹³⁰

¹³⁰ Fernández, Collado Carlos. *La Comunicación Organizacional*. México. Trillas. 2005. Pg. 28

Los sistemas sociales adaptativos no actúan de manera automática, los resultados insumo-producto son consecuencia de procesos que se dan en estructuras organizadas, sujetas a variables que se pueden modificar con información del entorno y el aprendizaje obtenido sobre la función de la empresa en la sociedad.

Un ejemplo es la forma en la que transforman las nuevas tendencias en redes sociales para poder comunicar mensajes acordes a sus intereses y llegar a la cadena de valor del comprador, a través de un recurso visual que mantenga la atención de sus consumidores y los llame a la acción. Lo anterior es resultado de formas distintas de comunicar la diferencia basada en modelos existentes.



La adaptación de memes se volvió un uso obligado para la empresa, pues es el nuevo lenguaje de comunicación, cuyo objetivo es reflejar el estilo de las personas en el momento, cabe destacar que si el meme no se publica en la temporalidad que transcurre pasa de moda y deja de tener impacto.

Los sistemas no están dados por si solos, existe un observador que selecciona aquellos elementos que considera necesarios para la construcción de su estructura organizacional, esto conforma el primer paso hacia la diferenciación, pues se excluyen ciertos elementos por elegir otros que se creen mejores, mismos que con el tiempo, la retroalimentación con el entorno y el aprendizaje dirán si fueron decisiones acertadas o no.

Un ejemplo es la selección de los productos a vender en la tienda orgánica, no existe producto que la empresa no haya investigado y valorado con otros disponibles en el

entorno, pues de la buena calidad y aporte nutricional que éstos tengan dependerá la incorporación y venta del producto en la tienda.

Es en este punto donde Sí Nutre tiene sus límites con el entorno y una de las bases de su diferencia; no aceptará productos que prometan resultados milagrosos, ni mucho menos que mientan en su información nutrimental. Estas decisiones dan estabilidad a la estructura del sistema y valor al resto de actividades, pues el área de nutrición los recomienda en sus productos y servicios, el departamento de comunicación los promueve en redes sociales, donde la verdad y calidad se premian con fidelidad y ventas.

Pero, como en todo sistema, Sí Nutre tiene tendencia al desequilibrio cada vez que variables incontrolables en el entorno aparecen, por ejemplo, al realizar una campaña con Kellog's y subir una imagen a sus redes sociales comiendo cereal con 20% menos azúcar (mensaje que querían difundir para acercarse a personas conscientes de lo que comen) el público comenzó a atacar a la empresa, tachándola de incongruente.

La crisis anterior llevó a la organización a contestar a todos los consumidores con un mensaje acerca de lo importante que es para las empresas dedicadas al bienestar y salud el saber que marcas como Kellog's empiezan a tomar cartas en el asunto y bajan la cantidad de azúcar y aditivos añadidos a sus productos.

El intercambio de información entorno-empresa es el que hace posible que ese desequilibrio o entropía no genere más daño, la observación y empatía con las personas fue una salida viable, además de que se intentó que no se sintieran agredidas, ni mucho menos ignoradas.

El aprendizaje obtenido en esa ocasión llevó a la empresa a no volver a trabajar con marcas que afecten la imagen construida a partir de la identidad y razón de ser de la empresa y mucho menos que atente contra la confianza que los consumidores tienen en Sí Nutre.

5.4.7 Responsabilidad social

Sí Nutre, a pesar de su tamaño contribuye al apoyo de pequeños productores que intentan vender sus productos naturales en un mundo plagado de marcas transnacionales, con

millones de peso en mercadotecnia destinados a sus productos que están llenos de aditivos y químicos que dañan el organismos.



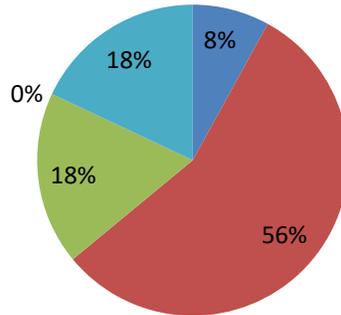
La organización está comprometida con la salud de sus pacientes a través de los productos naturales que acepta en su tienda y de la ética de no vender por vender, sino sólo aquello que en verdad tengan un impacto favorable en la salud de las personas.

Sí Nutre, en el año 2017 participó en una campaña para *Save The Children*, organización para la que se impartieron una serie de conferencias en un centro de desarrollo comunitario infantil. Esta ética profesional por parte de la empresa se ve reflejada en la poca participación con marcas de renombres, que, si bien han invitado a la organización a firmar contratos, éstos han sido rechazados, pues no van con la identidad del concepto que es enseñar a comer, y eso no incluye a marcas que engañan y venden productos tóxicos para la salud.

Por mensajes y prácticas como la anterior es que vocación de servicio es uno de los conceptos que mejor definen a Sí Nutre según las encuestas realizadas a los públicos externos:

¿Con cuál de los siguientes conceptos relacionas la imagen de la empresa?

■ Alto prestigio ■ Vocación de servicio ■ Trabajo en equipo ■ Caridad ■ Comunidad



sinutreoficial • Siguiendo

sinutreoficial @savethechildren_mx hace una gran labor en el tema de la Nutrición. Gracias por sumarnos a su maravillosa Misión. Hoy fuimos a un centro de desarrollo comunitario infantil y los chiquitos nos motivaron muchísimo a seguir enseñando a las familias mexicanas a comer. @nutriologamarybelyanez

#nutrióloga #nutrición #sinutre #marybelyañez #nutricionista #trofologa #naturista #niñosanos #nutricioninfantil #aprenderacomer #nutripedagogia #savethechildren #infancia #niñez

lucy_escalera Qué bonito 🍷🍷

nutriologamarybel @lumaesca lo máximo.

patybenitezoso Sí que es hermosa tu misión 🍷

zonya_winss Eres una excelente maestra.



501 reproducciones

4 DE ABRIL DE 2017

Agrega un comentario...



En el mismo año la empresa comenzó la campaña #PorUnMundoMejor, cuyo objetivo era reducir la cantidad de basura generada por la comunidad de pacientes, a través de concientizar a las personas con datos basados en estudios y poniendo contenedores en su punto de venta ubicado en Wisconsin 121. Col. Nápoles. CDMX.



Sin embargo, la campaña no prosperó por causas de logística y espacio. No obstante, la empresa considera importante que este tipo de información siga siendo parte de su contenido, pues siempre estará en pro de generar un cambio en el medio ambiente y la sociedad que los sigue.

Es por eso que en el año 2018 decidieron unirse a las empresas y organizaciones que están generando un cambio ambiental gracias a sus programas de reciclaje, pues Sí Nutre comenzó a publicar en sus redes sociales a las organizaciones que sí cuentan con el espacio y la logística para recibir esos desperdicios que se pueden reciclar.



Sí Nutre, Nutrióloga Marybel Yáñez compartió un evento.

10 de agosto a las 13:40 · 🌐

A partir de hoy viernes estaremos publicando los eventos más relevantes en la ciudad de México sobre ecología y tianguis de productos orgánicos. Si conoces algún otro que se lleve a cabo este fin de semana, compártelo en los comentarios.

Seamos una comunidad unida para mejorar nuestro planeta.

