



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**DINÁMICA DENTRO DE UNA PYME EN MATERIA DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL Y LA INFLUENCIA QUE
TIENE DENTRO DE ELLA LA AUSENCIA O NO DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA SU MANEJO**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN CON ESPECIALIDAD
EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA:
GUADALUPE VIRIDIANA MORALES ORTIGOZA**

ASESORA: DRA. MÓNICA SUSANA AMILPAS GARCÍA



CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX., 2021



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.

Contenido

Agradecimientos	3
Introducción	6
Capítulo 1: Marco teórico	7
1.1 Organización.....	7
1.2 Pymes en México.....	36
1.3 MIPYMES en México	42
1.4 Comunicación	50
1.5 Comunicación organizacional	72
1.6 Estrategia.....	92
Capítulo 2: Legionarius & Hoplites S.A. De C.V.	114
2.1 Diagnóstico interno	114
2.1.1 Historia.....	114
2.1.2 Misión, Visión y Valores	115
2.1.3 Objetivos.....	116
2.1.4 Servicios	117
2.1.5 Organigrama	118
2.1.6 Cultura organizacional	120
2.1.7 Comunicación organizacional	127
2.2 Diagnóstico externo	150
2.2.1 Análisis PEST	151
2.2.2 Análisis Porter.....	180
2.2.3 Análisis FODA.....	200
Capítulo 3: Estrategia de Comunicación Integral.....	212
3.1 Estrategia Externa	212

3.2 Estrategia Interna.....	268
Capítulo 4: Conclusión	299
Capítulo 5: Anexos.....	303
5.1 Testigos de redes sociodigitales	303
5.2 Testigos de <i>mystery shopper</i>	328
5.3 Google Ads	345
5.4 Formatos de evaluación a personal operativo	365
Capítulo 6: Referencias.....	368

Agradecimientos

Estoy en mi trabajo, malamente, escribiendo esto. Las últimas palabras que añadiré a mi trabajo de titulación, quizá las más significativas de las tantas que vienen a continuación. Las más nostálgicas.

Hace unos minutos envié los últimos documentos donde podía hacer algo para titularme, la emoción fue infinita. Todavía más al recordar todo lo que antecedió este momento. Desde que decidí estudiar esta noble licenciatura, el momento en que elegí mi universidad.

Pienso primeramente en quienes ya no me acompañan físicamente, pero sé que, desde donde se encuentran, celebran conmigo este objetivo.

“Yo siempre estoy esperando a que los muertos se levanten, que rompan el ataúd y digan alegremente: ¿por qué lloras?” (Sabines, Jaime. 1986)

Mi papá, Miguel Ángel Morales González, partió cuando yo no tenía ni seis años, pero, con seguridad, puedo decir que le encantaría haberse quedado en este momento.

Mi abuelito Arturo Morales Contreras, quien desde la ausencia de mi papá estuvo a mi lado hasta que la vida se lo permitió. Me enojaba cuando presumía a su nieta que estudiaba en la UNAM. Le pedía que no lo hiciera hasta que me titulara. Ahora sí, presúmame, abuelito.

Y mi tía, Julieta Morales González, el Covid nos impidió compartir este día. Pero no dudo que, con ese ánimo de ir y venir, la alegría que siempre tuvo y la incondicional compañía suya, aquí está. Después de tantas veces de decirme: "échale ganas, hija, ya titúlate..." Aquí está, tía. Muchas gracias.

Y claro, no puedo dejar de lado el apoyo de mi abuelita María, mi mamá Rosalinda. Mis tíos Rafael, Enrique, Arturo. Y mi tía Sandra. Cada pesito que aportaron en su momento con mi formación hoy rinde este fruto. Nada que pueda hacer les retribuirá lo que han hecho por mí. Doña Oli, también le agradezco por su apoyo con el teatro.

Mi primer jefe formal y tío, Juan Carlos. Laboral y personalmente, he aprendido mucho con usted y mi tía Julieta (Q.D.E.P.). Me tomo este espacio para agradecerle cada plática de concientización, por no despedirme al primer error, ni en el quinto ni en el octavo. Por el contrario, me corrigió y orientó para mejorar cada día. Por supuesto, le agradezco por haberme permitido emplear la empresa para estudiarla y presentar este trabajo. Al Sgto. Paquito, el Cap. Santiago y al Cap. Iván. Sin sus tablazos seguiría como el resto de mi manada. Gracias por enseñarme a manejar, el léxico florido de las fuerzas armadas y que, si estás en un desierto y tus compañeros pasan hambre y solo llegas contigo una galleta, la partes entre todos.

Angélica, Miguel, Jessi, Erika, Carlos, Ángel, Geovas, Chuchín, Marlen, Vero, Ara; mis hermanitos con quienes he crecido y compartido a retazos este camino.

Mis amigos, los que me han visto en las buenas y las malas desde el CCH y que, aunque casi no platicamos porque desde entonces cada uno siguió su camino, agradezco haber compartido cada momento que pasamos juntos cuando la vida era más fácil: Alejandra, Gissella, Galleta, Raro, Jips, Fresky Vanne, Daniela, Cruz Santos, Andrea, Azu. No sé cómo, pero por años han soportado mis chiludas. Mis amiguitos de la BUAP: Jaime (sin ti ni de chiste hubiera hecho intercambio en Puebla), mi bro de intercambio: Fer (solapaste tanta cosa que no puedo hacer más que agradecerte por aquí también), Lissete, Gieizi, Kat, todo el equipo de fut de aquella universiada, Kim.

Y claro, mis amigos del intercambio que, aunque no estén en Puebla o México, a la distancia nos seguimos de cerca. Christina, Reiner, Mauricio, Marina, Nalle, Candy, Jaz.

Y son más, pero va a parecer plegaria si continuo.

Menciono y agradezco a dos compañeras que tuve en este viaje: Osi y Daniela. Estoy agradecida porque dieron una lección que duró nueve años. Tiempo en el que concluí que: “De querer, me quiero a mí”.

Dentro del ámbito académico, agradezco a la profesora de la secundaria que siempre dijo que no podría ni entrar al CCH Oriente. Que no podría hacerlo y mis compañeras sí. Mire, hoy me estoy titulando.

Mis profesores Nancy, Cecilia, Blanquita, María Luisa, Óscar, Gerson. Todos tuvieron en su momento un impacto altamente positivo en mi camino académico. Agradezco su apoyo.

Mi asesora, Mónica Amilpas. Confieso que me emocioné al grado de casi querer llorar cuando accedió a ser mi asesora. Siempre pensé que es una profesora buenísima, ha sido un gran honor trabajar bajo su dirección.

Mis sinodales: Alejandra, Alberto, Heysel y Wendy. Gracias por su apoyo en la revisión de este trabajo.

Mi universidad, cada día le retribuyo compartiendo mi conocimiento con quienes me rodean. Espero cumplir la misión para la que me preparó desde 2010.

También quiero agradecer a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, por recibirme como estudiante de intercambio durante el periodo de Otoño 2017. Esa estancia cambió mi vida.

Debo volver al trabajo, pero no dejo de mencionarme. Nadie mejor que yo sabe el costo de este viaje. Pero volvería a pagarlo, definitivamente. Hice de todo: vendí dulces, gelatinas, panecitos, congeladas, café... de todo para completar el gasto que, con mucho sacrificio, mi familia aportó para mis pasajes y material. Si de algo me arrepiento, es de no haber dado este paso antes y compartirlo con mi familia completa. Pero la vida no es siempre lo que uno espera, pero por algo no me he ido de este mundo. Solo espero descubrir a tiempo cuál es ese motivo.

“Que sepa el mundo en marcha estoy;
Que voy a cumplir mi misión.
Los cielos azules por donde voy
Dan alas a mi corazón”

(Collins, Phil. 2003)

Introducción

El presente trabajo es resultado de un esfuerzo labrado durante el inicio de mi carrera profesional. Es fruto de la aplicación de lo aprendido durante la universidad, así como la adhesión de nuevas formas de pensar y abordar la comunicación organizacional desde la parte vivencial de las micro, pequeñas y medianas empresas en México.

Creo firmemente que este trabajo aportará valor a los microempresarios que consideren pertinente su lectura. Inicialmente, ofrezco un recorrido teórico por diferentes áreas que, desde mi punto de vista, deben ser mínimamente tomados en consideración para la gestión de la comunicación interna de sus emprendimientos.

Recorreremos los conceptos de Organización, Pymes en México, qué son las Mipymes, Comunicación, Comunicación Organizacional y qué es la Estrategia. Estas herramientas brindarán la posibilidad de ampliar el panorama en la gestión estratégica de este elemento tan infravalorado pero trascendental como lo es la comunicación.

Posteriormente, presento la organización que analizamos en este trabajo: Cumbra (Legionarius & Hoplites S.A. de C.V.). Expongo los elementos que, a mi llegada a la organización, detecté como parte de su estructura y que, sin duda, podíamos mejorarlo desde la comunicación. Esto nos ayuda a visualizar la importancia de poner en práctica los conceptos expuestos en el marco teórico, pues facilitarán la comprensión del por qué se decidió analizar tal o cual elemento de la empresa.

Este análisis de la organización fue ejecutado desde el punto de vista de los elementos internos y externos de la misma. Ellos nos ayudarán a comprender el estado actual de la organización, así como hacer más claro el camino por el cual son ubicadas las diferentes recomendaciones emitidas a la organización.

Este trabajo está elaborado con la firme intención de convertirse en una guía para los microempresarios que buscan profesionalizar sus negocios y, así, evitar el quiebre eventual de la misma por desconocimiento de las herramientas presentadas aquí.

Capítulo 1: Marco teórico

1.1 Organización

Como se ha establecido en la introducción del presente trabajo, el objeto de nuestro estudio es la *comunicación organizacional dentro de las pymes* a través de la exposición de un estudio de caso. Ahora, con el fin de otorgar la dote científica al trabajo, así como un sustento a lo expuesto aquí, iniciaremos con la exposición de nuestro marco teórico. En este primer punto, ponemos a disposición el concepto de *organización* y el desarrollo de este término a través del desarrollo de diferentes disciplinas, principalmente la teoría administrativa.

Como sabemos, se han datado indicios de grupos de humanos que, desde tiempos ancestrales, han conformado grupos. También, se ha reconocido la búsqueda de la supervivencia como objetivo en común. Con la evolución del hombre, las maneras de coordinar esfuerzos conjuntos sufrieron diversas modificaciones. Desde luego, las condiciones de un grupo social de aquel entonces no son las mismas que, al día de hoy, experimentan los grupos sociales.

Ejemplifiquemos lo anterior. Establecida hace más de tres mil años (Arqueología Mexicana, 2007), la denominada cultura Olmeca habitó nuestro territorio, principalmente la zona circundante a los estados de Veracruz y Tabasco, al sur de México. Entre los años 1200 a.c. y 400 a.c., este grupo construyó asentamientos, desarrolló sus creencias alrededor de míticos dioses; incluso, crearon arte para expresarse y, así, comunicarse entre ellos.

Intercambiaban objetos, actuaban según un rol determinado y seguían líderes. Es decir, los olmecas crearon una organización. En ello, Mario Krieger y su definición de este término están de acuerdo. Para él, una organización es: *“El conjunto 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”* (Krieger, Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional, 2001).

Es decir, estamos hablando de un tipo de organización social, pero, ¿qué hace la diferencia entre una organización social y aquellas clasificadas como Pymes? De primera instancia, podemos establecer como punto de quiebre principal el *objetivo* que persigue cada una. Mientras una organización de corte social pretende garantizar su constitución y prevalencia en el tiempo, las otras lo hacen con el fin de alcanzar utilidades. Todo ello a través del empleo razonado de las fracciones que la componen y todo aquel recurso a su alcance. Detallemos este punto.

Según Antonio Lucas Marín (Lucas Marín, Sociología de las organizaciones. Influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, 2004), existen tres niveles de organización a través de los cuales los seres humanos fluctuamos a lo largo de nuestras vidas. El primero de ellos, corresponde al denominado *primario*. Es aquel donde el afecto por otros miembros aparece; pese a catalogar al grupo como pequeño, favorece en su descripción el alto nivel de estabilidad que éste ofrece.

En segundo lugar, presenta al grupo *secundario*. A este nivel, corresponde la elección de los miembros que pueden pertenecer a él o no. De elección, pues, racional, cada integrante comparte un interés en común no relacionado con la promoción del mismo como una necesidad. Tiende a ser de mayor tamaño en comparación con el primario, aunque no asegure la prevalencia ni de sus miembros ni de sí mismo a lo largo del tiempo.

Finalmente, Lucas Marín describe al tercer grupo como el correspondiente a las *organizaciones*. Para él, no hay gran diferencia en el tamaño para encasillarlas en el adjetivo de grande o pequeña. Si bien, comparte la característica de contar con la presencia de sus miembros por elección, no es así el fin. El grupo secundario aparece como medio para impulsar relaciones sociales; en contrapunto, aquí existe la división del trabajo.

Si continuamos con nuestra exposición de organizaciones a lo largo del tiempo, y sin desviarnos de nuestra misión, es vital aterrizar en un hito histórico: la Revolución Industrial (ocurrída durante el siglo XIX). Si la literatura respecto al desarrollo de la

teoría de las organizaciones coincide en un punto, es en este. El desarrollo de nuevas formas de producir, así como el inminente cambio que ello significaría en las organizaciones, es el punto clave para la generación de teorías que logran describir la experiencia de los grupos lucrativos de aquel entonces.

De acuerdo con Benjamín Franklin en *Sociología de las Organizaciones* (Franklin B. , 2014), el uso bajo el cual se emplee el concepto de *organización*, definirá la acepción misma del término. Por ejemplo, tal como hemos señalado, el periodo comprendido por el siglo XIX, significó un gran salto para las organizaciones. Bajo este panorama, autores como Henry Fayol y Frederick W. Taylor, quien ha sido nombrado como padre de esta corriente, desarrollaron pensamientos respecto al ordenamiento de estas entidades.

De tal suerte que sus ideas instituyeron la *Escuela de la administración científica*. Una característica particular de tal corriente, es el empleo directo del método científico positivista para lograr el objetivo organizacional deseado. Ambos compartían esta visión, pero diferían de los enfoques (Espinosa, 2009). En tanto Fayol lanzó su análisis sobre el nivel gerencial, Taylor lo hizo sobre los niveles base de la pirámide organizacional.

Un punto relevante sobre la visión que tenían respecto a las organizaciones, era verlas como un ente cerrado. Su teoría no toma en cuenta la interacción del grupo frente a otros. Incluso, se considera dentro de su teoría la ineficiencia del personal ante su falta de acción consciente hacia el trabajo. Es decir, la falta de iniciativa en los trabajadores era reflejada en la falta de eficiencia al alcanzar los objetivos de la organización (Velásques, 2002).

Ahora bien, dentro de la teoría de Fayol, es fácil observar la falta de visión sobre el punto anteriormente expuesto. Dentro de la teoría de Fayol, encontramos la definición de organización dentro de los elementos gerenciales propuestos por él, los cuales resultan relevantes en la gestión de organizaciones y enseñanza de la misma, A saber, los siguientes (Espinosa, 2009):

1. Planeación, con el fin de establecer un plan a seguir. En él se determinan los pasos necesarios para alcanzar un fin determinado.
2. Organización: aquí es considerada como la mezcla resultante de la suma de la gente que la compone y los materiales que son empleados por la misma.
3. Dirección: consiste en alentar la acción del personal de la empresa; aquí menciona la importancia de mantener al personal motivado. Sin embargo, considera el interés económico como aliciente de este impulso.
4. Coordinación: mientras el punto anterior enfatiza la actividad, aquí se da importancia a la relación entre el trabajo efectuado y el personal, a través de la armonía existente en ambos elementos.

En síntesis, esta corriente concibe a la organización como la construcción resultante de la suma entre elementos disponibles y el personal que dispondrá de ellos. Definición válida, si retomamos el postulado de Franklin. Incluso, él expone una definición de este término visto desde el proceso administrativo. De tal modo, la describe como la etapa donde se determina la estructura que adquirirá la empresa, así como la forma en que se tratarán sus recursos (Franklin B. , 2014).

Si continuamos con el recorrido sobre el desarrollo de la *organización* como proceso, aterrizamos en el enfoque conocido como la *escuela del comportamiento*. En 1927, Elton Mayo coordinó un experimento de corte social en la empresa *Western Electric*. El fin perseguido era mostrar una relación directa entre la eficiencia del personal de dicha empresa y los obreros que en ella laboraban (Velásques, Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo, 2002).

Si bien, no logro encontrar la relación causal que buscaba, halló algo que, quizá, ha sido más trascendente en la teoría administrativa y las ciencias sociales. En *Hawthorne*, barrio donde desarrolló el experimento, Mayo encontró bases para adjudicar a las condiciones psicosociales internas el desempeño del personal. Según él, gracias a la preocupación mostrada por los responsables de los trabajadores, así como el desarrollo de habilidades de corte psicosocial, el desempeño de los obreros tendía a aumentar (Franklin & Terry, 1988).

Por tanto, a lo largo de la década de 1930, la escuela del comportamiento se hizo de más adeptos. Chrys Argiris, Mary Parker y otros autores de la época, sumaron sus aportes a esta corriente. Ellos destacan la importancia de poner al centro de la organización el comportamiento de las personas. En función de esto, la psicología y la psicología social forman parte de las disciplinas auxiliares de esta teoría.

Es importante considerar lo aportado por esta escuela para el desarrollo del concepto de organización. Un punto importante y servil para su definición, es la consideración de elementos como la motivación, el liderazgo, la capacitación del personal y la comunicación. Por otra parte, de esta misma corriente, se desprende la relación del ser social del hombre y su tendencia a satisfacer sus necesidades (Velásques, Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo, 2002).

Dentro de esta tendencia inherente al humano, mencionan las necesidades gregarias. Es decir, aquellas que requieren de la unión entre dos o más personas para concretarse. En este punto, es interesante mencionar la idea profesa de McLuhan. Si bien, él direcciona su teoría hacia los medios de comunicación, también podemos pensar a las organizaciones como una extensión del hombre. Esto bajo el entendimiento de la dirección dada a sus actividades para alcanzar un fin personal. Todo ello, tomando a la organización como una extensión de sí mismo ante su incapacidad de realizar determinadas actividades en solitario (Lucas Marín, Sociología de las organizaciones. Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación, 2004).

Ahora bien, de la mano de esta corriente, surge también la *escuela social*. Dentro del auxilio prestado por otras disciplinas sociales, nace esta corriente. En ella, se concibe a las organizaciones como “un sistema de interrelaciones culturales” (Franklin & Terry, 1988). Aquí, la integración de las organizaciones a través de distintos grupos sociales es la base de esta teoría.

Una pieza fundamental es la interacción entre estos grupos y la disposición para cooperar entre sí. De esta forma, aportan soluciones para sortear los obstáculos que, de otro modo, no podrían saltar por sus propias condiciones. En materia de

comunicación, se presenta la efectividad de la misma como elemento para alcanzar la mediación entre tales unidades.

Aquí, el entorno externo de la organización es visto como una fuerza que influye al interior de ella. Esta situación no había sido señalada en las escuelas anteriores, pues su estudio se orienta totalmente a levantar una radiografía interna de la empresa. Dentro de estas influencias extracorpóreas, encontramos los sindicatos y el gobierno (Franklin & Terry, 1988). Ahora bien, los autores no señalan la relevancia de elementos como las Tecnologías de la Información (TIC's), pues al momento de los inicios de esta corriente aún no se bosquejaba el término.

Dentro de esta interacción social dibujada por autores como Max Weber, Vilfred Preto y Emile Durkheim, se hace hincapié en la influencia de ella. No obstante, señalan que la interacción puede traer resultados óptimos o negativos para la organización. Por ello, la importancia en las relaciones generadas al interior de los grupos toma fuerza. Si no existe una organización formal a través de un liderazgo formal, por ejemplo, tienden a surgir aquellos de corte informal cuya influencia puede ayudar, o no, a la organización en general (Franklin & Terry, 1988).

Los mismos autores, como se mencionó anteriormente, ubican en esta corriente al trabajo realizado por Max Weber. El sociólogo es considerado como el *padre de la burocracia*. Ante ello, y la importancia que cobra el concepto en cualquier recuento de teorías sobre organización, merece el ser rescatado en las siguientes líneas del presente trabajo.

“Los conceptos, la experimentación racional y los tipos-ideales” (Lucas Marín, 2004), son los instrumentos metodológicos de Max Weber empleados durante sus estudios. Dentro de ellos, se enmarca la *burocracia*, como un *tipo-ideal*. Este instrumento, por su nombre, podría orientar su comprensión hacia el *deber ser* de aquello que busca describir.

Contrario a ello, un tipo-ideal, para Weber, es una construcción racional a través de la cual pretende describir rasgos generales del tópico por medio de la interpretación.

Así, la burocracia se convierte en “una categoría teórica para analizar, contrastar, más que para descubrir disfuncionalidades” (Zamudio & Arellano, 2011).

Weber propone en su abstracción a la burocracia como un conjunto de cargos sujetos a una serie de reglas. Sostiene la eficacia de este instrumento como la más alta que cualquier instrumento pueda alcanzar, pues se trata del medio más racional que pueda ejercer su autoridad sobre las personas (Lucas Marín, 2004). Para él, se encuentran limitados los factores individuales de interacción como el carisma u otras conductas orientadas a la interacción.

Por otra parte, dentro de la burocracia “cada cargo tiene una esfera de competencias limitadas” (Lucas Marín, 2004). Es decir, cada responsable actúa en función de las responsabilidades que le han sido conferidas, sin que ello signifique pasar por encima del sistema de jerarquías. Estos escalafones también son parte de la caracterización del tipo-ideal burocrático.

Ahora bien, para tomar un puesto jerárquico, generalmente las personas requieren de alguna habilidad técnica para hacerlo. Algunas posiciones demandan de la especialización del personal a través de capacitación o formación específica para explotar a cabalidad el puesto. Por otra parte, estas personas poseen el conocimiento para manejar la maquinaria o aditamentos necesarios para realizar sus actividades, más no ostentan la propiedad de los mismos (Lucas Marín, 2004).

Siguiendo con esta idea, donde el titular de cualquier peldaño dentro de la organización no es el dueño del puesto mismo, vemos un vuelco. Éste es parte *en sí mismo* de la organización. La última característica de la burocracia de Weber establece el manejo de la oficialización de los actos administrativos por medio de las formas escritas (Zamudio & Arellano, 2011).

Como podemos observar, dentro de los rasgos de la burocracia, se contradice a uno de los postulados de la escuela social. Retomando lo establecido párrafos arriba, esta corriente apuesta por la relevancia en la afectividad dentro de la interacción social, en tanto que Weber la desestima. Pese a ello, Franklin & Terry

(1988) insisten en la caracterización de este autor como aquel que estableció los cimientos del postulado impulsado por esta escuela de pensamiento.

Dejando a un lado la escuela social, la organización también ha sido explicada a través de los postulados de la teoría de sistemas. Los principales representantes de esta corriente son Ludwig Von Bertalanffy, Chester Bernard, William Scott, entre otros. En esencia, la organización es vista como “un todo organizado (...) y dirigido a determinado propósito” (Franklin & Terry, 1988).

La organización es vista como un conjunto de partes que guardan múltiples relaciones entre sí. Reciben a través de una entrada (*input*) una serie de insumos que son transformados por ella misma para dar como resultado tales insumos a través de una salida (*input*). Además, recibe continuamente retroalimentación del ambiente externo (*feedback*) para mantenerse en equilibrio (Krieger, 2001)

La entrada, salida, insumos, proceso y el producto derivado, son parte de un sistema que, a la par de componerse de diversos sub-sistemas, se encuentra incrustado en un sistema ulterior complejo. De acuerdo con Terry & Franklin (1988), esta forma de esquematizar a las organizaciones facilita la comprensión de los problemas que se presentan interna y externamente de ella.

Esta teoría encuentra sustento en tres premisas básicas. Como se mencionó en el párrafo anterior, los sistemas existen dentro de otros sistemas; por otra parte, son abiertos y sus funciones dependen de la forma en que éstos se estructuran. Expongamos en qué consiste cada uno de sus postulados básicos.

Los sistemas existen dentro de otros sistemas. Uno de estos conjuntos está compuesto por dos o más partes, eso ya lo sabemos. Cada uno de sus componentes son conocidos como *sub-sistemas*, mismos que, a su vez, se componen por otros dos elementos interrelacionados. Ahora bien, al tratarse de un *sistema abierto*, éste está en permanente en contacto con otros sistemas por medio del intercambio de materiales para su respectiva transformación.

Sobre esta abertura, se desprenden los términos *entropía* y *homeostasis*. El primero refiere al desorden originado al interior del sistema generado por la interacción que éste mantiene con las agrupaciones externas. Ahora, así como se genera este desequilibrio, la organización posee la capacidad de mantenerse en orden y corregir los desniveles. El estado de equilibrio generado se conoce como homeostasis.

Finalmente, el último principio alude al *holismo* dentro de las organizaciones. Es decir, la organización no puede ser explicada desde sus componentes; sino a través del conjunto creado por todos ellos (Velásques, 2000). Dentro de la teoría de sistemas, han surgido diferentes modelos sistémicos organizacionales. Al propuesto por Katz y Kahn corresponden los últimos tres términos expuestos (Facultad de Contaduría y Administración, 2006).

Finalmente, consideramos importante anexar una de las críticas recibidas a esta teoría. Como señala Mario Krieger (2001), una de ellas posa sobre la imposibilidad de entender a la organización sin implicar a otra en el proceso. Es decir, al encontrarse definida por su relación con otras, es nula la posibilidad de conseguirlo si se intenta de forma individual.

Cerremos en este punto el desarrollo de la exposición de la teoría sistémica, puesto que, más adelante, ampliaremos la caracterización de la misma. Ahora es momento de sustraer elementos que nos permitan emitir una definición de organización desde el punto de vista de la *Teoría de la Contingencia* o *Escuela de la Administración de Contingencia*. Si bien esta corriente nace de la sistémica, pretende operarla a la par de la consideración de diversos entornos aleatorios.

La teoría de contingencia “hace énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa; todo es relativo y siempre depende de un factor” (Pinto, Soto, Gutiérrez, & Castillo, 2003). Es decir, esta corriente declara la inexistencia de *un modo* correcto para el funcionamiento y ordenamiento de la organización.

Cualquier forma es igualmente válida en función de las condiciones operantes en el entorno. Con el objetivo de identificar el modelo más eficiente al momento de alcanzar los objetivos organizacionales, Henry Mintzberg, Robert Drazin y otros investigadores sometieron a prueba los postulados de la escuela clásica de la organización (Pinto, Soto, Gutiérrez, & Castillo, 2003).

La conclusión resultó en una contradicción a su búsqueda. Al intentar establecer un modelo base de organización, descubrieron la improbabilidad de encontrarlo. Hallaron en cada una de ellas, elementos adaptables de forma más eficiente bajo determinadas situaciones en comparación con otras. La estructura y el funcionamiento de cada organización está ligada y moldeada por su entorno, o eso declara esta corriente.

La investigación de Mintzberg surgió durante la década de los años cincuenta; sin embargo, no es el primer antecedente de un enfoque similar al momento de describir las características de la organización. De acuerdo con Terry & Franklin (1988), en 1919, en pleno auge de la teoría clásica, Mary Parker Follet publicó un artículo donde empleaba la expresión “ley de la situación”.

En esencia, declaraba la importancia de considerar en la ecuación de las organizaciones la influencia del entorno. Para ella, es importante considerar la forma en que cada decisión es tomada por los líderes de la organización, los medios al alcance de la empresa, el contexto situacional, así como los tiempos. Con el fin de solventar los problemas organizacionales (Balaguer, 2014).

Joan Woodward abordó el mismo tema décadas después. Ella expuso en 1965 que las organizaciones con más éxito dentro de su estudio presentado en *Management and technology*, eran aquellas cuya estructura difería del resto. Por tanto, concluyó lo siguiente: “la efectividad de la organización surge a raíz de una correspondencia entre la situación y la estructura” (Pinto, Soto, Gutiérrez, & Castillo, 2003).

Otro autor que merece la pena rescatar de esta corriente, es Pradip Khandwall. Dentro de sus investigaciones desarrolladas en la década de los años setenta,

intentó descubrir una relación entre la estructura y el rendimiento de las organizaciones. Al igual que Woodward, no encontró alguna relación causal entre ambos elementos. No obstante, aportó a la teoría de la contingencia para nutrirla más.

De acuerdo con él no existía una estructura, administración orientada por objetivos o planificación específica para alcanzar el éxito. No se trata de *una* mezcla determinada, sino de aquella que más adecúe sus elementos a la situación a enfrentar (Pinto, Soto, Gutiérrez, & Castillo, 2003).

Finalmente, Child lanza una crítica a la teoría de contingencias. Para él, se trata de una visión reduccionista de la teoría organizacional. Esta visión la nombra como *Determinismo contingente*. Centra su crítica alrededor respecto a los cambios que supone en la estructura cualquier situación surgida de la contingencia (Pinto, Soto, Gutiérrez, & Castillo, 2003).

Como hemos visto hasta ahora, cada escuela de conocimiento enfatiza en puntos específicos de las organizaciones para ofrecer una descripción de ellas. Cada uno de estos enfoques corresponde a las denominadas *teorías clásicas de la organización*. La última en ser abordada dentro de esta clasificación, corresponde a la teoría de la contingencia.

Hasta este momento, hemos desarrollado *a grosso modo* las escuelas clásicas de la teoría de las organizaciones. El objetivo ha versado alrededor de ampliar el panorama respecto a la toma de conocimiento sobre el término que envuelve este trabajo. Conforme al desarrollo de las ciencias sociales, han surgido nuevas formas de abordar la realidad e intentar interpretarla. Tal es el caso del concepto de las organizaciones.

De esta manera, han surgido las teorías modernas de la organización. Con el fin de aportar al conocimiento de quien lea el presente trabajo, extenderemos la presentación de los postulados básicos de las teorías surgidas alrededor de las organizaciones. La primera de ellas es la teoría de la población ecológica.

Nikola Tesla declaró alguna vez: “El presente es de ustedes, pero el futuro, por el que tanto he trabajado, me pertenece” (Centro de las artes, la cultura y las personas, 2017). Si esta frase fuera autoría de algún teórico de la escuela de la contingencia, podríamos pensar que, efectivamente, les pertenece. Caso contrario con aquellos que han compartido la visión de la teoría de la población ecológica, ¿por qué?

Anteriormente, hemos estudiado la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios en su entorno, como característica propia de un sistema que interactúa con otros. Pues bien, las últimas dos escuelas mencionadas parten de la teoría de los sistemas. Mientras la escuela de la contingencia proclama la facilidad y la capacidad de las organizaciones para comprender su entorno y adaptar su estructura para hacerle frente a los cambios ambientales, la otra teoría aboga por una situación contraria.

El ambiente selecciona y retiene organizaciones (Garcilazo, 2011), pues es el agente encargado de llevar a cabo la determinación de los grupos capaces de reponerse a los cambios de orden internos y externos. Esta capacidad deviene de la inercia estructural de las empresas para poder hacer frente o no al entorno.

Los autores quienes postularon esta teoría en su inicio, mencionan una capacidad casi nula de las empresas para predecir el entorno a futuro. Ante ello, la inercia estructural les vuelve complicado el realizar los cambios pertinentes para sobrellevar las contingencias ambientales. Sin embargo, Hannan y Freeman revisaron su teoría en 1984 (Garcilazo, 2011) y adhirieron la idea de que esta inercia no es definitiva, pero sí influye en el tiempo de reacción de las organizaciones.

Otro postulado de estos autores, refiere al papel de los gerentes frente al cambio en las organizaciones. Aquí, esta figura pierde la capacidad para tomar decisiones trascendentes y que consigan influir en las organizaciones. Por el contrario, se considera que poseen una baja capacidad para comprender la complejidad del entorno (Garcilazo, 2011) y, en función de ello, tomar decisiones que aumenten la posibilidad de supervivencia de las organizaciones.

No obstante, el postulado que caracteriza a esta corriente, es el isomorfismo organizacional. De acuerdo con él, en el medio ambiente persisten diferentes tipos de organizaciones. Todas ellas distribuidas en nichos donde se alojan aquellas que preservan características similares. Como reflejo de ello, pueden adaptar estructuras similares e, incluso, idénticas. Otra consecuencia de esta similitud, es la tendencia a actuar del mismo modo bajo el entorno que influye sobre ellas (Villacorta, 1999).

Finalmente, podemos mencionar la forma en que esta teoría rompe con buena parte del esquema de las teorías de la organización, pues logra diferenciarse de ellas. Mientras postulan la posibilidad de las organizaciones de prever el futuro para actuar con base en él, aquí son vistas por el lado contrario. La propia estructura de las organizaciones es la misma que dificultará una óptima respuesta al entorno, pudiendo adaptarse a él o no. Esto último implica la desaparición de la organización.

Dejando a un lado la teoría de la población ecológica, abordaremos la Teoría Institucional. Autores como Schutter y North son algunos de los teóricos responsables del desarrollo de este postulado (Vargas, 2005). Las organizaciones son vistas como poseedoras de un gran contenido de valor para sus miembros; de hecho, son ellos mismos quienes se encargan de legitimar cada uno de los marcos normativos que la rigen (Gutiérrez & Salas, 2015).

Vargas (2005) aborda el análisis de esta teoría a través de la analogía con una serie de *reglas del juego*. Es decir, entre los miembros del grupo se impone una serie de pautas a seguir, un marco de referencia sobre cómo actuar en determinadas situaciones. Este acto implica la aceptación y práctica de las mismas y, como consecuencia de ello, serán institucionalizadas. Por otra parte, estas reglas también son vistas como imposiciones o restricciones a las relaciones entre individuos.

Esta teoría no ha sido clasificada como una donde se acepte el cambio organizacional o, por lo menos, que se dé en periodos cortos de tiempo. Aquí se postula una “conformidad organizativa” (Restrepo & Rosero, 2002) donde juega el reconocimiento del Estado mismo. Para dichos autores, esta teoría busca

racionalizar el proceso de aceptación de una organización, más no de la influencia que pueda tener el entorno sobre sí misma.

Pese a esta interpretación, surgen otras donde se busca explicar la forma que adaptan las organizaciones para hacer frente al entorno. Así se introduce, de nueva cuenta, el isomorfismo organizacional. Si bien refiere a la forma en que un grupo de organizaciones adaptan formas similares para hacer frente a un entorno en común, aquí varía un poco esta adaptación.

Bajo el entendimiento de la aceptación de las organizaciones por otros organismos exteriores a ella, aquí la organización adhiere a su estructura pautas aprendidas del ambiente externo. Si bien no lo hace como consecuencia de la eficiencia de su administración, sí lo hace por ese reconocimiento del que goza. Gracias a ello, consigue amortiguar las reacciones adversas del ambiente para preservar la estabilidad en ella (Gutiérrez & Salas, 2015).

Dentro de esta teoría existen dos distinciones que marcan un parte aguas en la misma. DiMaggio & Powell, en 1983, introducen el nuevo y el viejo institucionalismo (Restrepo & Rosero, 2002). Esta diferenciación ronda sobre el isomorfismo y cómo éste se presenta en las organizaciones: viejo institucionalismo o competitivo y el neo institucionalismo o, simplemente, institucional.

El primero realza la burocratización en las organizaciones, con principal atención a lo referente a la legitimidad dentro de ella. Por tanto, otorga mayor peso a los procesos de corte interno, dejando en segundo término los aportes externos. Dentro de esta clasificación, está incrustado el término de *Costos de transacción*.

Pese a la interpretación que cualquiera pudiera dar al término, refiere a los costos que representa adaptar pautas del mercado, su análisis y adecuación al interior de la organización (Vargas, 2005). Es decir, pese al nivel de burocratización de los procesos internos, en este nivel sí se acepta la influencia externa después del análisis correspondiente a su conveniencia o no. Admiten la posibilidad de adaptar

nuevas soluciones a los problemas que no encajen con las soluciones existentes (Vargas, 2005).

En segundo lugar, está el neo institucionalismo. Este nuevo planteamiento busca dar más atención a los procesos de aprendizaje organizacional como un mecanismo para reducir la incertidumbre frente a los cambios venideros (Vargas, 2005). Este aprendizaje se logrará sólo a través de los mecanismos que permitan adaptar esas interpretaciones de la forma más adecuada.

Bajo este entendimiento, existen tres mecanismos para ello: Coercitivos, referente a la legitimidad y la política organizacional; Mimético, como su nombre menciona, se trata de la imitación de agentes externos con miras a la supervivencia; Normativo, aquí se habla de una *profesionalización* de los métodos de trabajo y las normas organizacionales con el fin de alcanzar autonomía ocupacional (Gutiérrez & Salas, 2015).

En síntesis, la Teoría Institucional busca explicar la formación de las organizaciones alrededor de la *institucionalización* de diversas pautas entre sus miembros con el fin de ser reconocidos por otras organizaciones. De este modo, se interiorizan marcas aceptadas por empresas externas, situación que fomenta el isomorfismo organizacional. Como consecuencia, la homogeneidad se hace presente en las estructuras organizacionales. Es decir, habla sobre los “mundos normativos construidos socialmente en los que existen las organizaciones” (Zucker, 1987).

Ahora bien, si rescatamos el concepto de *costos*, podremos introducir la siguiente teoría a mencionar. Conocida como la *Teoría de Costos de Transacción*, este postulado pretende explicar el porqué de las organizaciones al emplear determinadas estructuras a partir de la internalización de procedimientos que, por su tradición pasada, tendían a adquirir con proveedores (Taboada, 2004).

Pone en relieve la condición bajo la cual se establecen los contratos con dichas figuras. Dentro de ello, se presume incertidumbre, la poca racionalidad de agentes externos, así como el oportunismo que puedan ejercer los proveedores como

impulsadores de los sobre costos. De acuerdo con esta teoría, los contratos son parte fundamental, pues a partir de ellos ambas organizaciones (mismas que se mueven al límite de una *frontera organizacional*) modificarán su comportamiento. Aun cuando la figura del contrato es vista como promesa a futuro (Salgado, 2003).

Ante ello, se reconocen dos escenarios: antes de la firma y una vez que se firmó el acuerdo de colaboración. Los costos denominados *ex ante* atiende a aquellos derivados de las actividades alrededor de la negociación del contrato (Salgado, 2003). Los segundos, *ex post* asume los costos emanados de las actividades acaecidas durante la prestación del servicio o los relacionados con la instalación de un producto, modificaciones en el mismo, entre otros (Taboada, 2004).

Aquí es importante retomar un par de aspectos enunciados anteriormente: la racionalidad limitada y el oportunismo subyacentes de la conducta humana. Con el primero de ellos, la teoría reconoce la limitación intencional presentada por el personal de las organizaciones como producto de su baja capacidad para analizar el entorno organizacional. Si bien la intención juega un papel importante, el ser humano cae sujeto de las limitaciones presentes en el lenguaje así como aquellas de corte neurológico (Taboada, 2004).

El oportunismo explica la pretensión y búsqueda de satisfacción bajo la implicación de dolo. A decir de Taboada, no hace diferencia entre si este oportunismo es activo o pasivo. De igual modo, implica la emisión incompleta de datos importantes alrededor de la firma del contrato, así como cualquier perturbación o acción que pudiera traer como consecuencia confusión sobre la misma (2004).

Antes de concluir la presentación de esta teoría, examinemos el término de *transacción*. De acuerdo con esta teoría, refiere al intercambio de productos o servicios entre dos organizaciones (Salgado, 2003) después de haber establecido un pacto (o contrato) bajo la promesa de responsabilidad que esto implica. Como se explicó anteriormente, este supuesto implica la modificación de la organización para dar cumplimiento al acuerdo signado.

Estas transacciones se encuentran regidas por tres condiciones en particular: especificidad de los activos, incertidumbre y frecuencia. La primera enfatiza la durabilidad de la inversión; el segundo abunda al oportunismo mencionado anteriormente y, finalmente, el tercero habla sobre la cantidad de ocasiones en que será necesario demandar tal transacción.

Finalmente, mencionaremos las formas de organización concebidas por esta teoría. Dentro de su clasificación, describen tres maneras organizativas: de mercado, interna e híbrida. La adaptación al entorno de la organización regida bajo el mercado es rápida, pues se mueve en función de los incentivos que la impulsen. Generalmente se forma bajo productos de volumen alto, pues no requiere del desarrollo a detalle de algún activo en particular. Bajo esta figura, la firma del contrato que sella la relación entre las partes, contempla en él las situaciones que podrían presentarse alrededor de la signa del mismo.

En segundo lugar, la organización de corte interno o internación (Williamson, 1971) está basada en la jerarquía. Aquí, una empresa contrata los servicios o productos de un proveedor, pues esta opción garantiza una reducción de costos en la compañía. Por tanto, la segunda empresa debe ajustar sus condiciones para cumplir con las demandas de la primera; es decir, la relación refleja notas de mando y obediencia entre ellas (Salgado, 2003).

Finalmente, aparece la estructura híbrida. De acuerdo con la teoría, el capitalismo alberga diversos tipos de estructuración entre clientes y proveedores, pues impulsa la relación de sumisión de uno con otro, de jerarquía, pues. No obstante, esta figura significa mayor estabilidad para ambas partes frente al mercado cambiante, pues la relación contractual aporta confianza para las organizaciones, así como autonomía (Taboada, 2004).

Por otra parte, esta forma de organización reduce la posibilidad de presentar niveles de oportunismo. Aquí, al generar relaciones más estables, la apertura para realizar transacciones entre ellas toma fuerza por la cordialidad existente entre ellas.

De este modo, pasamos a nuestra siguiente teoría. Como hemos visto hasta este punto, las organizaciones han sido fuertemente vinculadas con el entorno, tal es el caso de la teoría anterior. Por otra parte, hay teorías donde la balanza se inclina por las condiciones internas de las empresas, tal es el caso de la *Teoría de los recursos y capacidades*. Si bien, considera el entorno dentro de su postulado, los factores cobran fuerza y son responsables de la utilidad generada por la empresa.

Si bien, no se encontró un señalamiento preciso sobre el origen de esta teoría, diversos teóricos han situado su origen en la organización militar (Suárez & Ibarra, 2002). La literatura militar, donde encontramos como autor fundamental a Sun-Tzú, aportó términos importantes dentro del desarrollo de la teoría. El principal de ellos, es aquel que refiere qué es la denominada *estrategia*. Más adelante, veremos la trascendencia de este término.

Ahora bien, esta teoría analiza a la organización como un ente cuya capacidad de crecimiento depende, en gran medida, de él y cómo emplee los aditamentos a su alcance. Al generar mayor eficiencia en el uso de estos instrumentos, incrementa la posibilidad de crecimiento en la organización. Además, busca explicar el porqué de la tendencia de algunas organizaciones a la falta de utilidad si, en comparación de empresas similares, cuentan con los mismos recursos pero, a la par, reportan utilidades dispares (Huerta & Almódovar, 2004).

Dentro de esta teoría, vamos a entender por *recursos* los activos pertenecientes a la organización. Para evitar la omisión o desconocimiento del lector, dentro de la disciplina contable, un activo "*representa todos los bienes y derechos que son propiedad de la empresa*" (Lara & Lara, 2008). El siguiente término, refiere a los servicios. Con un sentido utilitarista, representa el uso dado por los miembros de las organizaciones y el resultado que, tras este empleo, los activos generan para la empresa.

Continuemos con el desarrollo de este postulado. A continuación, los autores resaltan la siguiente observación. Tras la segunda guerra mundial, las organizaciones enfrentaron un panorama no experimentado antes: estabilidad.

Ahora tenían la posibilidad de elaborar planes con mayores plazos de tiempo, tenían en sus manos la pauta para generar una visión a largo plazo. De esta forma, las organizaciones comenzaron a tener interés sobre lo que hoy conocemos como *planeación estratégica*.

Ante este nuevo panorama, de aparente calma, las grandes empresas comenzaron a analizar el entorno más allá de sus respectivos países. Con ello, el interés por el entorno organizacional también aumentó. Si bien, antes mencionamos que esta teoría pondera más el aspecto interno de las organizaciones, también el entorno tiene gran importancia. De hecho, los estudios sobre la competencia de Porter (1982), son considerados como parte de esta corriente (Suárez & Ibarra, 2002).

El objetivo de esta teoría es explicar el desarrollo dispar de las organizaciones a través de la identificación de sus ventajas competitivas frente a aquellas que existen en situaciones similares. De acuerdo con este postulado, son tres las posibles causas de las diferencias que existen entre ellas. La primera de ellas busca explicar a través de la *heterogeneidad* la diversidad temporal y material de cada una de las organizaciones.

En segundo lugar, se habla de la *Imperfecta movilidad*. Con ello, se pretende describir la falta de disponibilidad de recursos para las empresas, pues no todas cuentan con el mismo acceso a ellos. Finalmente, la forma en que es vista la organización también juega un papel importante. Cabe mencionar que, dentro de esta teoría, la organización no es estudiada como una unidad administrativa sino como empresa (Suárez & Ibarra, 2002).

A continuación, mencionaremos la *Teoría de la agencia*. Propuesta en 1976 por Jensen y Macling (Ganga & Quiroz, 2015), este planteamiento versa sobre la relevancia de la relación existente dentro del gobierno corporativo de las organizaciones. Para ser específicos, el objeto principal es la relación entre el dueño de la empresa en cuestión y el gerente general de la misma.

Al igual que en la teoría de costos y transacciones, el papel que representa el oportunismo del agente (Gerente), así como la orientación que le dé al mismo. El interés que el agente posea por maximizar las utilidades de la organización está regulado por factores internos y externos. Tanto así que la relación entre ambos actores está bajo el ordenamiento de las normas que fije la organización, así como las personas dispuestas a tomar el cargo que ostenta el Gerente.

Para abundar en los factores que influyen en la relación, a nivel interno encontramos la trascendencia jerárquica del cargo de Gerente, si existe un gobierno interno que medie en sus decisiones. También, la libertad existente para la toma de decisiones juega un papel relevante, así como demás estamentos organizacionales. Fuera de la organización, cobra relevancia el “mercado de directivos”, la legislación correspondiente por parte de las autoridades pertinentes, entre otros (Ganga & Quiroz, 2015).

Ahora bien, al interior de esta relación, existen tres elementos que determinan directamente la dinámica entre ellos. La información es el primero de ellos. De acuerdo con esta teoría, la característica de este elemento es la insuficiencia para ambos actores, así como lo heterogénea de la misma. La motivación es el segundo elemento a considerar dentro de esta interacción, pues cada personalidad posee una motivación diferente.

Ante ello, y la falta de regulación contundente para ambas partes, genera discordancia entre los actores y, si no es subsanada, deriva en conflicto. Finalmente, el tercer elemento es el riesgo presente en la relación, pues cada uno de los participantes actúa en función de un escenario o posición diferente.

Con el avance de las diferentes perspectivas y lentes bajo los cuales se estudia el comportamiento de las organizaciones, han surgido propuestas distintas para tal efecto. En buena parte de las teorías hasta aquí abordadas, se plantea la importancia de la planificación para garantizar la estabilidad de la empresa. Sin embargo, la teoría que a continuación presentaremos, plantea una situación diferente, pues da la vuelta a este panorama. Hablamos de a *Teoría del caos*.

Singh & Singh (2002: en Pidal, 2009) dicen que esta teoría nos ayuda a comprender la forma en que las organizaciones tienden al abandono de la inmovilidad organizacional. Es decir, la forma en que las empresas comprenden la trascendencia de la innovación pues, de acuerdo con los autores, la inercia, el “equilibrio prolongado” culmina en desastre.

Primero es importante aclarar el origen de la teoría del caos, pues no corresponde a las ciencias sociales. Este concepto proviene de la física; desde esta ciencia el caos surge como teoría para explicar los comportamientos de los fluidos. De acuerdo con ella, lo caótico corresponde a “movimientos no aleatorios complejos que muestran una expansión muy rápida de errores, lo cual impide encontrar la tasa de crecimiento y, por lo tanto, inhibe la posibilidad de ser predecible en el tiempo” (Martínez C. , 2018).

Conviene resaltar el término *complejidad*, mencionado en la descripción anterior. Por no dejar a un lado el significado y trascendencia de esta palabra, diremos que indica la existencia de una serie de condiciones inherentes, en este caso a las organizaciones, que afectan el comportamiento de las mismas. De acuerdo con la complejidad misma, permite a las empresas hacer frente al ambiente turbulento que las envuelve.

Dentro de las características del caos, hallamos la relevancia de las condiciones iniciales de las organizaciones. A manera de *efecto mariposa*, una variación dentro de ellas, puede determinar o dar pie a grandes situaciones dentro del futuro próximo de las mismas. Aquí vemos cómo la complejidad surge como característica intrínseca del caos. Siguiendo con ello, daremos cuenta que las organizaciones no pueden ser comprendidas desde su propia individualidad (Pidal, 2009).

Otro término rescatado de la física, es la entropía positiva. Como característica del caos, representa el nivel de desorden que prevalece en las organizaciones. Si esta tiende a ser positiva, refleja el aumento del desorden. Finalmente, el atractor extraño es el equilibrio al que tiende el proceso del caos mismo. La inestabilidad de la que

es objeto no permite que este se presente en la misma condición más de una vez, pues se trata de un proceso inestable.

Como mencionamos en la introducción de esta teoría, comúnmente se asocia a las organizaciones con teorías a favor de la planeación sobre el futuro. Situaciones donde, si bien se considera el entorno, no se da la relevancia que merece la imprecisión del entorno mismo. El futuro no se puede predecir, es aleatorio e inconstante, nos dice la teoría del caos.