#PorUnaVidaSana #CuidemosNuestroPlaneta #vidasana #SiNutre

#plastianguis

<https://www.facebook.com/events/177189089580394/>

The poster features the title 'Plastianguis' in large green letters, with 'cipres' below it. It includes logos for ANIQ, CIPRES, FEMSA, and the Delegación Cuauhtémoc. The text on the poster reads: 'Sábado 11 de Agosto 2018 EXPLANADA DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC De 9 am a 2 pm (o hasta agotar existencias) Trae tus Residuos Plásticos y Cámbialos por Despensa'. At the bottom, it says 'SÁB, 11 DE AGO Plastianguis CIPRES Delegación Cuauhtémoc · Ciudad de México' and 'Causas · 4.347 personas'. There is a 'Me interesa' button and a '76' reaction count.

Si bien, la empresa no cuenta con un sello de RSE, sí se consideran generadores de un cambio social, a través de la concientización sobre el sobrepeso en México y los impactos a la salud.

5.5 Elementos diferenciadores en Sí Nutre

5.5.1 Información y comunicación

El último estudio de mercado que Sí Nutre hizo de sus públicos externos fue en el año 2015, mismo que les sirvió para determinar la cadena de valor de sus consumidores en ese momento, sin embargo, las necesidades de los consumidores cambian constantemente.

En la actualidad las cadenas de valor cambian conforme a las tendencias y al no contar con estudios de mercado Sí Nutre basa su contenido en sondeos de redes sociales donde la gente pone lo que le gustaría ver.



Esta fue una imagen postada en el instagram de la marca: @SinutreOficial, el cuál regala dos servicios por motivo de sus 5k seguidores, y en el que se pide una serie de pasos para poder participar, dentro de los puntos a cumplir está el responder a la pregunta, ¿qué contenido les gustaría a ver al público en redes sociales? Cuestionamiento que desencadenó algunas opiniones y comentarios:



sinutreoficial • Siguiendo

abrazo y pronta recuperación!!!

knowingtheworld79 Hola! A mí me encantaría que nos compartieran más recetas practicas y nutritivas y uno que otro postre delicioso @

@

fagomez80 @i ii vivamos y comamos súper sano !! ☐☐

cristel_perlu Me gustaría poder tener la oportunidad de tener una consulta con Iván para poder aprender a como comer y su hábitos en mi vida diaria debo cambiar .

diluesn A mi me encantan los vídeos y me gustaría ver más contenidos de recetas.

diluesn



sinutreoficial • Siguiendo

jocelyn.espin Me gustaria ver mas recetas porque soy fan, son rápidas y muy ricas!!! Además posts de cómo funcionan los superfoods o un dia hablar y postear sólo uno y explicar cómo tomarlo, beneficios y recetas d ese super food!!!

Me gustaría ver ejercicios y alimentos o jugos para antes o después de hacerlos, me encantan las recetas que compartes están deliciosas! #hábitos @nutriologamarybel @sinutreoficial ☐

guiselnew Me gustaría una clase de jugos y superfoods juntos,beneficios, recetas,etc.

Ejemplos como este se pueden ver en todas sus redes sociales, ya que es en los comentarios donde la gente, aunque no se les pida, pone sus peticiones de temas que les gustaría ver. En Instagram son las recetas, jugos, smoothies, y beneficios de productos. En el caso de YouTube algunas de las peticiones se muestran a continuación:



Hace 11 meses

Haz un video de lo que comes en un dia mas la suplementación. Si??? Gracias :)

1 RESPONDER



mes

Hola Yo tengo reflujo hace 2 años me gustaría que hablaras de eso gracias.

1 RESPONDER

Ocultar respuestas ^



Hace 1 mes

Soy nueva me gustó su información yo tengo Colón irritable y no como carne solo pollo y pescado y tengo estreñimiento crónico y tomo contumax y ciruelas pasas mi pregunta solo tomo búlgaros es lo único que tomo de lácteos no me caen mal pero como ve usted gracias

1 RESPONDER



Hace 1 mes

con gusto. en breve lo programamos. Eso si a empezar a cuidar tu alimentación a l perfección



3 meses (editado)

Hola Dra buen día le agradecería mucho. que hiciera un video sobre fibromialgia , ayudaria a muchas personas que la estamos pasando muy mal .☹☹☹
Felicidades un excelente video ☺
Soy vegetariana aun asi tengo toda la sintomatologia

👍 7 🗨️ ❤️ RESPONDER

Mientras que Facebook es la red social donde la gente comparte su experiencias con la marca, sus preguntas, quejas, etc. Es el medio ideal para saber que se está haciendo bien y qué no.



_____ Hola yo estoy realizando mi tercer reto y he bajado 10 kilos!!!! Lo más importante es que he aprendido a comer y lo mejor de todo es que me he mantenido! Muy contenta con los resultados de Retos Si Nutre 🙌

Me gusta · Responder · 2 sem



Sí Nutre, Nutrióloga Marybel Yáñez que linda! gracias por la confianza

Me gusta · Responder · 2 sem



_____ Hace un año que inicie los retos y logre bajar 10 kilos!. No he aumentado nada y me siento super!!!!

Me gusta · Responder · 3 sem



Hola yo he hecho 2 retos ,con el que sentí grandes cambios fue de hormonas, salí del estancamiento que estaba x mucho tiempo y logré bajar 4.5,kilos le tenía miedo a comer carbos aunque sean buenos ,pero ya aprendiendo en en los retos.,es muy importante balancear y porcionar cada macro, que me corresponde a mi.

Me gusta · Responder · 2 sem



YouTube, Instagram y Facebook son las tres redes sociales que más retroalimentación dejan, pues si se siguen las peticiones de los usuarios, el número de interacciones aumenta, y se ve reflejado en sus ventas. Un análisis exhaustivo a estas tres redes sociales serviría como guía para empatar la cadena de valor de los compradores con la de la empresa.

Los medios de comunicación que tienen con sus públicos externos y mixtos son los siguientes:

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Youtube
- Blog
- Página web
- Whats App
- Correo electrónico
- Teléfono
- Skype

El equipo encargado de tener la interacción con el público externo es el área de comunicación, gerencia y la misma directora del concepto. Las tres áreas crean contenido basado en una constante revisión y análisis del entorno, de las nuevas tendencias de comunicación, nutrición y coyuntura social.

El contacto con los públicos mixtos, en este caso los proveedores, se lleva a cabo por el área administrativa, quien se encarga de observar en el entorno los productos que pueden formar parte del stock.

Sí Nutre trabaja con 33 marcas seleccionadas por su calidad y valor nutricional en sus productos. El área administrativa comenta que en ocasiones la cadena de valor general de la empresa se ve afectada por las inconsistencias en la entrega de productos por parte de estos públicos mixtos, aspecto que llevan a la falta de stock en tienda en físico y en línea, lo que tiene como principal consecuencia la molestia de los consumidores.

5.5.6 Tecnología e innovación

La tecnología funge un papel muy importante en el camino hacia la diferencia, pues contribuye a la generación de valor agregado y al cumplimiento de las exigencias del entorno.

El uso de tecnología en Sí Nutre va desde los ordenadores, impresoras, sistemas operativos para inventario de productos, cámaras y sistema de alarma para vigilar y salvaguardar el patrimonio de la organización. En esta empresa se cree que la tecnología es vital para el crecimiento de la empresa.

Uno de los sistemas tecnológicos que ha caracterizado a Sí Nutre y llamado la atención de sus públicos es la compra de una báscula de bio-impedancia donde el nutriólogo puede analizar elementos del cuerpo humano que una báscula normal no lograría hacer. Esta báscula se llama InBody y calcula los siguientes parámetros:

- Masa magra
- Masa grasa
- Grasa visceral
- Agua corporal
- Proteínas
- Minerales
- Peso actual
- Peso ideal

Es por lo anterior, que en Sí Nutre se tomó la decisión de utilizar esta adquisición tecnológica como valor agregado y ventaja para hacer frente a la competencia. La forma que crearon de dar a conocer que poseen esta tecnología es sacar una promoción cada viernes con el fin de que más personas conozcan los beneficios y al final, una vez que se dio a conocer, vender el estudio y diagnóstico.



Viernes
de ven a pesarte en el **inBody**
De 10 am a 7 pm

concepción
Sí Nutre

**Te regalamos un inBody
si tomaste uno de nuestros Retos
en mayo, junio o julio de este año**

Promoción válida solo para el viernes 3 de agosto de 2018.
El pesaje se hace conforme llegues y según la disponibilidad del inBody en ese momento.

La innovación propuesta por este consultorio de nutrición recae en la creación de plataformas interactivas para los retos, pues agregan de forma didáctica la información y el material que el público utilizará una vez que compre este servicio.

Es preciso señalar que estos retos y la información de cada uno de ellos se llevaban a cabo en un grupo privado de Facebook, y los planes de alimentación era enviados en PDF, posteriormente migraron esa información a las plataformas de wordpress e innovaron la presentaciones de los retos.

Según información de la empresa, la competencia continúa utilizando grupos privados de Facebook, y los planes de alimentación los siguen mandando en formato PDF o Word, aspecto que les resta valor y diferencia, problema que Sí Nutre logró corregir gracias a su constante retroalimentación.

5.5.7 Asociatividad o alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas para Sí Nutre se vuelven cada vez más importantes, pues aportan conocimiento y enriquecen los servicios de la empresa. Además, se crea un tráfico de seguidores nuevos para ambas partes, es decir, el beneficio es un ganar-ganar.

En su mayoría, las alianzas estratégicas que se generan son con profesionales ajenos al ámbito de la nutrición, pero que desde su área del conocimiento pueden aportar información útil para lograr una serie de co-relaciones, es decir, nuevo conocimiento que se vuelve útil para la empresa y para la comunidad que los sigue.

Aprende a maquillarte con Alfredo Cazarez:
Hair & MakeUp Artist para Maybelline, NY México y Garnier Fructis

PARA VERTE Y SENTIRTE GUAPA MIENTRAS BAJAS DE PESO

CONSULTORIO EN VIVO
YOUTUBE LIVE/8:00 PM
Marybel Yáñez

#MiércolesSiNutre
ASESORÍA EN NUTRICIÓN

YouTube LIVE 8:00 PM

sinutreoficial • Siguiendo

sinutreoficial No te pierdas la clase de maquillaje que @nutriologamarybelyanez tiene este #miercolessinutre con @byalfredocazarez reconocido artista y vocero de la belleza.

Suscríbete a nuestro canal #Sinutretv y no te pierdas todas las clases de #Nutripedagogia , remedios naturales y recetas que tenemos para ti.

Liga del evento en el link de la biografía. #marybelyanez #SiNutre #Youtube #maquillaje #tv #beauty #belleza #girl #style #cool #face #bajardepeso #profesional #fashion #blogger #nuevovideo #youtubelive #makeup

paodeyan Justo lo que necesitaba, ya que a muchas nos pasa que ahora que hemos

47 Me gusta

29 DE NOVIEMBRE DE 2017

Agrega un comentario...

CÁNCER DE MAMA:
PREVENCIÓN Y ALIMENTACIÓN
ENTREVISTA CON LA DR. MILITZA LORENZO

CONSULTORIO EN VIVO
YOUTUBE LIVE/8:00 PM
Marybel Yáñez

#MiércolesSiNutre
ASESORÍA EN NUTRICIÓN

YouTube LIVE 8:00 PM

sinutreoficial • Siguiendo

sinutreoficial #cáncerdemama es un tema que asusta a muchas mujeres, pues lo asocian con muerte, caída del cabello y pérdida de seno, y tristemente sí es todo eso para algunas mujeres. Prevenir, realizarse estudios, explorarse, comer #green, #clean y perder el miedo son formas de combatirlo. Por eso el día de hoy en el #consultorioenvivo @nutriologamarybelyanez y Dr. Militza Lorenzo @lunefemoficial hablarán al respecto y harán un ejemplo de exploración de mamas. ¿Te lo vas a perder?

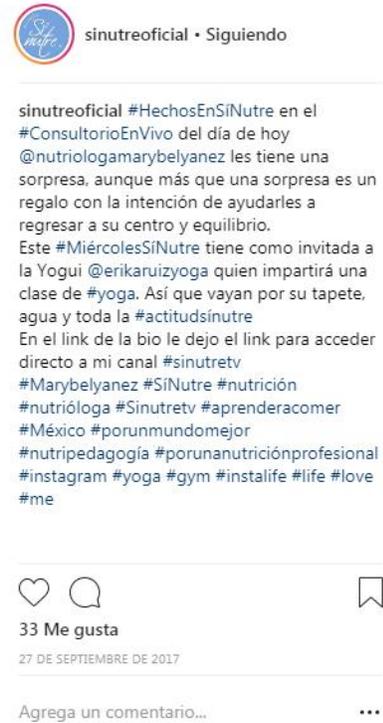
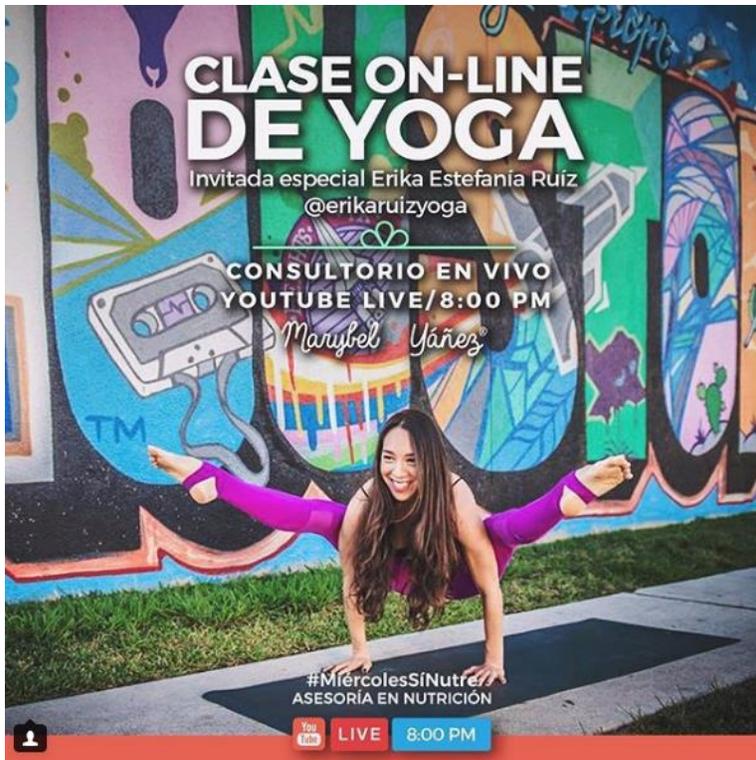
Liga del evento en el link de la biografía o en #Youtube Sinutre TV

#marybelyanez #Nutrición #HechoEnSiNutre #nutriologa

30 Me gusta

18 DE OCTUBRE DE 2017

Agrega un comentario...