Nonaka (1980: en Pidal, 2009) resalta al caos y el desorden mismo como características intrínsecas de las organizaciones; más allá de verlos como algo negativo para el desarrollo organizacional, son oportunidades para la innovación, para la creación. Por su parte, Mintzberg (1998: en Pidal 2009) resalta la capacidad de las organizaciones para hacer frente a la inestabilidad en forma eficiente, principalmente por parte de aquellas que trabajan constantemente bajo el caos.

Bajo la misma línea, Levy (1994: en Pidal, 2009) advierte la relevancia de esta teoría para el entendimiento de las organizaciones. Resalta la dificultad de la planeación a largo plazo dentro de ellas, de acuerdo con las condiciones iniciales de la organización. Lo considera, pues, como un intento por dirigir las acciones de la empresa hacia la estabilidad.

También resultan improbables, dada la condición de aleatoriedad del caos y la aparición en el ambiente de agentes que puedan influir en gran medida dentro de las empresas. Ante ello y para amortiguar las afectaciones consecuencia del caos, deben establecerse líneas de acción para enfrentarlo.

Retomando a Singh & Singh (2002: en Pidal, 2009), resaltan la trascendencia de la gestión del conocimiento dentro de la organización como al activo más importante. Consideran se trata del elemento más importante de las organizaciones, pues es el elemento principal con el que trabajarán para manejar las situaciones adversas resultantes del caos.

Finalmente, mencionaremos las condiciones que propone Dolan (2003: en Pidal, 2009) para hacer frente en la mejor condición posible a la turbulencia del ambiente. Considera, es importante manejar una base de metas y principios definidos por la organización, así como la existencia de relaciones interpersonales de calidad. La resiliencia que pueda adoptar la organización, depende en gran medida de la confianza que exista en su interior respecto al manejo de la incertidumbre, así como la apertura a trabajar bajo ambientes flexibles.

También menciona la importancia de establecer reglas simples, de no crear estructuras organizacionales rígidas. Por el contrario, propone la apuesta de las organizaciones hacia la auto organización de sus partes a través de la promoción de la participación permanente. Finalmente, adhiere la importancia de cumplir con aspectos éticos y emocionales, además de dirigir su actividad hacia la responsabilidad social.

Una teoría hilada a los conceptos presentados por la teoría del caos, es aquella donde se establece a las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio. Esta teoría sostiene la imposibilidad de las organizaciones por alcanzar un punto de equilibrio. Ante ello, tienden a adoptar estructuras organizacionales que le permitan hacer frente a las contingencias del entorno. Ahora bien, aquí esta capacidad es considerada como auto organización; caso contrario a la teoría de sistemas original. En ella se establece el término de *adaptación* para describir este proceso (Navarro Cid, 2002).

Esta teoría supone un cambio de paradigma respecto al estudio de las organizaciones. Navarro Cid (2002) sostiene que, a diferencia de las teorías clásicas de la organización, esta acepta la inestabilidad como condición propia de las organizaciones. De hecho, como hemos visto hasta ahora, las teorías previas establecen la búsqueda de las organizaciones como entes en busca de su punto de equilibrio.

Este tipo de organizaciones poseen diversas características. Una de ellas es la *inestabilidad limitada*. Retomando el estudio de Stacey (1992), expone la dificultad

para predecir el futuro de la organización, incluso cuando sí se puede realizar en periodos a corto plazo, no así a largo plazo. Asimismo, menciona la diversidad de modelos que puede adoptar una organización empleando la auto organización de manera espontánea ante la imposibilidad de establecer el futuro de la organización y atendiendo la aleatoriedad del entorno (Stacey, 1992).

En segundo lugar, estas organizaciones se caracterizan por ser un sistema dinámico no-lineal. Con ello, refieren a la dialéctica presente dentro de las organizaciones entre la estabilidad y la inestabilidad continua. Esta relación dentro de las organizaciones resulta imprescindible, pues de esta particularidad surge la característica azarosa de las organizaciones. Brinda la oportunidad de crear e innovar frente a la turbulencia interna y externa a la que pueda hacer frente.

Otra condición surgida de este sistema dinámico no-lineal, es el estado caótico inherente a las organizaciones. Como caracterización propia de las organizaciones, el caos es parte de ellas por naturaleza y es especialmente sensible a las fuerzas internas y externas de la misma.

Una vez más, esto implica el reconocimiento de la imposibilidad de prever a largo plazo el entorno organizacional; de hecho, se dificulta esta labor si se trata de una organización global (Thiétart & Forgues, 1993). A pesar de ello, se ofrece una posibilidad baja para tomar consideraciones sobre el entorno, aunque esto sólo aplica a las organizaciones de menor tamaño.

Ahora bien, si regresamos a la teoría de sistemas, recordaremos que, como resultado de la interacción entre sistemas se genera un *feedback*. Pues bien, en esta teoría como parte de las funciones disipativas de las organizaciones, una de estas respuestas al entorno es generar caos. Como un sistema creador de caos, la organización crea condiciones que le favorecen respecto a la adaptación que esta pueda tener sobre el entorno.

Navarro Cid (2002) destaca una última aportación de las teorías sistémicas al campo de las organizaciones. Trae a colación el aporte de Kickert (1993) así como

el de Gareth Morgan (1986), quienes nos hablan de las organizaciones como entes autopoieticos. Para ello, Morgan (1986) explica otra particularidad de las organizaciones bajo este esquema.

Con la autopoiesis se busca explicar la relación que mantienen las organizaciones con el ambiente, así como la forma en que estas se estructuran bajo el esquema de autogobierno (Kickert, 1993). Esta relación con el entorno de la organización la convierte en un ente egoísta, pues se destaca la búsqueda por mantener su identidad pese al entorno.

A esta particularidad la conocemos como *cerrazón auto-referencial*. Es decir, las organizaciones interactuarán con otras organizaciones como si se tratara de un espejo. El entorno toma el papel de la organización misma, o al menos así la percibe la organización que interconecta con ellas; a modo de auto proyección.

En segundo lugar, encontramos el *egocentrismo y sensatez* de las organizaciones. De acuerdo con esto, ellas buscarán conservar su identidad independiente a los cambios en el entorno, así hará frente al mismo a través de la preservación de su identidad. No obstante, esta condición no es privativa respecto a la adopción de nuevas formas dentro de los procesos organizacionales o su estructura. De tal modo que las organizaciones están habilitadas para reconocer oportunidades de cambio y renovación sin dejar de ser ellas mismas.

Encapsulada a esta última oración, enlistamos la *evolución auto lde* las organizaciones. Si bien las condiciones iniciales de la organización, por definición propia del caos, determinaron ciertas circunstancias, éstas buscarán mantener su identidad a lo largo del tiempo. No obstante, esta auto percepción de sí mismas se mantendrá en evolución con referencia a las interacciones con entidades externas a ella (Morgan, 1986).

Este mismo autor también expone el objetivo final de las organizaciones de acuerdo con la autopoiesis. De acuerdo con él, estos grupos organizados buscarán mantener su identidad pese a las turbulencias del entorno. La importancia dada a la auto

percepción y el mantenimiento (sin dejar a un lado la renovación pertinente), se debe a que estos son los elementos diferenciadores frente a otras organizaciones. Dentro de los sistemas, lo que marca la diferencia entre una y otra es este sello particular dado por su propia identidad.

Finalmente, retomaremos la teoría de los *sistemas complejos adaptativos*. Lourdes Castillo y David Velázquez (2015) los caracterizan como entes capaces de adaptarse al entorno a través de la generación de cambios impredecibles. Algunas de las características de estos sistemas son la no-linealidad, auto-organización, panarquía, interdependencia, así como la resiliencia y, principalmente, la convergencia de ellos por medio de los ciclos adaptativos.

Respecto a la auto-organización, se presenta como parte del comportamiento de cada elemento que integra el sistema. Por su parte, Morin (1997) presenta la “auto-eco-re-organización”. Este término abunda en este comportamiento organizacional, pues ellas se alimentan del entorno para producir determinados cambios o auto-organizarse. En función de ello, expone, las organizaciones están bajo cambios constantes. Esta falta de imperturbabilidad las coloca bajo un esquema permanente de reorganización.

Antes de explicar *grosso modo* las características del ciclo adaptativo, explicaremos el término *Panarquía* y resiliencia. El primer término fue acuñado por Holling (2005). Con él pretende adjetivar el comportamiento propio de los ciclos adaptativos. En este punto, se considera dentro de la complejidad de los sistemas, la anexión del sufijo –eco-. Busca explicar la complejidad de los sistemas desde su interacción con el entorno ecológico de las mismas.

En función de ello, la panarquía explica los sistemas socioecológicos. Estos operan en función de su escala geográfica y de la procedencia de su *feedback*, pudiendo ser intra o inter escala (Castillo & Velázquez, 2015). Por poner un ejemplo, ambos autores comparan el impacto de personajes individuales y su comportamiento frente a una situación de cambio organizacional.

De tal modo, si un agente posee gran influencia dentro de una organización de escala menor, su toma de decisiones sí puede generar alteraciones importantes. Caso contrario a si se tratara de una organización de mayor escala. En esta situación, se requeriría de una serie de toma de decisiones y más de un agente para conseguir una mínima modificación dentro de la organización.

Por su parte, la resiliencia es aquella capacidad de las organizaciones para sobreponerse a alteraciones relevantes provocadas por agentes externos o internos. Con ello, se busca amortiguar de mejor manera los embates del entorno para garantizar la máxima adaptación a estos cambios (Rohleder, 2007). Por su parte, para Birkmann (2006) se trata de la habilidad de estos conjuntos para preservar su estructura básica bajo escenarios inestables.

Resaltando otra definición sobre este término, se trata de “la capacidad de un sistema (...) para anticiparse o adaptarse a los efectos de un evento peligroso, absorberlos o recuperarse de ellos en forma oportuna y eficiente, garantizando la preservación, reestructuración o la mejora de su estructura” (Yamin, 2013). Es decir, se trata de la forma en que las organizaciones toman los cambios abruptos para adecuarlos dentro de su sistema, aprehenderlos y generar un impacto positivo. Todo ello sin descuidar la estructura base de las mismas.

De vuelta a los ciclos adaptativos, entenderemos que la referencia versa sobre un proceso compuesto de cuatro fases no finitas propias de los sistemas complejos. Holling (2005) lo destaca como resultado de las interacciones propias de las organizaciones tanto a nivel interno y externo. Tales fases son: Crecimiento, Conservación, Liberación o destrucción creativa y Reorganización.

La primera fase se caracteriza por la amplia disponibilidad de recursos para la organización. La estructura está orientada a la acumulación. Se trata de una etapa de mejora en la estructura y alta resiliencia. Una vez que la rapidez con la que solía crecer a organización decrece, esta entra en un estado de conservación. Aquí mejora a interacción interna, sin embargo, las organizaciones suelen tener dificultades frente al entorno (Holling, 2005).

Dentro de la tercera fase, la organización busca una manera de reducir el exceso dentro de la conectividad existente. Holling y Gunderson (2005) señalan como motivo de este incremento a la aparición de elementos externos. Una vez liberada de este excedente, inicia la fase de reorganización. Aquí la organización genera estabilidad nuevamente después de adaptar los cambios en su estructura.

De acuerdo con esta teoría, las organizaciones están en un *loop* constante entre estas fases. A modo de fractal o un bucle permanente, los sistemas complejos adaptativos están inmersos en este ciclo. Ahora bien, se distinguen dos bucles relacionados dentro de este ir y venir permanente. El primero de ellos está compuesto por la primera y segunda fase.

El bucle compuesto por el crecimiento y la conservación se distingue por la posibilidad existente para generar predicciones respecto al futuro organizacional. Aunado a ello, existe un buen nivel de confiabilidad respecto a estas predicciones, pues la fortaleza y el incremento de la estructura lo permita (bajo este esquema).

Por su parte, la liberación y la reorganización implican la imposibilidad de generar predicciones entorno al futuro de la organización y su desempeño frente a los sistemas con quienes se interrelaciona. La incertidumbre provoca falta de visibilidad a futuro, pero una vez adaptados los cambios que la motivaron, el ciclo reinicia.

Como hemos observado, el término *organización* comprende más de una definición. Una vez analizado el término, procedemos a proponer una definición propia sobre este término y ajustándola al fin del presente escrito.

De tal modo, queda definida de la siguiente forma:

Sistema complejo compuesto por elementos tangibles e intangibles, determinados a interactuar durante su existencia con exo y endo sistemas. Pese a permanecer a perpetuidad fuera de un halo de equilibrio no caótico, depende sus capacidades, recursos y dirección gerencial para crear las estrategias necesarias para orientar sus actividades hacia la innovación constante de sus procesos internos. Todo ello

con el fin de eludir el isomorfismo estructural propio de su ecosistema, así como aquellos fines convenientes a sus objetivos organizacionales.

Por ejemplo, dentro de las organizaciones lucrativas, este esfuerzo orientado a la diferenciación también centra sus atenciones en las utilidades generadas por sus actividades.

1.2 Pymes en México

Una vez definidas las organizaciones, el paso siguiente es explorar qué es una PYME. Sobre ellas versa el presente estudio; su contextualización nos ayudará a bosquejar la relación entre las propuestas teóricas de este apartado con el caso práctico a analizar páginas adelante. *Pequeñas y medianas empresas* es el significado de PYME, pero ¿qué hay detrás de ellas?

Primero realizaremos un breve recorrido sobre el concepto de *empresa*. Posteriormente a los parámetros bajo los cuales se definen estas organizaciones en nuestro país. Asimismo, haremos mención sobre el estado actual de estos grupos en México.

Como hemos visto hasta este momento, el término *organización* ha sido objeto de diversas definiciones. Por su parte, el concepto de *empresa* es parte de aquellas definiciones inacabadas (recordemos la bastedad de nuestro lenguaje y su constante construcción). Por ejemplo, hace tiempo la palabra solía referir la relación entre la acción de vender y la figura del mercader (Garrido & Romero, 2019).

En primera instancia, retomaremos la definición de la Real Academia Española (RAE) sobre el término de empresa. Esta institución la define como una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (RAE, 2020).

Como sigue, podemos destacar dos rasgos esenciales de estos organismos. El primero de ellos refiere al conjunto como una *organización*. Si retomamos la conclusión respecto a qué es una organización, recordaremos la permanente interacción frente a otros grupos, sean o no similares a ella. Esto último como consecuencia de su condición de sistema abierto.

Por otra parte, la definición dada por la RAE arroja el objetivo principal de estas organizaciones: generar beneficios lucrativos. Si relacionamos este fin junto con las características de un sistema organizacional, el *feedback* es el resultado de la interacción generada de vuelta frente a *otros* sistemas. De tal modo, una empresa

al generar energía (en forma de un bien o un servicio), la respuesta esperada de este intercambio es la generación de una utilidad.

Por otra parte, y de acuerdo con Anaid Maldonado (2006), una empresa es un organismo de carácter social integrado por factor humano, técnico y material. El empleo de estos elementos está orientado a generar ingresos (utilidades) a través de la venta de productos o servicios a la sociedad en general. Una característica mencionada por la autora, es referente a la dirección de estos organismos. De acuerdo con ella, la figura del *administrador* es la responsable de la toma de decisiones para alcanzar determinados objetivos.

Como vemos, aquí ampliamos la definición ofrecida por la RAE. Maldonado (2006) trae a colación la importancia del elemento encargado de la dirección de la organización lucrativa bajo el nombre de *administrador*. Además, adjunta en su definición los elementos que componen una Pyme.

Los factores humano, técnico y material serán las piezas a emplear por el administrador para garantizar el retorno de las ganancias consideradas como oportunas. Ahora bien, no hemos mencionado otros elementos trascendentales de estas organizaciones. Mismos cuya influencia también es relevante en la construcción de la empresa, así como en el logro de los objetivos de este tipo de organizaciones.

Por su parte, Garrido y Romero (2019) definen a la empresa como un ente económico instalado al interior de la sociedad en general. Esta unidad emplea medios humanos y de producción con miras a participar en la generación de riqueza de dicha sociedad. En este punto de su texto, ambos autores retoman la relevancia de la legislación local (en su caso, española) respecto a la distinción entre lo que es y lo que no son las empresas.

Es decir, en México es necesaria la elaboración y certificación de un Acta Constitutiva ante un Notario Público. Él constatará el capital con que se constituye la organización, bajo qué figura mercantil lo hará, quién fungirá como representante

legal, el objeto de su organización entre otras actividades. Posteriormente, este documento debe inscribirse ante el Registro Público de la Propiedad con el fin de obtener un folio mercantil que le permita acreditar la validez de su organización. Lo anterior, cabe mencionar, acorde con la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Desde luego, siguen diversos trámites como inscribir a la nueva empresa ante la Secretaría de Administración Tributaria (SAT). Es en este punto, donde se establece la siguiente distinción: toda empresa está caracterizada por mostrar, por mínimos que sean, niveles de organización en su interior, con el fin de producir un bien.

Es decir, la esencia de la empresa reside en la organización de la misma. Aquí, cabe hacer la distinción respecto al sentido dado a *organización* en esta división. Este término refiere a los objetivos organizacionales y las estrategias destinadas a su obtención. De tal suerte que, si una empresa no realiza las actividades planeadas para producir determinado bien o servicio, no estaremos ante una empresa.

En este mismo texto, Garrido y Romero (2019) explican que, dentro de los términos legales, al hablar de empresa se habla de una entidad económica organizada. Este ente posee un objeto común a sus miembros prevaleciente en el tiempo. “Tiempo, atención y trabajo” (Garrido & Romero, 2019) forman parte de los elementos más empleados dentro de ellas.

Ampliando la definición de empresa, resulta conveniente retomar aquella ofrecida por Idalberto Chiavenato (1994). Para él, la empresa está compuesta por elementos variados y diversos cuya utilidad está orientada a servir a una organización de corte social con el fin de alcanzar determinados objetivos. De lo anteriormente expuesto, destacaremos la diferencia en el objetivo principal de una empresa.

Las definiciones anteriores destacan el fin lucrativo de las empresas. En contra punto, Chiavenato destaca la orientación de estas organizaciones hacia la búsqueda que ellas poseen respecto a la satisfacción de la demanda de grupos con requerimientos específicos. Además, destaca la existencia de la comunicación al

interior de estos grupos pues, sin ella, se dificultaría la generación de acuerdos entre los miembros de la organización (Chiavenato, 1994).

Al respecto, podemos destacar la mención y relevancia otorgada a la comunicación dentro de las empresas. Chiavenato (1994) reconoce la baja posibilidad (o nula) de concretar planes de acción para satisfacer las necesidades de los grupos con los que intercambia acciones este tipo de entidades. Hablamos, pues, de emplear la comunicación con fines lucrativos.

Por otra parte, dentro de la sociología de las organizaciones, surge una conceptualización distinta. Antonio Lucas Marín (1992) explica a las empresas desde la relación sostenida entre sus miembros. De acuerdo con él, nos encontramos frente a una institución y, por ende, posee líneas impuestas para delimitar la conducta entre sus miembros.

El autor explica la limitación enfrentada al reducir el término de *empresa* como una unidad económica. Expande la idea inicial agregando que, dentro de la relación laboral entre empleado y empleador, existen modelos de conducta para moderarla. Ahora bien, al tratarse de personas, éstas poseen conocimientos y formas de actuar previas, por tanto, la *empresa* está bajo la influencia de elementos externos y aquellos que nazcan al interior.

Finalmente, podemos anexar un par de nuevas consideraciones respecto a este término. El primero de ellos refiere al surgimiento de *empresas virtuales*. A pesar de tratarse de un concepto planteado en 1989 (Sotres, 2010), con el crecimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), el término convencional sufrió modificaciones.

De hecho, estos cambios son distantes de las definiciones originales sobre este tipo de organizaciones. Por ejemplo, Charles Handy (Sotres, 2010) empleaba el término para referirse a los cambios que comenzaba a presentar el paradigma respecto a la empresa como organización. Anteriormente, explica, las empresas eran vistas como máquinas cuyas piezas (trabajadores) son fácilmente intercambiables.

No obstante, los cambios en las organizaciones tomaban mayor importancia a las relaciones internas, a las políticas corporativas, equipos de trabajo, etc. A la par de ello, agrega la relevancia de la contratación de agentes externos a la empresa para realizar tareas de las cuales se puede trascender dentro de su esquema organizacional. Por tanto, hablamos de subcontratación.

A la postre, múltiples teóricos retomaron el término para describir las redes de trabajo creadas por distintas organizaciones con la intención de reducir las cargas de trabajo internas (Sotres, 2010). Como podemos constatar, la acepción original del término carecía de relación con lo que hoy conocemos como virtualidad (y no es para menos, el auge de esta tecnología llegó después de estos planteamientos).

Sotres (2010) procede a exponer su definición de este tipo de empresa. En ella, la explica desde el empleo de la conectividad a internet y las herramientas que provee “como una base de comunicación entre los socios” (Sotres, 2010). A través de esta forma de interacción, sustentan el desarrollo (en mayor o menor medida) de sus actividades directivas y operativas.

Si bien es empleada al interior, esto no limita la actividad con el entorno de la organización. De esta manera, el límite no está dentro de la territorialidad inmediata donde tal o cual empresa lleva a cabo sus actividades comerciales. Internet ayuda a reducir considerablemente las barreras espaciales. Por tanto, las empresas están frente a la posibilidad de ampliar su red comercial sin reubicar el área de sus operaciones.

Ampliando esta nueva visión, el mismo autor destaca la mejora en la coordinación entre las áreas de la empresa. Esto como consecuencia lógica en el aumento de interacción entre sus miembros. Otro resultado de esta manera de interactuar, es la posibilidad de generar mayor interacción con mercados que, de otro modo, no tendrían la misma proximidad geográfica.

Con la introducción de estas tecnologías, las barreras espacio-temporales son superables con mayor facilidad. Cabe mencionar la dificultad para determinar si esta

eliminación de obstáculos redundando en intercambios más efectivos o no, en este punto toca a especialistas en comunicación emitir tal declaratoria.

Y, sin embargo, cualquier categorización no podría ser general al concepto *empresa* pues, como hemos visto, implica diversos tipos de organizaciones. De tal manera que, la efectividad de estas interacciones está influida directamente por las particularidades de cada organización a diagnosticar. Si bien, distintas organizaciones enfrentan situaciones similares, un estudio específico sobre cada una de ellas fungirá como mejor catalizador para generar propuestas más efectivas para su gestión.

En la actualidad, podemos observar múltiples ejemplos de la operatividad respecto a las empresas virtuales. Cuando menos, gran parte de las organizaciones en México ejecutan buena parte de su comunicación a través de esta herramienta. Más adelante, abonaremos este breve comentario con datos descriptivos respecto al estado reciente de las Pymes en nuestro país.

Por tanto y, una vez expuestas consideraciones generales respecto al estudio sobre el concepto de empresa, procedemos a establecer el concepto a emplear en este trabajo. Si bien existen múltiples estudios sobre ellas, los enlistados aquí resultan pertinentes y suficientes para generar una consideración general al respecto. De tal forma, entenderemos por *empresa* en este trabajo lo siguiente:

Sistema organizacional cuyo objetivo es generar lucro a través del empleo de recursos humanos, tecnológicos y demás herramientas que ésta considere pertinentes con el fin de ofrecer el resultado de sus actividades (entiéndase como un bien o servicio). Este resultado es ofertado a cambio de un bien en especie, efectivo o cualquier otra retribución que dicha unidad organizacional considere como pago (utilidad). Cabe mencionar, la coordinación entre los sub sistemas que la componen puede llevarse a cabo físicamente o por medio de recursos propios de las TIC's.

1.3 MIPYMES en México

Ahora sí, entremos en materia respecto a las empresas clasificadas como Pyme. De inicio, haremos la siguiente observación: hasta este momento hemos hablado sobre las *Pyme*. No obstante, en nuestro país se reconoce la categoría *MIPYMES*.

Bajo este esquema, son incluidas las *micro empresas*. Pero: ¿Cuál es la diferencia entre una y otra palabra o cómo son categorizadas las *PYMES* o *MIPYMES* en México? En México, la define la *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Para efectos prácticos y supervisión de la misma, es la Secretaría de Economía la responsable de vigilar su correcta aplicación.

Dentro de dicha ley, son contempladas aquellas organizaciones reguladas y legalmente constituidas. Para ello, es requerida la elaboración del acta constitutiva de cada empresa. De acuerdo con el portal de la Notaría N° 32 a cargo del Notario Francisco Garza Zambrano, este documento puede ser considerado como el acta de nacimiento de las empresas. Aquí se establece el objeto de la organización, su razón social, accionistas y todos los datos que, de acuerdo al tipo de sociedad a constituir, el Notario se encarga de adherir a la misma (Notaría Pública 32, 2017).

De vuelta a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, observamos que en ella son determinados los parámetros para clasificar a las MIPYMES. El primero de ellos corresponde a la categoría de las industrias. Con ello, son consideradas tres de ellas: Industria, Comercio y Servicios.

Mencionemos a los sectores de la economía en nuestro país. Esta consideración resulta oportuna para ampliar la visión general respecto a las categorías incluidas dentro de las MIPYMES. En forma general, el primero de ellos corresponde al sector primario. México es un país con altos niveles de aprovechamiento de los recursos naturales dentro de ella.

La ganadería, pesca, agricultura, minería y explotación forestal son las actividades primarias con mayor impacto dentro de la economía mexicana (INEGI, 2010). En

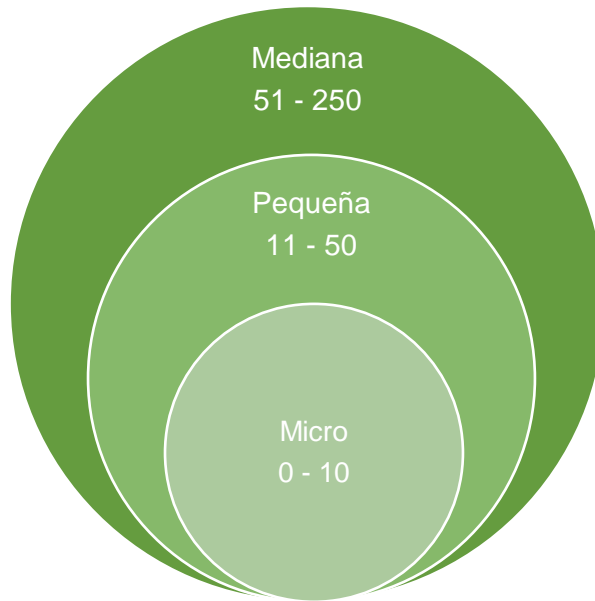
segundo lugar, encontramos el sector perteneciente a la industria. La característica de este bloque es el empleo de maquinaria para la transformación de los recursos obtenidos por parte del sector primario.

Por ejemplo, las empresas dedicadas a la construcción están catalogadas dentro del sector secundario, pues emplean material procedente del primer sector (INEGI, 2010). Finalmente, el sector terciario corresponde a las empresas dedicadas a prestar servicios. Dentro de ellas, podemos mencionar a las empresas dedicadas al transporte de personas, por ejemplo (INEGI, 2010).

Es así que, las empresas dedicadas a la industria, comercio y servicios están consideradas dentro del segundo y tercer sector de la economía mexicana; esto de acuerdo con las definiciones ofrecidas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Por ende, Industria se refiere a la definición descrita en el sector secundario de la economía en nuestro país. Por su parte, el comercio y los servicios están enlistados dentro del tercer sector.

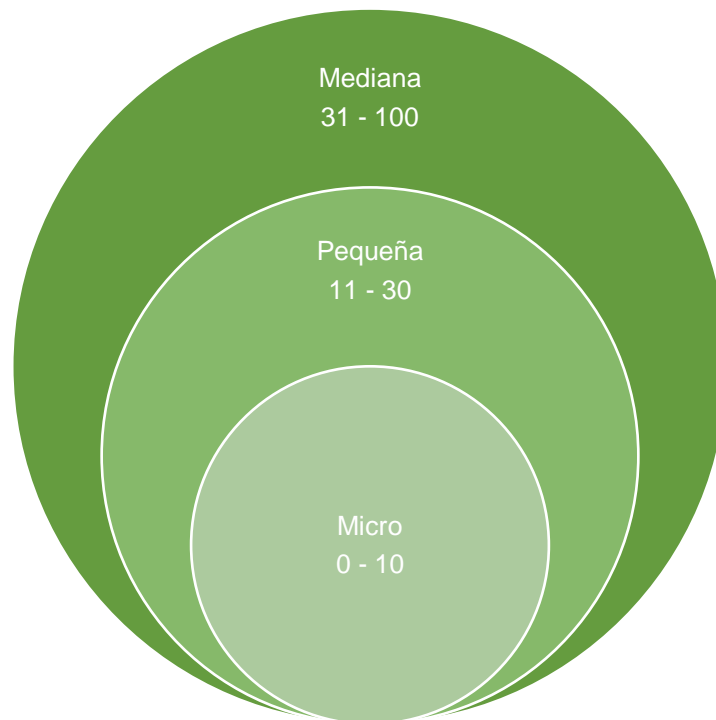
De vuelta a las MIPYMES, el segundo elemento clasificador de las empresas además de la industria a la que se dedican, es el número de empleados con los que cuenta. Para ello, representaremos gráficamente cada una de las clasificaciones presentadas en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

El primero de ellos corresponde a la cantidad de empleados contratados dentro de las empresas dedicadas a la **industria**. De tal modo, la determinación de estas organizaciones queda del siguiente modo:



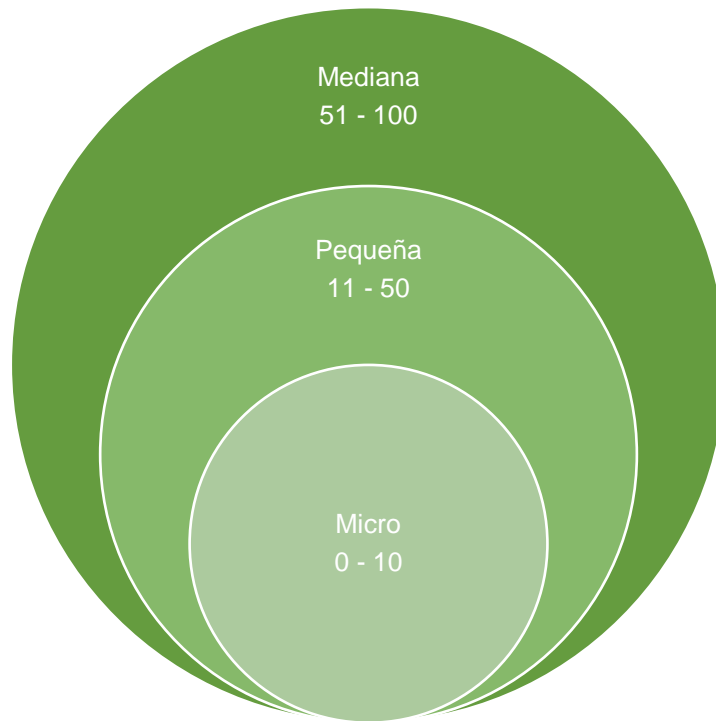
Fuente: Elaboración propia con base en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

En segundo lugar, encontramos a las empresas correspondientes al **comercio**:



Fuente: Elaboración propia con base en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Y, finalmente, aquellas correspondientes al sector de **servicios**:



Fuente: Elaboración propia con base en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Como podemos observar, tanto la industria y la cantidad de personal que en ellas laboran, determina si estamos o no, frente a una Micro, Pequeña o Mediana empresa.

Actualmente, las MIPYMES en México atraviesan una época de cambios. La entrada del nuevo gobierno federal trajo, como cada sexenio, trae consigo nuevas disposiciones respecto a este sector empresarial. Si bien, los especialistas aún no consiguen calificar como positivos o negativos estos cambios en el entorno, la realidad es que así deben trabajar ahora los pequeños y medianos empresarios.

El primer cambio y, quizá el más trascendente, es el cierre del INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor). A finales de 2018, la Cámara de Diputados aprobó la clausura de este instituto. El motivo, de acuerdo con los diputados pertenecientes a

MORENA (Movimiento de Regeneración Nacional) el motivo fue la búsqueda de la reducción de niveles de corrupción dentro del instituto.

Con el fin de eliminar a los intermediarios participantes en la entrega de los fondos destinados a emprendedores, fue clausurado este instituto. Desde su publicación en el Diario Oficial de la Nación (DOF) el 14 de enero de 2013 hasta su cancelación, el INADEM consiguió aportar al crecimiento de las MIPYMES en el país.

Hoy, el Fondo Nacional del Emprendedor (FNE) retomó la entrega de apoyos económicos a las personas físicas o morales que así lo requieran. Sin embargo, sí se redujo el presupuesto.

De acuerdo con la información recabada por Lindsay Esquivel (2019) la reducción en el presupuesto destinado al financiamiento de las MIPYMES apunta a la falta de interés de la actual administración ante este sector. Esquivel (2019) señala que en el Presupuesto Federal de Egresos para 2018, se contemplaron 195.1 millones de pesos a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo, para el ejercicio fiscal ejercido durante 2019, primer año del actual gobierno federal encabezado por Andrés Manuel López Obrador, se redujo a 147.9 millones de pesos. Esta situación, como observaremos a continuación, se ha mantenido a la baja. Alejandro Medina (2019) también reportó la clara tendencia a la baja respecto a este presupuesto federal.

No obstante, él refiere como bastión del presente gobierno federal la entrega de micro créditos denominados *para el bienestar* como los instrumentos de apoyo a las MIPYMES. De acuerdo con el presupuesto federal entregado en 2019 a ejercerse en 2020, la reducción en el presupuesto a estos micro créditos ascendió a 20%.

Estos créditos se encuentran agrupados dentro de los apoyos a entregar a otros sectores de la sociedad, como aquellos destinados a los pueblos indígenas. Dentro de esta partida presupuestal, se contemplaron 2, 729 millones de pesos para 2019. La reducción la observamos dentro del presupuesto para el año actual, donde se destinaron 2, 166 millones de pesos (Medina, 2019).

Cabe mencionar un par de similitudes que guarda esta nueva forma de apoyo al emprendimiento en México frente al trabajo que desempeñaba el INADEM. Además de la entrega de créditos (hoy bajo de forma de “tandas”), se atendía la capacitación de los emprendedores. Además, se han instrumentado diversas asesorías con el fin de mejorar la operación de las MIPYMES.

De acuerdo con Paola Villareal (2020) se ha observado una reducción en la entrega de créditos para PYMES desde 2016. Si bien su información refiere los datos otorgados por entidades bancarias, poseen clara concordancia con las reducciones en presupuesto federal destinados al mismo fin. De acuerdo con su nota, durante el último trimestre de 2016 se entregaron 683 mil créditos; en contra parte, durante el mismo periodo, pero en 2018, apenas se entregaron 529 mil créditos.

Cabe mencionar algunas cifras rescatadas en el mismo artículo. En México, el último año las PYMES generaron el 52% del Producto Interno Bruto (PIB). Este Dato es de suma importancia, pues recordemos que el PIB es el indicador económico que ayuda a los países a medir el crecimiento en este rubro a lo largo del tiempo. Echa mano de los recursos generados por todos los sectores del país. Contempla principalmente la producción de bienes, servicios e inversiones (BANXICO, s/f).

Otro aspecto relevante sobre la importancia de este sector y su repercusión positiva en nuestro país, es la creación de empleos. Rescatando los apuntes de Villareal (2020), durante 2020, 6 de cada 10 empleos formales creados en México fueron consecuencia directa, o no, de actividades ejercidas por PYMES. Es decir, se trata de un estimado de 35 millones de personas ocupadas.

Por su parte, los resultados presentados en 2019 por la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) practicada en 2018, develan información de suma importancia. Por ejemplo, descubren la falta de capacitación y profesionalización imperante dentro de estas organizaciones.

Durante 2017 (Gabriel, 2019), tan sólo el 15.3% de PYMES impartió capacitación a su personal. En función de ello, 7 de cada 10 PYMES consideró innecesaria la capacitación entre su recurso humanos. Consideran que ellos ya cuentan con las habilidades y conocimientos pertinentes para ejecutar sus labores. Sobre este punto, el 4.7% de las organizaciones consideró costosa la impartición capacitaciones (Secretaría de Economía, 2019).

Otra cifra operante respecto a la falta de profesionalización dentro de las PYMES, es la poca atención por parte de los gerentes respecto al seguimiento de indicadores de gestión sobre sus actividades. El 66.5% de estas empresas no siguen ningún indicador. Tan sólo el 8.8% valora un estimado de diez a más indicadores. Cabe destacar la importancia de esta herramienta para la medición de objetivos en las PYMES (Secretaría de Economía, 2019).

Ellos, al ser una fuente de información cuantitativa, son guía al momento de evaluar el desempeño de las empresas. Según su fin o intención, los indicadores pueden medir el impacto, resultados, calidad en productos o servicios, así como de insumos. Todo ello colabora con el sano crecimiento de las organizaciones, pues mostrarían claro interés en su desarrollo y seguimiento al mismo.

De tal forma, la organización *Great Place to Work* (GPW), definió en cinco rubros los retos a enfrentar por parte de las MIPYMES. El primero de ellos es respecto a la falta de aprendizaje existente al interior de las organizaciones (Great Place to Work, 2020). Como vimos en el párrafo anterior, son reducidas las empresas cuya orientación está centrada en la cultura del aprendizaje organizacional.

Ante esta situación, GPW apunta a la falta de herramientas o conocimiento en la búsqueda de espacios para adoptar estas capacitaciones en su personal. Consideran que, ante ello, el primer paso es definir cuáles son los objetivos organizacionales. Una vez obtenidos, es pertinente orientar la aplicación de los nuevos conocimientos en función de la mejora organizacional.

En segundo lugar, señalan el desinterés mostrado por las MIPYMES respecto a la atención mostrada hacia su personal. Un dato muy importante sobre el cual se sostiene este señalamiento, es el mismo que sustenta la recién establecida NOM035 por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Dicha norma tiene como objetivo atender y prevenir los riesgos laborales provocados por factores psicosociales al interior de sus labores (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2019).

Pues bien, de acuerdo con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el 75% de los trabajadores formales, sufren algún grado de estrés laboral. De ellos, tan sólo uno de cada diez recibe atención profesional (Great Place to Work, 2020) En función de ello, la norma aplicable a los diferentes centros de trabajo, tiene como fin generar una orientación diferente respecto a los problemas psicosociales que pudiera presentar la planta de trabajadores de las MIPYMES en México.

Como hemos visto hasta este punto, el papel de las MIPYMES en México es relevante en ámbitos como la creación de empleo, así como su aportación a la economía nacional. No obstante, el apoyo gubernamental a la generación y atención de este tipo de organizaciones ha venido en claro decremento. La interpretación dada a la reducción en el presupuesto anual durante los últimos dos años a este rubro, no ofrece un panorama totalmente positivo para estas empresas.

Además, tal como señala Eduardo Pérez (2009) el endurecimiento por parte del gobierno en sus tres órdenes respecto a la recaudación de impuestos, genera incertidumbre dentro de las organizaciones. Este punto, señala, afectará la competitividad de las MIPYMES, incluso cuando no se hayan generado nuevos impuestos (Pérez, 2019).

1.4 Comunicación

Ahora bien, dentro de los puntos tocados durante el breve análisis respecto al entorno actual de las MIPYMES en México, destaca la falta de profesionalización al interior de sus filas. Consideramos esta desatención como un motivo fundamental ante el desconocimiento de herramientas como la comunicación organizacional en pro de su operación.

El estudio de la comunicación es relativamente nuevo. Incluso, aún persiste el debate sobre el mismo y si existe, o no, una *ciencia de la comunicación*. Si bien no es objeto de este trabajo profundizar en este debate, consideramos pertinente señalar su posición como objeto de estudio. Para ello, rescatamos la señalización del profesor Alejandro Gallardo Cano.

En su libro *Curso de Teorías de la Comunicación*, señala la búsqueda de la comprensión y explicación de los procesos “de índole comunicativa que tienen su lugar en la sociedad” (Gallardo Cano, 1990). Ahora bien, estos procesos existen dentro de los sistemas compuestos por el conglomerado social. Es decir, se trata de ciclos dinámicos con la capacidad de dejar rastro a pesar de mantenerse móviles de forma permanente.

Siguiendo este hilo, Gallardo Cano nos ofrece la primera definición de comunicación que expondremos en el presente escrito: “La comunicación humana es un proceso complejo que, a su vez, está constituida por infinidad de procesos que tienen lugar entre las personas (...) todas las formas en que se realiza este intercambio de ideas y en que estas se comparten” (Gallardo Cano, 1990).

Analizando esta definición, la encontramos oportuna con el objetivo de nuestra investigación. Al considerarla como un proceso inmerso entre personas sin demarcarla a un entorno específico, nos da apertura para ajustar el término y nominarlo dentro de las empresas o, como hemos visto, MIPYMES. Además, al señalar a la *comunicación* como un *proceso complejo* y este mismo proceso como un *sistema abierto*, nos permite introducir la teoría de sistemas, la cual retomaremos más adelante.

Es importante señalar la dificultad para definir de una forma a la *comunicación*. Estamos frente a una palabra altamente polisémica; por otra parte, aquí buscaremos definirla desde su posición como objeto de estudio de la ciencia de la comunicación, o comunicología. Cabe mencionar la trascendencia de estas definiciones, pues al ubicar de esta manera a dicho término, se nos abren las puertas del tratamiento científico de la misma.

En primer lugar, haremos una breve revisión respecto a la definición ofrecida por la Real Academia Española (RAE) sobre nuestra palabra. Con ello, conseguiremos dimensionar la polisemia de la cual hablábamos en el párrafo anterior. Así, la ubicaremos dentro de sus diferentes contextos por medio de la guía de dicha institución.

De tal forma, la primera acepción del término, la califica como la consecuencia de la acción de comunicar. Ésta, a su vez, es definida como: “Hacer a una persona partícipe de lo que se tiene. (...) Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien de algo. (...) Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito (...) Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor” (Real Academia Española, 2014).

Respecto a esta primera definición que no corresponde propiamente a la de *comunicación* si no a *comunicar*, podemos rescatar algunas palabras clave. Ellas nos ayudarán a confeccionar este panorama sobre el término que nos ocupa. Si seguimos esta idea, reconocemos el señalamiento de la interacción entre dos o más personas.

En este sentido, podemos hablar sobre la implicación de cierto público y una finalidad. Posteriormente, añadimos el “hacer saber a alguien de algo” (Real Academia Española, 2014). Es decir, compartimos contenido significativo a alguien que posee determinado conocimiento previo, útil para re significar lo compartido anteriormente. Esto implica la inmersión de los actores en determinados contextos culturales que les permitan comprender este mismo contenido.

A continuación, se desprende la forma que toma este contenido; por ejemplo, aquí se menciona la palabra o la vía escrita. Posteriormente introducen la transmisión del código entre ambas partes. (Respecto a la postura sobre si la comunicación ejerce un papel limitado a la *transmisión* de mensajes, retomaremos la famosa metáfora de la *Orquesta y el telégrafo*, publicada por la escuela de Palo Alto.)

De regreso a nuestro breve análisis sobre las definiciones ofrecidas por la RAE sobre *comunicación*, observamos un punto interesante. “Trato, correspondencia entre dos o más personas” (Real Academia Española, 2014) es la segunda determinación publicada por esta institución. En ella, observamos la presencia, nuevamente, de la interacción entre personas con el fin de llegar a un arreglo.

Si bien, pudieran considerarse básicas sus definiciones, conviene recordar que, de hecho, no es su responsabilidad detallar su significado. Esta demarcación pertenece, como es conocido, al campo de las ciencias sociales. Específicamente, a la ciencia de la comunicación. No obstante, conviene mencionar la variedad de corrientes teóricas avocadas a la definición de este término. Consideramos no conviene limitarse a *una* sola forma de conceptualarla; más bien, debe ser vista desde una perspectiva holística.

Dentro de ella, existen escuelas enfocadas al desarrollo de investigación sobre este objeto de estudio. Dentro de las aproximaciones teóricas descriptivas sobre la comunicación, nos enfocaremos en la postura propuesta por el interaccionismo simbólico, la escuela de Palo Alto y la teoría de sistemas. En función de estas tres teorías, buscaremos aproximarnos a una descripción oportuna sobre los procesos de comunicación alrededor de una organización, en el caso del presente trabajo, de una MIPYME.

Nuestro primer acercamiento a estas vertientes, versará sobre el interaccionismo simbólico. Al igual que el enfoque de Palo Alto, tuvo un gran despunte en su desarrollo dentro de la década de los años 80, aunque su desarrollo se remonta décadas atrás.

La autora Marta Rizo (Rizo, *El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación*, 2004) resume en su texto *El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación* las premisas generales que aporta este concepto. Tras desarrollar un breve recuento histórico sobre el desarrollo del estudio en el campo de la comunicación durante el primer tercio del siglo XX, enlista a manera de enunciados los puntos esenciales por medio de los cuales se define la teoría del Interaccionismo Simbólico.

De acuerdo con el resumen que realiza al texto de Herbert Blumer, *Symbolic Interaccionism* (1968: en Rizo, 2004), el primero de ellos consiste en: “Los humanos actúan respecto de las cosas sobre la base de las significaciones que estas cosas tienen para ellos”. Con ello, los interaccionistas simbólicos dotan de gran valor a la experiencia de las personas frente al mundo objetivo (situación que abordaremos adelante al retomar los aportes de Herbert Mead). Este mismo, es traducido a un conjunto de significaciones con el fin de reaccionar frente a una situación en concreto de tal forma que tomará acción en función de ese mismo significado.

La siguiente premisa busca explicar cómo surgen estas significaciones. De tal forma: “La significación de estas cosas deriva, o surge, de la interacción social que un individuo tiene con los demás actores” (Rizo, *El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación*, 2004). Es decir, la espontaneidad no es opción dentro de esta perspectiva al momento de explicar el fundamento de la significación de las cosas. Requiere, por la inherencia propia de la premisa, del contacto con otros seres humanos.

Ahora bien, para explicar a un nivel más profundo al respecto y dar continuidad al postulado, los interaccionistas presentan la tercera premisa. A saber: “Estas significaciones se utilizan como un proceso de interpretación efectuado por la persona en su relación con las cosas que encuentra, y se modifica a través de dicho proceso” (Rizo, *El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación*, 2004). Este proceso de interacción referido por los teóricos de esta escuela corresponde a la descripción de comunicación. Es decir,

para la corriente interaccionista, el proceso por el cual se genera la significación respecto a situaciones u objetos de la realidad en la cual cada ser humano está inscrito, es comunicación.

Gracias a este proceso permanente de construcción y reconstrucción de significados, es que los individuos recrean su entorno y, en función de los valores otorgados a estos mismos, actúan. Finalmente, a la par, en función de su actuar, quienes participen en el proceso resignificarán tal o cual situación para así dar continuidad al intercambio de significados.

Rizo (2004) la describe como un proceso dinámico donde el actor, dice, posee un papel de gran importancia. Pues desde él se crea y recrea este proceso, sólo él posee la habilidad de interpretar las situaciones y objetos del mundo social que le rodea. Asimismo, la autora trae a colación un punto relevante otorgado a las palabras. Dentro del interaccionismo simbólico, la existencia de actos y objetos son justificables desde la posibilidad de ser descritas por medio de palabras. Es decir, no corresponde a la existencia misma dentro, del mundo objetivo, algo que no pueda ser nombrado.

Continuando con su escrito, introduce de manera breve a Herbert Mead. De su estudio, la corriente del interaccionismo simbólico sustrae el concepto del *self* (sí mismo, en español). Si bien, este autor desarrolló sus estudios dentro de la primera mitad del siglo XX, ideó este concepto que merece la pena retomar y que, de hecho, resulta oportuno con la forma de abordar el concepto de comunicación aquí desarrollado.

Conviene también adentrarnos un poco en la perspectiva propuesta por Mead, pues la apreciación del *self* posibilita en gran parte el entendimiento de la teoría interaccionista. De acuerdo con la explicación ofrecida por Marta Rizo (2004), el *self* referido por Herbert Mead, describe aquella posibilidad del ser humano para considerarse a sí mismo como objeto y sujeto. La ubica como la capacidad de colocarnos en el papel del otro y, en función de ello, tomar acciones. Es decir, el término, alude a la empatía que podemos experimentar respecto a nuestros iguales.

Ahora bien, Mead distingue dos fases del *self*: el Yo (*I*) y el Mí (*Me*). Ambos estados distinguen las formas de actuación de las personas. De acuerdo con Carabaña & Lamo (Carabaña & Lamo, 1978) el *me* se trata del reflejo de cómo el *self* organiza las actitudes de las personas previo a su actuación. La forma en que esta organización se da, es respecto a las configuraciones de la cultura donde se encuentra inmerso el sujeto.

En él se encuentran las conductas ya internalizadas. Rizo (Rizo, El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación, 2004) también apunta la naturaleza organizadora del *me*. La describe como el “conjunto organizado de reacciones”. Por su parte, Carabaña & Lamo (1978) encauzan su reflexión de la siguiente manera: “El *me* sin el *I*, es puro ritual inerte”.

A esta característica del *self* corresponden las respuestas configuradas con base en los usos y prácticas internalizados por el sujeto. Estas aprehensiones corresponden a las situaciones en las cuáles se ha visto inmerso a lo largo de su vida. Dentro del conjunto social en que ha interactuado, ha atendido una serie de normas previas a su convivencia y, éstas mismas, participan en sus consideraciones anteriores a su actuación razonada frente a la otredad.

Caso contrario a lo ocurre con el *I*. Dentro de él, se describen aquellas respuestas inmediatas. Éste se presenta como “elemento innovador y reorganizador” (Carabaña & Lamo, 1978). El *I* explica la capacidad del ser humano de transformar las cosas dadas e internalizadas; se presenta como innovación frente al dogma, pues en él, se reflejan las habilidades creativas del hombre.

Tanto del *Me* y el *I*, cabe distinguir la conexión entre ambas. Una no puede prevalecer sin la otra. Para poner un ejemplo de esto, Carabaña & Lamo (1978) anotan lo siguiente: “El *I* sin él *Me* sería movimiento ciego”.

La relevancia de esta anotación de Herbert Mead, nace del hecho en que las personas no surgen de la inercia o dentro de algún vacío simbólico. Independiente

a la región o características inherentes al sitio en que cada persona nace, lo hace inmerso, desde el primer momento, dentro de un mundo de símbolos.

Las consideraciones atienden a un conjunto de reflexiones del mismo Mead. En ellas, expone la relación de los individuos frente al mundo. Dentro de esta dualidad, el individuo es visto como agente activo dentro del ambiente, mismo que no es inmóvil, por ello existe la posibilidad para el individuo de dar forma al mismo.

De acuerdo con el análisis de Carabaña y Lamo (1978) la capacidad de accionar en función del ambiente, abre camino para derrumbar una relación dual para dar paso a una de corte procesual. Es decir, cada modificación que haga uno respecto al otro, nos ofrece la pauta para poder identificar el ambiente, individuo y proceso. Es aquí donde se inscribe el *Self*.

Ahora bien, corresponde mencionar de forma breve la principal aportación de otro teórico del Interaccionismo Simbólico. Erving Goffman desarrolló buena parte de sus estudios dentro de la década de los años 60 y 70. Él propone investigar las relaciones entre personas desde un ámbito más particular, es decir, desde una postura a nivel micro de su interacción con los otros.

De esta propuesta, surge la unidad de investigación del *micro análisis, face to face* (cara a cara). Con ello, se aparta de la investigación de otros niveles comunicativos, como las famosas “masas” de individuos (Mercado & Zaragoza, 2011). Por otra parte, Marta Rizo (2004) rescata el nivel de análisis de las instituciones implicado dentro del estudio de Goffman. Con ello, su teoría también nos lleva a comprender el *nivel macro* o institucional de las interacciones surgidas dentro de la sociedad y que, a su vez, dan pie a nuevas formas de interacción. Dicha autora recalca, una vez más, el símil entre interacción y comunicación; su naturaleza se mantiene como una misma.

Enfoque dramático, es el nombre con que sus estudios son conocidos dentro del mundo de la investigación de lo social. En él, busca describir a la sociedad bajo el tratamiento de la misma como si se tratara de una escenificación teatral. Si bien su

desarrollo teórico encuentra limitaciones, pues se enfocó en el estudio de organizaciones anglosajonas (Rizo, El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación, 2004), no escapa a ser nutrido por nuevos estudios con mayor comprensión de diferentes formas organizativas.

De acuerdo con este sociólogo, la vida cotidiana es vista como una puesta en escena. Los individuos somos vistos como actores cuyas actuaciones mutan en función de nuestro escenario. Estas actuaciones las nombra como *performances*. Cada accionar durante el tiempo que prevalezca nuestro *performance* es lo que entenderemos como nuestra realidad, pese a la presencia permanente de artefactos como máscaras (o categorizaciones dentro de cada rol social), expresiones, impresiones, etc.

Cada uno de estos elementos participa bajo un nivel similar de significación. El actor en juego lo sabe, por ello buscará el mejor manejo posible de cada uno de estos artefactos. La interpretación individual nos permite ver a individuos activos frente a su entorno, pues nos sitúa frente a la presencia de creatividad en ellos mismos para la creación y recreación de su mundo de vida.

Dentro de sus aportaciones teóricas, Goffman aporta un concepto de gran importancia dentro del interaccionismo simbólico, nos referimos al llamado *ritual*. Con ello, busca describir al conjunto de actos y gestos corporales que forman parte de nuestra forma de interactuar con nuestros interlocutores. Estas formas están arraigadas dentro de nuestra cultura, por tanto, se manifiestan bajo formas ordenadas de dichos conjuntos. La utilidad de estas ritualizaciones se encuentra en el poder de convencimiento que posee frente a los otros respecto a nuestras actuaciones (Rizo, 2011).

Siguiendo con las apreciaciones de Rizo (2011), el ritual constituye un “complejo de símbolos”, pues se encargan de dar significado a diversos elementos; por tanto, dice, estamos frente a un código de conducta. Asimismo, se relaciona a los rituales “los movimientos del cuerpo, la kinésica, el ámbito de la gestualidad (...)” (2011),

todos ellos responsivos sobre el cuerpo de los seres con el fin de dotarles de obligatoriedad a la producción y asimilación de tales movimientos, en función de su posición dentro del performance en cuestión.

En Goffman, descubrimos cuatro principios necesarios para abrir paso a la interacción *face to face* entre los individuos implicados en el *performance* (2011). En la primera de ellas, resalta la importancia del conocimiento de los individuos respecto a su comportamiento frente a otros individuos. El saber qué se espera de ellos, es factor para generar una experiencia efectiva de interacción

La segunda se refiere al nivel de compenetración necesario dentro de cada individuo con relación en el *performance* en que se ve incluido. Como parte de la ritualización y el carácter propio de código de interacciones, el tercer elemento refiere a una “desatención cortés” (Rizo, 2011) necesaria en la interacción dada frente a personas desconocidas. Esta tercera condición está ligada a la importancia de mantener una postura abierta a la interacción con los otros, situación que describe la cuarta caracterización dentro de la teoría de Goffman. Así, el intercambio de símbolos será posible y no existirá impedimento para llevarla adelante.

Como hemos visto hasta este momento, la escuela del interaccionismo simbólico nos auxilia en la descripción de los fenómenos comunicacionales acaecidos dentro del entorno de las micro interacciones. En función del objetivo del presente estudio, resulta de suma ayuda para la descripción de la comunicación existente dentro de las organizaciones.

Dentro de las diversas teorías de la comunicación, buena parte de ellas están orientadas al estudio de eventos niveles mayores de amplitud e implicación de personas. Es por ello que, al hablar de Interaccionismo simbólico, abordamos una postura conveniente para estudiar la comunicación intra organizacional. Ahora bien, dentro del desarrollo de las teorías de la comunicación durante la segunda mitad del siglo XX, surge una escuela cuyo objetivo fue reiniciar el estudio de la comunicación; buscaron partir de cero para idear una forma distinta de aproximación a este objeto de comunicación.

Yves Winkin (1982) en *La nueva comunicación*, aporta un texto breve para dibujar nuestra última aseveración. ‘Comunicar’ es un término que ha venido de menos a más, nos dice. Como anotamos al inicio de este apartado, la palabra ‘Comunicación’ posee un grado elevado de polisemia. Hoy, en pleno 2021, la empleamos en múltiples contextos, situación que, al parecer, ha prevalecido durante las últimas décadas. El autor reporta un estado similar; considerando que fue escrito en 1982, los cambios son relativamente pocos: “el término está siendo trasvasado del capo de las relaciones humanas al de las relaciones públicas, con el resultado de que las agencias de publicidad se transforman en empresas de comunicación” (Winkin, 1982).

Así, nos introduce a un breve recorrido histórico con el fin de ilustrar las desavenencias en el desarrollo del término comunicación. Tras una larga ausencia en los diccionarios franceses, nuestra palabra consigue su primera aparición bajo un sentido similar a *comunió*n (Winkin, 1982) hasta el siglo XVI. Años más tarde, se le consideró como un símil de medio de transporte, como lo son los trenes, etc. En este punto dominaba ya acepción como *transmisión*.

Así continuó el término, hasta la apertura a una nueva distinción. En 1970, los teóricos de la época fueron testigos de una ruptura coyuntural al respecto. El diccionario ya la consideraba como: “Toda relación dinámica que interviene en un funcionamiento. Teoría de las comunicaciones y de la regulación. V. Cibernética. Información y comunicación” (Raymond, 1970: en Winkin, 1982).

En buena parte, la razón de ello es el auge que comenzó a tomar el término después de la década de los años cuarenta. Fue en esta época cuando Norbert Wiener y Claude Shannon desarrollaron sus estudios respecto a los modelos matemáticos comunicacionales. Wiener publicó en 1948 *Cybernetics*; en él, describe el vuelo de un avión y la posibilidad de predecir posiciones futuras con el fin de direccionar hacia la nave para derribarla.

De este texto, desprendemos el término de *feedback* o retroalimentación. La relevancia de su propuesta radica en la oportunidad del mismo para expandir la

percepción sobre la comunicación que, en aquel entonces, gozaba de plena aceptación. De ella y los estudios de Ludwig Von Bertalanffy, surge la teoría de sistemas. Ahora bien, de vuelta a los estudios correspondientes a los modelos matemáticos de comunicación, Claude Shannon aparece con su texto *The mathematical Theory of Communication* en 1949.

Partiendo de sus observaciones en el sitio donde laboraba, rodeado de telégrafos, surge su modelo lineal de la comunicación. Su propuesta era opuesta al modelo circular propuesto por Wiener apenas un año antes. Él enfocó su estudio en la construcción de un modelo para describir “la transmisión de un mensaje de un punto a otro” (Winkin, 1982).

Su esquema lineal promueve el término información. Sin embargo, se encuentra envuelto de conceptualizaciones estadísticas, todas ellas alejadas a definiciones próximas a retomarla como noticia. Él la fundamenta como “una magnitud abstracta que califica el mensaje independientemente de su significación” (Winkin, 1982). Es decir, cargó al término de incertidumbre, pues cada señal transmitida posee la posibilidad de ser interpretada de una u otra forma. La posibilidad de transmitir cualquier mensaje es total momentos previos a la recepción de la primera señal; no así al término del envío, pues el mensaje estará cargado a plenitud.

Si bien esta teoría estaba orientada a un público distinto al de las ciencias sociales, levantó revuelo en ellas. Así, en 1960, Roman Jakobson propuso un modelo de comunicación basado en las observaciones de Shannon (Winkin, 1982). En él, se extraen los términos apartados de la ciencia exacta, sin embargo, mantiene el modelo lineal de comunicación. Con ello, llegamos a lo que Yves Winkin (1982) calificó como *modelo telegráfico de la comunicación*.

Por el contrario, comenzó a tomar fuerza un modelo paralelo al descrito anteriormente. En él, la linealidad y falta de interacción entre emisor y receptor abren paso para un modelo de carácter holístico. La Escuela Invisible surge sin haberse ubicado físicamente en algún instituto en particular, pero con la misma intención en común: impulsar la creación de un nuevo modelo de comunicación.

“¿Cuáles son, entre los millares de comportamientos corporalmente posibles, los que retiene la cultura para constituir conjuntos significativos?” (Winkin, 1982), es la pregunta de la cual parten los teóricos inmersos en esta escuela. Ella supone “la existencia de *códigos* del comportamiento personal e interpersonal, regularían su apropiación en el contexto y, por lo mismo, su significación” (Winkin, 1982). Es decir, esta escuela va más allá del intercambio de mensajes carentes de significación proveniente del entorno donde se produce.

Aquí, somos testigos de la adhesión a los estudios en materia de comunicación a elementos que van desde el mínimo movimiento corporal, con el significado que éste pudiera tener con relación al sitio y tiempo en que se produce. Todo ello para encarecer el mensaje lanzado inicialmente. Así, podemos inferir la naturaleza simbólica de nuestra existencia. Retomando una aseveración hecha ya durante el análisis de la escuela interaccionista, nacemos inmersos en un mundo simbólico pre existente a nosotros mismos.

En función de esta contextualización en que llegamos en nuestro carácter de entes biológicos al mundo, lo hacemos habilitados para comenzar a adquirir cada componente de este mundo de significaciones. No podemos vivir apartados de él, por tanto, no hay paso a la incomunicación: vivimos bajo un perpetuo proceso comunicacional.

La imposibilidad de no comunicar es, de hecho, una de las premisas básicas bajo las cuales sustenta su existencia la Escuela Invisible o de Palo Alto. Paul Watzlawick, Janet Beavin y Don Jackson dieron luz a *Teoría de la comunicación humana* (1971) texto fundamental de esta corriente. En él, establecen los “axiomas exploratorios de la comunicación” (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 1971).

Los autores apuntan la inexistencia de la no-conducta. No existe algo contrario a ella, dicen. De tal modo, “no es posible no comportarse” (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 1971), así, abren la posibilidad de identificar a la conducta misma como sinónimo de interacción dentro de una interacción de esta índole. A la par, cualquier conducta en general posee intrínseco un mensaje inscrito en sí mismo. Si se

buscara escapar, resultaría imposible: “no puede dejar de comunicar”, mencionan los autores.

El segundo axioma, resalta la importancia de las relaciones establecidas dentro de las situaciones comunicacionales. Este establecimiento de relaciones entre los participantes del proceso de comunicación, es definido por los autores como *metacomunicación*. Con ello, buscan apelar a las funciones del lenguaje conativo y apelativo. Es decir, dotan intrínsecamente a la comunicación de contenido y de las relaciones entre los participantes del acto comunicativo.

Aquí, suma importancia el elemento relacional, pues será determinante en la asignación de significados a los códigos o conductas intercambiables entre los participantes. Así, se induce a la metacomunicación profesada por los autores. En ella, distinguen, las relaciones pueden entenderse si se parte del contexto en que ocurre tal evento.

Dentro del contexto bajo el cual interactúan los participantes, surge el tercer axioma propuesto por Watzlawick y sus compañeros. “La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes” (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 1971). Con ello, buscan reflejar cómo la naturaleza de la relación entre los participantes aporta el contenido significativo de sus mensajes.

A esta relación existente y la forma en que aporta contenido al intercambio de mensajes, se le conoce como *puntuación de las secuencias de comunicación*. Con ello, resaltan, no buscan calificarlas bajo el pleonasma de *bueno* o *malo*. Por el contrario, subrayan la relevancia de la puntuación pues será quien dote de una organización a la interacción. Los autores nos ofrecen un ejemplo sencillo para figurar este concepto; proponen pensemos en la relación sostenida entre quien ostente el liderazgo de un grupo y de aquellos quienes subordinan sus actitudes ante él.

Por otra parte, surge un nuevo axioma cuyo objetivo es atender la naturaleza del lenguaje empleado por los seres humanos en el proceso comunicativo. Watzlawick distingue dos tipos: digital y analógico.

El primero de ellos es aquel que cuenta con los ordenamientos y lógica para dar fiel ordenamiento a la sintaxis de los participantes. Sin embargo, carece de la semántica necesaria para llevar a buen puerto cada mensaje dado a conocer. Ante ello, surge el lenguaje analógico. A él pertenecen los significados pertinentes para enriquecer las relaciones existentes entre los comunicantes.

Finalmente, el siguiente axioma nos adentra a distinguir bajo qué condiciones pueden darse las relaciones comunicacionales: simétrica o complementaria. En función de la existencia de un nivel similar de igualdad entre pares o la prevalencia de diferencias entre comunicantes, esto influye en la existencia, o no, de simetría dentro de la relación (Rizo, 2004).

Ya en 1935, Bateson describió un proceso similar bajo el nombre de cismogénesis (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 1971). Sin embargo, Watzlawick reconoce la existencia de aproximaciones descriptivas a citado proceso sin hacer mención al término acuñado en la década de los años 30. Por el contrario, sólo se le reconoce como *interacción simétrica*.

Dentro de las relaciones con fundamento en la igualdad entre pares, es cuando podemos poner en relieve la existencia de simetría entre ellos. Ahora bien, al presentarse cierta naturaleza complementaria entre participantes cuya base radica dentro de la diferencia entre ellos, es cuando denunciamos la presencia de un entramado complementario.

Dentro de él, prevalecen dos posturas: primaria y secundaria o superior e inferior. Cualquiera que sea la posición de cada comunicante, resulta un tanto irrelevante, pues la deficiencia de uno, es subsanada por las condiciones del otro. De esta forma, es que la escuela invisible establece su último axioma, partiendo de la

simetría o disparidad dentro de las relaciones prevalecientes entre participantes del proceso comunicativo.

Los axiomas anteriores, surgen de las premisas fundamentales de la escuela invisible. El primero de ellos apunta a la importancia de los procesos de interacción y relaciones existentes entre individuos, pues en ellos radica la esencia de la comunicación interpersonal. En segundo lugar, recalcan como todo acto humano comunica algo, es decir, posee valor significativo capaz de ser interpretado por otros seres humanos (Rizo, 2004).

Cabe mencionar la naturaleza de los estudios de Watzlawick y su equipo, pues buscaban orientarlos hacia el estudio de trastornos psíquicos. Esta aclaración es importante, pues el tercer eje fundamental de las propuestas de esta corriente de pensamiento está orientada a este fin. Consideran, pues, la manifestación de alteraciones psíquicas dentro de los individuos, cuyas expresiones se encuentran en *perturbaciones* en la forma en que éstos se comunican con los otros (Rizo, 2004).

Si retomamos el modelo de comunicación del telégrafo, resulta sencillo comprender que a él no resulta pertinente ubicar las consideraciones abordadas por la escuela invisible. Yves Winkin reconoce en *La nueva comunicación* la asociación de una nueva analogía con el fin de explicar el modelo de la escuela invisible. En distintas obras, indica, es reconocible el modelo orquestal de la comunicación.

En ella, se asocia metafóricamente al proceso de comunicación con una orquesta tocando alguna pieza musical. En este conjunto, si nos detenemos y observamos con lupa cada detalle, cada nota e interpretación, presenciaremos la perfecta articulación de múltiples partes para dar luz a *una* pieza. Estamos frente a la posibilidad de reconocer la naturaleza de la comunicación y los individuos. “Cada individuo participa en la comunicación, en vez de decir que constituye el origen o el fin de la misma” (Winkin, 1982).

Aquí, retomamos la importancia del significado original de la comunicación. Más allá de reconocer el nivel de trascendencia y relevancia de los estudios en materia de

medios de comunicación, estas escuelas (interaccionista e invisible) nos acercan a comprender el plano de la puesta en común a nivel interacción. Consideramos pertinente el empleo de ambas corrientes para acercarnos a una óptima descripción de la comunicación organizacional dentro del plano interno, donde se dan, en mayor parte, las relaciones estudiadas por ambas escuelas.

De tal forma, como hemos observado hasta este momento, las teorías anteriormente mencionadas, convergen en la comprensión de la comunicación a nivel micro. Tal es así que, dada la naturaleza del objeto de estudio, resulta necesario retomar una consideración extra para el análisis de un nivel más elevado de la comunicación existente alrededor de las organizaciones. Para este fin, nos adentraremos en la teoría de sistemas misma que, si bien ya la habíamos mencionado anteriormente, en esta ocasión retomaremos el enfoque desde el punto de vista de la comunicación, no ya de modelos, propiamente dichos, organizacionales.

Al hablar de la *Teoría de Sistemas*, los autores convienen en subrayar su carácter de interdisciplinaria. Flórez & Thomas (1993) explican en su texto *La teoría General de Sistemas* la visión reduccionista pre existente dentro del mundo de la ciencia. Precedida por la concepción monista de las diferentes disciplinas científicas herederas de la tradición positivista del siglo XIX, la tendencia hasta antes de la década de los años 50, consistía en circunscribir aquella naturaleza del objeto de estudio dentro de la burbuja de sus características físicas y aquellas leyes presentes en ellos (Flórez & Thomas, 1993).

Esta misma postura reduce a la especificidad en la ciencia. Con ello, cada disciplina está netamente enfocada al objeto de estudio definido por tales conjuntos. Como podemos deducir, esta cerrazón frente al posible aporte de otras disciplinas hacia una u otra, queda ofuscado. Es justo esta tendencia dentro de la ciencia con la que busca romper la teoría general de sistemas.

“La realidad es integral, unificadora y totalizante; ¿no habremos equivocado el camino para comprenderla?” (Flórez & Thomas, 1993). Frente a este punto de

quiebre, la teoría de sistemas nos conduce a considerar nuevas formulaciones para converger junto con esta realidad totalizante. Esta nueva metodología aparece, pues, como interdisciplinaria. Pero, ¿en qué consiste esta característica?

De acuerdo con Flórez & Thomas (1993) se trata de la participación sostenida de las diferentes disciplinas científicas en función de una construcción pertinente del objeto de estudio en común. Sin embargo, años más tarde, Arnold & Osorio (1998) acentuarían la vaguedad en el empleo de los términos *multidisciplina*, *interdisciplina* *transdisciplina*. Tales autores insisten en el uso separatista de cada uno de estos términos y los múltiples señalamientos entre escritores al proclamarse por cual o tal término.

Contrarios a estas ideas, nos encontramos frente a un concepto vago, aseveran. Sin culpabilizar la poca profundización sobre dichos términos, consideran aceptable fincar cierto porcentaje de responsabilidad a la epistemología de la ciencia. Al no generar consideraciones más profundas frente a estos conceptos, han posibilitado el empleo indiscriminado de ellos.

Finalmente, Arnold & Osorio (1998) abordan el concepto de *multidisciplina* como característica fundamental de la teoría de sistemas bajo tres consideraciones principales. La primera de ellas, consiste en la distinción que hacen sobre el sentido *fuerte* o *débil* de lo multidisciplinario. Con ello refieren a los casos en que resulte imperante adoptar esta postura o si, por el contrario, merezca serlo en cada momento. A ello apuntalan la apertura perpetua al carácter multidisciplinar. Los principios que rigen los sistemas pudieron ya haber sido planteados en alguna disciplina distinta a la suya o los nuevos resultan pertinentes para su estudio en turno.

En segundo lugar, es cuestionada la diferencia entre disciplinas científicas. Si anteriormente hablábamos sobre el monismo metodológico imperante décadas atrás, ¿podría la teoría de sistemas conducirnos a un destino similar? Si bien, bajo una primera impresión podríamos afirmar este cuestionamiento, lo cierto es que ocurre lo contrario. Dentro de esta corriente no se postula la unicidad de la ciencia

y su método. Más bien, nos dicen Arnold & Osorio (1998), proponen la existencia de diferentes niveles de realidad. Para el estudio de cada uno de ellos, corresponde una o más disciplinas.

Su tercera consideración consiste en la diferenciación entre los dos caminos retomados por la comunidad científica que se nombra a sí misma como *multidisciplinaria*. En primer lugar, coexisten quienes han aceptado la existencia de un objeto de estudio en común y, alrededor de él, generan sus respectivas investigaciones para continuar su desarrollo. El criterio de coherencia, nos dicen los autores, encuentra lugar en los cuestionamientos base prevalecientes sobre cada objeto de estudio.

Por otra parte, la segunda división de investigadores corresponde a quienes han determinado centrar su atención en la forma de abordar el objeto de estudio, caso contrario al anterior. En este nivel, converge el consenso de los investigadores sobre las formas propuestas para investigar determinado objeto de estudio. La responsabilidad de fincar los principios a seguir por parte del resto de la comunidad científica corresponde a quienes fungieron como investigadores iniciales. Tal encomienda corresponde, de acuerdo con los autores, a la teoría general de sistemas.

Esta visión corresponde con el objetivo de reformular las formas de aproximación a los objetos de estudio. Arnold y Osorio (1998) subrayan la importancia de la aceptación por parte del resto de científicos sobre los postulados iniciales de la teoría de sistemas. Esta misma aceptación es la misma que le aporta carácter multidisciplinario a esta teoría.

“El todo es más que la suma de las partes”, asentó Aristóteles en *Metafísica*. Tal aseveración es retomada por académicos al referirse a los orígenes de la teoría de sistemas. Si bien Bertalanffy es considerado como el padre de la teoría sistémica, más de un autor considera como antecedente tal consideración del filósofo griego. Flórez & Thomas (1993) coinciden con esto último. Para ellos, Aristóteles sentó las bases de dicha teoría con su postulado.

No fue sino hasta 1945 cuando Ludwig Von Bertalanffy articuló esta idea junto con otras provenientes de escuelas como la funcionalista y la Gestalt, además de disciplinas como la cibernética, para estructurar su propuesta. De hecho, él mismo proviene de un campo de estudio distinto al de las ciencias sociales: la biología.

Pese a esta situación, él sostuvo como objetivo de la teoría de sistemas el encarnecer y dar sustento a un método globalizador bajo el cual diferentes ciencias (naturales y sociales) pudieran converger en un marco común. Esto último, con el fin de brindar un “instrumento básico para la formación y preparación de científicos” (Osorio, Arnold, López, & Aguado, 2008, pág. 41). Al cabo de poco tiempo, en 1954 fue instituida la *Society for General Systems Research*.

Con el objetivo principal de investigar la naturaleza de los sistemas inmersos en diferentes campos de conocimiento para, así, comenzar a crear lineamientos generales. Con esto, buscaban reducir esfuerzos dobles al realizar tales investigaciones dentro de distintas corrientes teóricas. Así, podrían promover de forma más óptima la unión entre disciplinas bajo el marco de lo multidisciplinario, mismo que hemos descrito anteriormente.

Como hemos visto hasta este momento, la teoría de sistemas busca comprender la totalidad de la naturaleza por medio de la traducción de cada uno de sus conglomerados a sistemas. Si bien podría resultar sencillo llegar a confundir esta postura, hemos observado cómo esta corriente se desmarca del positivismo bajo el cual la ciencia estuvo adscrita durante décadas. Para ello, emplea la diferenciación de los sistemas clasificándolas dentro de distintos niveles.

No obstante, y sin perder el hilo conductor de sus postulados, sí buscan establecer concepciones generalizadas. Con ellas, pretenden explicar las características inexorables de cada sistema existente en los distintos campos de conocimiento. Anteriormente ya hemos explorado someramente algunos de ellos, sin embargo, serán retomados con el fin de enriquecer el desarrollo de cada uno además de, claro, presentar nuevos.

En primer lugar, redescubriremos el concepto de sistema. Arnold & Osorio (1998) mencionan la diferenciación existente entre quienes ponderan la investigación de sistemas donde las funciones principales prevalecen al interior de ellos mismos. En contra posición con aquellas consideraciones donde toma mayor relevancia la relación entre el sistema y el entorno que le cobija.

Si bien no sobra decirlo, no obviamos mencionar la unión de ambas perspectivas pues son, después de todo, complementarias entre sí. Para Rosnay (1975: en Flórez & Thomas, 1993), un sistema es: “Un conjunto de elementos en interacción dinámica organizados jerárquicamente en función de un fin”. Arnold & Osorio nos advierten la trivialidad existente al definir de la misma manera a los sistemas.

Si bien, no es errado caracterizarlos de tal forma, sí conviene robustecer esta caracterización agregando la apertura de los mismos. “Esas definiciones (...) deben, necesariamente, ser complementadas con una concepción de sistemas abiertos, donde una condición para la continuidad sistémica es el establecimiento de un flujo de relaciones con el ambiente” (Osorio, Arnold, López, & Aguado, 2008). Es decir, esta interacción dinámica atiende al flujo necesario para asegurar la permanencia de los sistemas.

Flórez & Thomas (1993) reconocen cinco conceptos fundamentales para comprender la teoría sistémica. El primero de ellos corresponde a las *interacciones* o *interrelaciones*. Sin mayor complicación, este concepto define cada relación biunívoca existente dentro de los sistemas. No distingue entre los sitios donde se produzcan, pudiendo darse a nivel interno o externo. No obstante, una manera de comprenderlas, también es a través de su función como *input* o *output*.

Estos últimos dos conceptos nos ayudan, además de comprender las interrelaciones al interior o exterior de los sistemas, a la comprensión de los límites de los sistemas mismos (Osorio, Arnold, López, & Aguado, 2008, pág. 37). Como se ha mencionado anteriormente, *input* corresponde a las entradas de todo recurso necesario para el sistema con el fin de llevar a cabo las actividades que le corresponden con tal de llegar a la meta del sistema.

Recibidos los tratamientos por medio de los cuales se especializa el sistema y cada una de sus partes cuyas intervenciones hayan afectado o participado en la transformación de los recursos importados, éstos proceden a salir bajo una nueva forma. Producto o servicio, en el caso de las MIPYMES y otras organizaciones, es el resultado de los procesos internos de los sistemas. Una vez que son exportados, estamos ante el *output* del sistema.

Como podemos ver, los límites de los sistemas pueden ser determinados en función de aquello que le es propio y lo que no lo es. Estas distinciones pueden ser fácilmente definidas por el investigador cuya inmersión participante, o no, en el sistema investigado. Arnold & Osorio (1998) mencionan en múltiples ocasiones lo borroso que pueden llegar a ser estas demarcaciones, por ello, abren la posibilidad a los investigadores a lograr tales distinciones.

Después de todo, es la visión del investigador la responsable de construir el modelo del sistema objeto de su investigación. Incluso, los mismos autores no limitan la elaboración de tales construcciones a una sola por sistema, pues cada uno de ellos, apuntan, puede ser representado de múltiples formas. Es importante mencionar la existencia de cambios dentro de la estructura de cada sistema o, en caso contrario, a las preservaciones dentro de los mismos.

Es decir, nos referimos a la morfogénesis. Con ello, nombramos los cambios existentes dentro de cada organización que buscan: “desarrollo, crecimiento, o cambio en la forma, estructura y estado del sistema” (Osorio, Arnold, López, & Aguado, 2008, pág. 38). En cambio, la morfostasis refiere a los procesos cuyo fin es preservar el estado de un sistema, también se le conoce como retroalimentación negativa. Diez años antes, Osorio y Arnold (1998) describieron la relación de los últimos tres conceptos anteriormente mencionados como *circularidad*.

Una vez comprendido el panorama general del sistema en cuestión, es posible verle en su totalidad o sinergia, como le han llamado los autores (Osorio, Arnold, López, & Aguado, 2008, pág. 41). Es decir, se consigue la posibilidad de identificar al sistema como *una* entidad no definida por cada uno de sus componentes. En

cambio, analizado desde sus particularidades, brindará mayor pista sobre su funcionamiento general.

De ser analizados desde cada uno de sus fragmentos, sería posible no descubrir la equifinalidad o multifinalidad del sistema en su totalidad. Es decir, el primer término atiende a las múltiples acciones que pudiera ejecutar cada sistema y, de cualquier modo, llegaría a la misma meta. Por su parte, el segundo término refiere a las condiciones similares iniciales del mismo sistema y cómo, por medio de diversos caminos, sus esfuerzos desembocan en múltiples finalidades (Osorio, Arnold, López, & Aguado, 2008, pág. 44)

Consideramos suficientes los conceptos agregados a los anteriormente retomados en torno a la teoría general de sistemas para describir de forma óptima al objeto de estudio del presente trabajo. Ahora bien, una vez comprendida qué es la comunicación, es importante comprender qué papel juega dentro de las empresas. Es decir, a continuación, exploraremos las implicaciones de aquello que conocemos como *comunicación organizacional*.

1.5 Comunicación organizacional

Como hemos visto hasta ahora, la palabra *comunicación* es polisémica. Intentar emitir una definición definitiva cuya amplitud alcance a todas y cada una de sus aplicaciones es poco más que una fantasía. Ante ello, han surgido diferentes ramas dentro de su aspecto aplicativo. Por ejemplo, han nacido disciplinas dentro del estudio y aplicación de la comunicación en el ámbito político; de ahí se desprende la comunicación política y sus estudios dentro de la propaganda.

Existe otro ejemplo poco explorado dentro de los planes de estudio de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Incluso, las materias impartidas por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (FCPYS) de la máxima casa de estudios del país (es decir, la Universidad Nacional Autónoma de México, por sus siglas, UNAM), pasan de largo a ella. Nos referimos a la comunicación para el desarrollo.

Dentro de mi estancia en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), descubrí esta disciplina. Su misión principal es emplear a la comunicación como una herramienta de empoderamiento para las diferentes comunidades de nuestro país. Así, por medio de ella, impulsar a los pueblos a generar políticas públicas orientadas a la mejora de su entorno.

Por otra parte, existe un punto en común entre ambas universidades y la formación académica impartida al alumnado. Se trata de su convergencia en la impartición de la especialidad en comunicación organizacional, punto medular de este trabajo. Entonces, tal como la comunicación política y para el desarrollo tienen sus respectivas orientaciones, ¿cuál es el de la anteriormente mencionada?

Está orientada al estudio de los fenómenos de orden comunicacional alrededor de las organizaciones, sin distinguir de qué orden sean (interno o externo). Es decir, dentro de la concepción de *organización*, podemos considerar organizaciones civiles y privadas. Incluso, dentro de su demarcación, pueden ser consideradas organizaciones políticas, pues el enfoque dado a su intervención al interior de este tipo de grupos es distintivo al ofrecido por la comunicación política.

Dentro de la bibliografía básica e introductoria al estudio de esta disciplina es *Comunicación y Organización* texto publicado por Annie Bartoli en 1992. Si bien el

rastreo de los orígenes de este ámbito de estudio nos puede llevar, incluso, hasta la década de los años 20, tomaremos como punto de partida a dicha autora.

La comunicación es una herramienta catalizadora de las organizaciones debido a las múltiples funciones de la misma. Por ello, es imposible de separarla de las empresas, pues de ellas nace la aceptación de su existencia y relevancia en su interior y exterior. Tiempo atrás, no se había dado la atención necesaria pues, como nosotros a la respiración, era vista como algo dado (Bartoli, 1992).

Probablemente, la ceguera en épocas pasadas frente a la falta de interés en ella, surge a raíz de lo intrínseca de su existencia y permanencia entre áreas operativas y administrativas de las organizaciones. Situación más visible y obvia desde el inicio de la era de la información, pues comenzó a tomar protagonismo dentro de las organizaciones.

Por ejemplo, Idalberto Chiavenato (2009) respalda lo anterior en su texto *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. De acuerdo con él, “vivimos en una sociedad basada en la información. Los datos organizados y significativos conducen a la información, entendida como el proceso que organiza la acción” (Chiavenato, 2009, pág. 306).

Si viajamos tiempo atrás, recordaremos la época de auge de diferentes industrias. Joan Costa (2009) resalta la poca información sometida al conocimiento de los trabajadores, pues sus propias funciones y la forma de producción en línea no favorecía estos intercambios. Sin embargo, Costa resalta que, una vez superado el apogeo de esta época y la puesta en escena de la economía de servicios, es donde comienza a aparecer la relevancia de la comunicación y su papel dentro de las empresas.

Esta herramienta inicia, de esta forma, a ser vista como una vía propulsora de motivación, así como generadora de estrategias (Bartoli, 1992). Justo sobre este último punto, versa el análisis final del presente trabajo, profundizaremos en ello más adelante. Sin embargo, nos gustaría retomar una frase acuñada por Miguel Túñez y Carmen Costa sobre la comunicación organizacional.

Expuesta en su libro *Comunicación Corporativa, claves y escenarios*, enlistan lo siguiente: “Aquel que quiera estar presente con voz propia (...) precisa una estrategia que le garantice, cuando menos, que su micromedio o sus mensajes no se pierdan en el reino de la confusión” (Túñez & Costa, 2014, pág. 9). Atinadamente, mencionan la generación de *una voz propia* de las organizaciones por medio de una estrategia. Gracias a la correcta implementación de ella, se genera una identidad única y será difícil, así, perderse entre las múltiples organizaciones existentes.

Ahora bien, si vamos de vuelta al texto de Annie Bartoli, seremos advertidos de la posible visión reduccionista de la cual ha sido objeto la comunicación organizacional. El verla sólo como un conjunto de técnicas y soportes, dice, nos aleja de la visión estratégica con la cuál debe ser considerada. Como veremos más adelante, este enfoque nos permite identificar las necesidades comunicativas de las organizaciones y, ahora sí, en función de ellas, emplear distintas técnicas orientadas a subsanar las deficiencias detectadas previamente.

Antes de entrar en el papel estratégico de la comunicación, es importante ampliar el análisis del alcance de este término dentro del contexto organizacional. Para ello, retomaremos a otro clásico de la comunicación organizacional: Gerald Goldhaber. Para él: “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, 1984, pág. 23).

Tal como él lo desarrolla en su texto, analicemos cada elemento de esta definición. En primer lugar, habla acerca de *un flujo de mensajes*. Pero, previo a ellos, existe una unidad aún más pequeña; nos referimos a la información. Goldhaber retoma a Miller (1955: en Goldhaber, 1984), quien nos presenta el concepto de información como un algo capaz de ser percibido por los integrantes de un conjunto. Posteriormente, serán estos flujos los que protagonicen cada mensaje intercambiado en las organizaciones.

Es decir, un mensaje es este flujo de información susceptible de ser percibido por los mismos integrantes de cada grupo. Así, la diferencia estriba en el significado con el que cada uno de ellos decida valorar el material recibido.

La forma en que es adaptado cada mensaje merece una clasificación propia. Goldhaber considera a la modalidad del lenguaje, receptores, métodos de difusión y el propósito de los flujos, como la clasificación a la que están sujetos.

Respecto a la modalidad, refiere a la forma en que es presentado el mensaje. Es decir, si se emplea el lenguaje verbal o no verbal. Por otra parte, los receptores enfatizan el ya conocido *a quién* va dirigido el mensaje. Aquí, es muy importante dimensionar a los públicos internos y externos de las organizaciones.

Como hemos visto hasta este punto, las organizaciones son analizadas (por lo menos en este trabajo) con apoyo de la teoría sistémica. Cuando nos detuvimos en su breve estudio, conocimos la capacidad de las organizaciones y sus elementos para influenciar y ser influenciadas por otros conjuntos. Bajo este matiz, los receptores de las organizaciones bien pueden ser internos (como empleados, por ejemplo) y externos (clientes, entre otros).

Ahora bien, la forma final en que es enviado el mensaje a los públicos, corresponde a los métodos de difusión. Estos van desde una carta, una junta o un correo digital. Finalmente, estos materiales persiguen (o deberían de) una finalidad específica. Estas intencionalidades son los propósitos de flujo. Por ejemplo, el área de ventas de una organización persigue objetivos muy distintos al de operaciones de la misma.

Estas motivaciones son divididas en mensajes de tarea (funciones orientadas a tareas específicas dentro de la empresa), mantenimiento (aquellos que colaboren a la persistencia de la misma) o humanos (al personal que labora en ellas).

Es momento de prestar atención a las redes. Bajo este término, el autor clasifica la dirección tomada por los mensajes entre los trabajadores de las organizaciones. Para comprender cabalmente este concepto, es importante conocer las posibles configuraciones que toma jerárquicamente cada organizacional. Es decir, nos referimos a los organigramas empresariales.

Con este término es designada la distribución formal de responsabilidades, cargos y jerarquías establecidos en las empresas. En él se reflejan las relaciones formales

de la organización, no considera las interacciones informales existentes al interior del grupo, para cubrir esta función existe el *sociograma*.

A lo largo de la historia de la administración, disciplina de la cual la comunicación organizacional retoma múltiples conceptos, han existido diferentes tipologías de organigramas, de acuerdo con Annie Bartoli (1992, pág. 63), existen tres grupos de este esquema:

- I. Matricial: En él se cruzan aquellas áreas con objetivos o funciones en común.
- II. Funcional: Dibujado de modo horizontal, se divide de acuerdo con los departamentos especializados que componen la empresa.
- III. Divisional: En este modelo se dibujan los diferentes flujos de carga de trabajo.

Por su parte, Idalberto Chiavenato (2009, pág. 100) describe dos tipos de estructura:

- I. Mecanicista:
 - I. Piramidal, vertical y descendente.
 - II. Departamentalización de la disposición genera especialización.
 - III. Cadena de mando rígida.
 - IV. Propicia comunicación formal y rígida.
 - V. Estandarización, fuerte presencia de reglas, soluciones rutinarias.
- II. Orgánica:
 - I. Estructura horizontal, simple y dinámica.
 - II. Formación de equipos autónomos y autosuficientes.
 - III. Relaciones entre miembros flexibles.
 - IV. Creación de redes comunicativas.
 - V. Da pauta a la generación de una cultura organizacional innovadora, creativa, misma que da a luz a ideas nuevas.
 - VI. Adopción de soluciones creativas.
 - VII. Enfoque en el conocimiento e intuición de las personas.
 - VIII. Mayor importancia al cliente.

Además, el diseño de la estructura de la organización puede basarse en dos enfoques: tradicional y sistémico (Chiavenato, 2009, pág. 99). El primero apela a la burocratización de procesos; el segundo, por su parte, retoma la posición holística de la organización, pues toma en cuenta los diversos grupos con quienes está en contacto la misma.

Ahora bien, tras visibilizar la utilidad del organigrama, es momento de volver a Goldhaber. Partiendo de la representación gráfica de las relaciones de poder dentro de las organizaciones, podemos hablar sobre la dirección seguida por cada mensaje existente al interior de las organizaciones. En primer lugar, del organigrama parten todas las redes formales. Consecuentemente, encuentran fundamento en el sociograma los flujos informales.

Como siguiente anotación, este autor rescata el flujo ascendente. Situación que ocurre cuando un mensaje viaja desde la parte inferior del organigrama hacia escalafones superiores a su puesto. Por ejemplo, ocurre cuando un empleado reporta a su jefe directo. De forma antónima, aparecen las redes descendentes, cuyo recorrido inicia en la parte superior del organigrama para desembocar en posiciones bajas. Situación existente, por dar un ejemplo, cada vez que el director de una organización dicta algún discurso de fin de año.

Finalmente, existen los recorridos dentro del mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Por ejemplo, es el intercambio existente en cada interacción entre gerentes o empleados generales. Dentro de la explicación ofrecida por Goldhaber, describe el paso a paso por el cual fluyen los mensajes de la organización. A ello, corresponde el término de *proceso seriado*.

Cada uno de estos pasos dados ocurre entre A y B, ambos sujetos existentes dentro de la organización. Independientemente de la jerarquía u otra situación ambiental, denominaremos como *relación* a aquello que les une. Escalando la implicación entre ambos protagonistas de estos cruces, surge la interdependencia.

Es decir, entre ellos existirá cierto nivel de afectación mutua. Desde luego, entiéndase por A y B desde los representantes de una oficina hasta subsistemas de

mayor envergadura. Sobre ellos, Goldhaber expone que, a mayor información entre ambos subsistemas, estaremos ante una sobrecarga de la misma. En caso contrario, ante la falta de la misma, es muy probable enfrentarse a una baja en la producción (Goldhaber, 1984).

Con la ampliación de estos términos, podemos comprender con mayor profundidad la aportación de la disciplina aquí estudiada. Así, como el aporte dado a las organizaciones al generar mayor eficacia en la actividad de las empresas.

Ahora bien, nos gustaría retomar una anotación hecha por Andrés Aljure en su libro *El plan estratégico de comunicación* (2015). Él rescata la facilidad con que puede ser clasificada la comunicación existen dentro de las organizaciones. Por ejemplo, si la diferenciación existe entre los públicos a los que va dirigida, hablamos de comunicación interna o externa. Caso distinto a si fuera dividida entre la intencionalidad de sus mensajes.

Hasta este punto resulta suficiente la definición de Goldhaber para comprender la definición de comunicación organizacional. Retomemos qué nos dicen otros autores sobre este concepto. Iniciemos con Alejandra Brandolini, en su texto *Comunicación interna, claves para su gestión efectiva* (2009), expone la diferencia entre la definición de información y comunicación.

Al igual que Goldhaber, Brandolini define a la información como datos. Mismos que han sido ordenados y procesados para referir un tema en particular. Para ser considerados como informativos, deben aportar al receptor un significado en particular, pertinentes respecto al momento en que es comunicada esta información, así como poseer cierto nivel de aceptación con respecto al mismo receptor (Brandolini, González, & Hopkins, 2009, pág. 9).

A diferencia de ella, la comunicación brindará “sentido a la realidad” (Brandolini, González, & Hopkins, 2009, pág. 9). Una vez aprehendida esta información y haber otorgado cierto valor por parte del receptor, éste procederá a interactuar con una respuesta que él mismo considere pertinente. Claro, nos encontramos con la

definición más aceptada de comunicación, donde le es vista como un proceso donde existe retroalimentación como uno de sus elementos de mayor importancia.

Para estos autores, las organizaciones están emitiendo mensajes de forma permanente. Incluso cuando no es de forma premeditada o sin mediar expresión alguna pues, de acuerdo con ellos, “hasta cuando callan” (Brandolini, González, & Hopkins, 2009, pág. 11) están comunicando. Esto último, desde luego, no significa la implicación de la emisión de mensajes con valor.

Con el fin de dar correcta orientación y validez a la información generada por las organizaciones, el especialista en comunicación es quien coordinará la emisión y recepción, todo ello acorde a los objetivos de la organización. Respecto a su definición de comunicación interna, señalan como su objetivo principal la generación de confianza entre los miembros del organigrama.

Sobre el papel de los comunicadores al interior de la organización, Fernando Véliz Montero (2011) establece la analogía entre los Directores de Comunicación (DIRCOM) y los puentes. Éstos últimos se encargan de conectar partes diferentes de un mismo camino. Algo así, nos dice, es el trabajo de los profesionales de esta disciplina.

Ambos “sostienen el peso de la confianza de quienes cruzan por él” (Véliz, 2011, pág. 108). En su apreciación, observamos como este autor también otorga valor a la confianza de las personas con respecto a la organización. Así, cuando estas últimas no consiguen generar esta condición, surgen problemas desde malentendidos menores hasta errores fatales (Brandolini, González, & Hopkins, 2009, pág. 19).

Con el fin de evitar este tipo de equivocaciones, el responsable de manejar la comunicación debe “desarrollar estrategias integrales y detectar problemas en la comunicación de una organización, las áreas y entre los diferentes niveles de mando” (Brandolini, González, & Hopkins, 2009, pág. 23). De forma similar, Thierry Libaert (2008) establece como punto de partida de toda comunicación

organizacional la forma en que es definida particularmente al interior de cada conjunto.

Si bien, buena parte del motivo por el cual es definida de tal o cual forma, corresponde a la cultura de cada caso específico. El especialista será quien adecue la visión de cada empresa para establecer esta significación. No obstante, “una comunicación que no se concibe en términos de relaciones, intercambios de opiniones y participación evidencia una manera de pensar de corto alcance” (Libaert, 2008, pág. 21). Por tanto, el error de una definición trasnochada o reduccionista podría impedir en buena medida a las organizaciones alcanzar con éxito sus objetivos.

Hasta este punto hemos clarificado el concepto de comunicación organizacional, adentrémonos en sus objetivos. Luis Puchol (2005) considera como deber principal de ella el generar entre los trabajadores de las empresas cohesión y orientación al trabajo mismo, reflejado en el rendimiento. Sumado a este punto, de forma secundaria, señala, entre otros, los siguientes objetivos:

- Dar a conocer entre los miembros de las organizaciones los valores de cada una de ellas, acción que busca generar sinergia e identificación entre ellos.
- La motivación aparece nuevamente, si bien se busca comunicar la situación dentro de la empresa, también se persigue hacerlo como aditivo motivante.
- Aportar al conocimiento oportuno de los diferentes departamentos que componen la estructura interna de la organización. Como consecuencia de ello, se impulsa el liderazgo de los responsables de las áreas.
- Minimizar la aparición y divulgación de rumores. Cuando una organización promueve o motiva su generación, corre el riesgo de lacerar la moral del personal o las relaciones con los públicos externos.

Estamos ante el sistema nervioso de la organización (Puchol, 2005). Bajo este símil el autor dibuja a la comunicación interna. Dentro del cuerpo humano, es este sistema el responsable de la recepción y transmisión de cada impulso recibido por

el cuerpo. Cuando llegan a su destino, motivan la concreción de las funciones de cada órgano. Situación similar entre información y los objetivos de cada departamento de la empresa.

De la misma forma, Andrés Aljure (2015) también presenta en varios puntos los objetivos de la disciplina en el ámbito aplicativo. Recordemos que su estudio remarca la postura de preguntarse por el *para qué* de la comunicación, dejando en segundo término al *qué* y al *cómo*.

De manera persistente, reaparece la consecución de los objetivos de la organización por medio de la mejora en el desempeño de los empleados por medio de la generación del sentimiento de pertenencia a la empresa.

Un aporte interesante de este autor, es la relevancia dada a la innovación en la organización. Misma que halla su fuente en la comunicación por el apoyo dado a los proyectos que pueda desarrollar la empresa. Sumado a ello, anexa la satisfacción de los clientes por medio de la mejora de la rentabilidad consecuencia de la mejora en los procesos internos (Aljure, 2015, pág. 43)

Y, a todo ello, Aljure vuelve a cuestionar. *¿Para qué* hacer todo lo anterior? De tal forma, más allá de las metas mencionadas anteriormente, por medio de la gestión de la comunicación se persiguen otros objetivos. El conocimiento, la imagen, entendimiento y notoriedad cobran relevancia para este autor. Por ejemplo, la calidad en el servicio o productos ofrecidos a los clientes externos de las organizaciones, generarán, como consecuencia lógica, una imagen notable de la empresa.

Por su parte, Chiavenato (2009) indica que, de acuerdo con el nivel de comunicación (descendente, ascendente u horizontal), corresponden determinados objetivos. Por ejemplo, actividades como definir los objetivos de la organización, así como la orientación y retroalimentación de la misma, corresponde al nivel descendente de la comunicación. Incluso, podríamos añadir la formación misma de la cultura

empresarial. En general, refiere actividades concernientes a la influencia directa a nivel interno.

Consecuentemente, el nivel horizontal será el responsable de la coordinación. Para alcanzarla, entre departamentos se empleará a la comunicación, nos dice el autor, para, entre otras cosas, la solución de múltiples problemas que puedan nacer entre líneas similares.