Existen relaciones con profesionales de un área específica del conocimiento que se utilizan como contenido para redes sociales. Por ejemplos las 3 imágenes mostradas en la parte de arriba son algunas de las colaboraciones que Sí Nutre tuvo para hacer videos en YouTube.

Sin embargo, hay otras alianzas que se hacen con especialistas para que generen contenido exclusivo para los servicios, como es el caso de los retos, y que ese material habite en las plataformas para que los usuarios puedan acceder a ellos cuando compren el servicio.

- Reto Balancea tus Hormonas: cuenta con videos realizados por la ginecóloga Militza Lorenzo, especialista que ayuda a las participantes a resolver dudas y aprender de su cuerpo.

El objetivo de la alianza es tener los videos de la ginecóloga como parte del servicio y a cambio regalar un cupón del 50% de descuento en consulta con la Dr. Militza para generarle más tráfico en su agenda y llegar a fidelizar a esos clientes.

- Reto Cambio de Hábitos en Pareja: tiene la participación de la sexóloga Irene Moreno, quien hizo videos donde aconseja a las parejas a entablar una conversación acerca de sus relaciones sexuales y lo normal que es hablar del tema.

El objetivo es generar más valor al servicio con los videos y consejos de la sexóloga y a cambio vender, como parte del reto, el kit de productos de la Sex Shop, propiedad de la sexóloga.

- Reto Cándida Cleanse y Limpia tus Órganos: cuenta con la asesoría de la psicóloga Marilyn Ayala, quien da coaching psicológico a las participantes que así lo deseen.

El objetivo de esta alianza es obtener un servicio que agregue valor a otro servicio, además de dar a conocer a la psicóloga dentro de la comunidad de Sí Nutre y así contraten sus servicios.

Estos pequeños detalles propician la diferencia, pues se seleccionan elementos del entorno que ayudan a aumentar el conocimiento de la empresa y por lo tanto su valor en el mercado, ya que la competencia no tiene esas características en sus servicios sustitutos.

Cabe mencionar que las alianzas no sólo se hacen con especialistas, también con aquellas marcas que buscan ser vistas y que ven en las redes sociales de Sí Nutre una plataforma para seguir siendo conocidas y estar presentes en la mente del público, e incluso algunas buscan el respaldo de la organización para vender sus productos y legitimar su calidad con sus consumidores.

Algunas marcas facilitan producto a Sí Nutre para degustación en tienda en físico y algunos otros para ser regalados en algún GiveAway, mecánica utilizada por la empresa para conseguir seguidores, todo con el fin de que sus productos se expongan al consumidor y crear lazos más fuertes para que las marcas sigan viviendo en los estantes de esta organización.



5.6 Estrategias de comunicación en Sí Nutre

Las estrategias de comunicación en Sí Nutre se llevan a cabo a través de tres medios:

1.- Redes sociales: Para dar a conocer los productos y servicios la estrategia de comunicación se basa en el criterio de señalamiento y en el de uso.

El criterio de señalamiento se determina a través de comunicar la calidad de los productos, su origen orgánico, imagen y beneficios. Para destacar el criterio de uso se crean recetas en las que los productos de la tienda son parte de los ingredientes o forman parte de un todo para lograr el peso ideal o mejorar la salud. Un ejemplo del tipo de contenido que usan para sus campañas de comunicación son los siguientes:

Sí Nutre quiere promocionar el re-lanzamiento de su reto Cándida Cleanse, que tiene como objetivo eliminar el hongo en la lengua causado por exceso de carbohidratos, azúcar, carne, lácteos, y que es responsable de síntomas como: agotamiento, ansiedad, mal aliento, depresión, fatiga, mala memoria, etc.

El primer punto a destacar es que este reto surge del valor que tienen al ser uno de los pocos consultorios de nutrición que hace lectura de lengua y a que una de los principales

padecimientos de los pacientes es la candida en su lengua. En el mercado no existe ningún servicio como este, es por eso que la empresa lanza este reto y lo hace en sus redes sociales a través de los siguientes materiales:

- Banner promocional

RETO CÁNDIDA CLEANSE

INICIA 5 DE MARZO
COSTO \$799
#HECHOENSINUTRE \$749
DURACIÓN 14 DÍAS

INCLUYE

- ✓ 3 fases: preparación, eliminación y mantenimiento
- ✓ Test diagnóstico y prueba de saliva
- ✓ Lectura de lengua
- ✓ 2 planes de alimentación
- ✓ Lista de alimentos permitidos y prohibidos
- ✓ Lista de suplementos de herbolaria
- ✓ Muchas recetas de naturopatia
- ✓ Seguimiento en grupo privado de FB
- ✓ Coaching y diagnóstico de la Nut. Marybel

INSCRÍBETE
55 23 41 91 | sinutre.com.mx

@SINutreOficial SinutreTV nutriologamarybel

- Recetas de cocina para todas las redes

Cereal CON PROTEÍNA

- ✓ ½ tza de leche de almendras sin azúcar
- ✓ 1 scoop de proteína vegana o whey
- ✓ 3 cdas de avena en hojuelas
- ✓ 1 cda de linaza
- ✓ 1 cda de chía

sinutre.com.mx

- Artículos destacando los beneficios de los productos para el blog



¿Qué es la candida? Síntomas y tratamiento

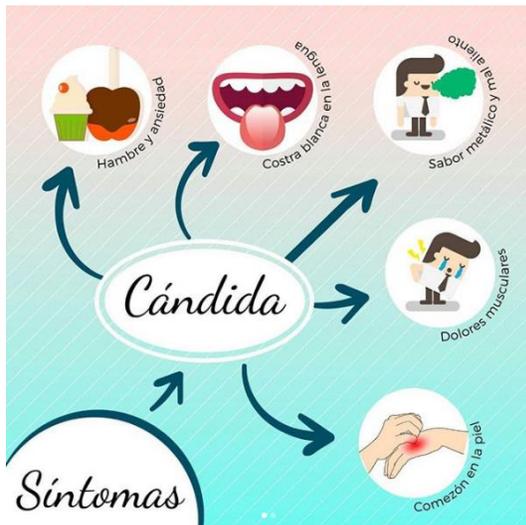
Estilo de vida y belleza, Naturismo y nutrición

Por Marybel Yáñez · 19 febrero, 2018 ·

Deja un comentario

¿Qué es la candida? En todo el tracto gastrointestinal y mucosa existen bacterias y diferentes microorganismos. Uno de ellos es el hongo candida, el cual, compone sólo el 10% de la flora intestinal o microbiota, mismo que al aumentar genera candidiasis. ¿Sabías que la candida genera hasta 78 toxinas diferentes que reducen el oxígeno del

- Infografías para Facebook e Instagram



- Video para YouTube

debido. Los productos ocupados son: vinagre de manzana, miel de abeja orgánica y pimienta cayena.

Estos tres productos suelen no tener un uso cotidiano común, pero cuando se relacionan como ingredientes de un brebaje cero ansiedades se les está señalando un uso oculto alternativo al habitual y que interesa a las personas, pues les ayudará a no tener tanta hambre, no comer de más y por consiguiente a bajar de peso.