Respecto al nivel ascendente, corresponde la interpretación de los mensajes emitidos por los grupos superiores. No obstante, también poseen la posibilidad de brindar opiniones para mejorar asuntos internos. De hecho, al ser la línea de contacto directo con clientes y otros públicos externos, brindan información de alta utilidad para mejorar la calidad del servicio o producto (2009)

Finalmente, Kevin Finch remarca en su texto *Internal Communications, It's not a rocket science* (2010) la estrecha relación entre el apego de los trabajadores con su organización y su rendimiento laboral. Para ello, mencionan la importancia de reconocer al recurso humano de las empresas como el de mayor valía. Para garantizarlo, es importante crear un departamento de comunicación interna de calidad.

Con el fin de conseguir que el personal genere sentimientos de apreciación por parte de su empresa, es importante promover diversas actividades. Si bien, algunas de ellas son obviadas por la sencillez de su sugerencia, es importante reconocerlas y nombrarlas. En primer lugar, es importante escuchar a los colaboradores de la organización. Una forma de conseguirlo, es consultarlos con cierta regularidad. Y, a partir de ello, retomar sus sugerencias y, acorde a la pertinencia de cada una de ellas, llevarlas a la acción (Finch, 2010).

En este punto, hemos observado que en más de una ocasión se ha mencionado a la cultura interna. Este elemento es trascendental en las organizaciones como veremos a continuación, pues es el responsable de la configuración de la organización en su día a día.

Regresemos al análisis hecho por Edgar Schein sobre la comunicación interna. Recordaremos que atiende en ella elementos orientados a una visión mecanicista o meramente servil. Si bien, sí hablamos de *un proceso*, es importante verla con un enfoque diferente. Es decir, este flujo de mensajes dentro de la organización se encuentra bajo la influencia de la cultura de la organización.

Al respecto, Idalberto Chiavenato nos dice que: “El primer paso para conocer una organización es conocer su cultura” (2009, pág. 123) Coincidimos con esta observación, pues más allá de la identificación de normas y actividades de cada empresa, este concepto arroja luz sobre la identidad de cada organización.

Al respecto, Edgar Schein (1988) expone cómo es vista la cultura empresarial. Por regla general, es asociada con los valores existentes, la filosofía institucional o con el clima organizacional. Sin embargo, trasciende más allá. Pues surge de las experiencias vividas por la organización día a día pues, de ellas, provienen múltiples aprendizajes asimilados y considerados oportunos por las organizaciones.

En palabras del autor, se trata de: “un modelo de presunciones básicas que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein, 1988, págs. 26-27). Como él mismo explica, durante la curva de vida organizacional, son generadas estas experiencias de aprendizaje. “Inventadas, descubiertas o desarrolladas” (Schein, 1988, pág. 25), aportan a los mecanismos de actuación emprendidos para mantener cierta estabilidad dentro y fuera de sí misma.

Por ejemplo, una de las funciones de la cultura organizacional presentadas por Schein (1988) es la reducción de los niveles de ansiedad entre sus miembros. El conocer las formas en que las empresas abordan ciertas situaciones, aporta certeza ante el entorno inestable. Este autor indica que, ante los múltiples impulsos recibidos por parte del entorno y la poca habilidad de cada ser desde su individualidad para deducir qué asuntos son pertinentes de recibir tal o cual

atención. En caso contrario, correríamos el riesgo de perder de vista lo esencial y, finalmente, caer ofuscados ante el entorno (Schein, 1988, pág. 94)

Lo anterior sugiere la importancia del estudio de los elementos culturales organizacionales. El correcto entendimiento de cada pieza del rompecabezas cultural de cada una de ellas, nos brindará la oportunidad de conocer los problemas de cohesión interna. Así como los mecanismos de reacción de las mismas ante el entorno.

Ahora bien, retomaremos una definición más reciente. Teresa Cruz (2001) destaca cuatro puntos distintivos de la cultura en las organizaciones. En el primero de ellos, subraya la importancia del *saber hacer* de los miembros, así como la forma en que es puesta en común entre cada uno de ellos. Esto se manifiesta por medio del conjunto de las creencias manifiestas en las acciones del personal. De nueva cuenta aparecen las normas, conductas, entre otras.

Sin embargo, un punto interesante en esta definición, es la consideración de la historia compartida entre los miembros. Unido a ella, encontramos la convivencia con el entorno durante un periodo específico temporal. Con esta última aportación, podemos observar la importancia de la delimitación espacial y temporal en la configuración de la cultura dentro de las organizaciones.

Ahora bien, algo no tomado en cuenta hasta este punto es hasta qué tamaño de la empresa (en términos de cantidad de personal) pueden ser factibles estas consideraciones teóricas. Para efecto de este trabajo, esta última definición empata con el tamaño de la organización a analizar. Al tratarse de una MIPYME de reciente creación, es más factible rastrear los orígenes de la cultura.

De vuelta con Edgar Schein, refiere como semilla generadora de esta cultura a los fundadores de cada empresa. Él describe cómo el proceso de formación de este elemento surge desde la fundación de la organización. Generalmente, surgen de grupos pequeños con gran presencia por parte de quien fundó a la misma.

Esto inicia con un proceso carente de casualidades, pero abundante en causalidades. Desde la concepción, las empresas ya cuentan con un objetivo y, en función de este, se comienzan a configurar los elementos culturales que la influenciarán durante su existencia.

Este proceso de formación inicia con la idea del fundador, dice Schein. Posteriormente, él incluye en su proyecto a personalidades cercanas con las cuales comparte la misma visión sobre los objetivos o, en todo caso, comparten estilos de trabajo similares. Respecto al tercer paso, corresponde la institución de la empresa como tal. Sin embargo, consideramos no necesariamente es un paso para ejecutarse en conjunto pues, el fundador, puede fungir como único accionista, pero contar con el apoyo de su personal cercano.

Finalmente, dan paso a la inclusión de más personal a la organización recién formalizada. Con ello, inician una historia en común (Schein, 1988, pág. 201), la cual será nutrida con las actividades del día a día. Como podemos ver, la cultura organizacional es un proceso de formación que se nutre a diario.

Una consecuencia de la cultura interna, es la formación de identidad de la empresa. Es decir, con la configuración de la misma, organizacionalmente se responderá a la pregunta *¿quién soy?* Es decir, generamos un auto reconocimiento, al igual que a nivel personal (Mayol, 2010), frente a otras organizaciones. No obstante, nos indica Justo Villafañe, la identidad corporativa debe generar ante el público lo que él identifica como *experiencia* (Villafañe, 2002, pág. 27)

La identidad organizacional es la fuente donde brotarán las múltiples distinciones emergentes del interior de la propia empresa que la harán completamente diferentes del resto. A ello, Villafañe (2002), añade la apreciación de considerar a esta identidad como formadora de imagen empresarial. Como podemos deducir, introducimos el puente indicado para trasladarnos a explicar de forma breve respecto a la concepción de lo concerniente a la comunicación externa de las organizaciones.

Si bien, podemos exponer las dos facetas de la comunicación organizacional por medio de la señalización de sus públicos, hemos ido más allá. Hasta este momento, se ha puesto en relieve los conceptos que atañen a una como a la otra para identificar, más adelante, el *porqué* de colocar a los empleados dentro del público interno y no externo.

A continuación, nos gustaría añadir un breve paréntesis. Si bien podría considerarse una obviedad en el ejemplo anterior, consideramos importante dar un paso más adelante. De esta forma, cualquier lector no especializado en materia de comunicación tendrá las herramientas para deducir, por sí mismos, estos *por qué*.

De vuelta a la identidad organizacional, Joan Costa en su texto *Identidad Corporativa*, nos brinda una definición alterna. A saber, en las primeras líneas, la define de la siguiente manera: “sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir –facilitar el reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización de las demás” (Costa, 2009, pág. 15). Es decir, se trata del sello distintivo y notorio de la organización por encima de todas las demás.

Hilado a esta definición, el mismo autor introduce el término de *identificación*. Con él, pretende dar validez ante los otros (públicos) a la identidad propia de la empresa. Así, esta identificación se producirá por medio de la experiencia directa con los componentes de la identidad de alguna organización diferente a la suya. A partir de aquí, se configura la imagen empresarial, adelante abordamos brevemente este término.

Ahora bien, para Costa (2009), esta identidad está conformada por signos complementarios entre sí mismos. El primero de ellos es el lingüístico, donde se expresa verbalmente la forma en que ha sido nombrada la organización. Aquí, se refiere al *logotipo*, el cual es reconocido como este nombre, pero con una grafía distinta y única.

En segundo lugar, enlista los signos icónicos. Es decir, refiere a las marcas visuales atribuibles a las organizaciones y que persiguen dos objetivos. Como imagen

distintiva con fines mercadotécnicos y, por otra parte, los institucionales. Este propósito pretender generar una imagen pública (Costa, 2009).

Finalmente, los signos cromáticos. A estos corresponden los códigos de color empleados en las expresiones visuales. Es decir, su función es complementar la composición de los lingüísticos e icónicos.

Tanto con Villafañe (2002) y Costa (2009), hemos observado la insistencia en definir la identidad organizacional como aquellos elementos componentes de la esencia de la empresa, las cuales constituyen una marca distintiva. Ahora bien, una característica extra digna de ser rescatada, pertenece a la propuesta teórica realizada por Albert y Whetten (1985). La identidad, dicen, también posee el rasgo de mantener su validez a lo largo del tiempo.

Paul Capriotti (2009) enriquece estos aportes señalando los elementos que componen esta identidad. Si bien, anteriormente, hemos sugerido su origen desde la cultura organizacional, este autor añade a la *filosofía corporativa*. A ella, como veremos más adelante, pertenece la definición de la misión, visión y valores de la organización. Ellos son mutuamente incluyentes, pues unifican la intencionalidad a futuro de las organizaciones con el presente de la misma.

En este punto, podemos observar cómo los signos componentes de la identidad corporativa nos han conducido a la exploración de otro elemento de la comunicación externa a nivel organizacional. Es decir, entramos en el terreno de lo visual, de la imagen corporativa.

Para definir este término, podemos continuar con la exposición del mismo autor. Él parte de la expresión “tener una imagen” (Costa, 2009, pág. 20) para definirla. Se trata, dice, de la configuración mental generada en las personas que adoptan sobre las empresas. Esta misma, tiene la capacidad de influir en las acciones de quienes creen sus propios conceptos de tal o cual empresa.

De este modo, enfrentamos un elemento organizacional, esencialmente, conceptual cuya configuración corresponde a públicos externos a la organización.

Una construcción teórica sobre la identidad organizacional de gran valía y claridad, pues parte de lo general para aterrizar en esta particularidad, es la ofrecida por Norberto Chaves. Previo a emitir su definición, esclarece que, para comprender a cabalidad este término, deben considerarse otros. A saber, la comunicación, realidad e identidad institucional (Chaves, 1994).

Por tanto, la imagen institucional es definida como “el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social” (Chaves, 1994, pág. 26). Es decir, al público externo le corresponde la formación mental de un concepto particular sobre determinada empresa. Esta imagen, es resultado de las acciones internas de las organizaciones por medio de la gestión (consciente o no) de su identidad y otras formas de expresión propias.

Este público, al ser perceptivo sobre cada uno de estos elementos, establece esta imagen de manera “intencional o espontánea”, concluye Chaves (1994, pág. 26). Esta idea sobre cada empresa es, como hemos visto, motivada por los elementos endógenos de las organizaciones.

A esta relación, Chaves (1994) la define como *semiosis institucional*. Aquí, no necesariamente la organización genera su identidad de forma consciente. Pues este proceso puede darse de forma “espontánea, artificial o mixta” (Chaves, 1994, pág. 31)

Retomando la intencionalidad del receptor para la estructuración cognitiva de la imagen institucional, Capriotti (2009) también hace una distinción al respecto. Él menciona como punto relevante el ritmo de vida de los individuos, así como la forma en que entran en contacto con las empresas. En su vida cotidiana, generalmente, no reflexionan de manera consciente sobre las organizaciones.

Por el contrario, la creación de estas imágenes, proceden a situaciones meramente espontáneas. A cada momento, dice, nos encontramos bajo la presencia directa o indirecta de cientos de múltiples informaciones. Ante ello, se actúa en función de ellas para simplificarlas. Más adelante, se reordena esta experiencia previa con las

generadas en situaciones presentes para generar una imagen más consistente a la obtenida anteriormente.

Respecto a la imagen corporativa, Víctor Gordo sintetiza el concepto de imagen con la siguiente aseveración: “Imagen es percepción” (2009). Cuando alguien entra en contacto con una organización, genera una idea. Esta se convierte en la realidad sobre esa entidad para el individuo, habría constituido, así, un juicio de valor. A partir de él, se conducirá de una forma específica con la organización.

Así, reafirmamos a la imagen organizacional como consecuencia de su identidad. De igual forma, Brandolini, González & Hopkins (2009) establecen lo siguiente: “la imagen es el conjunto de percepciones a partir de lo que la empresa demuestra (...) a partir de su identidad”.

Si adelantamos un poco en este trabajo, podemos establecer una consideración relevante para el manejo estratégico de la comunicación organizacional. La dualidad entre su nivel interno y externo, nos brinda la posibilidad de construir, a favor de cada organización asesorada, ciertas puntuaciones sobre la imagen deseada.

A ello, desde luego, corresponderá el correcto manejo de las comunicaciones internas. La planeación y apego a las condiciones particulares de cada organización, dará como resultado la coherencia en la identidad que, como hemos visto, desemboca en la generación de la imagen entre los diferentes públicos externos. Incluso cuando estos últimos sean de interés relevante, o no, a la organización asesorada.

Como hemos visto, el campo de acción en materia de comunicación es bastante amplio. Adelante, veremos cómo el empleo a conciencia de las potencialidades ofrecidas por ella al interior de las organizaciones puede redundar a las organizaciones desde acciones menores, hasta el logro de sus objetivos como conjunto.

Si bien su estudio y desarrollo es, relativamente, nuevo, queda un gran camino por recorrer. De esta forma, generaremos, como comunicólogos, la posibilidad de

ampliar el campo de conocimiento y acción. Cabe mencionar lo siguiente, gran parte de teóricos y especialistas mencionados en este apartado, corresponden del año 2010 hacia atrás en nuestra línea temporal.

Ahora bien, once años después, el entorno organizacional para gran parte de las empresas ha cambiado. Incluso, las herramientas digitales son completamente distintas en comparación con sus versiones anteriores. Ante ello, es obligación de los especialistas en esta materia continuar desarrollando, como se ha insistido arriba, los estudios en materia de comunicación organizacional.

Así, concluimos este breve apartado, no sin antes ofrecer nuestra definición de comunicación organizacional.

Para efectos de este trabajo, se le considera como el conjunto de conocimientos y técnicas aplicativas en materia de comunicación. Reconoce y da valor a las múltiples informaciones generadas dentro y fuera de la organización, con el fin de colaborar con la misma al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para conseguir lo anterior, el especialista en comunicación debe, ante todo, reconocer el valor del recurso humano de la empresa. Considerando su papel como recolectores de información e, incluso, como embajadores de la misma, debe dar la atención necesaria a ellos. Así, estará habilitado para modelar, desde los cimientos, la identidad de la organización y dotar de coherencia cada mensaje emitido.

Ante las aseveraciones anteriores queda preguntarnos *¿cómo?* Si bien, la comunicación organizacional ayuda a la recolección y tratamiento adecuado de información con el fin de tornarla útil, *¿cómo puede servirse de ella?* A continuación, procederemos a otorgarle el tinte estratégico correspondiente.

Digamos, tenemos las opciones o el conocimiento brindado por el área de comunicación organizacional, pero... *¿qué podemos hacer con ellas?* O, en palabras del célebre filósofo Séneca, multimencionado en cuestiones de estrategia, *ningún viento es favorable si no se conoce a dónde se quiere llegar.* A continuación,

desarrollaremos el concepto de estrategia y cómo nos ayuda en materia de comunicación.

1.6 Estrategia

Entremos al último concepto relevante en el presente trabajo: la planeación estratégica. Pero, ¿cuál es su relevancia con relación a la comunicación? Quienes eligen formarse dentro de la comunicación como profesión a partir de nivel licenciatura, son considerados como multifuncionales. Sin embargo, existe una clara tendencia a reducir la carrera en comunicación al periodismo.

Sin embargo, como introdujimos en el concepto anterior, existen múltiples áreas para el estudio y desempeño de esta formación. Periodismo, producción audiovisual, publicidad, comunicación política o social son sólo algunas de ellas. Sin embargo, la cual retoma relevancia y es, de hecho, objeto central de presente trabajo, es la comunicación organizacional.

Tras la anterior exposición sobre este concepto, hemos convenido la atención brindada por parte de la comunicación a las organizaciones. A su vez, concluimos la influencia recibida por parte de estas últimas por acción de su entorno, incluso desde los grupos internos de cada una de ellas. Bien, a continuación, profundizaremos sobre la herramienta empleada por los especialistas en comunicación organizacional para dar valor a la misma: planeación estratégica.

Estudiaremos cómo obtiene valor la comunicación a nivel organizacional y cómo su correcta gestión facilita a las empresas el camino para alcanzar sus objetivos organizacionales.

Comencemos con el concepto clave en la planeación organizacional, la estrategia. Tal como ocurre con otros términos analizados previamente, como la comunicación, esta palabra cae también en la polisemia. Rafael Contreras ilustra la múltiple aplicación de esta palabra en múltiples ámbitos, los cuales incluyen la milicia, la administración, economía, entre otros (Contreras, 2013).

De los campos anteriormente mencionados, resalta uno en particular. Con, aparente, poca relación con el resto, surge la milicia. En términos de estrategia,

contrario a lo que más de uno considera, es fundamental (con lo que el adjetivo conlleva) en la formación de la estrategia.

Ilustremos con un ejemplo. México cuenta con una larga tradición militar. Nuestra historia es contada desde sus batallas. Por ejemplo, los mexicas eran, por definición, guerreros. Más adelante nos inundamos de múltiples guerrillas internas e, incluso, invasiones procedentes de diferentes países, tal como ocurrió con Francia. Es célebre a nivel mundial la denominada Batalla del Cinco de Mayo, ocurrida este día, pero en 1862.

Recién fundado como país independiente décadas atrás, México adquirió múltiples deudas económicas. Al no poder pagarlas, como es sabido, nuestro territorio fue invadido militarmente por él, entonces, ejército más poderoso del mundo. Tras horas de enfrentamiento y pese a las múltiples deficiencias de nuestro ejército, las tropas enemigas, liderados por el General Charles Ferdinand (SEDENA, 2019), finalmente cayeron.

¿Qué observamos aquí? “Quien posee la estrategia adecuada es el que sobrevive y triunfa” (Contreras, 2013, pág. 8). Como punto de partida, múltiples autores retoman a Sun Tzu y su texto *El arte de la guerra*. De él, surge la consideración del engaño como forma de hacer frente al enemigo; claro, siempre que se cuenten con las condiciones para hacer frente al mismo (Contreras, 2013, pág. 8).

Desde luego, la investigación sobre el origen preciso de este término no es exclusiva a civiles. Las fuerzas armadas de cada país han desarrollado estudios correspondientes al desarrollo del concepto de estrategia. Sin embargo, la conclusión señalada por el Coronel Christian Bolívar y el Coronel Retirado Rodolfo Ortega (2015) es difusa. Señalan la inexistencia de un acuerdo generalizado respecto al momento donde se originó esta práctica.

Por otra parte, para Rafael Alberto Pérez (2014) la estrategia surgió junto con el hombre como capacidad del mismo para la correcta resolución de múltiples situaciones. Este autor considera como punto de inicio el periodo comprendido entre

el siglo V y VI a.c. En su texto clásico *2,500 años de estrategia: el paradigma militar*, Alberto Pérez (2014) señala el surgimiento paralelo de dos orientaciones prácticas sobre la estrategia.

La primera de ellas corresponde a la surgida en Grecia y a ella corresponden las aplicaciones donde prepondera la fuerza. En segundo lugar, aparece la tendencia iniciada en China. En ella, la inteligencia es el elemento principal. Párrafos arriba, hemos mencionado al padre de la segunda corriente: Sun Tzu.

Además, coincide en reconocer este origen bélico. Incluso, admite el monopolio del cual fue objeto por más de 24 siglos. A inicios del siglo XX, refiere, el término comienza a ser empleado en ámbitos no militares.

En otro texto del mismo autor, señala la observación de Carl Von Clausewitz donde asienta la aplicación de la estrategia al comercio. Situación donde también convergen múltiples intereses y actividades propias de las personas (Pérez R. , 2014). Sin embargo, es con el desarrollo de la Teoría de Juegos durante el siglo XX cuando se reconocen las aplicaciones no militares de la estrategia.

Una vez esclarecido el origen del término, es momento de volver a terrenos civiles. Leonard Goodstein (1998) busca caracterizar la estrategia bajo seis componentes de la misma. En primer lugar, identifica la proactividad bajo la cual está inmerso el desarrollo de la estrategia. Posteriormente, señala el propósito, así como la asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento del mismo.

Como parte de esta repartición, conviene ser consciente sobre las condiciones del dominio competitivo (Goodstein, 1998) donde participa la organización. En función de esta área de participación, en cuarto lugar, las empresas toman conocimiento sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Una vez analizadas, las empresas proceden a la deducción de su ventaja competitiva (más adelante hablaremos de ella).

Así, la estrategia muta al grupo de tareas administrativas y operativas necesarias para alcanzar el objetivo de su organización. Finalmente, será la responsable de la

asignación de los recursos generados por y para los actores de interés de la propia estrategia (Goodstein, 1998).

Con este autor, podemos observar varios aspectos. Por ejemplo, la construcción del concepto por medio de las distintas fases de desarrollo de la planeación estratégica. Es decir, Goodstein define la estrategia por medio de los elementos implicados en su desarrollo.

De forma similar, aparece Michael Porter (2008). En su reconocido texto *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, ofrece su conceptualización de estrategia. Bajo la visión de incorporarla en la estrategia competitiva, la plantea como la forma por medio de la cual la empresa se comportará ante su competencia.

Medios y metas. Así, este autor reduce el concepto de estrategia pues, considera, pese a los incrementos en la definición, los elementos relevantes de origen corresponden a ellos dos. Estas metas corresponden a los objetivos (de crecimiento, principalmente) de las diferentes empresas. Los medios, por su parte, consisten en las políticas dispuestas por estas organizaciones. Respecto a la definición de Porter, adheriremos su consideración respecto a la viabilidad de las estrategias.

La compatibilidad existente entre medios y metas son factores de gran influencia en la determinación de éxito. Es decir, la conveniencia (Porter, 2008) entre ambos componentes, definirá la posibilidad de alcanzar las metas propuestas por la organización. Para ello, deben verificarse elementos como la consistencia interna, la comunicación e implementación de políticas, así como adecuación de medios y el ambiente.

Una vez identificadas como viables estas correlaciones, es menester elaborar la estrategia competitiva. Para ello, la empresa debe ser analizada desde dos aristas. En primer lugar, Porter (2008) describe las condiciones propias de la organización. Posteriormente, el diagnóstico debe orientarse hacia al ambiente externo de la

misma. De esta forma, podrán ser analizados de forma estrecha los elementos mencionados anteriormente: medios y metas.

Otro autor reconocido en el tema, es Russel Ackoff. Para él, la definición de este término es similar a la anteriormente expuesta. Le relaciona con los medios empleados para alcanzar determinadas metas a largo plazo (Ackoff, 1997). Otro concepto, o tropicalización del mismo, corresponde a las *tácticas*.

Si bien, cumplen con la misma función que la estrategia como medio, existe una diferencia. La anterior proyecta el alcance de su objetivo a plazos amplios de tiempo, la táctica no. En ella, los resultados están proyectados a mediano plazo.

Si continuamos con nuestro recorrido en la definición de estrategia, encontraremos al teórico Andrés Aljure. Este autor colombiano la define como: “conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, misión u objetivo” (Aljure, 2015, pág. 30)

Un punto interesante de sus análisis, es la desestimación de la diferencia planteada por Ackoff entorno al tiempo proyectado para el alcance de las metas trazadas. Para Aljure (2015), el tamaño de la organización y la temporalidad destinada al alcance de las metas, no impide llamarle *plan estratégico* al procedimiento de trabajo generado por la empresa.

No obstante, el autor reconoce la existencia de múltiples procesos o proyectos que pudieran integrar un plan estratégico de largo plazo. Bajo este tenor, la condición es distinta. Aquí encontramos la incidencia de planes funcionales (mediano plazo) y planes específicos (corto plazo) (Aljure, 2015, pág. 31)

Una forma distinta de denominar a la estrategia y la planeación que ella requiere, puede ser observada con Richard Daft. Para él, el empleo de recursos y herramienta disponibles dentro de la organización con el fin de alcanzar una meta, es denominado como intento estratégico (Daft, 2011, pág. 60). De este autor, rescataremos también su definición de meta.

Para efectos de este trabajo, empleamos este término tal como lo definió Daft, es decir, como el estado que busca alcanzar la organización. El autor emplea la palabra *deseo* como parte de su definición. A nuestro criterio, es la búsqueda de este deseo lo que dinamita toda intencionalidad encaminada a alcanzar ese estado.

Con ello, podemos convenir con Michael Porter lo siguiente. Sin importar la designación, la estrategia se compone de medios y metas.

Sumando una postura más, Idalberto Chiavenato conceptualiza a la estrategia como un curso de acción (Chiavenato, 2016, pág. 4). La decisión sobre este camino a tomar, encuentra su fundamento en la búsqueda de mayor ingreso a la organización o en la redundancia en algún beneficio para ella. Este autor, contempla la implicación del resto de la organización en la elección de la decisión que guiará su trabajo. Previo a esta decisión, considera la composición del ambiente interno de la organización, así como de las condiciones del exterior.

Ahí mismo, el autor amplía su definición. Adhiere lo siguiente: “La estrategia es el patrón que integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con un propósito” (Chiavenato, 2016, pág. 4). Tal como lo menciona, busca generar un plan integral donde se consiga la implicación de los miembros de la organización respecto a una meta viable.

Como ejemplo de los fines perseguidos, considera el incremento de utilidades (como mencionamos anteriormente). Incluso, conseguir a tal o cual proveedor antes que sus competidores para evitar el riesgo de ver saboteado su esfuerzo. Aquí, podemos observar la inferencia de la competencia sobre la organización.

Después de todo, hablar de estrategia, es referirnos a un plan competitivo (Chiavenato, 2016, pág. 5)

Por su parte Horacio Botero (2007) considera a la estrategia como la designación de tareas a mandos altos e intermedios de la organización. Esta distribución implica la evaluación periódica con la intención de orientarles hacia el cumplimiento de las

metas organizacionales. Aquí, en coincidencia con Goodstein, observamos la aparición de la asignación de tareas.

De inmediato, Botero señala la relación entre estrategia y planeación dentro de la administración de empresas. Con el fin de prever las acciones futuras a nivel organizacional, nace la planeación estratégica. En ella, emergen la misión, visión y cultura organizacional como elementos responsables del éxito empresarial.

Como hemos analizado hasta este momento, el detonante principal de una organización es el deseo y, con el fin de satisfacerlo, surgen las estrategias. Esta pretensión se traduce en una meta.

Así, con el encargo de cumplir este objetivo, deberá estudiar dos elementos para elaborar su plan estratégico. En primer lugar, responder a la pregunta ¿Quién soy? Desde luego, esta pregunta implica múltiples consideraciones, como la misión, visión y objetivos de la empresa (adelante profundizaremos en ellos). Este punto corresponde al diagnóstico interno de la organización.

Posteriormente, la empresa debe responder a la pregunta ¿Dónde estoy? El resultado de su respuesta brindará luz sobre el diagnóstico externo de la organización. Por medio de él, conocerá las condiciones propias de su entorno respecto a los ámbitos políticos, sociales, tecnológicos y económicos. Desde luego, existen múltiples métodos de análisis tanto para los niveles endógenos y exógenos de las organizaciones.

Ahora bien, una vez definida la estrategia y las implicaciones para la estructuración de su plan, procederemos a desmenuzar cada componente del diagnóstico interno de las organizaciones.

Toda estrategia requiere asentarse en determinadas bases, por ello, es de suma importancia realizar un análisis de la organización y su estructura. Junto con la radiografía interna, es menester realizar el mismo ejercicio en función del entorno de la organización. A través de este ejercicio, es posible identificar áreas de

oportunidad de la empresa para, posteriormente, dar pie a la articulación de la estrategia con sus respectivas tácticas.

Enseguida, operarla y evaluar los pasos dados. Inicialmente, deben analizarse los documentos básicos de la organización, así como sus antecedentes. Resulta relevante conocer estos últimos para retomarlos como punto de partida y, con ellos, evaluar el crecimiento de la misma.

En primer lugar, es importante conocer, como mencionábamos anteriormente, la historia de la organización. Como parte de la cultura de cada organización, este componente representa el mito fundacional sobre el cual parten las acciones a implementar en el presente de la misma. Esta narración está vista como una construcción social respecto a sucesos pasados (Reche, 2001).

Páginas atrás, mencionábamos la importancia del nacimiento de la empresa, así como el papel de su fundador entorno a la formación de la cultura organizacional. Por ello, bajo la idea de construir un diagnóstico integral, la historia no pasa desapercibida. De esta manera y, con la intención de descubrir la razón de ser de las organizaciones, este elemento es de gran ayuda.

Así, conoceremos el porqué de las acciones y decisiones tomadas por la empresa a lo largo de su desarrollo. Además, como menciona Reche (2001), resulta de ayuda para la integración de los empleados como resultado de la socialización de las historias en común. Una vez comprendida la trascendencia de esta narrativa, es importante conocer la razón de ser de ella misma.

Pongamos un ejemplo: una casa no puede construirse sin tener cimientos fuertes. Trasladando esta suposición al terreno de las organizaciones, es necesario establecer el esqueleto que proveerá una base de actuación. Dentro de la terminología de la comunicación organizacional, este *esqueleto* es conocido como *el corazón ideológico de la empresa*.

Se compone de tres elementos: misión, visión y valores. Tales elementos dictan el actuar de la empresa respecto a la planeación estratégica planteada. Además, permean en la cultura de la organización.

Aterrizando en el primer concepto de los anteriormente planteados, la misión es la perspectiva actual de la organización (Ortiz, 2005). En ella se inscribe el fundamento o razón de ser de la organización. Incluye la necesidad que busca satisfacer la empresa, a quién pertenece tal necesidad y, finalmente, cómo se ocupa la compañía de esa satisfacción.

Otra perspectiva sobre esta declaración, es presentada por Chiavenato. Bajo su perspectiva, surge como respuesta a la pregunta “¿Cuál es el negocio de la organización?” (Chiavenato, 2016, pág. 49). La respuesta, tropicalizada a cada organización, debe incluir la razón de ser de la organización bajo la figura de metas planteadas, así como la dimensión en que se desarrollan empresarialmente.

Además, considera, debe anexar la funcionalidad desempeñada por la organización en la sociedad. Incluso, la naturaleza de la misma resulta relevante al momento de la redacción. Sumado a ello, la organización debe ser consciente del valor aportado a otras organizaciones; mismo que también debe ser añadido a la misión.

Vista de otro modo, la misión puede ser asimilada como un *propósito organizacional* (Daft, 2011, pág. 60). Sin importar, de nueva cuenta, el tamaño de la organización o el giro al que pertenezca, cada empresa cuenta con esta intención. Daft, a diferencia de Chiavenato, la conceptúa como el enunciado donde se pronuncian los valores de la empresa, así como su alcance como negocio.

Un elemento importante de su definición es que, además, la considera como una forma de comunicación con los diferentes públicos de la empresa (Daft, 2011). Así, desde trabajadores, clientes y proveedores, estarán enterados de la forma de trabajo de la empresa. De tal forma, tomarán conocimiento del significado de ella misma como organización ante las demás. De aquí, podemos deducir, la misión es establecida como un elemento de la tarjeta de presentación empresarial.

De tal forma, la misión debe establecerse en un enunciado breve, conciso y claro respecto a la actividad desempeñada por la empresa. Una guía extra provista por Goodstein (1998), plantea la inclusión de las funciones desempeñadas por la organización; quién es el destinatario de su producto o servicio, así como la forma de trabajo empleada para satisfacer la necesidad del cliente final.

Finalmente, los beneficios para la organización de contar con una misión son múltiples. Por decir, Zacarías Torres (2014) resalta su relevancia al considerarla como garantía de un fin compartido.

Sobre ello, es importante recordar la importancia de compartir esta declaración con todos los miembros de la empresa, de este modo será considerada como una meta común. Como consecuencia de ello, el personal de todos los niveles será proclives a generar mayor empatía con la organización en general.

En segundo lugar, Torres añade que, al instituirse como punto de partida, colabora en la reflexión sobre asignación de recursos y tareas. Es decir, la misión puede traducirse en objetivos que, a decir del autor: “permiten controlar y evaluar parámetros de costos, tiempo y resultados” (Torres, 2014).

No obstante, los beneficios de contar con una misión no se limitan al aspecto cualitativo. Por el contrario, suministran de beneficios cuantitativos:

- I. “Las empresas que cuentan con una declaración de misión formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas respecto a las empresas que no tienen una declaración de misión formal” (Stewart, 1996, pág. 195).
- II. “Existe una relación proporcional entre las declaraciones de la misión y el rendimiento de las empresas; es decir, que al tener una declaración de misión, las ganancias aumentan” (Rarick, 1995).

III. “Las empresas que cuentan con declaraciones de misión muestran 30% de rendimiento más alto sobre ciertos índices financieros que las empresas no disponen de estas declaraciones.” (Holt, 1999)

Como podemos observar, si bien, la misión representa una posibilidad para generar mayor identidad por parte de los empleados hacia la empresa, también aporta cuantitativamente a la empresa.

Continuando con nuestro análisis de los elementos componentes del diagnóstico organizacional, es importante hablar de la visión. Estratégicamente, la visión no representa un enunciado al aire.

Por el contrario, establece el objetivo principal de la organización a mediano plazo, es decir, a cinco a diez años, aproximadamente. En ella, deben inscribirse aquellos aspectos esenciales que sostienen a la organización. Asimismo, debe ser una proyección alcanzable, ubicada dentro de las posibilidades de la organización.

Así, el foco de atención al cliente, el rol en que se inscribe la empresa, capacidades y posiciones en el mercado, son puntos a considerar en la redacción de la visión. De redacción clara e inspiradora, sienta las bases del proyecto estratégico de la organización, pues ella dibuja el mapa y da pauta para determinar los pasos a seguir.

Para Richard Daft, la visión representa un *intento estratégico* (Daft, 2011, pág. 60). A decir de él, en esta oración se presenta un propósito identificado a con el fin de cumplirlo a futuro. Este reconocimiento implica la avocación de recursos organizacionales para sostener las estrategias que busquen cumplir el objetivo trazado.

Un punto interesante de su propuesta, corresponde a la implicación por parte de los directivos y su participación activa con el objetivo. De ella, menciona, fortalece la “misión, competencia central y la ventaja competitiva” (Daft, 2011, pág. 60) Para contextualizar con conceptualización, identificaremos como esta *competencia central* a la actividad de alta especialidad brindada por la organización en cuestión.

La especialidad requiere ser distinta frente al resto de empresas dedicadas al mismo sector. Esta distinción ayudará a la empresa a identificar la ventaja competitiva. De tal forma, en función del reconocimiento dado a la competencia central, quienes lideren la estrategia organizacional estarán en condiciones de orientarla en torno a ella.

En tercer lugar, Daft menciona como elemento componente de la visión a la ventaja competitiva. Para él, refiere al rasgo distintivo entre la organización y el resto de sus iguales cuyo objetivo es brindar el mejor servicio o atención al cliente para satisfacer todas las necesidades presentadas por él (Daft, 2011, pág. 61).

Por su parte, Goodstein la define como una visión del futuro. Él identifica la influencia motivacional para los miembros de la organización para alcanzar ese ideal. “Proporciona a los miembros de la empresa una visión del futuro que se puede compartir, un sentido claro de la dirección una movilización de energía y la sensación de estar comprometido con algo importante” (Goodstein, 1998, pág. 46).

A decir de él, una de las funciones de la visión es general la implicación del personal en el trabajo realizado diariamente. De tal forma, impulsados por el compromiso inspirado, nace un propósito en común. La redacción de la misma, menciona el autor, debe ser “positiva e inspiradora” (Goodstein, 1998, pág. 47). De ello dependerá si los miembros de la organización considerarán si es un motivo por el cual vale la pena participar o no.

Dentro de su desarrollo, cita el trabajo emprendido por Zimmerman, *et. al.* (Zimmerman, 1990: en Goodstein, 1998), entorno a la identificación de un marco común para el desarrollo de una visión efectiva. Entre los diferentes puntos planteados, resaltan la importancia de establecerla pues, en caso de cambiar de directivos, el objetivo a largo plazo de la empresa no se pierda y pueda conseguir continuidad.

Otro punto importante, es donde abordan la búsqueda de la organización por controlar su futuro. Si bien, esto no es literalmente posible, sí colabora en el trazado

de la ruta a seguir y, bajo situaciones adversas y buena planeación, puede contemplar cambios abruptos en los entornos. Es decir, es una herramienta de utilidad en la planeación ante el surgimiento de contingencias de distinta índole, por ejemplo, un terremoto o desabasto de insumos; todo puede ser previsto bajo un plan efectivo.

Analicemos otro punto de vista. Para Chiavenato (2016), la visión es cómo la empresa se ve a futuro. Así, una vez establecida esta idea, la empresa posee la meta y está condiciones de estructurar un plan para llegar a ella. Además, este elemento aporta a la construcción de la imagen organizacional cuyo objetivo es reflejar a los miembros de la empresa las conductas esperadas de su parte.

Además, el autor ofrece orientación respecto a las consecuencias de la falta de visión dentro de las organizaciones. Considera, se corre el riesgo de caer en un estado de desorientación organizacional. Por una parte, la empresa carecería de las herramientas para visibilizar y establecer metas que le ayuden a conducirse a lo largo de su desarrollo. De tal forma, ante la inestabilidad proveniente del entorno organizacional, sería difícil 'maniobrar' en caso de requerirlo.

Como consecuencia secundaria, los propios miembros de la empresa no reconocerán claramente el motivo o la razón de ser de su labor. Si dejamos de lado las consideraciones los miembros del personal sobre su necesidad de trabajo, existe la posibilidad de que lo ejecuten sin conocimiento de causa. Pensando con mayor profundidad al respecto, esto podría provocar la falta de motivación en los trabajadores, recayendo en la ineficiencia laboral.

Respecto a la visión, los últimos autores a retomar son Arturo Hernández y Manuel Gallarzo (2011). Para ellos, este elemento no se limita a una sola oración o idea. Por el contrario, puede abarcar un conjunto de ellas. Así, se instituye como un *sueño* cuyo alcance es dentro y fuera de la organización.

En tanto inspira a sus públicos internos, da a conocer sus respectivas intenciones a los públicos externos. Además, representa un escaparate y punta de lanza para la formación de nuevos líderes dentro de la empresa (Hernández & Gallarzo, 2011).

Continuando nuestro análisis de los elementos componentes del diagnóstico organizacional interno, es momento hablar de los valores empresariales.

Hablar de valores puede resultar conflictivo por la carga de implicaciones teóricas que al término corresponden. Daniela de la Peña (2019) sostiene la permanencia perpetua del actuar bajo un marco común de valores. Este permitirá la sana convivencia entre las personas en cualquier ámbito de su vida como ser social. Es decir, a cada organización, corresponde un conjunto de valores.

Ellos determinarán la forma adecuada de acción dentro del sistema en cuestión. Por ejemplo, los valores aprendidos en la escuela primaria, no son los mismos practicados por jóvenes universitarios. Cada institución configura su propio código de comportamiento permitido para regular esta convivencia. Desde luego, las organizaciones (de cualquier índole) no son una excepción.

Como parte de la gestión estratégica, es de suma importancia marcar pautas de acción basadas en los valores de la organización. El Dr. Adolfo S. Álvarez (2018) los define como: “Aprendizajes estratégicos, relativamente estables en el tiempo (...), *una forma de actuar (...) para obtener nuestros fines*”.

Traduciendo esta definición, los valores representan un conocimiento práctico conducente a la consecución de objetivos organizacionales. Por otra parte, de acuerdo con David Harrington (1996), estas pautas conductuales afectan las acciones de la organización en tres formas diferentes: En primer lugar, se constituyen como una base dotada de estabilidad con el fin de convertirse en una guía para los trabajadores de la organización. De esta forma, ellos tendrán el conocimiento sobre la forma correcta de actuar frente a determinadas situaciones acaecidas durante el desempeño de sus labores.

En segundo lugar, los valores organizacionales son parte componente del conglomerado de la cultura organizacional. Como hemos mencionado anteriormente, la cultura organizacional es interiorizada por el personal. Desde luego, se trata de una condición bajo la cual también son sometidos los valores organizacionales.

Finalmente, de la misma manera en que ocurre con la misión y visión de las organizaciones, impulsan la motivación de los miembros de la organización. El autor sostiene que, en medida de la aplicación de los valores empresariales, éstos pueden convertirse en una ventaja competitiva. Incluso, al tratarse de una situación alejada de procesos de producción, llega a ser difícil de imitar por parte de la competencia.

Claro está que no son los únicos beneficios de incluir en el esqueleto de la organización estos postulados de corte deontológico. Si la cultura organizacional es fuerte, y se dan a conocer en el equipo de trabajo de modo efectivo, puede colaborar de otras maneras (Harrington, 1996).

Por medio de su impulso, es motivada la cohesión y el compromiso entre los equipos de trabajo componentes de la empresa. Asimismo, y como consecuencia de su asimilación, aumenta la sensación de pertenecer a la organización; que, como hemos visto, redundará en una mejora en los hábitos laborales.

De esta manera, observaremos cómo los participantes de la organización tengan mayor implicación e, incluso, se conviertan en participantes activos de la empresa. Así, la consideración de ser realmente tomados en cuenta, representa un aumento en el estado de ánimo de ellos mismos.

Sobre la forma de abordar las nociones organizacionales de valores en la empresa, Goodstein (1998) da luz sobre el análisis de la validez de los mismos. Completamente ligado a la cultura organizacional, también son susceptibles de cambiar con el tiempo (a plazos propios de las diferentes organizaciones, ninguna cultura es idéntica a la del resto, claro está).

Este análisis parte de la temporalidad hallada entre la fundación de la empresa al momento de su estudio. Bajo esta situación, es probable que, en efecto, las formas de acción estén regidas por normas distintas a las inicialmente dispuestas por los fundadores de la empresa. Además, se considera la pertinencia de los valores con las prácticas actuales.

Ahora bien, someramente, mencionaremos una tendencia actual dentro del desarrollo organizacional. Ésta se basa en los valores empresariales. Si bien, este tema cabría abordarlo en el apartado destinado a la definición de organización, consideramos oportuno mencionarlo en este punto. La intención de fondo es poner en relieve la importancia de este elemento organizacional.

La Administración por Valores es una corriente proveniente de la década de los años 80, propuesta por Ken Blanchard y Michael O'Connor. Pese a que su nacimiento ocurrió hace aproximadamente tres décadas, hoy toma igual o más relevancia. Con el fin de dar más importancia a la sustancia responsable del impulso a la producción dentro de las empresas, es que surge esta propuesta (González, 2019).

De esta forma, concluimos nuestro análisis sobre los valores organizacionales. Coincidimos en su papel como marco de referencia, con tintes deontológicos, llevado a la práctica por cada uno de los miembros de la organización. Con el paso del tiempo, corren el riesgo de quedar rezagados. Finalmente, su existencia en las organizaciones puede interpretarse como un ciclo donde, al término del mismo, deben renovarse.

Ahora bien, analicemos uno de los puntos medulares de cualquier estrategia: los objetivos. Ellos son los responsables de encaminar a la organización al cumplimiento de la visión y misión planteadas.

Estas declaraciones representan los resultados esperados producto del esfuerzo organizacional a corto, mediano y largo plazo. Por tanto, son pieza fundamental de

la estrategia organizacional, pues aporta coherencia al trabajo realizado por sus miembros.

Algo importante en la operación de los mismos, es el establecimiento de parámetros que permitan medir la eficiencia o el nivel de cumplimiento que tienen. De esta medición nacen re direccionamientos en la estrategia o acciones puntuales.

Al realizar el ejercicio de trazar los objetivos, hay diferentes puntos a considerar para poder asegurar el mayor nivel de cumplimiento posibles. Los objetivos inteligentes (S.M.A.R.T., por sus siglas en inglés), marcan la pauta a seguir para la determinación de los mismos. Los estatutos deben cumplir con las siguientes características (Dropbox, s./f.):

Specific (específico): Ser puntual en la determinación, no prestarse a ambigüedades ni malos entendidos.

Measurable (medible): Incluir parámetros o indicadores de medición para determinar el nivel de alcance y efectividad de los mismos.

Relevant (Relevantes): Es importante pensar en el tino y puntualidad del objetivo. La relevancia se determina después del análisis de la organización (tanto interno como externo).

Timely (a tiempo): Establecer un punto en el tiempo y temporalidad necesaria para llevar a buen puerto el objetivo.

Como podemos observar, marcar la pauta para la creación y operación de un objetivo requiere más que una buena intención de mejorar la situación de la empresa. Antes de saber qué paso dar, debemos saber cómo y hacia dónde darlo.

Dentro de las diversas teorías de la organización, se encuentra la administración por objetivos (APO). De acuerdo con Idalberto Chiavenato, funciona del siguiente modo:

“por medio del cual las gerencias de una organización establecen metas para sus administraciones al principio de cada periodo, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa (...); con las metas generales de la organización establecidas por los accionistas, a través de la dirección.” (Chiavenato, 2007, pág. 225)

Es decir, es recomendable estructurar las metas de las organizaciones en función del ciclo en que, de acuerdo con las condiciones fiscales locales, puedan ser contabilizados los ingresos y egresos de las mismas. Así, el esfuerzo anual puede empatarse con las políticas económicas de la empresa.

Después de todo, buena parte de las estrategias implementadas buscan maximizar u optimizar las ganancias de la organización. Situación que debe reflejarse en los estados fiscales de las mismas.

Finalmente, dentro de cada plan a implementar (especialmente en organizaciones), debe existir una medición clara. Este seguimiento, persigue como meta principal retroalimentar el plan implementado. Sólo así, será posible re direccionar el plan con brújula en mano.

Ahora bien, comúnmente se tiende a considerar lo difícil de la medición de resultados arrojados en materia de comunicación a favor de las organizaciones. Comúnmente, las acciones implementadas por los responsables de esta área en las empresas, tienden a trabajar para modificar percepciones, cambiar patrones de conducta de sus públicos, entre otras (Álvares, 2011, pág. 56).

Sin embargo, al encontrar su ejercicio dentro de una empresa, lo esperado es verificar la viabilidad de su inversión en comunicación. Después de todo, se espera recibir respuestas que permitan a las empresas perpetuar su existencia. Afortunadamente, podemos hacer uso de la medición para justificar las labores comunicativas organizacionales estratégicas.

“Todo lo que no se mide no se puede controlar, y todo lo que no se puede controlar no se puede mejorar” (Torres, 2014, pág. 345). Es decir, si no contamos con un

método para contabilizar los resultados obtenidos a lo largo de la implementación de la estrategia, está condenada al estancamiento. Por ello, la medición brinda la posibilidad de generar un *big picture* sobre el contexto de sus resultados.

Cabe recordar la función de la comunicación al interior de las organizaciones. Dentro de la gestión que hace sobre su papel frente a sus distintos públicos, desde luego, se planifica (Álvares, 2011). Y, como leímos en el párrafo anterior, aquello que no es medido será difícilmente, sino imposible, controlable.

De acuerdo con Zacarías Torres (2014), las características que debe poseer un sistema de medición, son las siguientes:

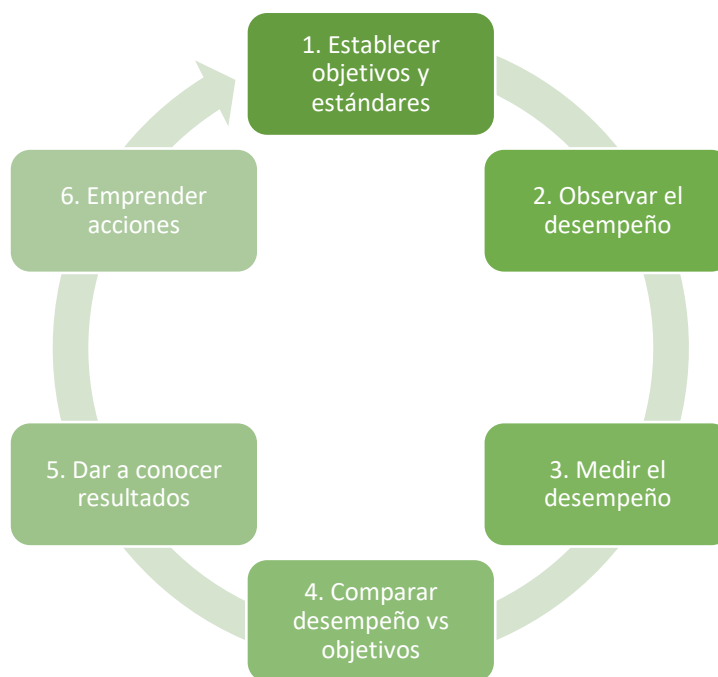


Elaboración propia, basado Torres, 2014, pág.333.