El bajar de peso es uno de los temas relacionados a la cadena de valor de los consumidores, pues es una de las necesidades de las personas que siguen una cuenta de nutrición, por eso Sí Nutre se adapta al entorno y saca este tipo de publicaciones que están basadas en medicina tradicional mexicana.

Sí Nutre tiene bien claro que su fuente de diferenciación y exclusividad es la lectura de lengua en sus consultas y el uso de la medicina tradicional mexicana y China que pretenden regresar al cuidado de la salud a través de remedios naturales: evitando los medicamentos.

Esta fuente de diferenciación empata con la cadena de valor de sus consumidores que pretende cuidar la salud con productos 100% naturales y confiables, pues a la organización llegan personas que ya probaron todos los medicamentos a su alcance y no tuvieron resultados. También, llegan personas que quieren evitar medicamentos y buscan en Sí Nutre una alternativa diferente.

Es por lo anterior que la comunicación con sus públicos externos va dirigida a resaltar esas ventajas de diferenciación:

Lectura de lengua

El poder de la alimentación

CONSULTORIO EN VIVO
Marybel Yáñez

#MiércolesSiNutre
ASESORÍA EN NUTRICIÓN

f youtu.be LIVE 8:00 PM

sinutroeficial • Siguiendo

sinutroeficial Si ya sabes qué es la #lecturadelengua y el #diagnóstico a través de ésta, no te pierdas la explicación del poder de la alimentación para mejorar el aspecto de tu lengua y el de tus intestinos. .

Hoy en punto de las 8:00 pm @nutriologamarybel leerá 5 lenguas a través de una mecánica que realizará durante el live. .

Así que ponte abusado, tomate la foto y envíala cuando ella diga. .

Tip: no mandes tu foto sólo hasta que ella diga, de lo contrario se anulará tu participación.

54 Me gusta

28 DE FEBRERO

Agrega un comentario...

~~\$ 1,280.00~~
\$ 1,090.00

MANGOSTÁN
CONT. NET.: 30 ml

GARCINIA CAMBOGIA
CONT. NET.: 30 ml

TÉ VERDE
CAMELLIA SINENSIS
CONT. NET.: 60 ml

THE FUNCTIONAL FOODS

MADE WITH CERTIFIED ORGANIC INGREDIENTS

sinutroeficial • Siguiendo

sinutroeficial De venta en #LaTienditaOrgánica

Toma 30 gotas antes del desayuno, 30 antes de la comida y 30 antes de la cena. Juntas trabajan para desintoxicar tu cuerpo y combatir el sobrepeso y la obesidad. También son parte de nuestro #Reto #LimpiaTusÓrganos. @thefunctionalfoods

¿Liga del producto en el link de la biografía. ¿Las quieres a domicilio? Envíos a domicilio: De 3 a 4 días hábiles de acuerdo la ruta de paquetería.

¿Las quieres apartar porque seguro se acaban?: Paga en línea y ven por ellas viernes, sábado o domingo. En referencia del pago indicar que vendrán por ellas. .

¿Asistirás directo a #LaTienditaOrgánica? Nuestra dirección es Wisconsin 121, Col. Nápoles, Atrás del estadio azul.

63 Me gusta

4 DE ENERO

Agrega un comentario...



La guía de las percepciones de los compradores se hace a través de destacar los beneficios de los productos y servicios; qué incluyen, qué van a lograr y los resultados que han obtenido otras personas al adquirir el producto o servicio promocionado:

Incluye



- Acceso a la plataforma del Reto durante 1 mes
- Test para conocer tu nivel de toxicidad y órganos más intoxicados
- Menú vegano, omnívoro, FODMAP o ejercicio de alta intensidad
- 10 días de coaching en grupo privado de Facebook
- Diagnóstico final de la Nut. Marybel Yañez

¿Qué vas a lograr?

- Conocer más sobre tu cuerpo y estado de salud
- Reducir al menos 1 talla al finalizar el reto
- Decirle adiós a la inflamación, ardor, gastritis y/o estreñimiento
- Eliminar la ansiedad quitando de tu dieta los alimentos procesados que más te compulsan a comer
- Identificar qué estabas haciendo mal para no bajar de peso o reducir zonas específicas
- Reconocer cuáles alimentos nutren y cuáles perjudican la salud
- Experimentar que no necesitas alimentos que son tóxicos para tu cuerpo
- Reeducar tu paladar y empezar a disfrutar alimentos naturales y sanos, no procesados ni de origen animal
- Regular el colesterol y los triglicéridos
- Bajarle al mal humor y a los cambios constantes de estado de ánimo
- Aprender cómo funciona el proceso de desintoxicación

Testimonios

El ejemplo anterior es del reto limpia tus órganos, servicio cuyo objetivo es depurar el cuerpo de toxinas, desintoxicar los órganos de desecho, enseñar a cuidar el cuerpo de comida procesada y bajar de peso. Las personas buscan cubrir una de sus necesidades básicas de seguridad, que según la pirámide de Maslow incluye: seguridad física, de empleo, de recursos, moral, familiar, de salud y propiedad privada.

La necesidad de tener un cuerpo sano surge después de lograr las necesidades fisiológicas, además, el deseo de acceder a la salud está acompañado de sentirse y verse bien físicamente, ya que existen estereotipos sociales que afectan la autoestima de aquellos individuos que no se sienten bien con su cuerpo.

2. Campañas de mailing: estas campañas masivas a consumidores activos dentro de la base de datos de la empresa se llevan a cabo para dar a conocer las promociones de la

semana, los artículos recientes, productos nuevos, servicios, testimonios de personas que ya obtuvieron resultados, etc.

Estas campañas tienen por objetivo señalar el contenido generado por la empresa, y recordar constantemente a los consumidores las actividades que se llevan a cabo en la organización con el fin de vender y generar tráfico a sus páginas y redes sociales.



¡Hola Jonathan!

Hoy quiero compartirte que...

Hace 20 años, cuando todas mis amigas ya sabían qué iban a estudiar, ¡yo fui la última en elegir carrera! En el fondo sabía que mi misión era ayudar a los demás, así que le hice caso a mi corazón y ¡veme aquí! cumpliendo 15 años de haber estudiado la Licenciatura en Nutrición.

Una carrera tan completa y tan noble, cuya misión no sólo es que bajes de peso sino que logres cambiar tus hábitos, que te conozcas, que te ames y que respetes a tu cuerpo.

Quiero presentarte a mis colegas Adriana Puente, Brenda Verónica, Ale Toledo y Mercedes Gutiérrez, quienes se unieron a un proyecto que estoy emprendiendo y que busca reposicionar nuestro papel en la sociedad y en tu vida.



También quiero aprovechar para darte las **GRACIAS** por confiar en mí, en mi equipo y en mi concepto de **Nutripedagogía**. ¡GRACIAS INFINITAS! Por compartir mis recetas, por animarme a hacer mis retos, por venir a Consulta, por ver mis LIVE y por inspirarme a seguir preparándome.

Además, estoy muy feliz de tener un Equipo de Nutrición joven y al mismo tiempo sólido y muy profesional. **Nut. Mayra, Nut. Ivan y Nut. Nestor** conforman el **#EquipoSiNutre** y su misión, al igual que la mía, es enseñarte a comer. Este año los verás emprendiendo nuevos proyectos en **Si Nutre**.