Desmenucemos la gráfica anterior. En primer lugar, encontramos el factor económico. Sin embargo, contrario a lo que podamos considerar, refiere a la cantidad de información brindada. No olvidemos las consecuencias del exceso, o la falta de información, pueden ocasionar en una organización.

Por otra parte, hemos visto que este análisis debe mover a la acción. Ahora, la herramienta debe encaminar a ello a las personas pertinentes. Por ello, debe ser simple, clara y precisa. Ahora bien, la información debe ser netamente imparcial, una mala interpretación (incluso, a conveniencia), pudiera desembocar en una mala lectura del entorno y orientar, aún más, a la falla de la estrategia. Por tanto, debe elaborarse con la mayor objetividad posible.

Ahora bien, el mismo autor propone un proceso de control de resultados de la estrategia:



Reproducido de Torres, 2014, pág.335.

Analicemos, pues, este proceso. Partamos nuevamente del origen de cada planeación estratégica: los objetivos. Ser claros en el establecimiento de ellos brindará al proyecto de rumbo claro durante el periodo que dure el trabajo. Asimismo, dará luz sobre si, efectivamente, se están cumpliendo o no sus postulados.

En lo que respecta a estándares, puede sugerirse su uso en industrias. En medida de la cantidad de trabajo realizado (Torres, 2014, pág. 335). Torres sugiere que, en medida de lo producido, puede medirse la capacidad de trabajo de los empleados.

Posteriormente, sugiere la supervisión constante sobre las actividades puestas en marcha durante su ejecución. Con ello, buscaremos evitar la comisión de errores que pudieran poner en riesgo el cumplimiento de cada objetivo. De tal forma, deben ser medidos los avances obtenidos a lo largo de estas revisiones periódicas.

Sólo así, podrán ser contrastadas las cifras obtenidas al momento de la revisión con los resultados proyectados por los objetivos establecidos inicialmente. Posterior al análisis realizado sobre las cifras obtenidas, en caso de quien elabore tal estudio, debe informar a quien tome las decisiones sobre el cambio o no del plan. En este punto, debe existir el criterio pertinente para tomar, o no, una acción contundente de mejora. O, en caso contrario, permitir el flujo tomado por las acciones de quien colabore en la ejecución del plan.

Aljure indica la existencia de múltiples indicadores. Cabe mencionar qué es un indicador. Con ello, nos referimos a la herramienta empleada por organizaciones para información de valía. Esencialmente, estos datos son cuantitativos y reflejan el estado de sus actividades, mismas que pueden ser representadas en estadísticas, índices, entre otros (Fundación Carlos Slim, s.f.).

Una vez clarificado este término, volvamos a Aljure. Los indicadores pueden ser de Gestión o Impacto (Aljure, 2015, pág. 198). El primero de ellos mide la eficacia del empleo de cada recurso destinado al cumplimiento del proyecto. Por su parte, los de impacto, o estratégicos, evalúan el avance de cumplimiento de los objetivos. Son estos últimos quienes guardan mayor relación con la medición de metas en materia de comunicación.

En lo que respecta a la construcción de los indicadores, inicialmente debemos establecer cuáles serán nuestras fuentes de información. De acuerdo con Zacarías Torres, los datos recabados son clasificados de múltiples formas; sin embargo, para

él, pueden recabarse según su “origen –interno, externo-, fuente –primaria, secundaria-, carácter –pública, privada-, estado –real, virtual- “ (Torres, 2014, pág. 588)

Posteriormente, deben establecerse los valores iniciales de medición. Con ellos, se pueden establecer las líneas base para, más adelante, comparar con ellas los valores obtenidos a lo largo de las supervisiones de control. El objetivo será, desde luego, alcanzar la línea de meta establecida desde los objetivos *Smart*.

Mientras sea operada la estrategia, es importante la correcta documentación de su avance (Fundación Carlos Slim, s./f.). Ello brindará soporte a lo indicado anteriormente por Torres respecto a la presentación de los avances ante aquellos que tomen las decisiones pertinentes.

Esto, como hemos observado anteriormente, nos permitirá ajustar las actividades. Cabe mencionar la construcción permanente de la que son objeto los indicadores. En tanto se da esta reinención, permitirá la construcción de una herramienta más certera para conocer el estado guardado de la estrategia (Fundación Carlos Slim, s./f.).

Con lo anteriormente expresado, concluimos con nuestra construcción de marco teórico.

Capítulo 2: Legionarius & Hoplites S.A. De C.V.

2.1 Diagnóstico interno

2.1.1 Historia

Nos gustaría iniciar con la historia de la organización. Ello nos ayudará a dar luz sobre algunos elementos encontrados en la cultura organizacional. Creemos conveniente exponerla desde un apartado distinto al de la cultura, pues toda ella da una identidad única a la empresa.

Legionarius & Hoplites S.A. de C.V. (abreviaremos la razón social como L&H) es una empresa constituida en la Ciudad de México, sin embargo, opera matricialmente en la capital de Puebla. Adquirida a mediados de 2016 por el C. Cap. Ret. 2/o Juan Carlos Z. Domínguez, L&H tomó un periodo para sentar las bases de la empresa que, más tarde, tomaría el nombre comercial de Cumbra.

Como advertimos en el título del fundador de la empresa estudiada, es un Capitán Retirado Segundo del ejército de nuestro país. Desde este momento, advertimos una fuerte carga de valores provenientes de esta institución; mismos que encuentran su fiel reflejo en los valores organizacionales.

La primera razón para adquirir Cumbra, fue para dar un servicio totalmente diferente en seguridad privada. Percibida la ineficiencia ofrecida por buena parte de las empresas de este rublo, se decidió cambiar los protocolos de operación de esta “actividad tan noble” (Legionarius & Hoplites S.A. de C.V., 2016).

A cuatro años de su adquisición, la empresa conviene en la importancia de su reestructuración. A lo largo de este periodo, han adquirido la experiencia suficiente para llevarla a cabo. Además, cabe mencionar el crecimiento en el mercado conseguido a lo largo de este tiempo.

Si bien, requirieron dos años para planear la operación de la empresa, fue hasta febrero de 2018 cuando comenzaron a operar formalmente. Su primer cliente pertenece a una famosa cadena hotelera proveniente de España, los hoteles NH.

No sobra mencionar el éxito ganado con este cliente pues, en la actualidad, continúan laborando con ellos. Incluso, pese a iniciar sólo con su sucursal en el centro de la capital poblana, hoy laboran en el segundo hotel inaugurado por la misma cadena, ubicado en la zona industrial Parque Finsa.

Actualmente, su cartera de clientes consiste en once clientes de gran alcance. Por ejemplo, uno de ellos es la reconocida Plaza de la Tecnología, sucursal Puebla. De esta forma, hoy por hoy perfilan nuevos alcances para 2021.

2.1.2 Misión, Visión y Valores

Durante la creación de la empresa, fueron propuestos los elementos correspondientes al corazón ideológico de Cumbra. Mismos que a continuación daremos a conocer.

Misión:

“Ofrecer un servicio integral, garantizando a nuestros clientes, seguridad dinámica, innovadora, confiable, de manera personalizada.”

Visión:

“Ser la empresa líder en el ramo de la seguridad, cuyas bases sean sus principios de disciplina, profesionalismo y ética, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.”

Valores:

Tal como advertíamos en la breve historia de la empresa, el origen militar de la misma le provee de ciertos valores a la organización. De acuerdo con el brief de la empresa (Legionarius & Hoplites S.A. de C.V., 2016), son mencionados los siguientes valores:

- I. Discrecionalidad.
- II. Lealtad.
- III. Respeto.
- IV. Honestidad.
- V. Valentía.
- VI. Disciplina.
- VII. Abnegación.

No obstante, durante el periodo abarcado por el año 2018, con el inicio de la venta del servicio provisto por la empresa, trajo cambios. La oferta física del servicio, cabe mencionar, se elabora con apoyo de una presentación impresa; en este material, se enlistaban los siguientes valores organizacionales:

- I. Lealtad.
- II. Respeto.
- III. Valor.
- IV. Disciplina.
- V. Honestidad.
- VI. Abnegación.

En este hito de la historia organizacional, la plantilla ya contaba con un elemento proveniente de la vida civil. Quizá, este elemento haya incidido en la modificación de los valores organizacionales.

2.1.3 Objetivos

Ahora bien, al analizar el aparato interno de Cumbra, no hay presencia de algún documento que describa o manifieste la pretensión de la empresa a través de objetivos. Además, en este momento no es recomendable realizar propuesta alguna de objetivos puesto que no existe, aún, un fundamento para los mismos.

2.1.4 Servicios

La empresa brinda los servicios de:

- Seguridad privada intramuros: provisión de personal capacitado para proteger instalaciones intramuros de los clientes quienes contraten el servicio. Sus funciones se encuentran delimitadas por las leyes aplicables a la actividad de la seguridad privada.
- Evaluaciones de control de confianza: la empresa cuenta con un equipo poligráfico, de uso propio y no subsidiado. El servicio está destinado, principalmente, a investigaciones especiales. Por la delicadeza de la información empleada en las evaluaciones, este servicio sólo se ofrece a clientes.
- Asesorías en materia de seguridad: la experiencia del personal que compone la empresa, provee la capacidad misma de la empresa para ofrecer asesorías al público en general.
- Capacitación a personal externo: el personal de Cumbra cuenta con los registros que los avalan como Capacitadores Externos (Forma DC-5) ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS). De esta forma, dan pie a la promoción de este servicio a particulares.
- Evaluaciones de riesgo: es un estudio donde se ubican puntos débiles en las instalaciones privadas de los clientes.
- Estudios de vulnerabilidad: se trata del estudio de los factores externos a las organizaciones que pudieran llegar a provocar situaciones inseguras al interior de las instalaciones de los clientes.

Cabe mencionar que la prestación de cada servicio se encuentra regulado por la Comisión Nacional de Seguridad por medio de la Secretaría de Gobernación (en el caso del permiso de operación federal de la empresa. Por su parte, la Secretaría de Seguridad Pública es la responsable de regular la prestación de estos servicios en

el estado de Puebla, todo ello por medio de la Dirección General de Seguridad Privada.

2.1.5 Organigrama

El plan de negocios de Cumbra posee su propia propuesta de organigrama. En él, podemos observar una estructura completamente piramidal. El peso de la misma se centra en el área de Operaciones, el motivo principal es el objeto de la organización.

Otra característica hallada en él, es que visualizan como parte de la organización áreas que pueden ser subcontratadas, a saber: Recursos Humanos, Capacitación, Administración. Este es un punto positivo del mismo, pues la interiorización de estas áreas fortalece la cultura de la organización.

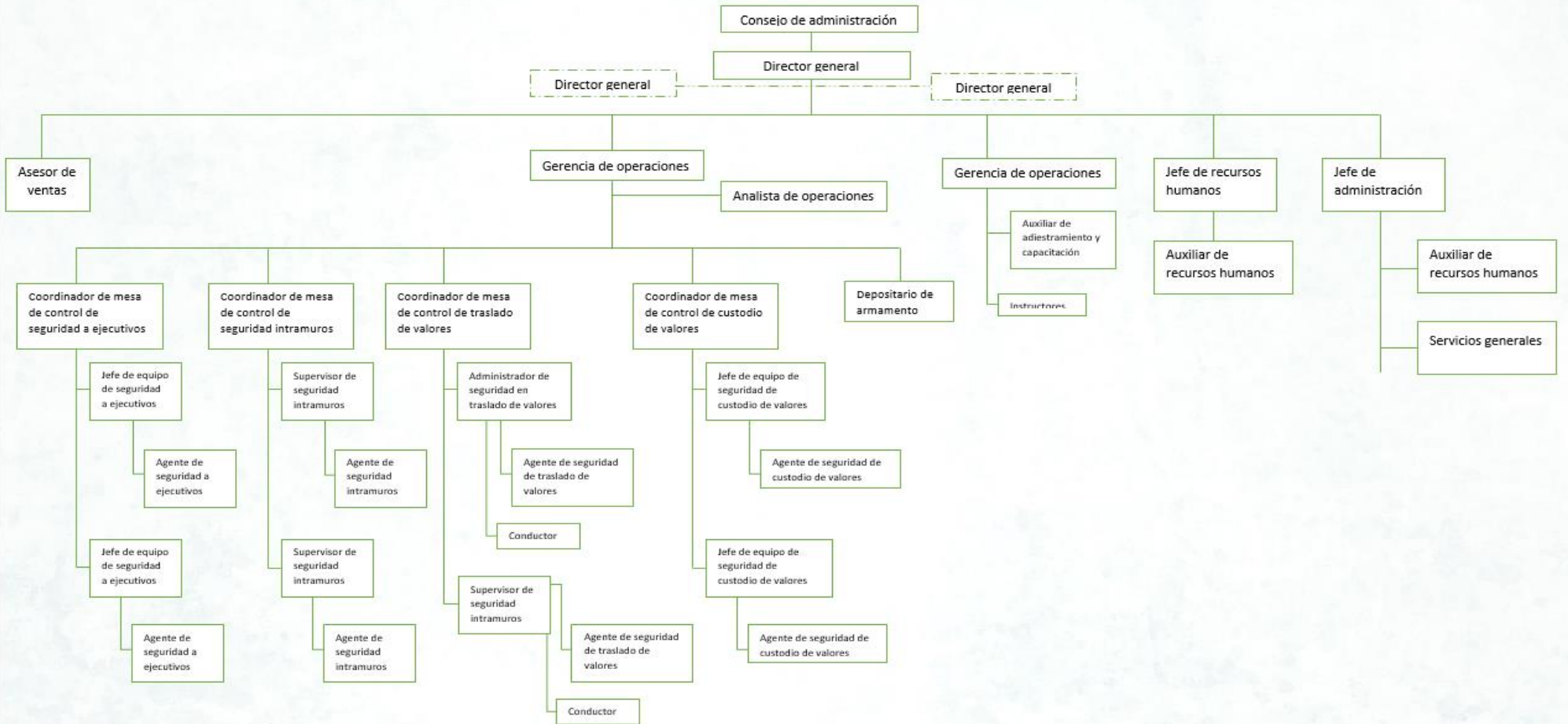
Por otra parte, podremos observar la existencia de la figura del *Ejecutivo de ventas*, sin embargo, lo posicionan junto al área operativa y sin un departamento o área de adscripción a la cual pueda pertenecer. Además, es la única pauta respecto al cliente, a quien no se toma en cuenta en el organigrama.

Como deducción del párrafo anterior, podemos advertir la inexistencia de un área especializada en el manejo de la comunicación de la empresa.

En este organigrama también será posible observar la departamentalización por procesos. Cada unidad se especializa en su función, sin embargo, esto impide la retroalimentación frente a otros departamentos.

Podemos denotar el enfoque centrado en la figura de *jefe* y la atención a la cadena de mando. La orientación del esquema es totalmente jerárquica, lo cual tiende a presentar cuadros autoritarios y autocráticos en el mando. Por ello, es recomendable reestructurar el organigrama en función a la actividad y personal real que posee actualmente Cumbra.

ORGANIGRAMA ORIGINAL DE LEGIONARIUS & HOPLITES



¹ Retomado de: Legionarius & Hoplites S.A. de C.V. (2016). Brief de la empresa. México.

2.1.6 Cultura organizacional

El comprender la cultura de la organización permite analizar por qué los miembros de la empresa actúan y trabajan de tal o cuál modo. Una vez más, resaltamos la falta de un estudio similar sobre la empresa. Anteriormente, no había sido considerado este elemento por ningún miembro de la organización. Con el fin de traer a escena de forma más detallada, expondremos los elementos observados al interior de la misma.

La siguiente tabla pretende visualizar los elementos culturales de Cumbra. Como base teórica para su elaboración, fueron retomados los cuatro paradigmas de la cultura organizacional propuestos por Edgar Schein (Schein, 1988, págs. 96-119).

De forma somera, enlistemos cada uno de ellos. El primero consiste en los elementos pertenecientes a la *Realidad y verdad*, cuya relación está centrada en la interpretación de la realidad. En segundo lugar, la *Humanidad y Naturaleza*, las cuales buscan bosquejar las relaciones de dominación.

En tercer lugar, encontramos la *Naturaleza del ser humano*, donde se busca la diferenciación entre el significado de lo identificado como bueno o malo. Y, finalmente, lo referente a la *Actividad humana*, donde buscan reflejarse las relaciones con el entorno.

Análisis de la cultura de la organización (Basado en Schein, 1988)		
Tópico	Explicación	Observación en la organización
Lenguaje común.	Cada organización posee un sistema de códigos único. Esta condición se refleja en el modo de pedir	La empresa maneja un lenguaje tendiente a la formalidad. Se considera que, al <i>tutear</i> al otro, se cae en la informalidad y se eliminan barreras. Estas últimas están orientadas a no crear lazos de proximidad con el personal

	explicaciones, comunicar quejas, etc.	operativo por parte del personal administrativo.
Límites de inclusión.	Son las reglas no escritas pero palpables respecto a quiénes son o no aceptados en la empresa.	<p>En la organización, son bien vistas las personas de carácter amable o sumiso, pues son personas con quienes es posible interactuar y crear relaciones estables.</p> <p>La exclusión se enfatiza en los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Personalidades agresivas o escandalosas: la observación en la empresa, indica que las personas que poseen este carácter, al buscar imponer una posición o acciones de maltrato hacia sus iguales, son objeto de rechazo. b) Personalidades que señalan a sus compañeros: ha sido observado el rechazo desarrollado contra las personas que identifican y exponen a sus compañeros frente a superiores por deficiencias en el trabajo.
Poder.	En este aspecto se observa el nivel de jerarquización en la organización.	<p>La jerarquización se refleja, principalmente, entre área administrativa y operativa.</p> <p>Por su parte, dentro del área operativa, se refleja una línea entre las personas que:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Tienen más tiempo de laborar en la empresa.

		<p>b) Tienen un cargo pronunciado.</p> <p>Cabe mencionar lo siguiente. El personal operativo (guardias de seguridad), tiende a minimizarse frente al personal administrativo o quien supervise directamente su trabajo. Pese a los esfuerzos de los dirigentes de la empresa de mostrar que efectúan un trabajo a la par, esta situación prevalece.</p>
<p>Ritos y ceremonias.</p>	<p>Este apartado refiere los eventos que tienen espacio en la empresa, así como de la descripción del desarrollo de cada uno de ellos.</p>	<p>Como hemos recalcado, Cumbra es una empresa relativamente nueva, a pesar de ello, sobresale en la realización de reuniones. No obstante, existe una marcada diferencia entre aquellos invitados a las reuniones, pues sólo se limita a personal administrativo y operativos que funjan dentro del círculo cercano del Director General.</p> <p>a) Administrativa: Dentro de esta área se realizan juntas de trabajo internas. No obstante, no se encuentran calendarizadas o protocolizadas. Se han realizado intentos, pero la falta de continuidad y la premura o inmediatez de las mismas, propicia la falta de planeación de las mismas.</p> <p>Otro evento que podría considerarse dentro de este rubro, es la comida. No obstante, este momento también carece de protocolización, pues hay</p>

		<p>ocasiones en que no se roma el tiempo para esta actividad.</p> <p>Una tendencia mostrada, es una pequeña comida quincenal efectuada posteriormente al pago de salario del personal. Esta actividad es vista como una celebración por <i>haber cumplido la misión de cada quince días</i>, como comentan los colaboradores administrativos.</p> <p>b) Área operativa:</p> <p>Dentro de esta área es difícil el rastreo de algún momento en común, pues la naturaleza misma de su labor impide la convergencia de los grupos en el mismo espacio y tiempo. Los únicos momentos que podrían prestarse para la convivencia grupal, son antes o después de sus respectivos turnos.</p>
<p>Relaciones interpersonales.</p>	<p>Refiere el pensar de la empresa respecto a las relaciones establecidas entre los trabajadores de todos los niveles y cómo se desarrollan.</p>	<p>El trato entre personal administrativo es meramente formal. El <i>tuteo</i> entre el personal no es común de observar, sin embargo, entre ciertos momentos es posible percibir compañerismo. Es importante mencionar la falta de integración por parte del área operativa (Coordinadora de área y Supervisor, quienes son parte del círculo cercano de la administración de la empresa), un posible motivo sea el poco tiempo dentro</p>

		<p>de la oficina, lo cual genera un sentimiento de apartamiento.</p> <p>Ahora bien, el trato de administrativos hacia el personal operativo es formal, tampoco hay rastro de <i>tuteos</i>.</p> <p>Por su parte, entre personal operativo, el trato es fuertemente informal. Si bien hay elementos que optan por apartarse de este trato, el resto cae en el <i>tuteo</i>.</p>
El juego.	<p>Este elemento refleja el nivel de “relajación” de la empresa. A través de este punto, la organización puede ubicar un modo de consolidar lazos de compañerismo entre sus empleados.</p>	<p>Dentro del área administrativa, ha surgido la tendencia mencionada anteriormente, donde enfatizamos la comida quincenal ofrecida como celebración. De igual modo, a final de año y en cada cumpleaños del personal miembro del círculo cercano de administración, se ofrece una reunión con el mismo fin: celebrar.</p> <p>No obstante, el área operativa no cuenta con un espacio destinado para el juego; empleado como herramienta organizacional para integrar los equipos de trabajo dispuestos por servicio.</p>
Control.	<p>Dentro de la cultura organizacional, el control es visto como el nivel de desconfianza hacia los trabajadores. Desde luego, esta</p>	<p>Dadas las condiciones prevalecientes en la empresa respecto al personal operativo, el control se centra en este sector de empleados. La constante rotación de los elementos genera un fuerte control sobre los mismos.</p>

	desconfianza se enfoca en los subordinados.	
Premios y castigos.	Este ámbito reconoce los modos de la empresa para reconocer a sus empleados más notables o de castigar a aquellos que resaltan por su deficiencia laboral.	<p>En este sentido, la empresa cuenta con un medio para reconocer la puntualidad y desempeño de un sector del área operativa. Sin embargo, es el único y no incluye al resto del personal. En contra punto, existen medidas para todo el personal operativo para establecer castigos. Éstos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Aplicación de actas administrativas. b) Descuentos por retardos o inasistencias. c) Degradación. d) Despido. <p>Respecto al área administrativa, no existe un medio tangible para premiar ni castigar a los colaboradores.</p>
Mitos.	Las historias que son creadas entorno a la empresa son los mitos. Estas historias pueden ser sobre la creación de la empresa, por ejemplo. Generalmente, estas historias son compartidas por los trabajadores con más tiempo en la empresa hacia los nuevos.	Las narraciones respecto a la historia de la organización se dan, principalmente, entre los guardias de seguridad. En más de una ocasión, se han originado versiones sobre la familiaridad entre los miembros del personal administrativo. Incluso, se han rastreado indicios sobre relatos creados por ellos mismos sobre sus compañeros. Ambas situaciones son comunes y, en algunas ocasiones, consiguen escalar a los clientes.

		<p>Por otra parte, como forma de controlar el ánimo del personal respecto a los tiempos de respuesta a sus peticiones, el área administrativa creó la mística alrededor del <i>corporativo</i> al cual pertenece Cumbra. En más de una ocasión, se les ha hecho el comentario respecto a sus solicitudes y cómo son enviadas al <i>corporativo en la Ciudad de México</i>.</p> <p>Subrayamos que, entre los trabajadores operativos, esta versión ha sido dada por verdad y no la ponen a discusión.</p>
<p>Motivación.</p>	<p>Cada organización posee modos de motivar a su personal con la intención de crear relaciones laborales más duraderas y de compromiso.</p>	<p>En Cumbra se toma como principal motivador el dinero. Por ello, se procedió a incrementar el salario del personal operativo. No obstante, y de acuerdo con las teorías de la motivación, este no es un aliciente para generar motivación en el personal.</p>

2.1.7 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional constituye una vía poderosa para alinear a las organizaciones entorno a la consecución de sus objetivos. La comunicación puede ser tanto interna como externa. La primera de ellas comprende el flujo y los mensajes existentes dentro de la empresa, por ejemplo: dar a conocer las indicaciones a la persona correcta en tiempo y forma para evitar atrasos o deficiencias organizacionales.

La segunda, comprende los canales, flujos, mensajes, etc., que la organización emite a sus públicos externos. Éstos pueden ser desde clientes, hasta comunidades aledañas a la ubicación de la organización.

La correcta gestión de la comunicación organizacional colabora en la creación de un ambiente productivo, armonioso y participativo. Además, crea conexiones con las entidades externas a la misma y generar mayores ingresos de recursos a la organización.

Otros beneficios de planificar la comunicación, entre otros, son (Brandolini, González, & Hopkins, 2009, págs. 25-26):

- I. Generar mayor implicación del personal.
- II. Armonizar las acciones de la empresa.
- III. Propiciar un cambio de actitudes.
- IV. Mejorar la productividad, en este caso, la calidad del servicio.
- V. Generar mayor cohesión entre los empleados.

Desde luego, la comunicación puede ser diagnosticada y mejorada en función de lo que persigue la organización. Por ello, en conjunto con el diagnóstico organizacional, también se promueve la realización de un diagnóstico de comunicación, así como el respectivo análisis respecto al desarrollo del área de marketing.

La teoría sobre la que se sustentará el plan de comunicación es la sistémica. Propuesta por Bertalanffy, sostiene los siguientes seis puntos (Bertalanffy, 1950: en Libaert, 2008, pág. 87):

- I. Toda comunicación existe dentro de un sistema de comunicación.
- II. Toda comunicación adquiere un sentido.
- III. La comunicación de un sistema actúa por medio de diversas interacciones, cada una de ellas puede intervenir en otro sistema.
- IV. Cada sistema posee reglas que rigen su funcionamiento.
- V. La comunicación ocurre gracias al funcionamiento de los sistemas, tanto dentro como fuera de ellos.
- VI. El sistema de comunicaciones es sede de fenómenos de carácter paradójico.

El diagnóstico se realizará del siguiente modo:

- I. Descripción de la situación actual de la comunicación organizacional.
- II. Descripción de deficiencias encontradas en la comunicación actual de la empresa.
- III. Mapa de Públicos.
- IV. Mapa de medios actuales.

La descripción formal de la comunicación organizacional implica el análisis de diversos elementos. De acuerdo con Gerald Goldhaber (1984, págs. 15-34), los tópicos son:

Situación formal de la comunicación organizacional en Legionarius & Hoplites	
Mensajes	Los mensajes al interior de la organización son de tres tipos: de tarea (refieren actividades específicas de importancia para la empresa), mantenimiento (contenido enfocado a la permanencia de la organización) y humanos (afectan la moral y satisfacciones de la gente).

	<p>En Cumbra, los mensajes que más abundan son los de tarea. Se enfocan, principalmente, hacia el área operativa, pues es la ejecutante de las indicaciones que surgen.</p> <p>Estos mensajes también son parte del área administrativa, no obstante, al tener mayor conocimiento respecto a las indicaciones a seguir, no son mensajes repetidos de modo constante. Salvo que medie una junta de trabajo para traerlos al mapa.</p> <p>En esta misma área, se emiten los mensajes de mantenimiento, pues es la encargada de ejecutar acciones encaminadas a la regularización de la empresa. Aquí, también aparecen ocasionalmente mensajes de carácter humano.</p> <p>Por su parte, al interior del área operativa estos mensajes escasean, ni se estimulan.</p>
<p>Flujo de comunicación</p>	<p>El flujo de la comunicación refiere al carácter de la misma, si es formal o informal.</p> <p>El aspecto formal se practica al interior del área administrativa y de la cabeza operativa hacia sus subordinados.</p> <p>Por otra parte, la comunicación informal, a pesar de los escalafones existentes, abunda en el resto del área operativa.</p>
<p>Dirección de la red</p>	<p>La dirección de esta red puede presentarse de tres modos: Descendente (de superiores a subordinados, generalmente son mensajes de tarea o mantenimiento), Ascendente (de subordinados a superiores, generalmente buscan retroalimentación respecto a su trabajo) y, finalmente, de modo</p>

	<p>horizontal (intercambio lateral entre iguales, enfocado a la solución de problemas, etc.).</p> <p>Sobre la dirección de la red, en Cumbra, al ser una empresa pequeña, se presta a no emplear las direcciones de un modo óptimo.</p> <p>Se observa una tendencia a cargar de información a la cabeza de la empresa. Generalmente, se comunican situaciones que pueden ser solucionadas de modo horizontal, sin embargo, se recurre constantemente a la comunicación ascendente para la búsqueda de soluciones.</p> <p>De acuerdo con Goldhaber, esta conducta es nociva para la organización: “Cuanta más alta es la posición que se ocupa en la jerarquía de la organización las decisiones deberán basarse en una información cada vez menos detallada (...) Tenga en cuenta que, si la cúspide de una organización recibiese toda la información disponible, es muy probable que la organización se derrumbe por el peso de la organización.” (Goldhaber, 1984, pág. 30)</p>
Interdependencia	<p>Este rasgo refiere al modo en que los subsistemas pueden ser afectados por otros y cómo éstos, a su vez, afectan a los otros.</p> <p>Aquí, la interdependencia de la comunicación, se reflejará a cabalidad cuando se aplique el presente plan, pues las implicaciones que tendrá, trascenderá de una sola esfera de la organización.</p> <p>Sin embargo, por el momento se observa una interdependencia desdibujada, pues la cohesión entre subsistemas es muy baja.</p>

Relaciones	<p>Las relaciones son los nexos existentes entre las personas que componen la organización y cómo es que distribuyen entre ellas la información.</p> <p>Estas relaciones se manejan acorde con el número de individuos implicados en el intercambio de mensajes.</p> <p>La clasificación más empleada es entre pequeños grupos, pueden ser de tres o más personas, pero no más de doce. Esto aplica en el área administrativa y algunos servicios ofrecidos.</p> <p>Sólo en uno de ellos es posible observar una comunicación de tipo audiencia, pues puede ser de grupos de trece o más personas, siendo el servicio mencionado de trece personas.</p>
-------------------	---

Descripción de las ineficiencias detectadas

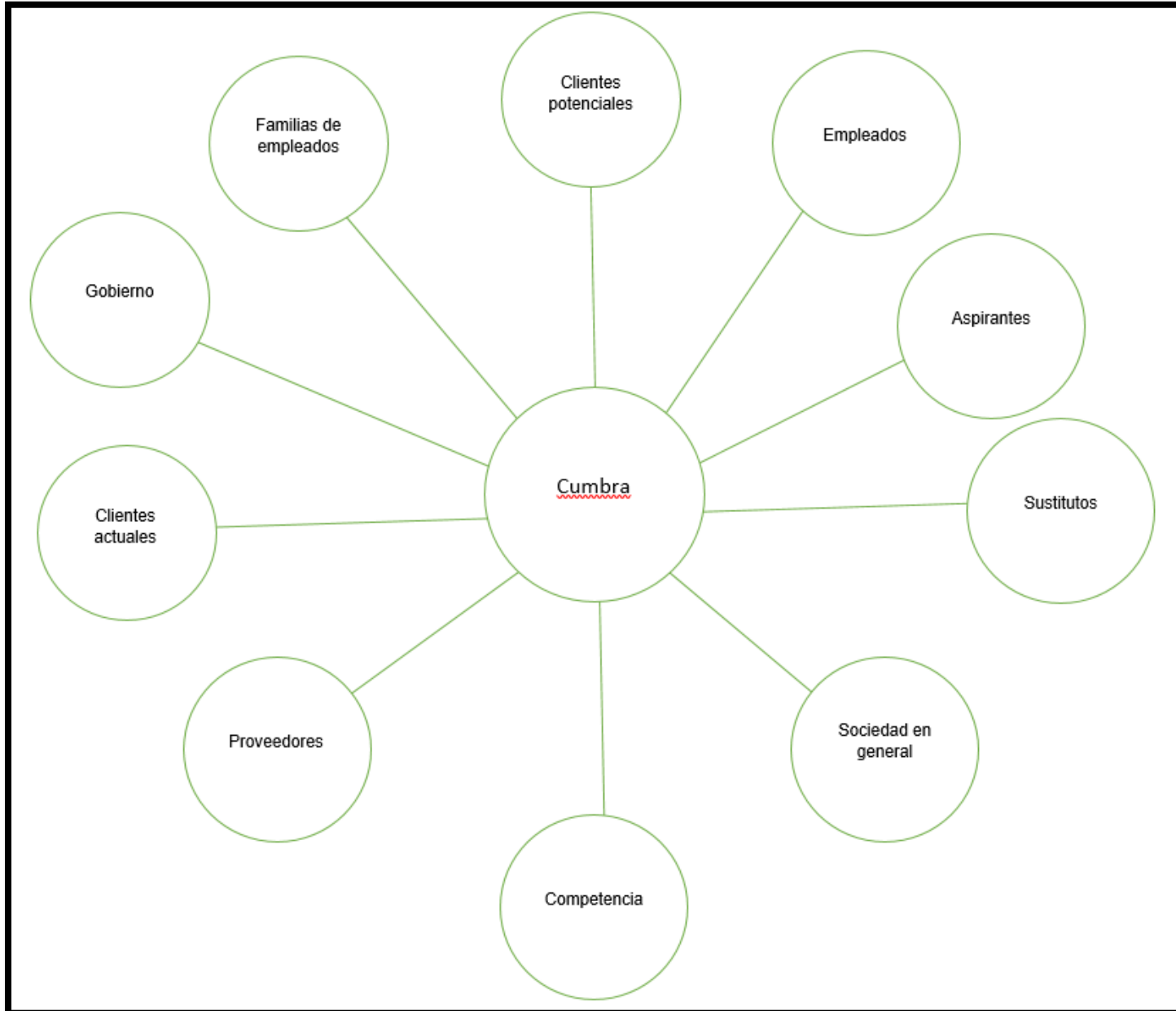
Para proceder en este bosquejo, emplearemos un cuadro para describir las condiciones en que se encuentra el intercambio comunicacional entre empleados.

Señales de una comunicación ineficiente	
Se detectan errores de procedimiento.	En más de una ocasión se ha procedido incorrectamente, pues los guardias tenían bajo o nulo conocimiento respecto a los pasos a seguir en el momento.
Dificultad para establecer prioridades.	Este es un problema que se observa, principalmente al interior del área administrativa. La falta de objetivos claros y dados a conocer a la plantilla de colaboradores provoca esta nebulosidad.

<p>Desconocimiento de las tareas que realizan los demás.</p>	<p>Si bien el área administrativa está departamentalizada, constantemente se recurre al desconocimiento de las funciones de esta área, así como del área administrativa. Esto genera falta de capacidad para responder proactivamente al resto de colaboradores administrativos. Un ejemplo frecuente, es cuando los guardias requieren apoyo respecto a temas administrativos y el área operativa responde “que desconoce el procedimiento”.</p>
<p>Las áreas desconocen si están haciendo bien o mal su trabajo.</p>	<p>La comunicación deficiente se refleja en la falta de retroalimentación hacia la plantilla laboral. Esto genera desconocimiento sobre la efectividad del trabajo realizado y provoca ceguera respecto a qué camino continuar.</p>
<p>Los mensajes no llegan o son contrarrestados con rumores.</p>	<p>La falta de un mecanismo específico para comunicarse con el grueso de los colaboradores provoca el efecto conocido como “teléfono descompuesto”.</p> <p>En otros términos, la serialización del mensaje lo desfigura y, al llegar al receptor indicado, se perdió el sentido del mensaje original. Esta falta de claridad provoca la generación de rumores.</p>
<p>Falta de participación de empleados.</p>	<p>La constante emisión de mensajes de tarea y desatención a mensajes humanos, genera una participación baja por parte del resto de colaboradores.</p> <p>Una consecuencia de ello, es la alta rotación por el bajo compromiso que impera entre los miembros.</p>

Incertidumbre.	La reserva de información que afecta al resto de la organización, da pie a un escenario de incertidumbre.
Comunicación externa	
Baja imagen pública.	La baja o inexistente comunicación con el entorno es el equivalente a perecer en el mercado, pues no hay mecanismos para mostrarnos a nuestros clientes potenciales, futuros integrantes del equipo ni mucho menos gestionar la relación con los clientes existentes.
Relaciones públicas inexistentes.	
Página web fuera de línea.	
Comunicación nula con potenciales clientes.	
Comunicación baja con clientes activos.	
Plan de comunicación integral inexistente.	

Mapa de públicos



Mapa de medios

Medio	Objetivo	Público meta	Emisores	Periodicidad
Juntas	Exponer las condiciones que permean en la empresa en ese momento.	Personal administrativo y mandos operativos.	Diferentes actores, pueden ser el mismo personal administrativo hasta contadores y abogados externos.	De acuerdo a las necesidades informativas.
WhatsApp	Dar a conocer información que surge día a día. // Emitir instrucciones respecto a los servicios, así como recibir información sobre novedades de los mismos.	Personal administrativo y operativo.	Cada uno de los actores que intervienen en ella. Principalmente área operativa y recursos humanos.	De acuerdo a las necesidades informativas.
Redes sociodigitales de Cumbra	Fungir como carta de presentación de nuestra empresa con los sectores interesados en nuestro trabajo.	Clientes potenciales y público en general.	Cumbra, a través de la gerencia de comunicación y marketing.	Conforme a plan de trabajo.

Página de Reclutamiento Cumbra	Búsqueda y de nuevos miembros operativos.	Población interesada en conseguir trabajo como agente de seguridad privada.	Recursos humanos.	Diariamente.
Conversación privada	Espacio alternativo para reforzar lo expuesto en juntas.	Personal administrativo y operativo.	Personal directivo.	De acuerdo a las necesidades informativas.
Llamadas telefónicas	Reforzar indicaciones expresadas con anterioridad u obtener información instantánea sobre alguna situación particular.	Personal operativo.	Personal administrativo.	De acuerdo a las necesidades informativas.
Oficios	Dar a conocer indicaciones con mayor formalidad respecto a reubicación de personal.	Personal operativo.	Personal administrativo.	De acuerdo a las necesidades informativas.
Página web	Enlace principal en la ruta de búsqueda de clientes potenciales y nuestro servicio.	Clientes potenciales.	Cumbra, a través de la gerencia de comunicación y marketing.	Mantenimiento mensual.

Ahora bien, nos gustaría describir con un poco más de profundidad el público sobre el cual versan, principalmente, los esfuerzos de cada miembro de la organización: los clientes. Es de suma importancia brindar un espacio específico para ellos porque de ahí parte, en gran medida, la estrategia a plantear. Esta descripción la haremos desde la perspectiva de *marketing*. Nos tomaremos la licencia de hacer aclaratorios algunos términos desarrollados por esta disciplina.

Empecemos definiéndola. El marketing es *una función de los negocios* (Ferrel, 2012) enfocada totalmente en el cliente. Es decir, se orienta a la administración de las relaciones con él y con los clientes potenciales. Si bien hay quienes apuntan al *endomarketing* (gestión de la relación interna del personal), en este análisis nos enfocaremos en el cliente establecido y en el potencial.

Generalmente, las personas consideran que el marketing consiste en *vender*. Sin embargo, la visión actual es tomar esta herramienta para *satisfacer* las necesidades de los clientes. “El marketing es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos” (Ferrel, 2012). A continuación, se presenta un pequeño cuadro comparativo entre el enfoque de ventas y el de marketing.

Comparativo	Ventas	Marketing
Punto de inicio	Fábrica	Mercado
Enfoque	Productos existentes	Necesidades del cliente
Medios	Ventas y promoción	Marketing integrado
Fines	Utilidades por volumen de ventas	Utilidades por satisfacción del cliente

Ahora bien, para poder satisfacer estas necesidades, es necesario entender el mercado y aquello que buscan satisfacer los consumidores. Respecto a esto, surgen tres términos imprescindibles para el marketing: necesidades (estado de carencia percibida), deseos (formas que adquiere la necesidad, mismas que están

moldeadas por la cultura y personalidad de cada individuo) y las demandas (es el deseo respaldado por el poder adquisitivo de las personas) (Ferrel, 2012).

Los servicios, aterrizando el marketing al caso de Cumbra, son aquellos bienes ininteligibles, no pueden ser poseídos por el cliente, pero sí representan un beneficio. Es importante destacar un término empleado en marketing: *miopía de marketing*. Refiere el pasar por alto los beneficios y experiencias ofrecidas por el servicio. Es decir, no hacer énfasis en el servicio como tal, sino en aquello que lo envuelve.

Como hemos visto, el rubro de la seguridad privada está en un *boom* de crecimiento. Hay empresas legales como ilegales entonces: ¿cómo nuestros consumidores pueden ponderarnos por encima del resto? El valor y la satisfacción del cliente es lo que nos distingue del resto, pero ambos puntos no surgen de la nada. Ambos son respaldados por una estrategia global. Con todos los aspectos que envuelven nuestro servicio, el consumidor genera expectativas y consumen acuerdo con ellas.

Con ello, se genera un *intercambio*. Mientras los consumidores satisfacen determinada necesidad, Cumbra obtiene un beneficio, en este caso, remuneración económica. Por ello, es importante tomar en cuenta el *mercado*. Este punto es medular de la estrategia de marketing, pues sobre el mercado se aplica la estrategia de marketing.

El mercado es el conjunto de clientes y clientes potenciales. Todos ellos comparten la misma necesidad a cubrir. El marketing se encarga de administrar las relaciones con los clientes para transformar esos nexos en redituables. Por ello, se compenetra en otras áreas de nivel interno de la organización, pues el eslabón depende de la cadena de valor que respalda la prestación del servicio.

Para poder desarrollar la campaña de marketing, es necesario desarrollar la descripción del mercado meta, pues, a pesar de la intención de querer servirle a todos los clientes, lo más recomendable es segmentar al mercado y escoger un nicho. Posteriormente, se debe desarrollar la propuesta de valor, es decir, tratar el cómo nos posicionaremos frente al cliente y cómo nos diferenciaremos del resto.

Antes de realizar tal análisis, es necesario entender el proceso de compra que siguen los consumidores antes, durante y después de consumirnos, entiéndase por este sumario lo siguiente:

Proceso de compra	
Reconocimiento de la necesidad.	La cabal comprensión de los deseos de consumo, son el eje director de nuestra estrategia de marketing. Debemos identificar a través de qué estímulo podemos detonar la identificación de esta necesidad en nuestro consumidor.
Búsqueda de información.	El tiempo, el esfuerzo y gasto destinado a la búsqueda de información depende de: grado de riesgo en la compra, cantidad de experiencia del consumidor, costo real en tiempo y dinero. Aquí, debemos identificar cómo podemos colocarnos dentro de las primeras opciones de compra en motores de búsqueda.
Evaluación de alternativas.	En este punto, los deseos se han materializado en marcas o servicios específicos. Ahora, el consumidor evalúa cuál es la mejor opción para satisfacer su deseo original.
Decisión de compra.	Muchas veces, el impedimento de la compra se debe a la poca disponibilidad del servicio. Se debe asegurar la disponibilidad del mismo. Deben ofrecerse soluciones que incrementen la utilidad de la posesión.
Evaluación posterior a la compra.	Aquí debemos encargarnos de gestionar las relaciones con el cliente para asegurar la perduración de la misma.

Para que nosotros podamos comprender y elegir la mejor estrategia para asegurar la preferencia de los consumidores, debemos segmentar al mercado.

Segmentación del mercado

Esta división consiste en tomar una fracción del mercado total de un servicio en particular o relativamente homogéneo. Para una efectiva identificación del mercado meta, se tomarán los siguientes criterios para realizar tal acción:

a) Identificable y medurable.

Las características de nuestro mercado deben ser fáciles de identificar y de medir. De este modo, es más factible conocer el poder de compra de ellos.

b) Sustancial.

El grupo debe ser lo suficientemente grande y rentable para poder volverlo valioso para la empresa. El potencial de utilidad debe ser mayor a los costos que se invertirán en el plan de marketing.

c) Accesible.

Nuestro mercado meta debe ser accesible para nosotros en términos de comunicación para poder publicitarnos correctamente. Además, de conocer la distribución (canales).

d) Sensible.

El segmento del mercado que definamos, debe corresponder a nuestros esfuerzos al conectar con ellos.

e) Viable y sostenible.

Refiere la disposición de las empresas para realizar intercambios con nosotros, condición básica del marketing. Además de ser sostenible en el tiempo para poder gestionar la relación con el cliente.

De acuerdo con el análisis del entorno presentado en el primer apartado de este estudio, se ha determinado el mercado meta. El **sector hotelero** representa un mercado en crecimiento. Puebla es una entidad que ha explotado en los últimos años el turismo local, lo que ha generado el crecimiento de este sector en el estado. Más adelante, se buscará la ramificación horizontal en el sector turístico. A continuación, se describe el mercado meta.

No está de más mencionar que esto no nos excluye de prestar servicios a giros diferentes, sin embargo, la estrategia de marketing estará orientada a este grupo en específico.

Descripción del mercado meta	
<p>Identificable y medible.</p>	<p>El sector hotelero en Puebla está en crecimiento continuo. Tan sólo en los últimos meses, este sector dejó una derrama económica por más de 23,000 millones de pesos, además de una inversión próxima de 2.5 millones de dólares para la construcción de más hoteles, esto tan sólo en la ciudad de Puebla. En septiembre de 2018, la Secretaría de Cultura y Turismo declaró que en el estado poblano se contabilizaran 1,110 hoteles (Hernández M. , 2018)</p> <p>Algunas de las firmas hoteleras más importantes en el estado son: Roswood, Camino Real y Holiday Inn.</p> <p>Si bien hay presencia hotelera en todo el estado, el mercado meta se segmenta aún más, pues se tomarán en cuenta aquellos localizados en la capital del estado y pueblos mágicos.</p>
<p>Segmentación geográfica.</p>	<p>La ubicación de los hoteles que nos interesan por la afluencia que poseen y el ingreso que perciben como consecuencia de éste, son aquellos que se encuentran ubicados en la ciudad de Puebla y los pueblos mágicos.</p> <p>El concepto de <i>pueblos mágicos</i> fue acuñado por la Secretaría de Turismo a nivel Federal. El objetivo es resaltar el valor turístico de cada localidad identificada de este modo, además de incrementar el turismo en la zona para incrementar la derrama económica.</p>

Los pueblos mágicos son:

1. Atlixco.
2. Chignahuapan.
3. Cholula.
4. Cuetzalan.
5. Huachinango.
6. Pahuatlán.
7. Tlatauquitepec.
8. Xicotepec.
9. Zacatlán.

A continuación, se detallan diferentes indicadores respecto al turismo en estas localidades. Las cifras son retomadas de los indicadores básicos de la actividad turística de 2017 en Puebla.

Destino	Afluencia de visitantes	Derrama económica	Ocupación hotelera
Ciudad de Puebla	9,643,300	\$10,358,462,534	65.92%
Atlixco	587,244	\$366,590,626	47.09%
Huachinango	190,691	\$127,790,747	28.00%
Cuetzalan	277,056	\$198,754,637	28.79%
Cholula	660,598	\$454,712,330	50.25%
Xicotepec	157,511	\$108,965,414	31.85%
Chignahuapan	321,173	\$199,677,553	28.62%
Zacatlán	467,533	\$304,420,383	44.52%
Pahuatlán	26,596	\$18,606,937	19.66%
Tlatauquitepec	47,969	\$31,526,080	26.06%
Otros municipios con porcentaje alto de ocupación hotelera			
Tehuacán	893,253	\$715,892,074	48.71%

	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="526 184 803 300">San Martín Texmelucan</td> <td data-bbox="803 184 974 300">192,549</td> <td data-bbox="974 184 1224 300">\$116,174,519</td> <td data-bbox="1224 184 1404 300">55.42%</td> </tr> </table>	San Martín Texmelucan	192,549	\$116,174,519	55.42%
San Martín Texmelucan	192,549	\$116,174,519	55.42%		
Sustancial.	<p>Como podemos observar, el sector hotelero es lo suficientemente grande y rentable para poder atacar este sector para generar más clientes.</p> <p>Además, la rentabilidad es sumamente atractiva para Cumbra, pues los ingresos en materia de turismo ascienden a miles de millones de pesos, tal como pudimos observar en la tabla anterior. Este ingreso incrementa la inversión en el sector hotelero, lo cual nos abre más espacio para poder llegar a los clientes potenciales.</p>				
Accesible.	<p>La industria hotelera debe estar en constante comunicación con los potenciales huéspedes para poder ser tomados en cuenta por ellos. Esto da pie a la presencia permanente de canales de comunicación por parte del sector, lo cual se traduce en accesibilidad para nosotros y, de este modo, poder conectar con ellos.</p> <p>Los principales canales de distribución son, sin duda, los digitales. Pues son los que les ayudan a posicionarse con el turismo nacional e internacional.</p>				
Sensible	<p>El sector hotelero debe garantizar la seguridad de sus huéspedes durante su permanencia al interior de los inmuebles, por ello, este grupo es altamente sensible a los servicios que ofrecemos.</p> <p>a) Viable y sostenible.</p>				

	<p>Refiere la disposición de las empresas para realizar intercambios con nosotros, condición básica del marketing. Además de ser sostenible en el tiempo para poder gestionar la relación con el cliente.</p>
<p>Viable y sostenible.</p>	<p>El grupo es altamente viable y sostenible en el tiempo. Al deberse al sector turístico, es baja la probabilidad de que exista algún obstáculo o alguna situación que menoscabe al mismo. Si bien el turismo se maneja de acuerdo a diferentes temporadas (vacaciones, por ejemplo), lo cierto es que el nivel de visitantes se mantiene. Esta condición asegura las condiciones de sostenibilidad y perdurabilidad en nuestros clientes a través de la correcta gestión de la relación con los clientes.</p>
<p>Tipo de organización</p>	<p>El sector hotelero, visto como organización, ofrece servicios de hospedaje a visitantes nacionales o extranjeros que visitan determinados lugares.</p>
<p>Características organizacionales</p>	<p>El sector hotelero de Puebla está compuesto por la iniciativa nacional y extranjera. Generalmente, los hoteles con mayor prestigio se ubican en las zonas más cercanas a los puntos de interés turístico de cada sitio.</p> <p>Este tipo de sector posee una alta tendencia a contratar proveedores de productos y servicios, por lo cual, la apertura a nuevos conceptos (proveedores) es alta. Si bien puede existir fidelidad por parte del sector a ciertas empresas, podemos generar un plan para captar nuevos clientes.</p>
<p>Beneficios buscados o procesos de compra</p>	<p>Los beneficios buscados dependen del tipo de hotel al que se perfilaría los beneficios buscados y sus respectivos procedimientos de compra. Por regla general, todos los consumidores buscan un buen servicio por un costo bajo.</p>

	Sin embargo, habrá clientes que paguen el costo por tener guardias de calidad, capacitados y no rotativos.
<p>Características personales y psicológicas</p>	<p>Detrás de cada hotel hay una persona encargada del área de proveedores o compras. Quizá, en una misma dimensión nos encontremos que el trato corre directamente con el administrador del hotel.</p> <p>Nuestro <i>target</i> (objetivo) son personas entre 30 y 50 años, con estudios de licenciatura o, por lo menos, amplia experiencia en el sector hotelero. Con baja tolerancia al riesgo, buscan adquirir un servicio que ofrezca calidad y responsabilidad, comprometido con brindar un buen servicio.</p> <p>La descripción que empata con nuestro perfil de comprador directo, de acuerdo con la <i>Consulting Business Intelligence</i>, trataremos con consumidores <i>pensadores</i>.</p> <p>Este tipo de consumidores se caracteriza por estar interesados en conocer a profundidad el producto o servicio que están adquiriendo. Valoran el orden y la responsabilidad. Poseen recurso suficiente como para poder adquirir el servicio o producto que mejor satisfaga sus necesidades. Buscan practicidad, funcionalidad y valor.</p>
<p>Intensidad de la relación.</p>	<p>La durabilidad de la relación del sector hotelero con determinadas empresas del mismo ramo que nosotros, si bien pueden existir casos donde se han afianzado, encontramos un campo favorable. Al ser un sector que está en crecimiento y en constante apertura de nuevos espacios, las relaciones con determinadas empresas se ven reducida, salvo que medie el <i>compadrazgo</i>, el cual podría ser ligeramente común en hoteles que sean propiedad de nacionales. En cambio, al crecer la inversión extranjera, esta</p>

situación se reduce y se apertura a una competencia más justa.