Te comparto los 4 blogs que escribimos para ti esta semana en sinutre.com.mx



Por Nut. Marybel



Por Nut. Mayra



Cuéntame que te parecieron, cómo te podemos seguir apoyando a que logres tu meta y que te gustaría ver en nuestro sitio y redes sociales.

Te mando saluditos sanos y un abrazo con mucho amor,

Marybel

3. Estrategia en punto de venta: se dan a conocer los productos nuevos para que los pacientes que acuden a consulta a que hacen su despensa en la tienda conozcan de primera mano el producto y lo puedan probar. Posteriormente, se comunica en redes sociales para su mayor promoción.

Una de las formas para llevar a cabo esta estrategia es la degustación; invitan al consumidor a probar el producto y persuadirlo a que se lo lleve.

Otra forma es a través del mostrador que tienen en recepción, en éste colocan productos seleccionados. Aquí vuelven a ocupar el criterio de señalamiento para llamar la atención de los consumidores, incitarlos a que pregunten por el producto y realizar una venta.

También, se colocan mantas a las afueras del consultorio con productos, servicios y beneficios. Lo anterior con el objetivo de atraer a personas cercanas a la zona y hacer que entren a la tienda a resolver sus dudas o que se animen a llamar a los teléfonos proporcionados.

Sí Nutre se ha vuelto una empresa con miras a convertirse en digital, por tal motivo sus estrategias de comunicación están sustentadas en las plataformas digitales y redes sociales.

Conclusión

La investigación anterior nos permite un acercamiento entre la realidad de las pymes, específicamente una, Sí Nutre, y un concepto que puede llegar a parecer recurrente en el lenguaje e insignificante en una primera vista, pero que tiene un significado y una influencia determinante en la explicación del diseño, construcción, organización, desarrollo y continuidad de las pequeñas y medianas empresas.

Este estudio es un intento por ligar la realidad con la teoría de manera práctica, reconocer que los conceptos constituyen elementos vivos y actuantes, que dan sentido a la praxis si son identificados en la cotidianidad del trabajo profesional. Es por lo anterior que este trabajo pretende descubrir o abrir una brecha que le dé sentido a la teoría, desde luego de una forma modesta y a partir de un concepto, la diferencia.

Aplicar a la práctica este término ha permitido reconocer que como observadores expertos nos podemos dar cuenta de lo diverso que es el entorno, aun para las acciones más sencillas, de cómo frente a un observador cuidadoso cada elemento se distingue de otros y esta distinción hace que las decisiones dejen de ser un tema menor y se conviertan en factor definitivo, pues se trata de seleccionar entre diferentes, y entender la diferencia se convierte en una labor especializada.

Este trabajo de investigación empezó con la idea acerca de la identidad como el origen de la diferencia, pero existen dos pasos antes que permiten contemplan esta raíz como una triada de acciones que coadyuvan a lograr el objetivo de este análisis.

La observación es uno de ellos, pues es un detonador de diferencia, ya que el observador es quien distingue ciertos rasgos en los elementos del entorno, que de ser seleccionados, formarán parte de la estructura del sistema. Al tener ciertos elementos formando parte de la complejidad organizada se cuenta con información única y diferente a la que tienen otros.

Los dos elementos antes mencionados constituyen la materia prima para la construcción de identidad, pues sin nadie que observe el entorno y seleccione determinados elementos podrá generar rasgos únicos e irrepetibles, mismos que se alcanzan con la transformación

de esa información recabada del entorno y que puede llegar a cambiar el estado mismo del sistema.

La información, resultado del proceso observación-selección no sólo da como resultado a la identidad, sino también a la marca, la imagen, la estrategia, los criterios de uso y señalamiento, etc., es decir, a la estructura organizacional que permite llevar el rumbo del sistema al logro de objetivos.

El propósito de este trabajo ha sido demostrar que la identidad constituía el elemento inicial para lograr la diferencia, sin embargo gracias a los autores consultados, a la teoría de sistemas y a la estrategia de diferencia, hemos llegado a la conclusión de que existe más de un factor detonador de diferencia y que la identidad es sólo uno de ellos, aunque para los fines de este trabajo seguirá siendo el principal.

Observación + información = identidad, imagen, marca, estrategia, criterios de uso y señalamiento, formas de comunicar... (Elementos que ayuden a crear complejidad en la estructura organizacional) = DIFERENCIA

Gracias al análisis de la diferencia desde el enfoque de la sociología y la administración, se llegó a la conclusión de la existencia de tres momentos en los que está presente la diferencia entre empresa y consumidor u observador.

El primero es el que da como resultado a la identidad y estructura de la empresa, es decir, la diferencia que se da al seleccionar elementos del entorno, a través de la observación, que formarán parte de la organización; se diferencian ciertos elementos con determinados rasgos y se eligen aquellos que van a ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa.

El segundo momento de diferencia se da una vez que la estructura de la organización queda formada por todos los elementos y relaciones seleccionadas del entorno. Es en este punto donde entra la diferencia de los procesos, productos y servicios, es decir, la creación de ventaja competitiva y valor. En este paso es donde entran en jugos los 12 factores propuestos en este proyecto, que ayudarán a maximizar la diferencia total del sistema.

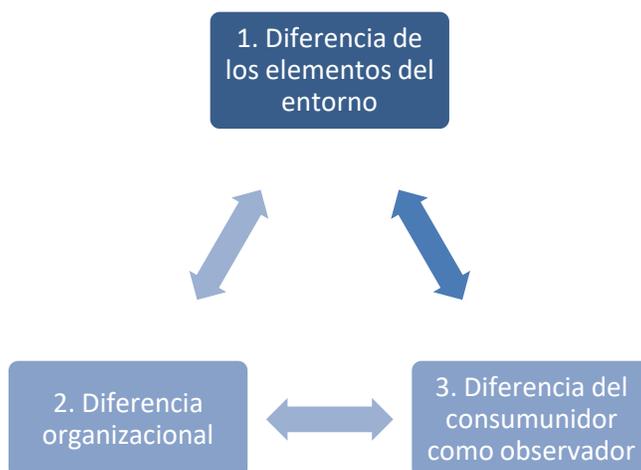
El tercer momento se encuentra del lado del consumidor como observador de diferencia, quien actúa como sistema y selecciona aquellas empresas que cumplen con sus necesidades y que se encuentran más cerca de su cadena de valor. Para este punto es importante

mencionar que para llegar a ser esa diferencia ante los ojos del consumidor se debe trabajar en el segundo momento de diferencia; en la creación y comunicación de la misma.

La diferencia primero sea crea y después se comunica, y para este último punto se deberían tomar como herramientas esenciales los criterios de uso y señalamiento. Acciones que ayudarán a que la estrategia de comunicación tenga su base en la visibilidad y el correcto uso de los productos y servicios, con la finalidad de aumentar el valor generado en el segundo momento de diferencia.

La diferencia debe ser nutrida desde las tres formas ya mencionadas:

- 1) Desde el momento de la observación de rasgos y selección de elementos, aspecto que se da con una constante vigilancia del entorno.
- 2) A partir de una estructura ya creada seguir generando valor a los productos y servicios que darán forma a la empresa, y después comunicar.
- 3) Crear una estrategia de comunicación con base en la diferencia que permita a los observadores o consumidores elegir a la empresa entre las alternativas disponibles en el entorno.



El segundo momento de diferencia no sería viable sin la comunicación, y es aquí donde entra la habilidad del experto en la materia para crear estrategias que ayuden a resaltar

todos esos elementos y rasgos que la empresa ya creó y que están en espera de ser dados a conocer y ser seleccionados por un observador que también quiere las mejores opciones para su sistema, cualquiera que sea éste (él mismo, su hogar, su familia, trabajo, etc.)

Después de leer todo el material consultado para este proyecto se deduce que el principal problema de las pymes es la falta de cultura de acceso a la información, y también de gestión, pues en muchas ocasiones las pymes no saben qué hacer con tanta información y cómo permearla en su interior.

Según el ENAPROCE 2015, el acceso a la información y la falta de tecnología utilizada en las pymes tiene como principal consecuencia el escaso crecimiento y muy poca permanencia de estas organizaciones dentro del mercado. Lo que refleja una escasa vigilancia del entorno: actividad primaria y esencial para obtener información que ayude a nutrir los procesos internos, encontrar formas óptimas de comerciar y desarrollar tecnología para innovar y diferenciarse.

Aplicar estrategias de comunicación que tengan como base la diferencia sí ayudará a aumentar la visibilidad de las pymes, sin embargo, no es el punto medular, la importancia radica en crear esa diferencia y después saber comunicarla.

Los elementos propuestos en este proyecto para lograr la diferencia pueden cambiar de acuerdo a las necesidades de la organización, pues lo que para algunas empresas es importante, para otras no lo es tanto. Hay pymes que no quieren darse a conocer más allá de sus alcances geográficos y es válido, para ellas este proceso de diferencia no es viable, sólo para aquella que quieran trascender y seguir creciendo.

Ahora bien, al intentar buscar los 12 elementos generadores de diferencia en una Pyme (Sí Nutre), se encontró que a pesar del éxito de ser conocidas en México y otras partes del mundo no siempre se cumplen con todos los rasgos propuestos. Por ejemplo, la identidad de la empresa no está al alcance de todos, mucho menos es comunicado de la forma correcta, no obstante, es dada a conocer a través de los hechos y la ética profesional de todos los implicados en la organización.

Se encontró que la comunicación de Sí Nutre, sólo se limita a las redes sociales, es decir, es una empresa que se atiene a que las personas lleguen, y no sale en busca de la gente; de esos públicos cautivos que se encuentran alrededor. En las encuestas realizadas a los públicos externos se encontró que algunos vecinos llevan años de vivir por el rumbo y no se habían dado cuenta de la existencia del consultorio de nutrición.

Si bien las redes sociales son uno de los medios más económicos para darse a conocer, no deberían de ser los únicos, existen otros como la publicidad directa; folletos, e-mails y flyers que atacan y de cierta manera buscan a la gente de forma personal entre tanto bombardeo de mensajes publicitarios a los que se enfrenta todos los días.

Cabe mencionar que la organización por algún tiempo tuvo presencia en radio y televisión gracias a que eran invitados a varios programas de forma regular, factor que atrajo a la mayoría de sus consumidores actuales. En el presente las invitaciones a programas en medios nacionales ya no son tan frecuentes por lo que la empresa se debe replantear su forma de comunicar para llegar a nuevos públicos.

También, se puede observar que la empresa no lleva acabo al pie de la letra todos los elementos propuestos en el capítulo 4. Sin embargo, ha sabido encontrar en el entorno esos elementos que le permiten su diferencia, gracias a la selección minuciosa de todos sus recursos que la han llevado a posicionarse en la mente de consumidores como un concepto confiable y en el que sin duda cambiarán sus hábitos.

Al vivir en un mundo indiferenciado las empresas y la sociedad deben dejar de idolatrar lo externo y empezar a valorar el potencial interno que como individuos, sociedad u organizaciones se tiene, gracias a una personalidad única e inigualable llamada identidad. No se debe olvidar buscar la diferencia que cada uno posee, explotar esos recursos y áreas de oportunidad que ayudan a trascender. Copiar estructuras y hábitos sólo está hundiendo más a las personas y organizaciones en la indiferencia global.

Bibliografía

Aguirre, Sabada Alfredo, Tous, Zamora Dolores. *Administración de organizaciones en el entorno actual*. España. 2003

Alcaraz, Rafael. *El emprendedor de éxito*. Mc Graw Hill. México. 2011

Blake y Haroldsen. *Taxonomía de conceptos de comunicación*. Ediciones Nuevomar. México. 1989.

Bolton, J. E. *Small Firms, Report of the Comitee of Inquiry on Small Firms*. H.M.S. Londres. Reprinted 1978.

Bonilla, Carlos. *La comunicación; función básica de las relaciones públicas*. Editorial Trillas. México. 2001.

Capriotti, Paul. *Gestión de la Marca Corporativa*. La crujía. Buenos Aires. 2007

Carrión, Morato Juan. *Estrategia, de la visión a la acción*. Alfaomega. Madrid. 2007

Chiavenato, Idalberto. *Planeación Estratégica*. Mc. Graw Hill. México. 2011

Costa, Joan. *Identidad Corporativa*. Trillas. México. 2009

Costa, Joan. *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. La Crujía. Buenos Aires. 2006.

De Kluyver, C. A. *Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos*. Pearson Educación. Buenos Aires. 2001.

Fernández, Collado Carlos. *La comunicación organizacional*. Editorial Trillas. México. 2005.

Gallardo, Cano Alejandro. *Curso de Teorías de la Comunicación*. Serie comunicación. México. 1998.

Gallardo Hernández, José. *Administración Estratégica*. Alfaomega. México. 2012

García, Rolando. *Sistemas Complejos*. Editorial Gedisa. Barcelona. 2006.

García, Salvador. *La Dirección por Valores*. McGraw-Hil. España. 2003

- Hermon, Michal y Mayer Richard. *Teoría de las organizaciones para la administración pública*. Fondo de cultura económica. México. 1999.
- Hill, Charles. Jones, Gareth. *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill. México. 2009.
- Irigoyen, Horacio. Puebla, Francisco. *PYMES; su economía y organización*. Ediciones Macchi. México. 1997
- Jacques, Filion Louis. *Administración de Pymes*. Pearson. México. 2011.
- James, L. Gibson, ét. al. *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. McGraw Hill. México. 2003
- Kruger, Mario. *Sociología de la Organización; una introducción al comportamiento organizacional*. Prentice Hall. Argentina. 2002.
- Larrea, Juan José. Cardona, Francisco. *Docencia y Comunicación en Latinoamérica*. DIRCOM. Colombia. 2011.
- Luhmann, Niklas. *Introducción a la teoría de sistemas*. Universidad Iberoamericana. México. 2007.
- Miklos, Tomas. *Planeación interactiva*. Limusa. México. 2004
- Mayers, William. *Los Creadores de Imagen*. Ariel. Barcelona. 1994.
- Moles, Abraham Moles y Zeltmann, Claude. *La comunicación*. En Planeación y desarrollo, núm. 5. Alpha. México. 1973.
- Moliné, Marçal . *La fuerza de la publicidad: saber hacer buena publicidad, saber administrar su fuerza*. Editorial Cuadernos Cinco Días. Madrid. 2000.
- Navas, J.E.; Guerras, L. A. *La Dirección Estratégica de las Empresas*. Civitas. Madrid. 2002.
- Oz, Effy. *Administración de Sistemas de Información*. Thomson Learning. México. 2001
- Padi, Antonio. *La comunicación*. Edico. México. 1980
- Pendergrast, Mark. *Dios, Patria y Coca-Cola*. Vergara Business. Argentina. 2001.