Concluido este análisis, a continuación, resumiremos nuestro *target market*:

Sector hotelero ubicado en los diferentes Pueblos Mágicos y ciudades más importantes del Estado de Puebla, a saber: Puebla, Tehuacán y San Martín Texmelucan.

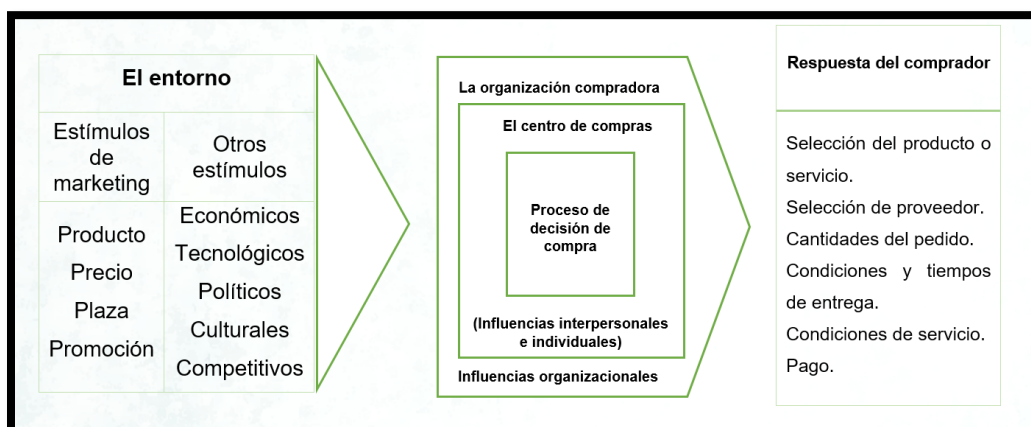
Claro, no se omite mencionar la intención de ampliar nuestro target al sector turismo tras analizar el éxito o fracaso de la presente estrategia.

Nuestro mercado es el de negocios. La selección de nuestro *consumer*, por lo tanto, es más reducida, no obstante, representa mayores ganancias. Además, el ofrecer ventaja para nosotros, pues se encuentran en una ubicación geográfica específica.

La naturaleza de este tipo de mercado, es la posibilidad de conexión con otros probables consumidores. Este ejercicio, desde luego, requiere de una mayor profesionalización del proceso de compra-venta.

Otro beneficio es la posibilidad de gestionar relaciones proveedor-consumidor perdurables y más leales si las expectativas con cubiertas cabalmente.

A continuación, presentamos el comportamiento de compra por parte de negocios de modo esquematizado basado en Ferrel, 2012. Más adelante, entraremos en detalle sobre el proceso interno para la decisión de compra.



El proceso de compra que identificamos acorde con nuestro target, es el camino a seguir por *su* parte para convertirnos en proveedores del sector, es el siguiente:

- I. Reconocimiento del problema.
- II. Desarrollo de las especificaciones del servicio.
- III. Identificación y calificación del proveedor.
- IV. Solicitud de propuestas u ofertas.
- V. Selección del proveedor.
- VI. Procesamiento de pedidos.
- VII. Revisión del desempeño del proveedor.

Sobre esta cadena, debemos planear el modo en que nos encontraremos presentes en todo el proceso. Es nuestra misión decirle a nuestro target *cuáles son* esas necesidades que debe identificar.

La estrategia de marketing a seguir, será de nicho. Consiste en identificar el segmento de mercado y definirlo como un conjunto con necesidades en común.

Identificación de necesidad a cubrir

Una necesidad en marketing es aquella aspiración del consumidor traducible en un bien o un servicio. Existen diversas teorías que retratan las principales necesidades humanas, sin embargo, la más extendida hasta nuestros días es la profesada por Abraham Maslow.

Él propuso una jerarquización de las necesidades del hombre. De acuerdo con su teoría, una vez satisfecha una necesidad ubicada en la base de su modelo, el hombre comienza a sentir necesidad de cubrir necesidades más complejas.

Según Maslow (Elizalde, Martí, & Martínez, 2006), las necesidades se clasifican en:

- I. Primarias:
 - I. Necesidades fisiológicas: Una vez satisfechas, no interfieren en el comportamiento.

- II. Necesidades de seguridad: Refiere a la seguridad física, psicológica y el alcance estable del estado de conservación.
- II. Secundarias:
 - I. Necesidades sociales: Búsqueda de pertenencia a un grupo.
 - II. Necesidades de estima: satisfacción de la dignidad personal, abarca la búsqueda de aceptación por parte de la otredad.
- III. Necesidades terciarias:
 - I. Necesidades de realización: este punto es la cumbre de las necesidades humanas. Aquí se mezclan los primeros dos peldaños de las necesidades y, de este modo, dar sentido a las cosas.

Siguiendo con esta teoría, nuestro servicio satisface una necesidad primaria: la seguridad. El objeto de nuestra organización es sensible de ser tomado en cuenta en cualquier mercado en posibilidad de pagar por nuestro servicio. Sin embargo, debemos aterrizar esta conceptualización a nuestro *consumer* (Lambini, 2007, pág. 79).

Descripción del mecanismo por el cual satisfacemos la necesidad de seguridad en el sector hotelero	
Jerarquía de necesidad	Interpretación
Necesidades de autorealización	Somos reconocidos como uno de los hoteles más seguros para los viajeros nacionales y extranjeros.
Necesidades de autoestima	Nuestros huéspedes valoran más nuestro hotel por encima del resto, pues sienten confianza de permanecer con nosotros y dejar sus pertenencias en nuestras instalaciones.
Necesidades sociales	Los huéspedes perciben un ambiente donde pueden permanecer por determinadas temporadas de modo seguro a que si lo hicieran en un lugar que no ofrece seguridad.

Necesidades de seguridad	Ofrecemos un espacio más seguro a nuestros clientes y colaboradores más internos.
Necesidades fisiológicas	La seguridad ofrece más certeza y es independiente a mi organización.

2.2 Diagnóstico externo

Dentro de la teoría de las organizaciones existe una corriente muy socorrida, la sistémica. Esta teoría presenta a las organizaciones como un conjunto dinámico, el cual se encuentra en contacto constante, no sólo con el entorno, sino con los componentes internos del mismo.

Ahora bien, si seguimos la línea del entorno, nos daremos cuenta que nuestra organización no está sola. Pues, de modo externo, se encuentran los clientes, los proveedores, la comunidad en general, el sector público y el resto de conjuntos que afecta y podrían ser afectados por la empresa.

Tomar conocimiento de la situación externa del macro (afecta el grueso de las organizaciones en determinada zona geográfica) y micro (afecta una organización en concreto) entorno, colabora en la reducción de incertidumbre y ceguera en la toma de decisiones.

Existen múltiples herramientas para analizar correctamente la parcela de entorno que afecta a la organización en ambos niveles. No obstante, en este diagnóstico retomaremos el modelo de análisis PEST (Alvarado, 2015). Este es un esquema funcional para determinar el escenario sobre el cual actúa la organización en el presente.

PEST analiza los siguientes elementos: Político, Económico, Social y Tecnológico. Además de estos elementos, hay quienes adhieren un par de elementos más a los ya mencionados, a saber: Ecológico y Legal. Es importante especificar que esta matriz no toma en cuenta al mercado ni la competencia, mucho menos a los clientes.

Para efectos de análisis de los últimos elementos enlistados, retomaremos el análisis de las cinco fuerzas, propuesto por Michael Porter (Porter, 1991) . Él propone el estudio de los compradores, competencia, proveedores, nuevos competidores y sustitutos. Una vez obtenido el resultado de este estudio, es posible determinar la estrategia competitiva de la empresa.

2.2.1 Análisis PEST

Entorno político

De acuerdo con Chiavenato (2016, pág. 34), el ámbito político se enfoca en el rumbo tomado por las principales fuerzas políticas en los tres niveles de gobierno. Es necesario recalcar la amplitud del alcance de este rubro, pues él influye en la determinación de la legislación sobre la cual descansa la regulación de la empresa.

ÁMBITO POLÍTICO	RUBRO	ANÁLISIS Y RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN
	Gubernatura Federal	<p>México es un Estado con una estructura Federal. De acuerdo con Max Weber (Salazar, s./a.), un Estado está compuesto, fundamentalmente por los siguientes elementos: territorio, concentración de poder para asegurar la seguridad de quienes habitan el territorio, creación de una infraestructura administrativa. Sobre este último punto y, como se mencionó en el primer enunciado, México se ha constituido sobre una administración federalizada.</p> <p>Esta figura determina la autonomía de los estados (cada cual es libre y posee soberanía sobre su territorio) que componen la federación, mismos que se encuentran unidos mediante un pacto federal que reconoce tres niveles de gobierno: Federal, Estatal y Municipal (INE, 2014). El sustento de esta forma de organización, se encuentra en la Constitución Política, misma que en el artículo 41 reza lo siguiente: <i>“Es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una República representativa, democrática, laica y federal, compuesta por Estados libres y</i></p>

soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior, y por la Ciudad de México, unidos en una federación establecida según los principios de esta ley fundamental” (Congreso Constituyente, 1917, pág. 50)


Cada estado posee un modo de distribución de poder similar al del nivel federal, consiste en el: poder ejecutivo, poder legislativo y de órganos constitucionales autónomos. Por su parte, el nivel federal se apoya, adicionalmente, del poder judicial.

La administración pública federal comprende, de acuerdo con los datos obtenidos en el portal de gobernación, de lo siguiente: *“La Oficina de la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal y los Órganos Reguladores Coordinados integran la Administración Pública Centralizada. Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal.”*

Relación con otros países

La Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) es la dependencia del Gobierno Federal encargada de la política exterior de México. Actualmente, Marcelo Ebrard es quien dirige la Secretaría como titular de la misma.


No obstante, antes del término del mandato de Enrique Peña Nieto, se firmó el T-MEC, acuerdo que reemplaza al TLCAN, el cual dejará de operar, en caso de ratificar el nuevo



acuerdo, el próximo 1° de enero de 2020. Con esta alianza, se busca promover condiciones comerciales más justas para los tres países (El Economista, 2018).

México ha generado relaciones con diversos países, sin embargo, de acuerdo con El Financiero (El Financiero, 2018), los socios comerciales más importantes son:

- I. Estados Unidos: el 83% de las exportaciones nacionales se dirigieron a EU en 2018, lo que generó un ingreso de 423 mil 207 millones de dólares. Los productos manufactureros y el petróleo son los más exportados.
- II. China: La relación comercial con el país más poblado del mundo, ha acumulado un total de 66 mil 520 millones de dólares. Este país ha invertido en petróleo e, incluso, apertura un banco en nuestro territorio.
- III. Canadá: anualmente, la relación genera 21 mil millones de dólares anuales.
- IV. Alemania: de 2008 a la fecha, el comercio entre ambas naciones ha crecido un total de 44%. Las relaciones mercantiles han dejado un total de 19 mil 137 millones de dólares.
- V. Japón: El país del sol naciente generó un total de 16 325 millones de dólares por concepto de intercambio comercial.

- 
- VI. España: Hasta septiembre de 2018, la relación comercial con España generó un total de 8,170 millones de dólares. México exporta, principalmente, petróleo crudo, autos y minerales.
 - VII. Brasil: El país sudamericano se convirtió en el primer socio comercial de México en esa región. El acuerdo entre los dos países generó ganancias por 8 mil millones de dólares.

Como podemos observar, las relaciones comerciales más provechosas son, en su mayoría, países ajenos al continente americano. Además, presentan barreras de lenguaje, únicamente España es compatible con México en este aspecto. Por otra parte, México ha comenzado a sembrar relaciones e intercambios comerciales con buena parte de América Latina, países con los que, en su mayoría, compartimos el mismo idioma. Algunos de estos países son (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2015):


- I. Argentina.
- II. Costa Rica.
- III. Chile.
- IV. Uruguay.
- V. Paraguay.

Secretaría que afecta directamente a la organización. //

Dirección general que afecta a la organización


La Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana es la dependencia de gobierno que se encarga de verificar el funcionamiento y lineamientos legales de la seguridad privada. El órgano encargado de esta vigilancia es la Dirección General de Seguridad Privada. Algunas de sus funciones son las siguientes:

- I. “Ejercer las atribuciones que los ordenamientos legales y reglamentarios aplicables otorgan a la Secretaría, en materia de registro y supervisión a empresas de seguridad privada;
- II. Regular los servicios de seguridad privada a cargo de particulares en la República Mexicana, conforme a lo dispuesto por la Ley General, la Ley Federal de Seguridad Privada, la Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos y demás disposiciones aplicables;
- III. Coordinar la realización de estudios de las disposiciones en materia de seguridad privada y proponer las reformas y adecuaciones necesarias, para alcanzar la homologación nacional;
- IV. Formular y aplicar un programa nacional de supervisión a prestadores y servicios de seguridad privada, para verificar que su operación y funcionamiento se realice de conformidad con la autorización otorgada y demás disposiciones aplicables;

- 
- V. Realizar visitas domiciliarias para verificar el cumplimiento de las disposiciones legales que regulan la prestación de los servicios privados de seguridad, de conformidad con la Ley Federal de Procedimiento Administrativo;” (Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana, 2018)

Anteriormente, el instrumento legal que regula la actividad de este sector es la Ley Federal de Seguridad Privada (Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, 2006). Sin embargo, el pasado mes de abril se aprobó el *Proyecto de decreto por el que se reforman y derogan diversas disposiciones de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública y se expide la Ley General de Seguridad Privada* (Cámara de Diputados, 2018). El objetivo de esta ley es generar mayor coordinación entre la federación y los estados del país para poder administrar mejor esta actividad.

Es importante destacar la premura con que se “dio luz verde” a la iniciativa de ley. Sólo transcurrió una semana desde que entregaron la misma al senado cuando ya estaba aprobada. Esta ley no fue objeto de debate, pero sí de una aprobación *exprés* (Ballinas & Becerril, 2018). Una de las observaciones realizadas previo a su autorización, es la advertencia de la Senadora Dolores Padierna. De acuerdo con ella, la declaratoria: Los servicios de seguridad privada son auxiliares a la función de seguridad pública en materia de prevención de delitos” resulta violatoria del artículo 21° (Congreso Constituyente, 1917) de la Constitución Mexicana.




Legislación en materia de empleo. // Situación actual del empleo en México.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) es la dependencia del gobierno federal encargada de promover la ocupación de los ciudadanos en el país. Establece la regulación de la Junta de Conciliación y Arbitraje, además, garantiza la capacitación del personal en sus centros de trabajo.

Dentro de la Constitución Mexicana, el artículo 123° es el que establece que: “Toda persona tiene derecho a un trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo conforme.” Por otra parte, la Ley Federal del Trabajo es el principal ordenamiento al cual se remiten tanto trabajadores como patrones. Fue expedida por el Presidente Gustavo Díaz Ordaz en 1970.

Una cifra relevante que resulta útil a la hora de realizar cualquier planeación sobre el recurso empleado en la organización, es la cantidad de trabajadores que permanecen al sector informal. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI): “6 de cada 10 trabajadores son informales y generan el 22.7% del PIB de México” (García A. K., 2018).

Es decir, 57% de la población ocupada se emplea a través del sector informal. Esta modalidad de empleo no garantiza ningún tipo de responsabilidad de los empleadores sobre los empleados. Los exceptúa de la responsabilidad de responder por concepto de: “vacaciones, aguinaldo, acceso a seguridad social” (García A. K., 2018).




Según datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) aplicada por el INEGI, el grueso de población empleada de esta forma, se encuentra en el rango de edad entre 25 y 44 años de edad, 4 de cada 10 pertenecen a este grupo. Es importante destacar que el 60% de esta población cuenta con estudios superiores a la media nacional (9 años) (García A. K., 2018).

Otro punto destacable de esta encuesta es el salario percibido por esta población. El 57% de ellos percibe, como máximo, dos salarios mínimos.

Dentro del ámbito de la seguridad privada, ICEX (España Exportación e inversiones) realizó un estudio donde obtuvo una cifra interesante: A inicio de 2018, la población ocupada en por el sector de la seguridad privada es de 240,000-600,000 personas en México (Mundo Factor Humano, 2018). Este sector representó una contribución al PIB del 1,5% de su total (240 mil millones de pesos).

De igual modo, se estimó que, aproximadamente, 500,000 guardias se emplearon en establecimientos sensibles al robo como lo son: plazas, hoteles, tiendas, etc. (Zárate, 2018). Ahora bien, de acuerdo con Joel Juárez Blanco, Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Empresas de Seguridad Privada (AMESP), el sueldo promedio que percibe un elemento de seguridad privada oscila entre los \$6,000 y los \$7,000 mensuales (Mundo Factor Humano, 2018).



Legislación en las leyes de propiedad intelectual y patentes

En México, el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual es el encargado de registrar las marcas comerciales y toda aquella propiedad intelectual, así como la patente. La ley que legisla este ámbito es la Ley de la Propiedad Industrial.

El registro de la marca es distinto al registro del aviso comercial. El primero es, de acuerdo con el artículo 88 de la Ley de Propiedad Industrial, es todo aquel “signo perceptible por los sentidos y susceptible de representarse de manera que permita determinar el objeto claro y preciso de la protección, que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado” (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 2016).

Por otra parte, se entiende por marca comercial, de acuerdo con el artículo 100 de la misma ley, lo siguiente: “Frase u oración mediante la cual se anuncian establecimientos, productos o servicios para distinguirlos de los demás de su misma especie”.

Es importante mencionar que la vigencia de un registro es de diez años, los cuales serán contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud. De acuerdo con el artículo 95 de la misma ley, es posible solicitar la renovación de la solicitud por periodos de la misma duración. La renovación puede realizarse seis meses antes o después del periodo en que culmina la vigencia.

Después de obtener el registro, debe declararse el uso de la marca. Esto debe ser durante los tres meses siguientes de cumplido el tercer año de uso. En caso de no presentarse esta declaración, el registro de la marca caducará.

Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección a los consumidores. La Procuraduría Federal de Consumidor (PROFECO) es la dependencia encargada de proteger a los consumidores por medio de la garantía de relaciones comerciales equitativas dentro del marco del marco jurídico aplicable. La ley aplicable es la Ley Federal de Protección al Consumidor (Congreso de Los Estados Unidos Mexicanos, 2013). La PROFECO está adscrita a la Secretaría de Economía.

Esta ley determina las obligaciones que, como ofertante de servicios, tiene Cumbra con los clientes que adquieran el servicio de seguridad privada.

El portal de la PROFECO contiene un apartado donde se puede verificar el contrato por adhesión que expide el proveedor. El objetivo de esta verificación es que esta dependencia constate que el contrato no contenga cláusulas fuera del marco de la ley.

Además, los contratos de adhesión deben ser actualizados constantemente o, por lo menos, ser verificados. La ley es objeto de reformas a lo largo del tiempo, lo cual afecta dichos contratos (Procuraduría Federal del Consumidor, 2018).



Gubernatura Estatal

El pasado 24 de diciembre de 2018, fallecieron en un accidente aéreo la anterior gobernadora de Puebla Marta Erika Alonso (Ureste, 2018). Posterior a ello, Miguel Ángel Barbosa fue electo como gobernador del estado.

Barbosa contendió por la gubernatura estatal en 2018, sin embargo, no resultó electo. No fue sino hasta el fallecimiento de la gobernadora recién electa que fue designado para el cargo. Perteneciente a las filas de Morena, finalmente, rindió protesta en agosto de 2019 (Almanza, 2019)

Gubernatura Municipal

En oposición con la gubernatura estatal, a nivel Municipal Morena se llevó la victoria. Actualmente, la capital del estado es gobernada por Claudia Vivanco. En este caso, la posición dentro de su gabinete a destacar, es la Secretaría de Seguridad Pública y Tránsito Municipal.

Esta posición la ocupa María de Lourdes Rosales Martínez. Socióloga por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Iztapalapa, se ha desempeñado como Directora del Centro de Evaluación y Control de Confianza, como Encargada de Área de Desarrollo Profesional y Academia en la Secretaría de Seguridad Pública y Tránsito del Municipio de Puebla, entre otros cargos (Gobierno Municipal de Puebla, 2018).

Un aspecto distintivo del municipio de Puebla, es su organización administrativa. Para apoyar la gestión del municipio, éste se encuentra dividido en 17 juntas auxiliares, mismas que se renuevan cada tres años.

Entorno Económico

ÁMBITO ECONÓMICO	RUBRO	ANÁLISIS Y RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN
	Economía de servicios	<p>Cumbra se clasifica dentro del sector terciario de la economía en México. La economía de servicios se encuentra en ascenso, pues la industria manufacturera está sufriendo un estancamiento (Flores & Al., 2013). Este sector es el que ha proyectado la economía mexicana, pues ha colaborado en el crecimiento de la economía mexicana, la cual dependía en gran medida de la industria manufacturera.</p> <p>Durante el segundo trimestre de 2018, la economía presentó un aumento de 1.6%, si bien no equivale al 4.5% de crecimiento anual buscado por la administración pública, refleja el apoyo de este sector en su crecimiento. Este es un fenómeno procedente desde 2013, cuando comenzó a aumentar a tasas promedio del 3.2%.</p>



PIB

El sector de servicios representa el 64% de la actividad económica de México, además, obtuvo un aumento tasado en 2.4% (Animal Político, 2018). Este sector, sumado al de comercio, ha acumulado cuatro trimestres acumulando alzas, incluso, en estas actividades se emplea más de la mitad de la población ocupada en México (García A. K., 2018).

Es importante destacar que, de acuerdo a la clasificación que establece el INEGI, la actividad de la seguridad privada como servicio se ubica dentro del orden de los *Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación* (INEGI, 2007). Este subgrupo se encuentra dentro de la clasificación de los servicios profesionales, científicos y técnicos.

Este dato es relevante, pues este es el sector que registró un mayor aumento dentro del sector terciario. Para julio de 2018, aumentó el 6.04 de su tasa anual (García A. K., 2018). Este es un dato positivo pues, de acuerdo con Eduardo González, coordinador de estudios macroeconómicos de Banamex, este sector presenta aumentos por arriba de lo esperado, gracias al dinamismo del sector (Martínez T. , 2018).

El Producto Interno Bruto es el nombre que se le da al valor de lo producido por un país, tanto en bienes como servicios, durante un periodo determinado de tiempo.

Dejando a un lado las cifras del INEGI, podemos observar que el Banco Mundial reporta un crecimiento en el PIB aportado por los servicios a México. Desde 2013, este sector no ha

dejado de crecer, pues proviene de un periodo de estancamiento tendiente a la baja (2010-2013) (Banco Mundial, 2017).


Es importante no desligar el impacto del sector terciario con el PIB, pues es el que ha colaborado en que la economía mexicana no decaiga (García A. K., 2018). Atravesamos un momento cúlspide para el aumento de este sector, lo que representa una oportunidad.

Demanda
de servicios.

de La demanda de servicios de seguridad en México se encuentra en aumento. Para muestra un ejemplo, en Baja California se abrieron 43 empresas nuevas (Díaz, 2018); otro ejemplo es Tamaulipas, donde se autorizó la operación de 25 empresas (García Á. , 2018).

La seguridad privada es un negocio en constante aumento. Las condiciones de seguridad en México no son las mejores, ante ello crece la demanda. De acuerdo con el Consejo Nacional de Seguridad Privada, en 2016 este sector generó ingresos por un aproximado de 28 mil millones de pesos, 180% más que en 2012 (Sánchez, 2017). Este ingreso representa el 70% del presupuesto recibido por la UNAM en 2017, “incluso es 80% superior a lo otorgado al IPN” (Sánchez, 2017) el mismo año.

Ahora bien, se estima que, anualmente, la industria crece entre 8% y 12% por año. Incluso, en 2015 se contabilizaban más de 500 mil elementos, cifra similar a la manejada por las fuerzas policiales en México (24 Horas, 2015).




Sin embargo, esto no es sinónimo de legalidad. La oferta supera esa demanda, lo que genera la degradación del precio del servicio. Sin embargo, una gran cantidad de esa oferta no se encuentra dentro del marco de la ley. De acuerdo con El Universal, a finales de 2017 se estimó la existencia de, aproximadamente 8 mil empresas de seguridad ilegales, lo cual representa un estimado de 480 mil guardias laborando de forma ilegal en el país (Higareda, 2017).

Ingreso por sector

De acuerdo con cifras del INEGI, el ingreso de los sectores es el siguiente (INEGI, 2018):

- I. Ingresos del sector constructor: \$8,132,894.00
- II. Ingresos del sector comercial: \$170,502,786.00
- III. Ingresos del sector empresarial y de establecimientos: \$478,815,432.00
- IV. Ingreso bruto del sector gobierno: \$9,291,063

Es importante destacar que la economía poblana es de las que reflejan un crecimiento más dinámico. Durante los primeros trimestres de 2017 creció, en promedio, 6,7%, tres veces más que la media nacional. El sector agroindustrial y la economía de servicios son los que mayor crecimiento registraron en Puebla durante 2018 (El Economista, 2018).




Otro factor que ha catapultado este crecimiento, es el sector turístico. Además de ser el sector que más empleos genera, también aporta mayor derrama económica. Tan sólo en los últimos ocho años, casi se ha duplicado la cantidad de complejos hoteleros, pues se pasó de 15,000 habitaciones a 28,000. Esto se traduce en 6,145 millones de pesos es la ganancia obtenida por este concepto en Puebla durante los primeros dos trimestres de 2018 (Hernández, 2018).

Además, al igual que la tendencia nacional, Puebla registra más ingreso por parte del sector terciario, pues genera un poco más que la media nacional, colocándose en 62.7 sobre 62.3 (INEGI, 2016).

Legislación fiscal.

La legislación fiscal mexicana se encarga de la recaudación de recursos a través de diferentes disposiciones e instrumentos. El objetivo de este ejercicio es el cumplimiento de la política económica por medio del uso del gasto público. Esta legislación se compone de tres elementos: ingresos, gastos y deuda.

Respecto a los ingresos, se dividen en *Ingresos tributarios* e *Ingresos no tributarios* (Auditoría Superior de la Federación, 2018). Los primeros se refieren a los ingresos que obtiene el gobierno a través de los impuestos. Es decir, se trata de captación impositiva. Los segundos, por su parte, son las entradas de recurso surgidas del pago de derechos, cobro de multas, recargos y diferentes bienes públicos.




Algunos de los ingresos tributarios son los siguientes:

- I. Impuesto Sobre la Renta (ISR): Es un impuesto que grava las ganancias de los residentes en México y empresas transnacionales que operen en México. Para personas morales, este impuesto permite la deducción a través de los gastos destinados estrictamente a la operación del giro al que se acredite la personalidad.
- II. Impuesto al Valor Agregado (IVA): Este impuesto se aplica de modo indirecto al consumo, la excepción se centra en los alimentos, viviendas, entre otros.
- III. Impuesto Especial a Productos y Servicio (IEPS): Es una cuota específica de la producción o de ésta más el servicio. En el caso de Cumbra, queda exento de este impuesto.

En el caso de los ingresos no tributarios encontramos, entre otros, los siguientes:

- I. Ingresos Petroleros del Sector Público: Son las percepciones obtenidas por la perforación para producir hidrocarburos.
- II. Comisión Federal de Electricidad (CFE): Los ingresos provienen del cobro por el servicio de energía eléctrica.



III. Cuotas al IMSS e ISSTE: Es el ingreso obtenido de la suma de las cuotas de aportación voluntaria y patronal (en el caso del IMSS) o la contribución destinada por el gobierno (ISSTE).

El segundo componente de la legislación fiscal de México es el compuesto por los gastos públicos. Anualmente, es entregado el Presupuesto de Egresos de la Federación. En este documento se presenta la previsión de los gastos que realizó el gobierno federal en el año fiscal que está por comenzar. En este documento se reflejan las prioridades del gobierno, así como la incidencia que se tendrá en la macro economía (ayuda en la determinación de la estabilidad financiera), así como en la micro economía (participa en el establecimiento de la incidencia del crecimiento económico).

Finalmente, la deuda es el tercer componente de esta legislación. Este concepto refiere el dinero o bienes que, en este caso, el país le debe a otro. Sin embargo, esta deuda también puede ser de carácter interno (como lo son los créditos otorgados al sector público emitidos por el Banco de México); en caso de ser externos, se trata de la suma de pasivos financieros que el sector público tiene con entidades económicas ajenas a la república (Auditoría Superior de la Federación, 2018).

Tendencias
desempleo

de El empleo en Puebla se encuentra en aumento. En septiembre pasado se registraron 86,043 poblanos sin empleo. Esto representa un alza, pues en 2017 se contabilizaron 68,803 personas desempleadas.

Ahora bien, de la población empleada, el 66.6% se encuentra laborando en la informalidad. Este dato coloca a la entidad dentro de los estados con mayor informalidad en México (El pulso laboral, 2018).

Entorno Social

RUBRO

ANÁLISIS Y RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

ÁMBITO SOCIAL

Población total

De acuerdo con el censo del INEGI realizado en 2015, en Puebla se registró lo siguiente (INEGI, 2015):

- I. Población total: 6,168,883
- II. De esa población, 3,225,206 son mujeres, 2,943,677 son varones. La edad promedio de los poblanos es de 27 años.

Cantidad de matrimonios de Puebla registra una tendencia a la reducción de matrimonios. En 2017 se registraron 18,776 (INEGI, 2018).


Cantidad de divorcios de Contrario a los matrimonios, Puebla registra 3,916 divorcios (INEGI, 2018).

Tasa de natalidad Puebla registró 136,271 nacimientos (INEGI, 2018).


Tasa de mortalidad Durante 2017, Puebla registró 37,724 defunciones (INEGI, 2018).

Tasa de migración e inmigración De acuerdo con cifras del INEGI (INEGI, 2010), en 2005 la emigración de poblanos hacia otras entidades se reportó del siguiente modo:

- I. Por cada 100 habitantes:
 - I. 19 se movilizaron al Estado de México.
 - II. 15 se mudaron a Veracruz.
 - III. 14 a CDMX.

- 
- IV. 9 a Tlaxcala.
 - V. 5 a Oaxaca.
- II. Ahora bien, por cada 100 personas que llegaron a vivir a Puebla:
- I. 23 provienen de la CDMX.
 - II. 17 del Edo. De Mex.
 - III. 16 de Veracruz.
 - IV. 7 de Oaxaca.
 - V. 6 de Tlaxcala.
- III. Por otra parte, de cada 100 poblanos que salieron del país, 91 de ellos se movilizó a Estados Unidos.

Un dato relevante y reciente, es que Puebla alberga al cuarto municipio del país que registra una de las tasas más altas de migración. Tlatlauquitepec presenta una tasa de migración neta de 71.22% más alta que los municipios ubicados en la frontera norte de México (Núñez, 2018).




Esperanza de vida De acuerdo con el censo realizado por el INEGI en 2016, la esperanza de vida es de (INEGI, 2016):

- I. 72.1 años para varones. Se encuentran .4 años debajo de la media nacional.
- II. 78.0 para mujeres. Se encuentran .2 años por encima de la media nacional.

Confianza en el gobierno El INEGI realizó a finales de 2017 una encuesta para medir el nivel de confianza (INEGI, 2018) de los ciudadanos respecto a la calidad del gobierno y los servicios ofrecidos. Los resultados relevantes son los siguientes:

- I. Seguridad pública: en Puebla, 23.3% de la población mayor de edad, reconoció la disponibilidad de la policía para apoyarle. Ahora bien, el nivel de satisfacción recibida por el servicio es del 14.8%.
- II. Problemas más importantes en Puebla:
 - I. Inseguridad y delincuencia: 78.4%
 - II. Corrupción: 49.3%
 - III. Desempleo: 38.0%



III. Sobre la corrupción:

- I. 94.7% de los poblanos percibe los actos de corrupción como frecuentes o muy frecuentes. Sólo el 0.3% consideró que nunca se han realizado actos de corrupción en la entidad.
- II. Los sectores donde se percibe mayor nivel de corrupción son: Gobierno Federal (94.3%), Partidos políticos (94.2%), Policías (93.0%), Diputados y senadores (92.8%), Ministerio público (89.1%).
- III. De cada 100,000 habitantes, 9,577 experimentó, por lo menos una vez y de manera directa la corrupción por parte de algún servidor público.
- IV. De cada 100,000 habitantes, 13,406 poblanos fueron víctimas de corrupción en la realización de algún trámite.

IV. Sobre la confianza:

- I. La familia es la institución más confiable, el 85.2% de los poblanos la señalan de este modo.
- II. El 51.7% confían en el ejército y la marina.
- III. Sólo el 17.3% confía en los policías.



Roles de género

Respecto a cuestiones de género, Puebla no se encuentra en la mejor posición. Actualmente es el octavo estado con más feminicidios. De acuerdo con un diario local, al 24 de noviembre se contabilizaron 26 casos de este tipo en la entidad (Meza, 2018).

Ahora bien, el gobierno estatal emitió en 2008 la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Puebla (Gobierno Estatal de Puebla, 2008). Esta ley persigue diversos objetivos:

- I. Generar condiciones para eliminar cualquier forma de discriminación por cuestión de género.
- II. Garantizar el ejercicio equitativo de los derechos de los poblanos.
- III. Definir principios de actuación para los diferentes niveles de gobierno para crear equidad de género.


Sin embargo, a pesar de los esfuerzos estatales para reducir la brecha entre la distinción de género y, de acuerdo con el CONAPRED (Comisión Nacional para la Prevención de la Discriminación), Puebla es el estado que registra mayor discriminación (CONAPRED, 2017).

El 28.4% de las poblanas mayores de 18 años declaró haber sido víctima de discriminación por su género. El principal motivo para la discriminación es la apariencia.

Ahora bien, el 23.0% de los poblanos considera que “las mujeres deben ayudar en los quehaceres del hogar más que los hombres” (CONAPRED, 2017).

Entorno tecnológico

RUBRO	RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN
ÁMBITO TECNOLÓGICO	<p data-bbox="596 662 1902 805">El ámbito de la seguridad demanda constante actualización en materia de seguridad. Por ello, la misma industria ha promovido el desarrollo tecnológico de la misma. Este avance va desde el empleo de aplicaciones desde el teléfono móvil hasta el reconocimiento facial.</p> <p data-bbox="596 883 1902 1026">Por otra parte, han surgido actualizaciones tecnológicas con miras a renovar las herramientas más conocidas como: Circuito Cerrado de Televisión, alarmas de seguridad, detectores de metales y cercas eléctricas.</p> <p data-bbox="596 1104 1474 1136">Algunos de los instrumentos desarrollados, son los siguientes:</p> <ul data-bbox="646 1214 1902 1354" style="list-style-type: none">a) Aplicaciones orientadas al área operativa. Buena parte de las aplicaciones orientadas a la seguridad privada, están enfocadas a la supervisión de los guardias. A través de estas aplicaciones, el guardia puede reportar su hora de llegada, así como realizar el



registro de los rondines efectuados por cada uno de ellos. Además, a través de ellas se pueden generar reportes en tiempo real.

- b) Empleo de dron: Los drones surgieron como una herramienta para encausar el ocio, sin embargo, ha comenzado a cobrar importancia en materia de vigilancia. Al ser herramientas fáciles de operar y de bajo costo, un dron ofrece la posibilidad de realizar rondines de vigilancia, además de grabar los recorridos del mismo (J.A.G., 2016).
- c) Empleo de geolocalizadores: Colaboran en la ubicación precisa de los guardias activos. En sustitución de los llamados “rondineros” esta tecnología permite, en tiempo real, conocer la ubicación y ruta de los guardias.
- d) Colocación de botones de pánico: empleados por la seguridad pública, el uso de esta tecnología también se está expandiendo dentro del sector privado (Emprende Magazine, 2017).

La comisión de delitos ha innovado sus formas. Ante ello, la seguridad también ha generado diversas formas de prevenirlos. Ahora bien, el sector de la seguridad privada ha creado fondos para impulsar el desarrollo de tecnología afín a los objetivos de la industria. Sin embargo, en México no se tiene registro de la creación de algún fondo destinado al desarrollo de tecnologías.

Financiamiento para la investigación.

Caso contrario con el sector privado de España y Estados Unidos. Prosegur, empresa de origen español y con presencia en diversos países, impulsó la creación de un fondo destinado a: “identificar, explorar y desarrollar las nuevas tecnologías que conformarán el negocio de la seguridad privada en el futuro” (El País, 2011).

La AMESP, por su parte, reportó la inversión en esta materia por parte del sector empresarial en Estados Unidos: “en controles de acceso (85%), circuitos cerrados de televisión (80%), alarmas de seguridad (66%), guardias de seguridad (65%), entrenamiento personal (56%) seguridad perimetral y filtros de selección de personal” (Arteaga, 2018).

En México se han emitido leyes de carácter local para regular el uso de tecnología y de TIC's (Tecnologías de la Información y Comunicación). No obstante, no hay alguna regulación al respecto, salvo para la modalidad de prestación de servicios de alarmas y de monitoreo electrónico, así como de seguridad de la información.

Por su parte, la Ciudad de México (Asamblea Legislativa del Distrito Federal, IV Legislatura, 2008) y el Estado de México (Gobierno del Estado de México, 2013) cuentan con esta legislación, pero sólo para el ámbito público.


Dentro de la regulación en materia de seguridad privada, se contempla la modalidad “seguridad en la información (...) Consiste en la preservación, integridad y disponibilidad de la información del prestatario, a través de sistemas de administración de seguridad de bases de datos, redes locales, corporativas y globales, sistemas de cómputo, transacciones electrónicas, así como respaldo y recuperación de dicha información, sea ésta documental, electrónica o multimedia (Cámara de Diputados, 2011)

En México, la protección a la información aún está en el inicio de su definición. Si bien, la seguridad de la información a nivel global camina a pasos agigantados, en México apenas es tomado en cuenta por empresas de seguridad privada.

En este ámbito, se busca proteger datos, información e, incluso, activos económicos de las empresas y personas. México es el segundo país con más vulnerabilidad en este sentido. Las empresas mexicanas están más desprotegidas que las organizaciones de Chile, Colombia y Argentina (Riquelme, 2017).

De acuerdo con evaluaciones de la revista de negocios Forbes, la: “seguridad informática no es vista ya como una carga en términos de tiempo y dinero, pues le brinda –a la- organización la ventaja competitiva que requiere para mantenerse vigente en el mercado (Alem, 2016)

De acuerdo con especialistas en materia de seguridad informática del Instituto Politécnico Nacional (IPN), las empresas mexicanas carecen de protocolos de seguridad referentes al



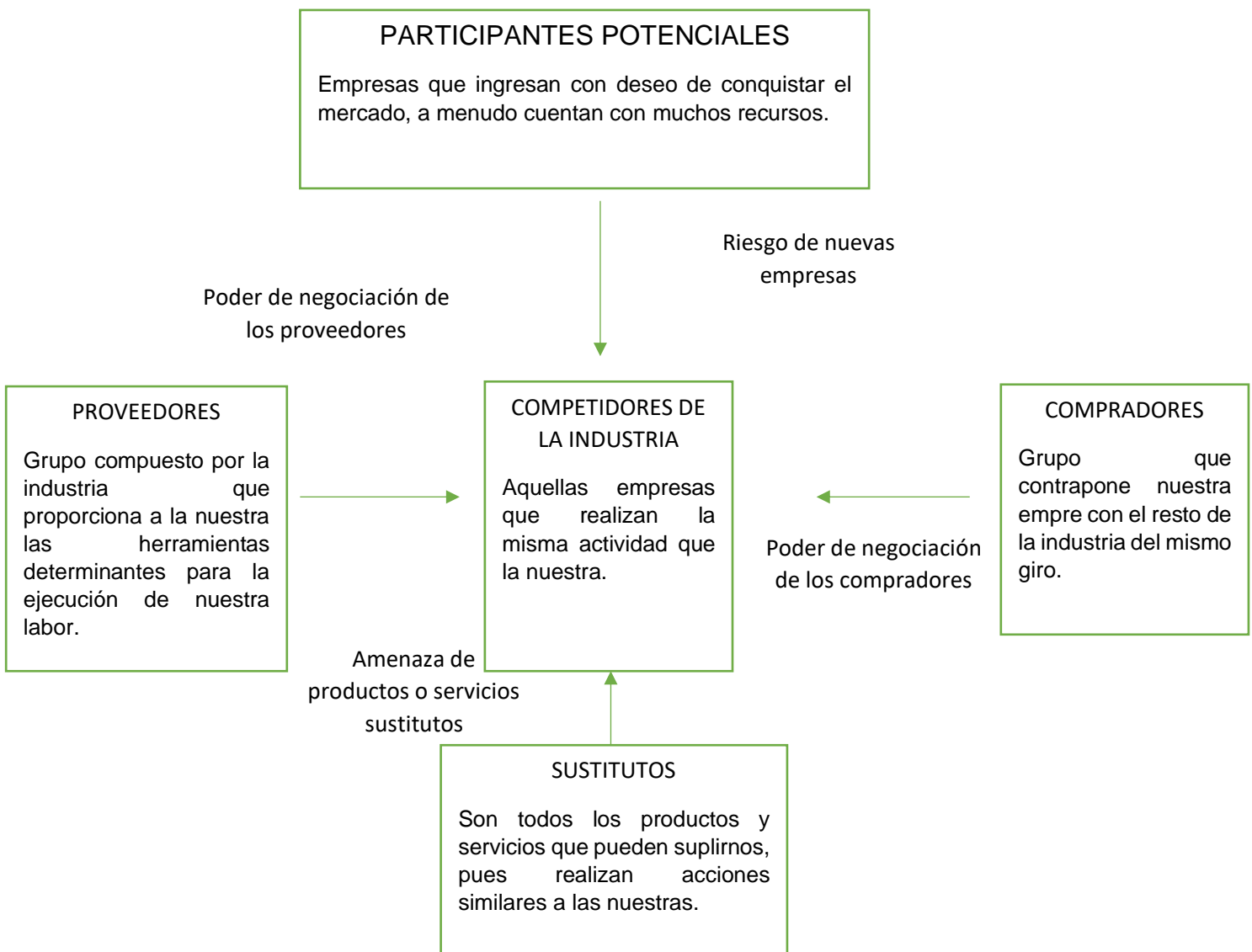
tratamiento de sus datos (Álvarez, 2017). En la misma línea, la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares, arrojó que el 63.9% de la población mexicana es usuaria de internet, sin embargo, México está en penúltimo lugar en materia de ciberseguridad (Fernández, 2018). Además, para 2018 México se colocó como el país con más ataques cibernéticos (González., 2018).

2.2.2 Análisis Porter

El análisis propuesto por Michael Porter busca ser una herramienta para la elaboración de la estrategia competitiva. Para este autor, ninguna empresa puede sobrevivir si no cuenta con un planteamiento estratégico, pues de no contar con él, puede fácilmente perderse entre el resto de empresas que componen la industria.

Para Porter, existen cinco fuerzas que influyen directamente en el desempeño estratégico de cualquier empresa, mismas que definen cuál será la posición y utilidades de cada organización. Por ello, la estrategia competitiva, dice Porter, debe pensarse para que la empresa pueda defenderse de ellas, o bien, sacarles provecho.

El modelo propuesto por el autor, es el siguiente:



Análisis de la fuerza de la competencia

En el ámbito de la seguridad privada prevalece la competencia tanto regular como irregular. Como se mencionó en el análisis PEST, la irregularidad en el sector es muy fuerte, lo cual afecta a Cumbra, analicemos cómo y por qué.

La Dirección General de Seguridad Privada, dependiente de la Secretaría de Gobernación, tiene conocimiento de 1,170 empresas con permiso federal vigente (dato actualizado al mes de octubre de 2018). De estas empresas, 34 poseen su oficina matriz en el estado de Puebla. Por otra parte, 37 empresas más manifiestan tener una sucursal en dicha entidad.

Es decir, en Puebla existen 71 empresas de seguridad privada con permiso federal. Ahora bien, la entidad poblana tiene conocimiento de 171 empresas autorizadas o en proceso de revalidación (dato de noviembre 2018).

Es importante no perder de vista que existen, adicionalmente, más de 8,000 empresas *patito* (García Á. , 2018). El *boom* del que ha sido objeto la seguridad privada ha atraído a una buena cantidad de inversionistas que buscan sobrepasar la legislación vigente.

Ahora bien, de todas estas empresas, las que más destacan a nivel nacional (no necesariamente de origen mexicano) son:

Nombre	Nombre comercial	País de origen	Tiempo en el mercado	Cobertura	Permisos	Certificaciones
ADT, Private Services de México S.A. de C.V.	ADT	Estados Unidos (Corporativo Johnson Controls)	140 años	Presencia en más de 150 países. En México cuenta con cobertura nacional.	Cuenta con permiso Federal y en cada uno de los estados de la república mexicana.	
Grupo Consultores, Seguridad Privada Integral, S.A. de C.V.	Grupo Consultores	México	34 años.	Nacional.	Cuenta con permiso Federal, Estatal (no especifican dónde) así como de portación de armas.	Iso 9001/2015 / Basc / Responsabilidad Social (Rs) / Y Funcionamiento De Responsabilidad De Seguridad Privada 18788/2015 (Esr) Management System For Private Security Operations.
Grupo Control Seguridad Privada Integral S.A. de C.V.	Control Seguridad Privada Integral.	México	N/A	Nacional.	Cuentan con permiso Federal, Estatal (en los estados donde operan).	ISO 9001-2008; ESR; SuperBrands

<p>Dilme S.A. de C.V.</p>	<p>Dilme.</p>	<p>México.</p>	<p>29 años.</p>	<p>Nacional.</p>	<p>Permiso Federal en seguridad privada a personas; seguridad privada en los bienes; seguridad privada en el traslado de bienes o valores submodalidad b)vigilancia; actividad vinculada con servicios de seguridad privada submodalidad b) relacionada directamente con la instalación y comercialización de sistemas circuitos cerrados de televisión (CCTV), sistemas de posicionamiento global (GPS), aparatos, dispositivos,</p>	<p>Asociados a AMPROFEC, personal certificado en estándares de competencia laboral ec0060 y ec0076 del conocer.</p>
----------------------------------	---------------	----------------	-----------------	------------------	---	---

					controles de acceso y cercas electrificadas, comercialización de chalecos blindados y procedimientos técnicos especializados.	
Grupo Securitas México S.A. de C.V.	Grupo Securitas México.	Estados Unidos.	N/A	Mundial.	Permisos Federales y Estatales. Región Norte: Monterrey (Apodaca, San Nicolás, San Pedro, Guadalupe), Cd. Juárez, Chihuahua, Durango, Hermosillo, Mexicali, Nuevo Laredo, Reynosa, Saltillo, Tijuana, Torreón. Región Bajío: San Luis Potosí (Zacatecas) Guanajuato (Celaya, León), Querétaro, Aguascalientes.	BASC.