Peréz, Rafael Alberto. *Estrategias de comunicación*. Ariel Comunicación. Barcelona. 2008.

Porter, Michael. *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Continental. México. 2002.

Quintero, Soto María Luisa; Padilla Loredo Silvia; López Gutiérrez Luis. *Las micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo económico, cultural y tecnológico de México*. Porrúa. México. 2015.

Ries, Al. Jack Trout. *Las 22 leyes inmutables del marketing: viólelas a su propio riesgo*. McGraw-Hill. España. 1993.

Rodrigo, Darío. *Diagnóstico Organizacional*. Alfaomega. México. 2009.

Rodríguez, Joaquín. *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. Thomson Editores. Argentina. 2002.

Rodríguez, Joaquín. *Dirección moderna de organizaciones*. Thomson Editores. Argentina. 2007

Ruiz, Olabuenaga José Ignacio. *Sociología de las organizaciones complejas*. Universidad Deusto. Bilbao. 2008.

Segura, Francisco Javier. *El Mapa de las Pymes*. Alfaomega. México. 2014

Schramm, Wilbur. *La ciencia de la comunicación humana*. Editorial Roble. México. 1963.

Sierra, Palacio y Dominguez, Héctor. *Ética, innovación y estética*. Instituto Tecnológico Metropolitano. Colombia. 2007.

Sorrentino, Miriam. *Publicidad Creativa: Una Introducción*. Blume. China. 2014.

Van Riel, Cees B.M. *Comunicación Corporativa*. México. Prentice Hall.

Cibergrafía

Banco de México. *Reporte sobre las condiciones de competencia en el otorgamiento de crédito a las pequeñas y medianas empresas*. En línea (<http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/reporte-sobre-las-condiciones-de-competencia-en-lo/%7BB0D52028-C9F4-9410-0DA9-AA76BD9474AB%7D.pdf>) PP.128 Consultado el día 15 de agosto de 2017. A las 7:19 pm.

Beltrán, Alejandro. *Los 20 problemas de la pequeña y mediana industria*. En línea: (file:///C:/Users/skd_gosck_lws/Downloads/Dialnet-Los20ProblemasDeLaPequenaYMedianaEmpresa-5137544.pdf) Consultado el día 17 de junio de 2017. A las 10:47 pm

Castellanos, Rodeloy Cruz. *Implementación de la Estrategia Empresarial*. (En Línea: <http://www.gestiopolis.com/implementacion-estrategia-empresarial/>) Consultado el día 8 de febrero de 2016, a las 17:08 horas.

Díaz, Javier. *La importancia de un Modelo de Negocios para emprender*. En línea (<http://www.negociosyemprendimiento.org/2017/02/importancia-modelo-negocios-emprender.html>) Consultado el 23 de marzo de 2018. A las 12:38 am

INEGI. *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)* En línea: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx. Consultado el día 14/06/17. A las 11:15 pm

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Micro, pequeña y Mediana empresa; estratificación de los establecimientos. Censo Económico 2014*. En línea: file:///C:/Users/skd_gosck_lws/Downloads/Censo%20eco%202015.pdf. Consultado el día 26 de marzo de 2017. A la 1:15 am

INEGI. *Esperanza de vida de los Negocios*. Boletín de Prensa. En Línea: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pdf. Consultado el 8 de abril de 2017. A las 12:07 am

Instituto Pyme. En Línea (<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3532/Otros-factores-externo>) Consultado el 15 de agosto de 2017. A las 7:07 pm.

López, Jair. *Fracasan en México 75% de emprendimientos*. En línea: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos.html>. Consultado el día 8 de marzo de 2017. A la 1:49 am.

Reyes, Iturbide Jorge. *Responsabilidad Social Empresarial para pymes*. El empresario.mx. En línea: <http://elempresario.mx/management-mrkt/responsabilidad-social-empresarial-pymes>. Consultado el 6 de mayo del 2018. A las 9:52 pm

Santiago Luis Bozzetti. *Comunicación Estratégica*. En línea: <https://mouriz.wordpress.com/2007/06/04/comunicacion-estrategica/>. Consultado el día 27 de febrero del 2017. 6:28 pm.

Secretaria de gobernación. SEGOB. *Diario Oficial de la Federación. Reglas de operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal 2015*. Publicado el 24 de diciembre de 2014. En Línea: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5468221&fecha=30/12/2016. Consultado el 26 de marzo de 2017. A la 1:11 am

Seumenicht, Brigitte. *Insights: algo que no sabías que sabías*. En línea: <http://www.merca20.com/insights-algo-que-no-sabias-que-sabias/>. Consultado el día 7 de marzo de 2017. A la 1:00 am.

Solís, Arturo. *Las 10 marcas más valiosas para los mexicanos durante 2015*. En línea: <http://www.forbes.com.mx/las-10-marcas-mas-valiosas-para-los-mexicanos-durante-2015/>. Forbes México. Consultado el 11 de octubre de 2015. 9:18 pm.

S/a. *Conoce la importancia del modelo de negocios en la actualidad según el Director del MBA UC*. En línea: <http://escueladeadministracion.uc.cl/conoce-la-importancia-del-modelo-de-negocios-en-la-actualidad-segun-el-director-del-mba-uc/>. Consultado el 12 de junio de 2018. A las 12:41 am

S/A. *Empresas Peter Pan o aquellas que no quieren crecer*. Europa Press. En Línea: <http://www.europapress.es/economia/noticia-empresas-peter-pan-no-quieren-crecer-20160411092645.html>. Consultado e día 14 de abril de 2017. A la 1:20 am.

S/A. *La Capacitación y el desarrollo del personal*. En Línea: <https://www.gestiopolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/>. Consultado el día 14 de marzo de 2017. A las 19:13 pm.

Smith, Kit. *Cómo usar insights de las redes sociales para incrementar la lealtad de tus consumidores*. Blog de Brandwatch. En línea: <https://www.brandwatch.com/es/blog/insights-de-las-redes-sociales/>. Consultado el 24 de abril de 2018. A las 5:50 pm.

Stokel, Chris. *¿Qué es exactamente la teoría de juegos?* BBC. En línea (https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/02/150220_teoría_de_juegos_que_es_finde_dv) Consultado el 16 de julio de 2018. A las 10:39 pm

Ponencias

Carrillo, Velázquez Lucia Patricia. *La evolución de los enfoques administrativos ante la transformación de la sociedad y de sus organizaciones*. Ponencia presentada en las Jornadas Académicas 2014. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. UNAM. México. 2014.

Revistas

Buchanan Leigh, O'Connell Andrew (Enero 2006) *Estrategia, de la visión a la acción*. Harvar Business, Review. Ediciones Deusto PP. 247

Kim, Chan. Mauborgne, Renée. *La Estrategia del Océano azul*. Harvard Bussiness Review. Ediciones DEUSTO. España. 2004.

Videografía

Worlcob. (6 de mayo del 2014). *¿Qué es la RSE?* [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/9j9gZTo4SO0>