					Región Centro: Ciudad de México (Santa Fe, Polanco, México Centro), Puebla, Estado de México, Guadalajara, Toluca, Cancún (Playa del Carmen), Córdoba.	
GSI Seguridad Privada S.A. de C.V.	GSI Seguridad Privada.	México.	42	México y Latinoamérica.	Federa, estatales, portación de armas.	ISO9001:2008, distintivo de empresa socialmente responsable, CONOCER
G4S Private Security Services S.A. de C.V.	G4S	Reino Unido.	28 años en México.	Más de 100 países.	Federal y Estatal.	BASC.
Servicios de Seguridad Privada S.A de C.V.	Intercon.	Estados Unidos.	46 a nivel internacional y 36 en México.	Internacional.	Federal y Estatal.	BASC.
Prosecur Seguridad	Prosecur.	España.	42 años.	Internacional.	Federal y Estatal.	ISO 9001.

Privada S.A. de C.V.						
Serviseg S.A. de C.V.	Serviseg.	México.	24 años.	Internacional.	Permiso Federal y Estatales. Cobertura Nacional con 22 oficinas regionales.	ISO 9001:2015 y ESR.
Multiproductos de Seguridad Privada S.A. de C.V.	Multiproseg.	México.	16 años.	Nacional.	Autorización federal no. DGSP/024-05/536, permiso estado de Morelos no. 300, autorización estado de Zacatecas no. SSP/DESP/42/2017, permiso CDMX no. 1874, autorización estado de México no. CES/ 131/16-09/II-SP, autorización estado de Querétaro no. S.S./S.S.P./280	ISO 9001:2008/NMX-CC-9001-IMNC-2008 , NMX-SAST-001-IMNC-2008/OHSAS 18001:2007
Servicio Pan Americano de	PanAmericano. (Pertenece a	Estados Unidos.	159 años. (Fundada en 1859).	Internacional (más de 100 países).	Permiso Federal y estatales, tiene	s/i

Protección S.A. de C.V.	Brinks desde 2010).	(Originalmente, era una empresa mexicana fundada en 1965.)			presencia en todo el país.	
JJB Inversiones S.A. de C.V.	Proguaridas.	México.	17 años.	Presencia en 22 estados.	Federal y estatales.	Personal certificado en estándares de competencia laboral EC 0060 y EC 0076 del CONOCER, BASC-Business Alliance for Secure Commerce- es una alianza empresarial que promueve un comercio seguro en cooperación con los gobiernos y organismos internacionales.
Impacto Total en Seguridad Privada Integral, S.A. de C.V.	Impacto Total.	México.	7 años.	Nacional. Toluca, monterrey, Guadalajara, Reynosa, Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro.	Federal y estatales. Permiso federal ante la Dirección General de Seguridad Privada DGSP/089-12/2001, acreditación ante la DGAC.	ISO 9001:2008, distintivo ESR ante CEMEFI, certificación AMESP.

Eximco Servicio Integrados S.A. de C.V.	Eximco.	México.	25 años.	Nacional.	DGESP, SEMAR Y SEDENA.	Physical Security Professional.
GSM Seguridad Privada México S.A. de C.V.	GSM Seguridad Privada.	México.	s/i	Nacional.	Federal y Estatal.	ISO 9001.
Sequival S.A. de C.V.	Sequival.	México.	24 años.	Nacional.	Federal. DGSP/009-05/544	Ninguna.
Sepsa Custodias de Valores S.A. de C.V.	Sepsa custodias.	México.	19 años.	Nacional.	Federal, estatales, portación de armas, SEDENA.	ISO 9001:2008, distintivo de empresa socialmente responsable.
Solución de Problemas S.A. de C.V.	Prosol.	México.	19 años.	Nacional.	Permiso Federal - DGSP / 151-05/686 Presencia en: Nuevo León, Coahuila, Baja California, Tamaulipas, Guanajuato, Ciudad de México y Estado de México.	Es miembro del Consejo Consultivo de Seguridad Pública y Privada del Estado de Nuevo León
Alas de Seguridad Privada S.A. de C.V.	ASEPSA.	México.	23 años.	Nacional.	(Registro Federal Permanente DGSP/256-11/1901/) (Estatal SSPDF 1915) (Estatal SSPNL DCSESP/362-15-II)	SSPDF, SEGOB, SSPNL, CANACO, AMESP, CONOCER (SEP)
Servicios Privados de	Servicios Privados de Seguridad.	México.	26 años.	Nacional.	Federal, estatal y porte de arma.	ISO 9001:2008.

Seguridad S.A. de C.V.						
RMS Seguridad Privada S.A. de C.V.	RMS.	México.	7 años.	Ciudad de México.	Federal, Local CDMX y SEDENA.	Ninguna.

Por otra parte, a nivel estatal, las empresas identificadas como principal competencia y que cuentan con permiso estatal son:

Nombre	Nombre comercial
Nor-Seg Servicios de Seguridad Privada S.A. de C.V.	Nor-seg.
Le Blanc Seguridad Privada de Puebla S.A. de C.V. // Le Blanc Seguridad Privada S.C.	Ambas comercializan con el nombre <i>Le Blanc</i> .
Servicios Preventivos a Instituciones y Comercios S.A. de C.V.	Serpico.
Rezgon Seguridad Privada S.A. de C.V.	Rezgon.
Servicios Ilimitados de Protección S.A. de C.V.	Servicios ilimitados de protección.
Rayhe S.A. de C.V.	Rayhe.
Vima Seguridad Privada S.C.	Vima.
Sepro Seguridad Privada S.A. de C.V.	Sepro.
	Tecnopro.

Por otra parte, a nivel estatal, las empresas identificadas como principal competencia y que no cuentan con permiso estatal de operación son:

Nombre comercial
Seguridad Privada Conseg.
Esfinge Seguridad militar privada.
SPIE. (Cuentan con un permiso federal vencido en 2017 en su portal de internet.)
Seguridad Arhes, Guardias privados.
Seguridad Privada Deiglesa.
Gespri.
Claar.
Raga Seguridad Privada S de RL de CV.
Vicsa.

Si bien, hay decenas más de empresas, las anteriormente mencionadas son quienes poseen más presencia en el estado de Puebla. Ahora bien, del análisis de la competencia podemos desprender las siguientes observaciones:

I. Gran cantidad de competidores con una fuerza similar o mayor:

Regularmente, este escenario supone el surgimiento de una “guerra” de precios. Es decir, buena parte de la competencia apoya la idea de igualar o buscar ofrecer precios más bajos que el resto de la industria. En contra parte, esta estrategia no siempre resulta ser la mejor, pues reduce la utilidad de la industria.

II. Ausencia de diferenciación:

El consumidor, al momento de optar por una u otra opción, carece de herramientas para poder diferenciar entre el servicio ofrecido por Cumbra que del resto de la competencia.

III. Costos cambiantes:

Si bien esta industria apuesta por la estrategia de precios, hay evidencia de costos cambiantes. Este elemento se suma al punto anteriormente expuesto; si el cliente tiene oportunidad de diferenciar de una empresa a otra a través del precio, regularmente son cambiados.

IV. Diversidad en los competidores:

Como pudimos observar en las tablas de competidores, hay variedad en las empresas que tienen presencia en Puebla. Más allá de la entidad de origen, cada una aporta una estrategia y visión diferente de la industria. Sin embargo, las empresas que presentan esta visión, no son la mayoría; esto trae una oportunidad para la diferenciación.

Análisis de sustitutos

Los productos o servicios sustitutos son aquellos que ofrecen la satisfacción de la misma necesidad que nosotros, pero con medios diferentes. No son un elemento que deba tomarse a la ligera o creer que no afectan nuestra industria, todo lo contrario. Los sustitutos suelen limitar los rendimientos de todos los sectores industriales.

Respecto a los sustitutos, generalmente las estrategias de defensa son encaminadas a ser operadas por la industria completa, no sólo por un sector. A pesar de ello, esto no es un requisito indispensable y, por el contrario, se puede tomar este factor en beneficio para la organización de manera particular.

En este sentido, es importante no perder de vista que los productos o servicios sustitutos también pueden defenderse de nuestra industria. Es decir, ellos también pueden orquestar estrategias ofensivas hacia nosotros. Esto no es un aliciente para defendernos y evitarlos, en contra parte, podemos “darle la vuelta” y servirnos de ellos.

A continuación, se enlistarán los principales sustitutos a los que nos enfrentamos.

Sustitutos
Chapas resistentes.
Vidrios
Cámaras de seguridad
Alarmas de seguridad
Automóviles blindados
Chalecos antibalas
Sensores de movimiento
Luces de emergencia
Alarmas

Comando canino
Puertas retardantes
Cristales antibalas
Candados
Cajas de seguridad
Detector de inhibidores
Iluminación adecuada
Seguros antirrobo
Portación de armas
Empleo de drones para la vigilancia
Contratación de "porteros"
Aplicaciones e instrumentos destinados a transformar instalaciones en Smart.
Fuerzas públicas (policía estatal, municipal, federal, ejército, etc.)
Instalación de cercas electrificadas.
Redes vecinales de vigilancia.
Cursos de defensa personal entre otras disciplinas.
Bastones.
Tasers.
Gas pimienta.
Armas de paralización eléctricas.
Linternas de mano.
Vídeo porteros
Interfón
Timbres.
Arcos detectores de metales.
Tarjetas de captura.
Lector de huellas digitales/biométrico.
Detector de humo.
Rondineros.
Aplicaciones de ubicación GPS.

Análisis de la fuerza de los compradores

Esta es una fuerza muy importante para nuestro análisis. Este grupo nos permite continuar con nuestra actividad y continuar subsistiendo. Por este motivo, el grupo posee poder respecto a nuestra industria y sobre el precio que ofrecemos.

Enlistar aquí el sector de compradores sería redundar en la información presentada en el análisis PEST. En este apartado nos limitaremos a presentar las condiciones observadas en mencionado aporte:

V. Los compradores suelen adquirir el servicio de modo indiferenciado:
En este caso, los compradores tienen conocimiento del mercado que oferta el servicio de seguridad. Saben que siempre el servicio estará disponible, de este modo pueden enfrentar a los proveedores, buscando el mejor servicio con un precio accesible.

VI. El grupo se presenta como una amenaza en la integración del servicio:
El comprador busca exigir un nivel “más allá” de la injerencia debida en el servicio. A pesar de que este ambiente promueve el dicho “el cliente siempre tiene la razón”, en realidad, no siempre resulta de este modo.

VII. El cliente posee toda la información respecto a la demanda, los precios y los costos del proveedor.

En este sentido, el comprador, al tener conocimiento, también tiene poder para decidir o buscar un precio más bajo.

Análisis de a fuerza de los proveedores

Este grupo posee gran fuerza sobre la industria dado que determina las condiciones y costos de operación de las organizaciones. En este punto, es importante mencionar que, dentro de los proveedores, también se debe tomar en cuenta con la mano de obra que se alquila para realizar las funciones de la empresa.

El poder de este grupo es tal que, incluso, los proveedores más grandes pueden reducir el nivel de rentabilidad de la industria. Como resultado del análisis de proveedores, se obtuvieron los siguientes resultados:

- I. Hay un buen número de compañías que comercializan los aditamentos que requiere la industria.

Esto trae buenas condiciones para negociar precios, por lo tanto, su poder de influencia en el sector de seguridad es bajo.

- II. La competencia entre los proveedores es constante.

Al estar obligados en acaparar mayor mercado, suelen ofrecer beneficios respecto a sus pares.

- III. Alta rotación en mano de obra.

La continuidad del personal en su empleo es baja. De acuerdo con el análisis PEST, más del 60% de los trabajadores poblanos pertenecen al sector informal.

Análisis de los participantes potenciales

La industria de la seguridad presenta un crecimiento constante. Como se ha mencionado anteriormente, la competencia abarca empresas legales como aquellas que laboran ilegalmente. En este apartado, mencionaremos de qué modo estos participantes potenciales afectan a Cumbra.

Los participantes potenciales aportan más capacidad de inventiva e innovación. Generalmente, son empresas que poseen recursos económicos grandes, pues corresponden a la inversión inicial. La constante aparición de empresas de seguridad privada, provoca que aquellas que no han encontrado un modo de diferenciarse, reduzcan sus costos.

Si nosotros retomamos algunos de los puntos a los que se enfrentan a manera de barrera de entrada estas empresas, coincidiremos en algunos puntos, a saber:

I. Poca, o mal difundida, diferenciación del servicio.

En el punto en que ingresamos como nuevos proveedores, hay empresas que ya gozan de un posicionamiento férreo, lealtad de los clientes y de buen nivel de estabilidad.

II. Falta de expertise:

La falta de experiencia se refleja en aspectos administrativos como operativos. Si bien se tiene el conocimiento referente a temas de seguridad, no se tiene del sistema en su totalidad.

III. Desventaja de costos independientes de las economías de escala.

En Puebla, hay múltiples espacios licitados a empresas de seguridad privada. Además, la existencia de la política que determina quién es el proveedor seleccionado, está permeada por relaciones entre empresas y gobierno, lo que nos coloca debajo de estas empresas.

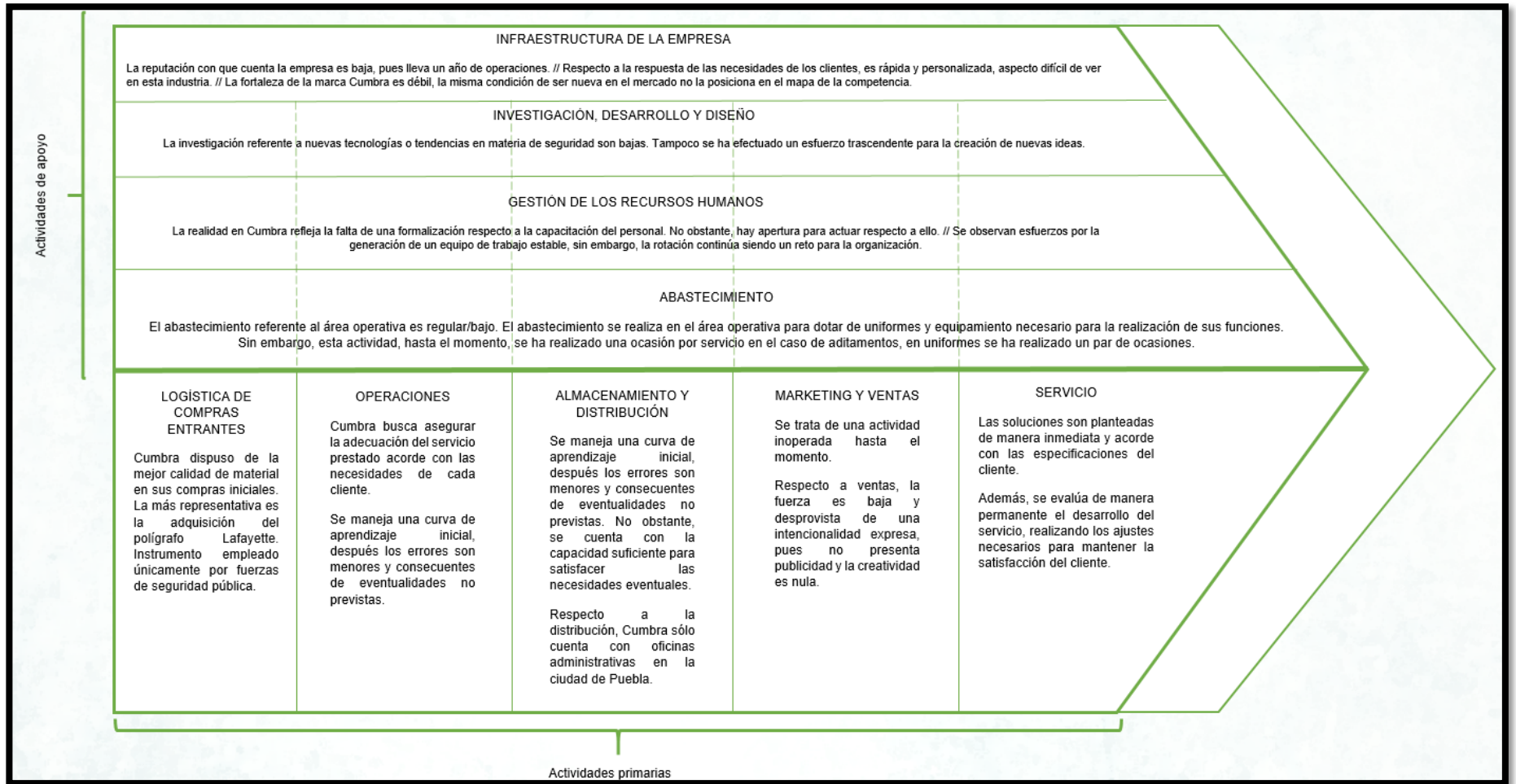
Identificación de la ventaja competitiva

Esta ventaja competitiva es posible de ser identificada por medio del análisis de la cadena de valor de la organización y el proceso que sigue en todo momento del proceso de compra y durante la gestión de la relación comercial.

Para poder identificar el valor agregado que ofrece la firma, es necesario realizar un análisis de la cadena de valor. Este término alude a cada una de las actividades que desempeña la empresa para poder proveer el servicio. Esta cadena debe ser evaluada cada cierto tiempo, pues se modifica acorde con la historia que desarrolla la organización, con la estrategia que persigue, así como la economía existente en ella (Porter, Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1991).

El análisis de la cadena de valor nos permite identificar diferencias entre nuestros procesos y los de la competencia. El valor es aquello que los clientes están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona.

A continuación, basado en el modelo de Porter (1991), se presenta el modelo de la cadena de valor de Cumbra.



Actividades de apoyo

Actividades primarias

Una vez identificada la cadena de valor y el análisis de los competidores, ejercicio realizado con la matriz propuesta por Michael Porter, será posible la determinación de la ventaja competitiva. Es decir, nuestro elemento diferenciador en comparación con el resto de las empresas dedicadas a suplir la misma necesidad que nosotros. Es el beneficio extra que brindamos frente al resto de la industria; incluso, si esto representa un costo mayor para nuestros clientes, lo pagarán si está bien planteada.

En el caso de Cumbra, de inicio se manejará la adecuación del servicio y la atención a los clientes. La estrategia atacará, principalmente, el beneficio del acompañamiento a los clientes durante todo el tiempo que se preste el servicio.

Es importante poner en el mapa que el principal medio para poder mostrar y que el cliente reconozca esta ventaja, son los empleados. Por ello, se debe trabajar con el clima laboral existente en la empresa, esto asegurará una percepción positiva por parte de los consumidores y no generará desencanto con el servicio.

Esta ventaja competitiva debe ser manejada en función de lograr colocarse en el *top of mind* de los consumidores. Esa posición debe separarnos del resto. Para lograr este objetivo, debemos enfocar nuestro trabajo en un sector (mercado meta), pues no podemos ser todo para todos en este punto.

La correcta gestión de esta ventaja podrá comenzar a diferenciarnos del resto de participantes de la industria. Si bien la atención al cliente es una actividad replicable por el resto de las organizaciones, podemos desarrollar de una manera más amplia el proceso del servicio al cliente para poder refinar y volver complicada de imitar nuestra ventaja competitiva.

Además, debemos encontrar el modo de sostener este desempeño y mantenerlo superior al resto.

2.2.3 Análisis FODA

Una vez reunida toda la información referente al análisis interno y externo de la organización, es posible realizar el dibujo completo de la organización. Por excelencia, la matriz FODA es la más recomendable para tal tarea, la única condición previa a su realización es tener conocimiento sobre la condición organizacional actual.

Esta herramienta precede la determinación de las acciones a seguir, pues traza los próximos pasos que dará la organización. Consiste en el análisis de las **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas** de una organización.

De acuerdo con Carlos Maturana, la matriz puede ser pensada como “una fotografía de la situación actual de una empresa (...) permitiendo de esta manera obtener un análisis preciso de la organización, lo que permite en función de ello, tomar decisiones y actuar de acuerdo con los objetivos y políticas formuladas” (Maturana, s./f.).

Fortalezas de la organización

De acuerdo con Paul Capriotti, son “los aspectos en que estamos muy bien valorados en relación con las otras organizaciones” (Capriotti: en Ocampo, 2010, pág. 22). Son los elementos que nos ayudan a defendernos del entorno y son, además, el soporte cuando hay contingencias organizacionales.

Hay dos tipos de fortalezas: tangibles o intangibles.

- I. La primera obedece a la infraestructura, en general, de la organización.
- II. La segunda se refiere al *knowledge* o el *know how*. Es decir, al conocimiento por parte de la organización respecto al servicio que provee, en el caso de Cumbra, el conocimiento sobre seguridad. También se toma en cuenta el posicionamiento, imagen, identidad, cultura, etc. De la empresa.

Teniendo en cuenta esto, a continuación, se procede a enlistar las fortalezas de la organización para, después, clasificarlas acorde a la Matriz de Evaluación de Fortalezas (MEF).

Fortalezas.

1. Amplio conocimiento en materia de seguridad.
2. Permisos de operación estatal y federal en orden.
3. Póliza de fianza de fidelidad.
4. Atención personalizada a los clientes.
5. Experiencia en sector hotelero, escolar, comercial, industrial y de construcciones.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FORTALEZAS (MEF)

IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA	Fortaleza	1	2	3	4	5
	Muy Alta		X	X		X
	Alta	X			X	
	Media					
	Baja					
MAGNITUD O IMPORTANCIA DE LA FORTALEZA						

Debilidades de la organización

Las debilidades de la organización se refieren a las carencias o limitaciones existentes dentro de la organización. Las limitaciones pueden ser, por ejemplo, de habilidades, conocimiento, información, tecnología o recursos financieros. La falta de estos elementos en la organización propicia la falta de herramientas de la misma para hacer frente a las contingencias.

Las debilidades detectadas son las siguientes:

1. Personal operativo con baja capacitación
2. Estructura insuficiente para expandir el servicio a otro estado.
3. La póliza de fianza sólo cubre trece elementos.
4. El personal mantiene niveles medios de rotación.
5. La implementación de estrategia en materia de ventas no ha rendido el éxito esperado.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DEBILIDADES (MED)

IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA	Debilidad	1	2	3	4	5
	Muy Alta			X		
	Alta	X			X	X
	Media		X			
	Baja					
MAGNITUD O IMPORTANCIA DE LA DEBILIDAD						

Amenazas de la organización

Las amenazas son aquellos elementos externos a la organización que representan peligro latente. Puede tratarse de fenómenos de origen natural, tecnológico o provocados por la acción del hombre, mismos que pueden provocar consecuencias negativas en las organizaciones.

El alcance de las amenazas puede trascender y provocar, incluso, el cierre de la organización.

Las amenazas de Cumbra son:

1. Puebla registra una de las cifras más altas en empresas irregulares.
2. Competencia desleal en materia de precios por parte de la competencia directa.
3. Reducción en la economía nacional de hasta el 6% por la pandemia mundial.
4. Cambios no previstos en las necesidades de los clientes.
5. Baja capacidad de pago por parte de clientes interesados.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE AMENAZAS (MEA)

IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA	Amenaza	1	2	3	4	5
	Desastroso					
	Severo		X			
	Moderado	X		X	X	
	Ligero					X
MAGNITUD O IMPORTANCIA DE LA AMENAZA						

Oportunidades de la organización

Las oportunidades constituyen aquellas coyunturas externas en el tiempo y el lugar que resultan favorecedoras para la organización. Además de ser positivas, son sensibles de ser explotadas a nuestro favor. Estos eventos se descubren a través del estudio del entorno.

Las oportunidades pueden ser factores “socio-políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones” (Ocampo, 2010).

Las oportunidades de la empresa son:

1. Existencia de foros y publicaciones especializadas en el ramo de la seguridad privada.
2. Apoyos fiscales por parte del gobierno estatal.
3. Ante la crisis por COVID, se incrementa la demanda de servicio.
4. Legislación a favor de empresas legales.
5. Falta de segmentación del mercado por parte de la competencia.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES (MEO)

IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA	Oportunidad	1	2	3	4	5
	Superior					
	Positivo	X	X	X	X	X
	Moderado					
	Bajo					
MAGNITUD O IMPORTANCIA DE LA OPORTUNIDAD						

Estructuración de matriz

Una vez detectados los componentes de la matriz, así como evaluarlos con su respectiva matriz, es posible presentar la matriz FODA. Contrario a muchas agencias que sólo emplean la matriz para presentar los puntos de la organización, el tratamiento correcto de los datos es por medio de la ponderación de los cruces que se hacen de cada uno de los puntos numerados en páginas arriba.

El modelo para la ponderación de los puntos es la siguiente:

FO-FA/DO- DA	FORTALEZAS/DEBILIDADES						Resultados
	1	2	3	4	5		
Oportunidades/ Amenazas	1						
	2						
	3						
	4						
	5						

Ordenados los datos de este modo, se califica con un 1 si la relación guarda algún vínculo. Por el contrario, se califica con 0 en caso de no existir alguna relación de este tipo.

Matriz FODA

Matriz FODA	Fortalezas		Debilidades	
Cruce de variables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplio conocimiento en materia de seguridad. 2. Permisos de operación estatal y federal en orden. 3. Póliza de fianza de fidelidad. 4. Atención personalizada a los clientes. 5. Experiencia en sector hotelero, escolar, comercial, industrial y de construcciones. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal operativo con baja capacitación 2. Estructura insuficiente para expandir el servicio a otro estado. 3. La póliza de fianza sólo cubre trece elementos. 4. El personal mantiene niveles medios de rotación. 5. La implementación de estrategia en materia de ventas no ha rendido el éxito esperado. 	
Oportunidades	F1-O1:	1	D1-O1:	1
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de foros y publicaciones especializadas en el ramo de la seguridad privada. 2. Apoyos fiscales por parte del gobierno estatal. 3. Ante la crisis por COVID, se incrementa la demanda de servicio. 4. Legislación a favor de empresas legales. 5. Falta de segmentación del mercado por parte de la competencia. 	F2-O2:	1	D2-O2:	1
	F3-O3:	1	D3-O3:	1
	F4-O4:	0	D4-O4:	0
	F5-O5:	1	D5-O5:	1
Amenazas	F1-A1:	1	D1-A1:	1
<ol style="list-style-type: none"> 1. Puebla registra una de las cifras más altas en empresas irregulares. 2. Competencia desleal en materia de precios por parte de la competencia directa. 3. Reducción en la economía nacional de hasta el 6% por la pandemia mundial. 4. Cambios no previstos en las necesidades de los clientes. 5. Baja capacidad de pago por parte de clientes interesados. 	F2-A2:	1	D2-A2:	0
	F3-A3:	1	D3-A3:	0
	F4-A4:	1	D4-A4:	0
	F5-A5:	1	D5-A5:	1

Identificación de estrategias

E.1: Ante la competencia desleal y la falta de profesionalización de la misma; se plantea generar planes de capacitación aplicables a personal en activo y de nuevo ingreso.

E.2: Aumentar la tasa de presencia digital en el estado de Puebla, por medio de una estrategia posicionamiento en medios digitales.

E.3: Emplear técnicas de Pricing para obtener precios competitivos, así atenderemos la baja en la economía nacional, así como la baja capacidad de pago de clientes.

E.4: Aumentar la tasa de conversiones en las visitas a nuestra página web.

Matriz de evaluación del factor interno (MEFI) correspondiente al análisis micro ambiental

	Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
AMENAZAS	Puebla registra una de las cifras más altas en empresas irregulares.	.08	1	0.08
	Competencia desleal en materia de precios por parte de la competencia directa.	.15	1	.15
	Reducción en la economía nacional de hasta el 6% por la pandemia mundial.	.10	1	.10
	Cambios no previstos en las necesidades de los clientes.	.05	2	.10
	Baja capacidad de pago por parte de clientes interesados.	.15	1	.15
OPORTUNIDADES	Existencia de foros y publicaciones especializadas en el ramo de la seguridad privada.	.05	3	.15
	Apoyos fiscales por parte del gobierno estatal.	.08	4	0.32
	Ante la crisis por COVID, se incrementa la demanda de servicio.	.12	4	0.48
	Legislación a favor de empresas legales.	.07	4	0.28
	Falta de segmentación del mercado por parte de la competencia.	.15	4	0.60
TOTAL		1		2.41

Interpretación de resultado

Al arrojar un resultado menor a 2.5, la empresa enfrenta más amenazas externas en comparación a la probabilidad de sacar más provecho de las oportunidades que ofrece el entorno actual. Es decir, no se cuentan con oportunidades lo suficientemente grandes y factibles para tomar decisiones con base en ellas.

Matriz de evaluación del factor externo (MEFE) correspondiente al análisis macro ambiental

	Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
DEBILIDADES	Personal operativo con baja capacitación	.15	1	.15
	Estructura insuficiente para expandir el servicio a otro estado.	.05	2	.05
	La póliza de fianza sólo cubre trece elementos.	.05	2	.10
	El personal mantiene niveles medios de rotación.	.08	2	.16
	La implementación de estrategia en materia de ventas no ha rendido el éxito esperado.	.15	1	.15
FORTALEZAS	.Amplio conocimiento en materia de seguridad.	.08	3	.24
	Permisos de operación estatal y federal en orden.	.15	4	.60
	Póliza de fianza de fidelidad.	.08	4	.32
	Atención personalizada a los clientes.	.10	4	.40
	Experiencia en sector hotelero, escolar, comercial, industrial y de construcciones.	.11	4	.44
TOTAL		1		2.61

Interpretación de resultados

Al encontrarse el resultado ponderado por encima de la media equivalente a 2.50, observamos que es mayor la trascendencia de las fortalezas por encima de las debilidades de la organización. No obstante, la cifra está muy cerca de la media, por tanto, se observa una tendencia sí, a la fortaleza, pero a penas elevada por encima del equilibrio.

Matriz de perfil competitivo (MPC) para evaluación de competidores y nuestra posición frente a ellos

Factor clave de éxito	Ponderación	Cumbra		Maver		Leblanc		ERI		Sepro		Tecnopro	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Permiso federal	.30	4	1.20	1	0.30	1	0.30	4	1.20	4	1.20	4	1.20
Facilidad de contacto	.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Permiso estatal	.30	4	1.20	1	0.30	1	0.30	4	1.20	4	1.20	4	1.20
Página web	.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Presencia web	.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20
TOTAL	1.0		3.70		1.33		1.40		3.60		3.50		3.60

Identificación de estrategias

En función del análisis de matriz FODA, fueron sustraídas las siguientes estrategias para contrarrestar los efectos del macro entorno:

E.1: Ante la competencia desleal y la falta de profesionalización de la misma; se plantea generar planes de capacitación aplicables a personal en activo y de nuevo ingreso.

E.2: Aumentar la tasa de presencia digital en el estado de Puebla, por medio de una estrategia posicionamiento en medios digitales.

E.3: Emplear técnicas de Pricing para obtener precios competitivos, así atenderemos la baja en la economía nacional, así como la baja capacidad de pago de clientes.

E.4: Aumentar la tasa de conversiones en las visitas a nuestra página web.

En función de cada estrategia:

E1: Actualmente, la empresa ya está realizando actividades enfocadas a la profesionalización el área operativa.

E2: Actualmente, ya se está implementando una estrategia de esta índole. No obstante, se cambiará el enfoque de la misma con el fin de integrarla con la estrategia de pricing.

E3: Con el fin de competir frente a otras empresas y tomando ventaja de la situación económica y social actual, se implementará una estrategia de pricing. Es decir, se buscará una construcción desde el enfoque de marketing de precios sobre el mismo.

E4: Para medir la efectividad de la estrategia, se medirán las conversiones realizadas en la página de Cumbra.

Capítulo 3: Estrategia de Comunicación Integral

3.1 Estrategia Externa

Definición del objetivo de comunicación:

Incrementar en 30% el número de interacciones con los públicos interesados en nuestro trabajo durante al primer semestre de 2021.

Definición de los ejes de intervención:

1. Rediseñar plan de management de redes.
2. Alcanzar las metas de seguidores por cada red social.
3. Identificar oportunidades para implementar R.R. P.P. con cámaras comerciales.
4. Ejecutar, mantener-medir y realizar seguimiento.

Creación de nuestro *target audience*

1. Rango de edad: 32-45 años.
2. Género: Masculino
3. Dónde está: En su mayoría, habitan en el estado de Puebla. Sin embargo, generalmente son personas que están en movimiento dentro del mismo estado o frecuenta estados vecinos.
4. Nicho: Seguridad patrimonial
5. Casado (Y/N): Sí
6. Hijos (Y/N): Alta probabilidad
7. Qué está intentando hacer: Busca reducir los niveles de inseguridad dentro de sus instalaciones, probablemente busca la reducción de robo hormiga por parte de sus propios trabajadores.
8. Problema específico con el que podemos ayudarlo:
 - Identificar áreas vulnerables dentro de sus instalaciones.

- Generar sensación de autoridad entre los empleados del sitio.
 - Identificar personalidades tendientes a la comisión de delitos.
 - Emplear nuevos mecanismos de verificación de personal interno y públicos externos (proveedores, etc.).
 - Informar respecto a novedades suscitadas al interior de su instalación.
 - Informar sobre áreas de vulnerabilidad externas.
9. En qué lugares pasa tiempo buscando respuestas:
- Google
 - Redes sociodigitales para identificar proveedores
 - En convenciones en materia de seguridad
 - En cámaras comerciales para establecer *networking* al respecto

I.II Identificación de áreas en que nuestro servicio es mejor

1. Descripción de nuestro servicio:

Nuestro servicio prioriza la percepción y satisfacción del cliente frente a respecto a la seguridad interna en sus instalaciones. De acuerdo a las situaciones particulares de cada uno de ellos, establecemos un plan de trabajo. En función de él y sus resultados, se mantiene informado al cliente, así él está enterado en todo momento sobre la situación permeante dentro de sus instalaciones.

2. Cuáles son las principales ventajas:

Ofrecemos una póliza de fianza donde aseguramos la reposición de posibles afectaciones resultantes del mal actuar por parte de nuestro personal en caso de incurrir en la comisión de algún delito.

Por otra parte, contamos con permiso a nivel federal y estatal de operaciones para el área de Puebla. Esto garantiza a nuestros clientes la fiabilidad y profesionalismo de nuestro trabajo.

Además, el personal incorporado cuenta con condiciones óptimas para el desempeño de sus actividades, al contar con un salario digno. Además de sus prestaciones de ley, pagos puntuales y bonificaciones otorgadas por la empresa.

La atención personalizada de la cual es objeto el cliente, le brinda la posibilidad de contar con la certeza de ser informado al instante ante cualquier eventualidad adversa.

3. Qué hacemos que nuestra competencia no:

Brindamos una experiencia horizontal orientada a la relación del cliente con la marca Cumbra, así como con la empresa en general. Principalmente, se impulsa a través de la generación de material comunicacional orientado a ello.

Por otra parte, ofrecemos supervisiones permanentes; con ello el personal se mantiene activo y se evita encasillarles dentro de un lugar común, como lo es el exceso de confianza.

La comunicación vertical, enfatizada a la operación directa de nuestra labor, les mantiene informados sobre las novedades en su empresa. Ellos, además, han desarrollado la confianza para comunicarse directamente con el personal administrativo o de a dirección operativa para notificar distintos tipos de eventualidades.

4. Ventaja y desventaja de nuestros precios:

Nuestros precios no son fijos, situación que nos brinda la posibilidad de aumentar o reducir los mismos en función del mercado.

Como desventaja, no podemos reducir los precios más allá de cierto umbral; esto significaría pérdida en las ganancias de la empresa.

5. Ventajas y desventajas de nuestros tiempos de entrega de servicio:

El tiempo que toma a la empresa montar un servicio, es óptimo para la elaboración del análisis de riesgo. Con ello, nuestra empresa notifica al cliente las posibilidades

existentes para mejorar sus instalaciones físicas y tecnológicas, para ser reforzadas por nuestro personal.

La desventaja surge cuando el cliente requiere el servicio de manera instantánea, pues no provee de las condiciones necesarias para evaluar adecuadamente el riesgo alrededor de su solicitud.

I.III Dónde están mis clientes potenciales

Online:

1. Instagram:

a. Cuentas

- sypconsultores_ca
- amigosafetyoficial
- lidermseguridad

b. Hashtags

- #seguridadprivada
- #seguridadciudadana
- #alarmas
- #seguridadindustrial
- #vigilancia
- #emergencias
- #emergenciasanitaria
- #monitoreo
- #ayudas
- #mamparas
- #emergenciassanitarias
- #controldeacceso
- #seguridadelectronica
- #cámaras
- #incendios

- #camarasdeseguridad
- #familiasegura
- #industria
- #municipio
- #camaradeseguridad

2. Facebook

a. Páginas

- Seguridad Privada Cumbra
- SEPRO Seguridad Privada
- ERI Seguridad Privada
- LMS Seguridad Privada
- GEIC Seguridad Privada
- Gespri Seguridad Privada
- Rayhe Seguridad Privada
- VIMA Seguridad Privada
- Le Blanc Seguridad Privada
- GSI Seguridad Privada
- Seguridad Privada Puebla

Local:

1. Exact locations

- a. Escuela
- b. Industria
- c. Restaurant
- d. Hotel
- e. Hospitales
- f. Bancos

Desarrollo del primer eje de acción: Rediseñar plan de management de redes

I. Mejoramiento de imagen digital

En función del análisis interno y externo de la organización, se plantea como objetivo la redirección de la estrategia ejecutada actualmente; en el sentido de los contenidos y las frecuencias de publicación de los mismos.

Objetivos secundarios

Facebook:

- Alcanzar los mil seguidores al término de 2020.
- Reducir y mantener el tiempo de respuesta a mensajes enviados a la página.

Instagram:

- Alcanzar los 100 seguidores al término de 2020.







Twitter:

- Alcanzar los 50 seguidores al término de 2020.

Youtube:

- Alcanzar los 10 suscriptores.

Benchmark

Canales	Cumbra	Maver	Leblanc	ERI	Sepro	Tecnopro	Comentarios
Canales							<p>Maver y Tecnopro cuentan con apoyo de agencia en la producción de material y su difusión en Facebook. En lo general, las redes están descuidadas.</p> <p>Sólo Tecnopro presenta la atención al cliente en Facebook.</p> <p>Maver está pautando actualmente un anuncio desde el 28 de abril tanto en Facebook como en Instagram. Tecnopro promueve acertadamente la venta de sus productos en Facebook.</p> <p>Sólo Tecnopro acostumbra a contestar comentarios en su página de Facebook.</p> <p>Todas las empresas general contenido propio. A excepción de Sepro, pues en ninguna red cuenta con contenido publicado.</p> <p>Nadie cuenta con influencers de ningún tipo.</p> <p>Sólo Tecnopro muestra alianzas con asociaciones como patrocinador.</p>
Servicio al cliente	✓	✗	✗	✗	✗	✓	
Social sales	✗	✓	✗	✗	✗	✓	
Tiempo de respuesta	✓	✗	✗	✗	✗	✓	
Contenido original	✓	✓	✓	✓	✗	✓	
Influencers	✗	✗	✗	✗	✗	✗	
Partners	✗	✗	✗	✗	✗	✓	

Learnings

Tras analizar los canales sociodigitales empleados por la competencia, cuyos testigos pueden ser consultados en los testigos, se desprenden las siguientes conclusiones al respecto:

- Las empresas de seguridad no tienden a publicitar su servicio en sus propios canales.
- A pesar de contar con canales abiertos, generalmente no los emplean o supervisan en tiempos cortos de tiempo.
- No emplean influencers para promover su marca.
- Los tiempos de respuesta son, generalmente, bajos.
- Sólo una empresa ha pagado por publicidad en Facebook.
- Ninguna empresa emplea newsletter en sus páginas.
- Ninguna empresa produce podcast.
- Ninguna empresa es constante en la generación de contenido. Salvo tecnopro, pues cuenta con una agencia encargada de su cuenta de Facebook.

Pasos a seguir

Mantenimiento y supervisión a redes permanente.

Generación de podcast y newsletter.

Mejorar tiempos de atención a públicos.

Emplear WhatsApp empresas para agilizar atención a clientes.

Facebook

I. Público asociado

Hombre entre 24 y 44 años de edad. Viven, principalmente, en el estado de Puebla y su periferia. Sin embargo, el alcance generado por la página llega con una relación de 47% a mujeres contra 53% de hombres que reciben nuestro contenido.

II. Mensaje

Como aclaratoria inicial, cabe hacer énfasis en que, durante este objetivo comunicacional, no se persigue específicamente la promoción de la parte lucrativa de la empresa. Por tanto, se especifican diferentes contenidos de interés general dentro de la semántica de la seguridad.

Por tanto, el mensaje será el central de la organización: **“la importancia de la cultura de la prevención”**.

III. Análisis GAP

CANAL	MARCA	CONSUMIDOR	MANTENER	RECOMENDACIONES
Facebook	Tips de seguridad	<ul style="list-style-type: none">• Demostraciones de trabajo• Buena reputación en redes• Interacción con piezas audiovisuales	Tips de seguridad	Impulsar la imagen de la página para que tome un sentido comercial, no sólo de consejos en materia de seguridad.

IV. Métricas de medición

Las métricas presentadas a continuación medirán el impacto en redes, con el fin de determinar la eficacia de las medidas a tomar respecto a ellas.

Se medirá la siguiente métrica por medio de diferentes rubros:

1. Interacción

Dentro de la interacción, mediremos:

1. Número total de seguidores.
2. Comentarios.
3. Likes.
4. Veces compartido.
5. Vistas a fotos.
6. Reproducciones de vídeo.
7. Otros clicks.
8. *Post organic impressions*: Número de veces que apareció cualquier publicación en la pantalla de los usuarios.
9. *Engaged users*: número de personas que empató con nuestro contenido de algún modo (comentando, compartiendo, etc.)
10. *Matched audience targeting consumers on post*: Usuarios ubicados dentro de nuestro target que hicieron click en alguna publicación dentro de su news feed.
11. *Matched audience targeting consumptions on post*: Número de clicks en cualquiera de nuestras publicaciones en su news feed.
12. *People who have liked your page and engaged with your post*: Número de personas que han *likeado* nuestra página y han dado click en cualquier de nuestras publicaciones.

Objetivo a medir	Indicador propuesto	Calificación						Puntaje	¿Se selecciona?
		C	R	E	M	A	A		
Incrementar en 30% el número de interacciones con los públicos interesados en nuestro trabajo durante el primer semestre de 2021	Interacción								
	Número total de seguidores.	x	x	x	x	x		4	Sí
	Comentarios.	x	x	x	x	x		4	Sí
	Likes.	x	x	x	x	x		4	Sí
	Veces compartido.	x	x	x	x	x		4	Sí
	Vistas a fotos.	x	x	x	x	x		4	Sí
	Reproducciones de vídeo.	x	x	x	x	x		4	Sí
	Otros clicks.	x	x	x	x	x		4	Sí
	<i>Post organic impressions</i>	x	x	x	x	x		4	Sí
	<i>Engaged users</i>	x	x	x	x	x		4	Sí
	<i>Matched audience targeting consumers on post</i>	x	x	x	x	x		4	Sí
	<i>Matched audience targeting consumptions on post</i>	x	x	x	x	x		4	Sí
<i>People who have liked your page and engaged with your post</i>	x	x	x	x	x		4	Sí	

Indicadores

Número de seguidores						
Bimestre	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
0	735					
1°						
2°						
3°						

Comentarios						
Bimestre	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
0	3					
1°						
2°						
3°						

Likes						
Bimestre	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
0	3					
1°						
2°						
3°						

Veces compartido						
Bimestre	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
0	1					
1°						
2°						
3°						

Vistas a fotos						
Bimestre	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
0	3					
1°						
2°						
3°						

Reroducciones de vídeo						
Bimestre	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
0	1					
1°						
2°						
3°						

Otros clicks						
Bimestre	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
0	3					
1°						
2°						
3°						

<i>Post total organic impressions</i>						
Bimestre	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
0	242					
1°						
2°						
3°						

<i>Engaged users</i>						
Bimestre	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
0	5					
1°						
2°						
3°						

<i>Matched audience targeting consumers on post</i>						
Bimestre	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
0	3					
1°						
2°						
3°						

<i>Matched audience targeting consumptions on post</i>						
Bimestre	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
0	3					
1°						
2°						
3°						

<i>People who have liked your page and engaged with your post</i>						
Bimestre	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
0	3					
1°						
2°						
3°						

Identificar oportunidades para implementar R.R. P.P. con cámaras comerciales.

Se propone la adhesión a Coparmex, con el objetivo de establecer relaciones con las diferentes cámaras de la industria en Puebla. De este modo, nos haremos un espacio en las marcas conocidas en temas de seguridad entre las esferas empresariales del estado.

Una vez adheridos, se desarrollará el plan correspondiente de R.R. P.P., por tanto, en este momento queda pendiente su desarrollo. No obstante, consideramos importante hacer mención sobre la posibilidad de adherirse a esta cámara para visibilizar la importancia de un plan de relaciones públicas en las organizaciones.

Segundo objetivo propuesto

Definición del segundo objetivo de comunicación:

Emplear técnicas pricing durante el segundo semestre de 2020 para aumentar en 20% los clientes cautivos.

Definición de los ejes de intervención:

1. Ajustar el discurso en redes para difundir el material resultante de las técnicas a emplear.
2. Diseñar políticas de precio de venta ajustables al contexto actual a seis meses.
3. Ejecutar, mantener-medir y realizar seguimiento.

Situación actual frente a la competencia

En función de la competencia seleccionada para comparar los precios dentro del sector donde laboramos, se emprendió la actividad de *mystery shopper*. En función de ello, se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla de resultados *Mystery shopper*

Aspectos formales						
Empresa	¿Hubo saludo?	¿Habla de usted?	¿Da opción a más preguntas	¿Es cortés al hablar?	¿Atendió una mujer?	¿La voz es dinámica?
Grupo Thor	Sí	Sí	No	No	No	No
SPIE	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí
Le Blanc	Sí	Sí	No	No	No	No
Rayhe	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Norseg	Sí	Sí	No	No	No	No
Serpico	Sí	Sí	No	No	No	No
Intercon	Sí	Sí	No	Sí	No	No
S.P. Urbana	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Transcorp	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí

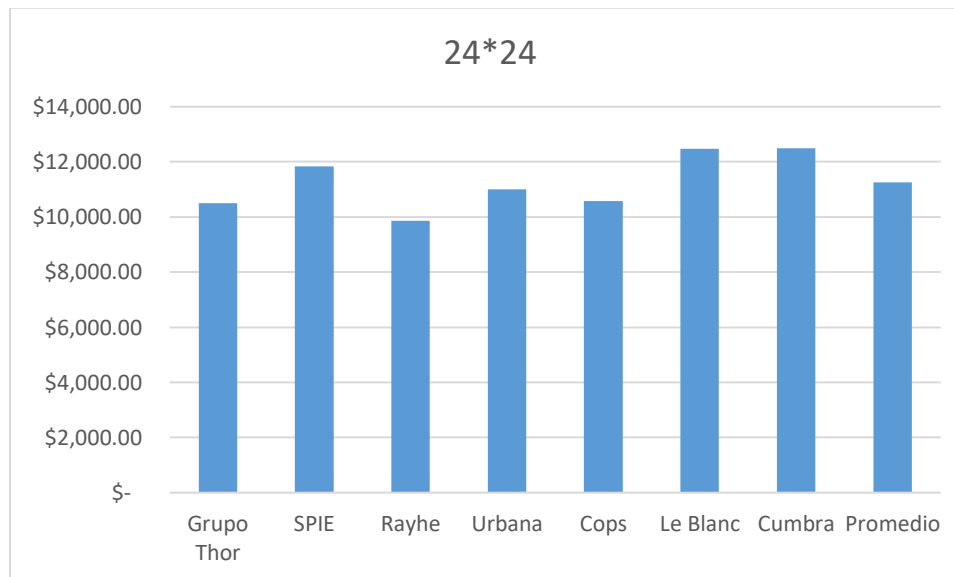
Empresa	DURANTE LA LLAMADA									
	¿Conoce los turnos?	¿Disponibilidad de enviar cotización?	¿Mostró interés en historial con otras empresas?	¿Mencionó la presencia de empresas irregulares?	¿Requiere realizar una visita para determinar costo?	¿Mostró conocimiento del mercado?	¿Mostró empatía?	¿Preguntó mi necesidad?	¿Quiso saber mi alcance financiero?	¿Ofreció posibles soluciones a mi problema?
Grupo Thor	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No
SPIE	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	No	No	No
Le Blanc	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Rayhe	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	No	No	No
Norseg	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Serpico	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No
Intercon	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No	No
S.P. Urbana	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Transcorp	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	No	No	No	No

Empresa	¿Realizó seguimiento posterior a la llamada?	Duración de llamada	Comentarios y observaciones
Grupo Thor	Envió cotización	3:14	Tono alentado al hablar.
SPIE	Envió cotización	3:42	
Le Blanc	Dio cotización en teléfono	1:39	Agresivo, sin actitud para atención
Rayhe	Envió cotización	2:47	Buena atención telefónica
Norseg	Ninguna	0:40	No envía cotización si no está el responsable.
Serpico	Ninguna	0:46	Dijo que enviaría cotización y no llegó
Intercon	Ninguna	1:46	Pidió que le enviara un correo solicitando la cotización
S.P. Urbana	Envió cotización	12:32	Insistió en la importancia de las empresas legales y una visita para conocer el sitio.
Transcorp	Llamó Rep. Legal.	4:49	Necesita realizar una visita si no, no envía nada

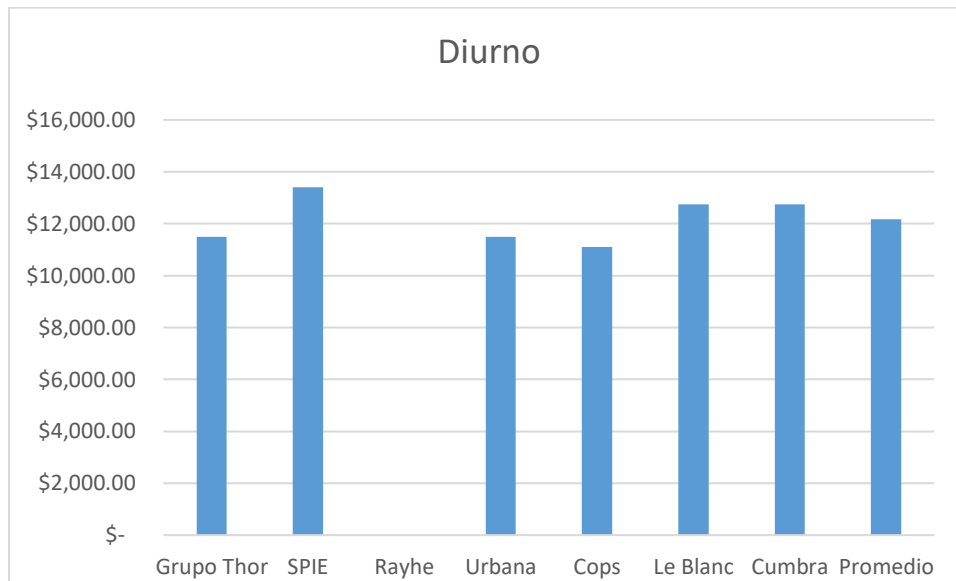
De tal forma, los precios correspondientes al servicio cotizado en ambos turnos (12 y 24 horas), queda de la siguiente manera:

Empresa	24*24	12*12	
		Diurno	Nocturno
Grupo Thor	\$ 10,500.00	\$ 11,500.00	
SPIE	\$ 11,832.00	\$ 13,409.60	\$ 11,832.00
Rayhe	\$ 9,860.00		
Urbana	\$ 11,000.00	\$ 11,500.00	
Cops	\$ 10,579.20	\$ 11,108.16	
Le Blanc	\$ 12,470.00	\$ 12,748.40	
Cumbra	\$ 12,500.00	\$ 12,750.00	
Promedio	\$ 11,248.74	\$ 12,169.36	

A continuación, vemos cómo nuestros precios se ubican por encima del promedio en cuanto a turnos de 24 horas.



En la siguiente tabla, observamos cómo la situación se repite en turnos de 12 horas.

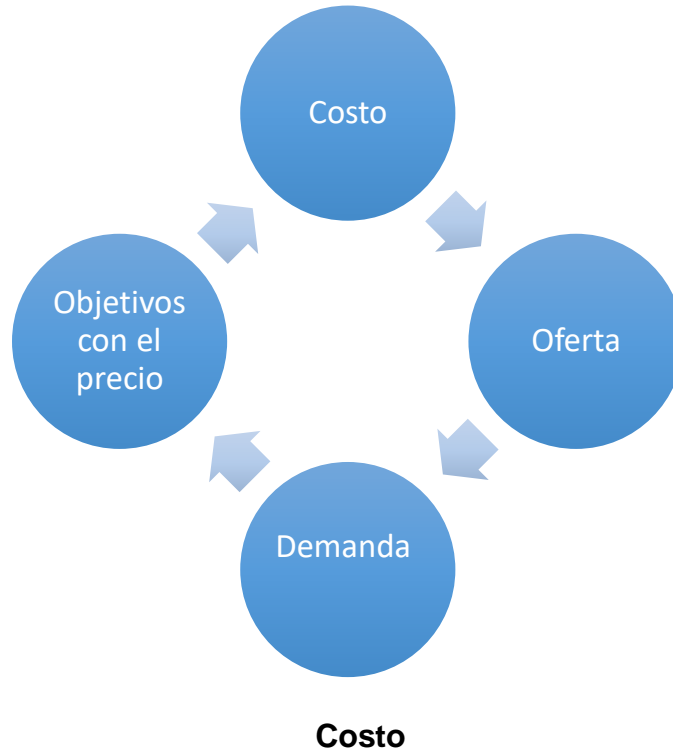


Learnings

- Tecno pro es la única empresa, junto con Maver, que han pauta do y promovido sus servicios en Facebook.
- Gran parte de las empresas investigadas, estipulan en sus cotizaciones precios sin IVA.
- No todas las cotizaciones detallan qué cubre el pago por sus servicios.
- Algunas empresas cobran aparte los descansos de su personal, así como los días 31 de cada mes y feriados de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo.
- Todas las empresas comparten un brief de su empresa y, al final de la misma, incluyen su cotización.
- Sólo Cops provee una cotización con un formato estéticamente llamativo.
- Buena parte de las empresas entregan su cotización en PPT.
- Le Blanc dio su cotización vía telefónica.
- Cops añade en su cotización un apartado destinado a las “condiciones comerciales”. En ella, detallan la documentación requerida para contratar sus servicios.

- Ninguna empresa realiza alguna práctica para promoción de precios como rebajas, etc.

Factores para determinar los precios



CONCEPTO	TOTAL
ALTA (1800 dividido en seis meses)	300.00
UNIFORME Y EQPO. (1800 dividido en seis meses)	300.00
ISERTP(IMPUESTO SOBRE NOMINA)	135.78
IMSS	821.81
INFONAVIT	483.81
SUELDO	6,000.00
GASTO ADTIVO. Y OPTIVO. (10%)	724.14
TOTAL MENSUAL POR ELEMENTO	8,765.54

Cálculo de punto de equilibrio

Número de unidades vendidas= Q

Costo fijo total= CF

Precio= P

Costo variable por unidad= CV

Donde la fórmula para obtener el punto de equilibrio puede traducirse así.

$$Q = \frac{CF}{P - CV}$$

Nuestras variables son interpretadas de la siguiente forma:

Costos Fijos= \$8,765.54

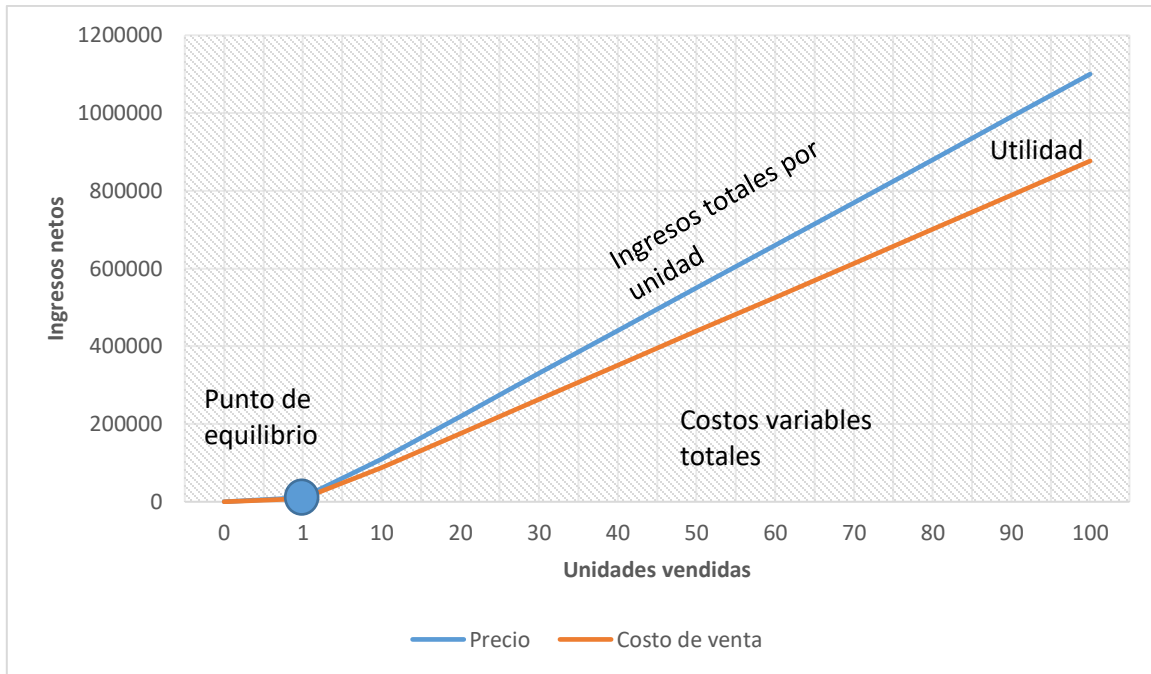
Precios= \$11,000.00

Costos variables= \$1,000.00

$$Q = \frac{8765.54}{11000 - 1000}$$

Cuyo resultado final es:

$$Q = 0.88$$



Cabe hacer mención respecto a las limitaciones existentes dentro del cálculo y la graficación anteriormente presentadas. Debido a su naturaleza, sólo permite hacer previsiones respecto a precios de venta estándar. En función de ello, se recomienda aplicar este cálculo previa cotización de cada servicio con el fin de conocer de manera más precisa el punto de equilibrio.

Tácticas especiales de precio

En función de hacer frente a las condiciones actuales del mercado y el macro entorno, se emplearán las siguientes tácticas:



Precio base: Estimación de un nivel general en que se ofertarán los servicios. Contemplará la recuperación de los costos de venta, así como un porcentaje de ganancia fijo.

Precio con base en la competencia: Si bien su fin es establecer un precio similar al de la competencia, encontramos su utilidad como precio de referencia respecto a la competencia.

Precio Flexible: Nuestros precios son sensibles a la situación particular de cada cliente.

Precios de paquete: Por medio del análisis de riesgos (siempre que se apegue a los resultados del mismo), ofertaremos cada agente a precio especial en caso de que el cliente elija la opción óptima de nuestro plan de trabajo. Esto promoverá mejores condiciones de trabajar, por nuestro lado, y al cliente una ventaja respecto al precio.

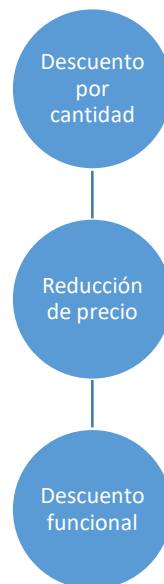
Gama de precios: Con ello se ofrece una serie de descuentos con el fin de incrementar la venta de determinados productos o, en nuestro caso, de servicios.

Ofertas exclusivas: En función del sector y sus demandas, se ofrecerán descuentos orientados a cubrir sus necesidades.

Precios pares e impares (precios psicológicos): Finalmente, apostaremos por la mezcla de las construcciones de precio anteriormente mencionadas y los precios con repercusión psicológica. Así, los precios impares buscarán denotar buenos precios; por su parte, los pares reflejarán calidad.

Descuentos, bonificaciones y reembolsos

Para dotar de variedad a los precios ofrecidos por Cumbra, resulta conveniente introducir determinados descuentos, mismos que se muestran a continuación:



Descuento por cantidad: En función de la contratación de cinco o más elementos de seguridad, se otorga un descuento del 2% sobre la facturación total mensual.

Descuento funcional: Se propone, con el fin de fomentar la atracción de nuevos clientes y promover el pago puntual, la bonificación del 1% en cada factura por pago puntual. Se limitaría a clientes cuya factura sea emitida durante el mes corriente y su pago se realice hasta un día antes de la fecha límite estipulada.

Definición del tercer objetivo de comunicación:

Identificar la efectividad de la página web para detectar el índice actual de conversiones a lo largo del segundo semestre de 2020.

Definición de los ejes de intervención:

1. Estructurar plan de Adwords a implementar por el segundo semestre de 2020.
 2. Reestructurar contenidos de página web para elevar calificación otorgada por Google.
 3. Establecer plan de medición con Analytics.
 4. Ejecutar, mantener-medir y realizar seguimiento.
-

Plan en Adwords

Crear una campaña de en la red de búsqueda y socios de búsqueda con el fin de generar presencia en resultados de búsqueda. Se preponderará la tasa de conversión de objetivos como métrica principal.

Tono de la comunicación

Incita a la participación de quienes realicen una búsqueda para contratar empresas de seguridad privada.

Redacción y diseño de contenidos

Se manejará un grupo de anuncios con cinco de ellos, cada uno con su propia dinámica, pero con el mismo mensaje: "seguridad al alcance de todos".

Campaña

Naming: Seguridad en tus manos.

Optimización: Todos los dispositivos.

Ubicación geográfica: Puebla, Ciudad de México.

Tipo de campaña: SEM, en red de búsqueda.

Idioma: Español e inglés.

Oferta mensual: \$1,000.00

Fecha de inicio: 15 de Junio de 2020

Fecha de término: 31 de diciembre de 2020

Horario de apertura: A partir del segundo bimestre, se estimará la mejor hora en que los anuncios generen conversiones.

Días de publicación: Durante el inicio de la campaña, los anuncios se limitarán de lunes a sábado para eficientar el costo por clic. Posteriormente se analizará, en función de los resultados, el reajuste a publicaciones entre lunes y viernes.

Rotación de anuncios: Con el objetivo de optimizar al máximo el costo de cada objetivo cumplido, se gestionará la creación de cinco anuncios dentro de un mismo grupo. Por tanto, se empleará la optimización automática, con el fin de mostrar aquellos que muestren mejor rendimiento.

Oferta en ads: La estrategia iniciará el primer mes con Costo por Clic, durante el segundo bimestre se aplicará Costo por Adquisición, mismo que será medido en función de cada vez que sea abierta la página de agradecimiento.

Presupuesto diario: Costo por clic= .50 * Clics diarios deseados= 75 **Total= \$37.50**

Método de entrega: Estándar, Google optimizará el *encendido* y *apagado* de la campaña para mantenerla arriba durante el día.

Concordancia de palabras: Se empleará la concordancia de frase, así como la concordancia negativa.

Grupos de anuncios:

1. Seguridad Privada Intramuros

Anuncios:

- 1.1 Seguridad en tus manos
- 1.2 Seguridad a tu alcance
- 1.3 La seguridad no es un lujo
- 1.4 Seguridad de calidad
- 1.5 Profesionales en seguridad

Concordancia de frase

Seguridad

Privada

Puebla

Empresa

Cumbra

Agencia

Capacitación

Corporación

Polígrafo

Guardias

Agentes

Protección

Cotización

Confiable

Seria

Asesorías

Concordancia negativa

Ilegal

Vacantes

Trabajo

Empleo

Patito

Mala

Irregular

Chafa

Peor

Peores

Malas

Definición del cuarto objetivo de comunicación:

Ofrecer a nuestros clientes activos una experiencia horizontal de servicio a través de la generación y difusión de contenido oportuno durante el primer semestre de 2021

Definición de los ejes de intervención:

- 5.** Estructuración de estrategia de mail marketing.
 - 6.** Generación de podcast quincenales.
 - 7.** Impartición de pláticas mensuales a nuestros clientes.
 - 8.** Creación, impresión y entrega de material informativo a nuestros clientes.
 - 9.** Ejecutar, mantener-medir y realizar seguimiento.
-

Público objetivo

Clientes actuales de Cumbra.

Estrategia de contenidos: ¿Qué contenidos se enviará a los destinatarios?

- Legislación en seguridad.
 - Tips de seguridad.
 - Prevención.
 - Protección civil.
 - Nuestra empresa.
 - Seguridad personal
 - Bienvenida a la empresa (nuevas contrataciones)
 - Despedida (término de servicios)
 - Fechas especiales.
-

E mail marketing

Objetivos:

- Fidelizar a nuestra clientela actual con el fin de realizar un envío quincenal al 100% de nuestros clientes bajo la espera de una tasa de apertura del 15%.

Indicador

Tasa media de apertura						
Bimestre	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
0	0		15%			
1°						
2°						
3°						

Tono de la comunicación

Carácter amable pero serio. Los clientes conocen el perfil de nuestra empresa, al ser liderada por militares, esperan un tomo similar.

Redacción y diseño de contenidos

Los contenidos serán investigados con una semana de anticipación, pues al partir de la información recabada, se procederá a la creación del contenido.

Previo a su programación, serán sometidos a evaluación por parte del equipo de la empresa con el fin de detectar alguna información errónea dentro de los envíos.

Estrategia de envíos

Frecuencia de envío: Quincenal.

Días y hora de envío: Quince y treinta, con programación de envío a medio día.

Estrategia de captación

- Los clientes nuevos y activos, serán los componentes de la actual base de datos de Cumbra.
- Aunado a ello, se implementará una pestaña de suscripción al newsletter y se promoverá en Facebook.

Información para el Alta de Subscriptores

Información principal

- Nombre
 - Correo electrónico
 - Permiso para envío de newsletter [casilla de verificación sin marcar]
-

Generación de podcast

Objetivos:

Crear contenido original para nuestros clientes, así como para el público en general. Se medirá en función de las visitas a cada podcast subido tanto a Youtube y Spotify.

Indicador

Tasa media de reproducciones en Youtube						
	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
Bimestre	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
0	0		15%			
1°						
2°						
3°						

Tasa media de reproducciones en Spotify						
	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
Bimestre	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
0	0		15%			
1°						
2°						
3°						

Tono de la comunicación

Cercano, directo y claro. Al tratar temas en seguridad, no se buscará generar alarma.

Redacción y diseño de contenidos

El diseño del guion se consultará con los participantes. Así, se contará con dos semanas de pre producción, producción y post producción. Se considerarán las sugerencias de los ponentes y los temas empleados en la elaboración de nuestro newsletter.

Estrategia de envíos

Frecuencia de publicación: Quincenal.

Días y hora de publicación: Quince y treinta de cada mes.

Generación de podcast

Objetivos:

Crear contenido original para nuestros clientes, así como para el público en general. Se medirá en función de las visitas a cada podcast subido tanto a Youtube y Spotify.

Indicador

Tasa media de reproducciones en Youtube						
Bimestre	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
0	0		15%			
1°						
2°						
3°						

Tasa media de reproducciones en Spotify						
Bimestre	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
0	0		15%			
1°						
2°						
3°						

Tono de la comunicación

Cercano, directo y claro. Al tratar temas en seguridad, no se buscará generar alarma.

Redacción y diseño de contenidos

El diseño del guion se consultará con los participantes. Así, se contará con dos semanas de pre producción, producción y post producción. Se considerarán las sugerencias de los ponentes y los temas empleados en la elaboración de nuestro newsletter.

Estrategia de envíos

Frecuencia de publicación: Quincenal.

Días y hora de publicación: Quince y treinta de cada mes.

Pláticas mensuales

Generación de podcast

Objetivos:

Ofrecer una plática mensual a nuestros clientes con el fin de impulsar la imagen de la marca entre sus colaboradores.

Indicador

Tasa media de solicitudes de pláticas						
Bimestre	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
0	0		20%			
1°						
2°						
3°						

Tono de la comunicación

Directo y resumido. Considerando la ocupación del espacio de los clientes por cierto tiempo, no permite la expansión del discurso.

Redacción y diseño de contenidos

Se considerará un tema mensual de aplicación o interés general. Así, se podrá planear el guion del tema y la calendarización correspondiente con cada cliente, en caso de manifestar interés en la actividad.

Estrategia de presentaciones

Frecuencia de presentación: Mensual

Días y hora de presentación: Durante la última semana del mes, en función de la conveniencia de nuestros clientes.

Impresión de material de difusión

Objetivos:

Compartir material impreso entre nuestros clientes con información de interés en temas de seguridad.

Indicador

Tasa media de solicitudes de material						
Bimestre	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
0	0		20%			
1°						
2°						
3°						

Tono de la comunicación

Directo y resumido.

Redacción y diseño de contenidos

Se diseñará una infografía mensual y, en función de las solicitudes realizadas por el cliente, se imprimirá el material.

Estrategia de entregas

Frecuencia de presentación: Mensual

Días y hora de entregas: Se contempla la entrega de material durante los conversatorios ofrecidos.

Definición del quinto objetivo de comunicación

El objetivo de la presente encuesta es obtener información y procesarla para determinar la línea base para futuras mediciones. Esto como parte del proceso de profesionalización del área de Comunicación y Marketing, así como el resto de departamentos de la empresa.

Con el fin de retomar las políticas de calidad de prestación de servicio al cliente, se ha considerado impulsar una vez más la aplicación de encuestas de satisfacción. La propuesta centra esfuerzos en la aplicación de las mismas en periodos bimestrales.

Este lapso de tiempo permitirá ajustar las actividades del personal con el fin de mejorar las calificaciones superiores recibidas por parte de nuestros clientes.

Definición de ejes de intervención

Se medirán cinco rubros en este instrumento:

1. Empatía.
2. Habilidades del personal.
3. Actitud de servicio.
4. Cumplimiento de promesa.
5. Elementos tangibles.

Cada rubro se dividirá en cuatro preguntas de elección múltiple. Las preguntas son las siguientes y son susceptibles de ser modificadas para poder ajustar y mejorar los indicadores.

Justificación por reactivo

Pregunta	Explicación
<p style="text-align: center;">Empatía</p> <p>Generalmente, la empatía dentro del servicio al cliente se manifiesta con el refrán: “ponerse en los zapatos del otro”. Sin embargo, con el fin de garantizar los mejores niveles de interacción con la clientela de Cumbra, nos adentramos con las formas en que este contacto resulta más viable.</p> <p>La empatía refiere a la conexión que podemos alcanzar con nuestros clientes (Chavarría Alvarado, 2010), sin embargo, se advierte la objetividad dentro de la relación comercial. Se puede ser empático con el cliente sin perder de vista que la unión existente es por la relación comercial. La empatía refiere a la capacidad que tengamos para identificar las necesidades del cliente.</p> <p>No obstante, aquí verificaremos la empatía respecto a tres tópicos: Facilidad de contacto, comunicación y gustos y necesidades (Quijano, 2004).</p>	
1 ¿Qué tan fácil le resulta el contacto con los representantes de Cumbra?	Identificar la accesibilidad de nuestros clientes respecto al contacto con nuestro personal administrativo y operativo.
2 ¿Considera que la comunicación con Cumbra es oportuna?	Una de nuestras promesas durante la oferta de servicios y factor diferenciador frente a la competencia, son los canales de comunicación y la eficacia con los mismos. Aquí mediremos si la eficacia corresponde a lo anterior.

3	¿Recibe el trato que espera de nuestra empresa?	Medir la percepción de nuestros clientes respecto al trato dado por parte de la empresa. El trato corresponde a las visitas de cortesía u otras atenciones que él requiera.
4	¿Nuestro personal es atento y da seguimiento oportuno a sus comentarios?	Si el trato es el adecuado o no, esta pregunta refleja el motivo de la respuesta anterior. Principalmente está orientado respecto al seguimiento de los comentarios de nuestros clientes.

Habilidades del personal

En este rubro calificaremos al personal que atiende directamente a nuestros clientes. Con esta serie de preguntas podremos identificar áreas de oportunidad para mejorar la calidad de nuestro servicio.

	¿Nuestro personal, en lo general, le inspira confianza?	Sin obviar, más allá de vender un servicio de agentes de seguridad, vendemos a <i>sensación de seguridad</i> que nuestro personal pueda o logre inspirar en nuestros clientes. Aquí mediremos en qué medida cumplimos con este cometido.
	¿Considera que nuestro personal está debidamente capacitado para ejercer las funciones que usted ha dispuesto?	Al interior de nuestra empresa, sabemos que este punto es una de nuestras debilidades. Hace falta implementar programas de capacitación para nuestro personal. Ahora bien, el objetivo de esta pregunta es identificar si el cliente percibe esta deficiencia o no.
	¿El trabajo de nuestro personal es realizado de forma eficiente?	Una consecuencia del estado de la capacitación y la experiencia que arrastra el personal, es la identificación por parte del cliente respecto a la eficiencia de nuestro trabajo. Consideramos particularmente el servicio prestado por los agentes de seguridad.

<p>¿Está satisfecho con el trabajo que desempeñamos actualmente para usted?</p>	<p>Si las preguntas anteriores reflejan un resultado, se confirma con este cuestionamiento. Aquí buscamos medir el nivel de lo que el cliente percibe como satisfacción por nuestro servicio en general.</p>
<p>Actitud de servicio</p> <p>Si bien la razón principal por la cual somos contratados es para resolver un problema de inseguridad dentro de las instalaciones de nuestros clientes; la forma en que prestamos este servicio y, en general, todos los procesos que envuelven la experiencia de nuestro cliente siempre serán mejor percibidos si se hacen con buena actitud. Si somos capaces de formar e impulsar al personal alrededor de la cultura de servicio al cliente, nuestra empresa será percibida además de eficiente, como poseedora de una buena actitud y comprensiva ante nuestros clientes. Cabe mencionar que, pese a tener buenas calificaciones respecto a la actitud de servicio que presente nuestra organización, no está desligada del nivel de satisfacción que reciba el cliente sobre el servicio brindado.</p>	
<p>¿Considera que es escuchado por nuestro personal cuando así lo requiere?</p>	<p>Generalmente, el cliente se comunica con los representantes de la empresa ante la ineficiencia del servicio, por tanto, externa su insatisfacción. En función de esto, e independientemente del motivo que desató el contacto, mediremos si el cliente considera si es o no escuchado por la empresa.</p>
<p>¿Hemos brindado solución oportuna a los problemas que se han presentado durante el desarrollo de nuestro trabajo?</p>	<p>En caso de contar con experiencias pasadas o no, la empresa aquí podrá identificar el nivel de capacidad que posee para resolver los problemas que han surgido durante nuestra prestación de servicio.</p>

¿Considera que las soluciones ofrecidas han sido oportunas?	Ligada con la respuesta anterior, esta proyectará el nivel de satisfacción que adquieren los clientes tras recibir la solución brindada por la organización a sus problemas. Si bien se pudo solucionar, no siempre implica la satisfacción total del cliente, aquí mediremos si es la situación que se vive al interior de la empresa.
¿Considera que nuestro personal es honesto en su actuar?	Dentro de los valores de la empresa, la honestidad es valorada como motor de las actividades de la organización. Tanto para personal administrativo y operativo, esta pregunta reflejará el nivel de confianza percibido por nuestros clientes frente a nuestro personal.
<p>Cumplimiento de promesa</p> <p>Hacer bien las cosas y ser recompensados por ello. El cliente nos ha contratado porque espera protección de nuestra parte. En esta sección de preguntas, mediremos el nivel de satisfacción sobre el servicio global brindado por nuestra empresa. Cabe recordar que más allá de la sensación de seguridad que brindamos, nuestra promesa básica es la seguridad; aquí mediremos si cumplimos este cometido.</p>	
¿Qué tan satisfecho está con nuestro servicio?	Si bien la prueba está diseñada para medir el nivel de satisfacción de nuestros clientes, en esta pregunta tienen la oportunidad de establecer cuantitativamente su percepción respecto a la calidad de nuestro servicio; como hemos visto hasta este momento, la calidad refiere a la empatía, las habilidades del personal, y la actitud de servicio.
¿Cómo calificaría la sensación de seguridad en sus instalaciones?	De igual manera, tras presentar las preguntas anteriores, el cliente tendrá una percepción clara sobre la sensación de seguridad que hemos conseguido inspirar en ellos.

¿En qué medida considera que este nivel es resultado del trabajo de Cumbra?	Como conclusión de este bloque, el cliente ponderará la sensación de seguridad sobre la influencia que nuestra actividad al interior de sus instalaciones ha motivado en él o su personal.
Elementos tangibles	
¿Considera que nuestro personal está debidamente prestigiado en su presentación personal?	Un elemento inherente a nuestro servicio, es la presentación de nuestro personal. A su vez, una de nuestras metas principales es reflejar a través de la imagen, la percepción de disciplina dentro de nuestra organización. El fin es confeccionar una imagen lineal entre nuestro discurso y las acciones del aparato administrativo y operativo.
¿Cómo calificaría la presentación de nuestro uniforme?	Parte de la presentación, es el diseño de nuestro uniforme. Identificar si existe un área de mejora o actualización sobre nuestro modelo actual, puede apoyar en la obtención de nuevos clientes; y son aquellos con quienes ya trabajamos los encargados de brindarnos esta pista.
¿Considera que el personal cuenta con los instrumentos necesarios para el desempeño de su trabajo?	Los aditamentos de nuestro personal, si bien son opcionales a consideración de nuestros clientes, funcionan como soporte de nuestro discurso visual como autoridad en materia de seguridad. Con el fin de identificar si estos instrumentos son los suficientes e idóneos para nuestra meta, esta pregunta nos auxiliará a proyectar la percepción sobre este elemento.

Construcción de indicadores

Meta:

Establecer parámetros de medición respecto a la satisfacción de nuestros clientes sobre la prestación de nuestros servicios, los datos provendrán de la aplicación de encuestas a nuestros clientes bimestralmente durante un año.

Las fuentes de información, como establece el objetivo general, serán las *encuestas de calidad* que serán aplicadas a nuestros clientes bimestralmente. El área destinada para la aplicación e interpretación de los resultados parciales y finales, será el área de Comunicación y Marketing.

La documentación del proceso y presentación de los mismos, también se realizará bimestralmente con el fin de instrumentar los resultados y ajustar las acciones de la organización hacia la mejora constante de los procesos de la misma.

A lo largo de la construcción de los indicadores, estos sufrirán las modificaciones necesarias para crear herramientas más confiables a la hora de medición. A continuación, se enumeran los reactivos anteriores a través de la herramienta CREMAA, la cual proporciona los criterios de selectividad sobre cada uno de ellos. Este instrumento califica:

Claridad: si el reactivo es entendible y preciso.

Relevancia: Identifica si sus elementos se relacionan con el objetivo general.

Económico: Refiere la posibilidad de ser financiado.

Monitoreable: Refiere la posibilidad de ser verificado.

Adecuado: Informa si el indicador es suficiente para tomar una decisión.

Aporte marginal: Si hay más de un indicador sobre el mismo tema, que refleje datos relevantes sobre el mismo.

Objetivo a medir	Indicador propuesto	Calificación						Puntaje	¿Se selecciona?
		C	R	E	M	A	A		
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE RESPECTO A NUESTRO SERVICIO	Empatía								
	Facilidad de contacto.	x	x	x	x	x		4	Sí
	Comunicación oportuna.	x	x	x	x	x		4	Sí
	Trato.	x	x	x	x	x		4	Sí
	Atención y seguimiento.	x	x	x	x	x		4	Sí
	Habilidades del personal								
	Fiabilidad.	x	x	x	x	x		4	Sí
	Capacitación.	x	x	x	x	x		4	Sí
	Eficiencia.	x	x	x	x	x		4	Sí
	Satisfacción.	x	x	x	x	x		4	Sí
	Actitud de servicio								
	Atención a comentarios.		x	x	x	x		3	No
	Aporte de soluciones.	x	x	x	x	x		4	Sí
	Soluciones oportunas.	x	x	x	x	x		4	Sí
	Honestidad del personal.	x	x	x	x	x		4	Sí
	Cumplimiento de promesa								
	Aceptación del servicio.	x	x	x	x	x		4	Sí
	Percepción de seguridad.	x	x	x	x	x		4	Sí
	Influencia de Cumbra en percepción de seguridad.	x	x	x	x	x		4	Sí
	Elementos tangibles								
Pulcritud del personal.	x	x	x	x	x		4	Sí	
Percepción sobre uniforme.	x	x	x	x	x		4	Sí	
Percepción sobre aditamentos.	x	x	x	x	x		4	Sí	

Construcción de indicadores

EMPATÍA						
Facilidad de contacto						
Bimestre	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
1°			95%			
2°						
Habilidades del personal						
Fiabilidad						
Bimestre	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
1°			93%	90%	95%	
3°						
4°						
5°						
6°						
Comunicación oportuna						
1°			95%	93%	97%	
2°						
3°						
4°						
5°						
6°						
Trato						
1°			95%	93%	97%	

2°						
3°						
4°						
5°						
6°						
Atención y seguimiento.						
1°			93%	90%	95%	
2°						
3°						
4°						
5°						
6°						

Habilidades del personal						
Fiabilidad						
	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
Bimestre	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
1°			97%	95%	99%	
2°						
3°						
4°						
5°						
6°						
Capacitación						
1°			96%	94%	98%	
2°						
3°						

4°					
5°					
6°					
Eficiencia					
1°			95%	93%	97%
2°					
3°					
4°					
5°					
6°					
Satisfacción					
1°			95%	93%	97%
2°					
3°					
4°					
5°					
6°					

Actitud de servicio						
Atención a comentarios						
	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
Bimestre	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
1°			97%	95%	99%	
2°						
3°						
4°						
5°						

6°						
Aporte de soluciones.						
1°			94%	92%	96%	
2°						
3°						
4°						
5°						
6°						
Soluciones oportunas.						
1°			95%	93%	97%	
2°						
3°						
4°						
5°						
6°						
Honestidad del personal.						
1°			96%	94%	98%	
2°						
3°						
4°						
5°						
6°						

Cumplimiento de promesa**Aceptación del servicio**

Bimestre	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
1°			95%	93%	97%	
2°						
3°						
4°						
5°						
6°						

Percepción de seguridad


1°			94%			
2°						
3°						
4°						
5°						
6°						




Influencia de Cumbra en percepción de seguridad

1°			97%	95%	99%	
2°						
3°						
4°						
5°						
6°						

Elementos tangibles						
Pulcritud del personal						
Bimestre	Línea base		Meta anual	Rango		Resultado alcanzado
	Valor	Bimestre		Mínimo	Máximo	
1°			95%	93%	97%	
2°						
3°						
4°						
5°						
6°						
Percepción sobre uniforme						
1°			95%	93%	97%	
2°						
3°						
4°						
5°						
6°						
Percepción sobre aditamentos.						
1°			93%	91%	95%	
2°						
3°						
4°						
5°						
6°						

Presupuesto

Artículo		Precio	
Objetivo 1	Afiliación a COPARMEX	\$8,000.00	
	Dispositivo móvil con conexión a internet	Pendiente de asignar	
Objetivo 2	No genera gasto	\$0.00	
Objetivo 3	Pago por oferta en Google Ads por 6 meses	\$6,000.00	
Micrófono (Generación de podcast)			
Objetivo 4	<p>Op. 1 Haokaini El micrófono de alta sensibilidad con un control de volumen adicional le permite ajustar la entrada de voz. Equipado con conector para auriculares de 3.5 mm, también admite salida de audio.</p>		\$780.87

<p>Op. 2</p>	<p><u>Exceart</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de sonido incorporada, plug and play. • Diseñado para minimizar el ruido de fondo y aislar la fuente de sonido principal. 		<p>\$1,298.89</p>
<p>Op.3</p>	<p><u>Bewinner1</u></p> <p>Circuito electrónico interno de precisión, excelente captación de sonido y salida altamente sensible, bajo nivel de ruido y amplio rango dinámico.</p>		<p>\$718.99</p>
<p>Op. 4</p>	<p><u>Docooler</u></p> <p>Micrófono USB profesional. El micrófono de condensación está diseñado con un chipset profesional para ayudar a los micrófonos USB a mantener una tasa de muestreo de alta resolución, tan alta como 192 KHz/24 bit, lo que le proporciona un micrófono de alta calidad con una respuesta de sonido clara, suave y plana. El condensador galvanizado de 16 mm puede producir graves fuertes.</p>		<p>\$1,021.93</p>

Impresión de material mensual		
	Conforme se realicen las peticiones de material, se imprimirán los tabloides correspondientes. Para cubrir estos costos, se planea mantener un fondo fijo mensual de \$500.00. Funcionará al igual que el fondo de caja chica, sólo se repondrá lo gastado.	\$3,000.00
Objetivo 5	No genera gasto	\$0.00
		TOTAL
		Mínimo: 17,718.99
		Máximo: 18,298.89

Cronograma de actividades semestrales

	Actividad	Mes											
		Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
O. 1	Planeación, publicación y seguimiento en R.R. S.S.	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
O. 2	Discurso de ventas	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	Pricing	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
O.3	Dirección en Adwords			P		P		P		P		P	
	Optimización de página web.			P		P		P		P		P	
O. 4	Diseño de podcast			P		P		P		P		P	
	Diseño de newsletter			P		P		P		P		P	
	Diseño de material imprimible			P		P		P		P		P	
	Publicación de podcast				P		P		P		P		P
	Envío de newsletter				P		P		P		P		P
	Impresión y entrega de Newsletter				P		P		P		P		P
O. 5	Visitas a clientes para evaluar servicio*						P				P		
	Reunión con equipo para mostrar resultados de aplicativos							P				P	

ROAS

ROAS = UTILIDAD GENERADA POR ELEMENTO / GASTOS EN PUBLICIDAD * 100

Inversión durante seis meses en publicidad:

\$15,783.16

Porcentaje de ganancia por elemento mensual

Estimación ROAS por elemento con precio mínimo de venta (\$10,000.00) y \$1,234.46 de ganancia por elemento libre de impuestos:

$$ROAS = \frac{\$1,234.46}{\$15,783.16} * 100 = 7.82\%$$

Estimación ROAS por elemento con precio máximo de venta (\$11,000.00) y \$2,234.46 de ganancia por elemento libre de impuestos:

$$ROAS = \frac{\$2,234.46}{\$15,783.16} * 100 = 14.15\%$$

EXPLICACIÓN

Al término del periodo de la campaña (seis meses) se prevé la venta del servicio de 10 guardias en total. La proyección, si bien es reservada, se mantiene al margen de las políticas proteccionistas emprendidas por MIPYMES y empresas de mayor envergadura. La reducción al máximo de gastos en ellas, genera, por tanto, reducción en nuestros precios de venta.

La fórmula anteriormente presentada representa la ganancia que se obtendrá por la venta de un elemento por un mes. Ahora bien, al término de los seis meses, retomando el precio mínimo de venta, corresponderá a la siguiente representación:

$$ROAS = \frac{\$7,406.76}{\$15,783.16} * 100 = 46.92\%$$

Considerando la venta de diez elementos por un mes, se proyecta la siguiente ganancia en términos de porcentaje:

$$ROAS = \frac{\$74,067.6}{\$15,783.16} * 100 = 469.28\%$$

PROYECCIÓN DE ESTIMACIÓN ROAS

# Guardias	Precio de venta fijado en \$10,000		Precio de venta fijado en \$11,000	
	G.M.V	R.M.V.	G.M.M.V.	R.M.M.V
1	\$1,234.46	7.82%	\$2,234.46	14.15%
10	\$12,344.6	78.21%	\$ 22,344.6	141.57%
15	\$18,516.9	117.32%	\$33,516.9	211.15%
20	\$24,689.2	156.42%	\$ 44,689.2	283.10%
18	\$ 22,220.28	140.78%	\$40,220.28	254.83%

SIMBOLOGÍA		UMBRAL
		Proyección mínima
		Proyección máxima
		Proyección óptima

G.M.V.: Ganancia mínima de ventas después de impuestos y demás costos de venta.

R.M.V.: ROAS mínimo de ventas.

G.M.M.V.: Ganancia máxima de ventas después de impuestos y demás costos de venta.

R.M.M.V.: ROAS máximo de ventas.

*** Las proyecciones están contempladas por una mensualidad de cada cantidad de guardias vendidos. EJ.: La mensualidad de 10 guardias contratados genera la ganancia libre de \$12,344.6. Si esta cantidad de agentes se mantiene por el periodo de seis meses (duración propuesta de la campaña), la ganancia estimada será de \$74,067.6; el ROAS estimado para esta proyección sería, entonces, de 469.28%

Cabe mencionar que el alto porcentaje responde a las cantidades de guardias que, bajo proyección, estarían prestando servicio activo con nuestros clientes y manteniendo los precios estipulados. Además, se presenta la sumatoria total de ROAS generado por cada uno de ellos durante seis meses.

3.2 Estrategia Interna

Presentación de la estrategia de comunicación:

#DetrásDeTi

Definición del objetivo de comunicación

Promover el sentimiento de pertenencia y compañerismo entre los miembros que componen Cumbra, con el fin de reducir la rotación de personal reportada por el área de Recursos Humanos.

Definición de los ejes de intervención

- E1: Establecer un mecanismo en conjunto con el área de RRHH para apoyar las tareas de reclutamiento.
- E2: Colaborar con el área de RRHH para crear un plan para reducir la rotación del personal operativo por medio de la motivación del personal.
- E3: Desarrollar una metodología para medir el nivel de motivación del personal
- E4: Rediseñar y difundir la misión, visión, valores, así como la imagen de la organización. Remarcar el orgullo de pertenecer.
- E5: Desarrollar una metodología para medir el nivel de motivación del personal
- E6: Establecer canales de comunicación oficiales por parte del área administrativa para dirigirse con el personal operativo y, a su vez, para que el personal operativo se comunique con la administración de la plaza.
- E7: Gestionar los canales de comunicación establecidos.

Mensaje clave:

#DetrásDeTi

Convicción de confiar en tu compañero.

Tono:

Amigable, tuteo. Hablaremos *entre iguales*, sin perder la barrera del respeto al otro.

Justificación:

Dado el giro de Cumbra, es viable implantar y desarrollar el sentimiento de compañerismo y protección en el personal. Cada agente debe sentirse respaldado por cada uno de los miembros de la empresa, sin importar el cargo que ocupe.

Insight:

Confianza – Compañerismo – Convicción.

“Yo te cubro.”

Acompañado del concepto de tranquilidad y confianza, este insight proviene de las fuerzas armadas y todas aquellas corporaciones de seguridad pública. Gracias a una idea difundida en medios digitales, el conocimiento general refiere al acompañamiento por parte de un compañero en situaciones difíciles o favorecedoras.

Público objetivo:

- a) Personal activo en la corporación.
 - a. Actualmente, el personal está compuesto por un 93% de personal masculino. Sólo el 7% del personal es femenino.
 - b. El 18% del personal posee formación de carrera o cuenta con una licenciatura. El resto del personal oscila entre estudios de primaria hasta bachillerato.
 - c. El ingreso mensual promedio oscila en los \$6,000.00.
 - d. Se ha observado la intención del personal operativo de formar equipos saludables de trabajo, sin embargo, este objetivo no se ha conseguido.
 - e. Buscan un lugar estable para laborar, con un trato digno y que satisfaga en gran medida sus necesidades económicas.
- b) Personal próximo a incorporarse.
 - a. Pasan tiempo en redes sociodigitales, principalmente Facebook.
 - b. Para ellos, internet es un medio viable para encontrar trabajo.
 - c. La edad varía desde los 18 años hasta 50, aproximadamente.
 - d. Personas con la habilidad de leer y escribir.
 - e. Personas con iniciativa, sólo requieren “un empujón”.

Desarrollo del primer eje de acción:

Desarrollar un método de apoyo al área de RR. HH. Para generar interés respecto al trabajo dentro de la empresa entre aspirantes que buscan laborar al interior de la misma.

Descripción del objetivo:

Establecer un mecanismo en conjunto con el área de RR.HH. para apoyar las tareas de reclutamiento por medio del empleo de la página de reclutamiento y otros medios digitales para conectar con público contratado y potenciales miembros.

Planificación.

a) Presupuesto.

Esta primera propuesta no requiere de presupuesto para ser operada.

b) Colaboradores:

Área de Comunicación y Marketing, así como el empate con Administración y Recursos humanos.

Cronograma de *digital content* empatado con necesidades comunicativas.



Tabla de contenidos

Actividad	Descripción de contenido	Hora de publicación
Contacto primordial.	Contenido enfocado a mencionar días de entrevista (incluyen dirección y horario de realización).	15:00 – 17:00
Publicación diaria.	Recordatorio constante de nuestras vacantes.	18:00
¿Cómo es el trabajo en Cumbra?	<ul style="list-style-type: none"> - Detalle de las funciones que se realizan en nuestra empresa. - Vídeo de algún agente explicando su labor en nuestra empresa. 	20:00
#MotivaciónCumbra	Mensaje inspirador que genere <i>engagement</i> con nuestros visitantes.	21:00
Storytelling.	Selección de un agente por mes, nos contará sobre su labor en la organización e invitará a otros a unirse a nuestra fuerza.	21:00
Atención a solicitudes de empleo.	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de solicitudes y datos de contacto. - Interacción con candidatos. - Calendarización de entrevistas. 	16:00 – 17:00
Atención a comentarios e inbox.	Resolución de dudas referentes a las vacantes ofertadas.	16:00 – 17:00
Colocación de ofertas en portales especializados de empleo.	Colocación de nuestras vacantes en medios especializados.	16:00 – 17:00

Objetivo específico:

Colaborar con el área de RR.HH. para crear un plan para reducir la rotación del personal operativo por medio de la motivación del personal.

Descripción del objetivo:

“El futuro de la organización depende de la creación y la innovación” (Chiavenato, 2009). Con la propuesta de esta estrategia se pretende generar un recurso humano motivado y con un nivel más elevado de entusiasmo. Muchas veces este tema es pasado por alto por las organizaciones, pues no lo vislumbran como un pilar de la competitividad reflejada al exterior. El éxito en la motivación del personal depende de diversos factores, por ejemplo: el liderazgo, capacidades y competencias individuales, entrenamiento y orientación. El objetivo de la motivación es lograr que las organizaciones empleen su recurso humano para generar valor y las condiciones para consagrar sus objetivos organizacionales.

Por ello, con este objetivo específico, se procederá a diseñar un mecanismo para generar mayor motivación en el equipo de Cumbra. Se buscará crear las condiciones para remarcar el involucramiento de los miembros con la organización. Las condiciones que deben existir para asegurar la operación, son las siguientes:

- a) Las personas son capaces de participar en la toma de decisiones que le afectarán directamente.
- b) Deben ser escuchadas y respetadas.
- c) Las opiniones deben ser tomadas en cuenta.
- d) Las personas conocen los resultados alcanzados por la organización.

Planificación:

- a) Presupuesto:
 - a. \$700.00 mensuales para operar bonos de puntualidad, desempeño y “premio al compañero del mes.
- b) Colaboradores:
 - a. Área administrativa. Operativa, Comunicación y Dirección General.

Cronograma del objetivo

Act.

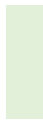
Día.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31

Retroalimentación en equipo.



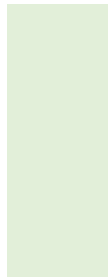
Retroalimentación individual.



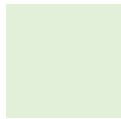
Planeación de actividad individual asignada.



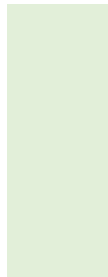
Planeación de actividad grupal asignada.



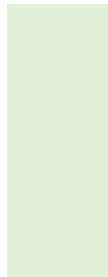
Entrega de bono de puntualidad y desempeño.



Entrega de premio al compañero del mes.



Actividad de integración grupal.



Descripción de actividades.

Actividad	Descripción de propuesta	Material necesario.
Retroalimentación en equipo.	Con base en el resultado obtenido el mes anterior, se realizará una charla grupal con cada equipo de trabajo con el objetivo de mencionar los logros obtenidos y áreas de oportunidad.	-Evaluación del servicio realizada por cada cliente.
Retroalimentación individual.	Con base en los reportes diarios del área operativa, se realizará un seguimiento sobre el trabajo mensual de cada elemento. Al final del mes, se platicará con cada uno de ellos de manera individual, para retroalimentar los esfuerzos personales.	N/A
Planeación de actividad individual asignada.	El punto anterior estará apoyado con la implementación individual de una actividad, la misma se desmarcará de las acciones realizadas de modo rutinario.	N/A
Planeación de actividad grupal asignada.	En equipo, se asignará una tarea con el objetivo de integrar al mismo por medio de la elección grupal sobre los modos correctos de cumplir con el objetivo propuesto.	N/A
Entrega de bono de puntualidad y desempeño.	Actividad que opera actualmente en Cumbra. En este caso, sólo se pretende regularizar la entrega del estímulo.	-Recurso mensual de \$500.00 -Impresión de reconocimientos para los tres primeros lugares.
Entrega de premio al compañero del mes.	A partir de la evaluación por servicio, los miembros del equipo nominarán, cada uno, a dos compañeros que merezcan el nombramiento. Al final de mes, se coteja la evaluación y se entregan reconocimientos a cada uno y un premio económico de \$200.00 al primer lugar. La remuneración económica puede ser cambiada por una comida con el agente en cuestión. Esta actividad es la base de la estrategia #YoTeCubro.	-Recurso mensual de \$200.00 -Impresión de cartas de felicitación para cada ganador.
Actividad de integración grupal.	Con el objetivo de implantar el espíritu de equipo, se realizará una actividad de <i>team building</i> mensual.	-Material específico que demande cada actividad.
Elaboración de un decálogo de manejo de relaciones con el empleado.	El decálogo incluirá indicaciones o <i>tips</i> de mejora respecto al trato hacia los compañeros.	-Impresiones del material elaborado.

Definición del segundo objetivo de comunicación:

Desarrollar una metodología para medir el nivel de motivación del personal

Definición de los ejes de intervención:

1. Generar un método de evaluación y autoevaluación para el desempeño de los colaboradores de Cumbra.
2. Alcanzar el 100% de plantilla operativa evaluada.
3. Asignar un coach de seguimiento a cada guardia. Los coach serán el personal administrativo y operativo de Cumbra.
4. Alcanzar el 80% de satisfacción en los guardias respecto a la falta de evaluación sobre su desempeño.

Descripción del objetivo:

Con esta propuesta, buscamos atacar la falta de evaluación hacia el personal, para aminorar niveles de rotación o de incertidumbre entre los mismos. La evaluación del desempeño es, para Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2012)², se trata de una apreciación sistémica que busca exponer cómo una persona se desempeña en su puesto y cómo puede mejorar el mismo a futuro.

Esta evaluación puede cumplir diversos objetivos, sin embargo, busca, primordialmente, estimular el desarrollo. En esta propuesta se busca desarrollar la evaluación del empleado a través del personal administrativo y, además, de la autoevaluación por cada agente. Esto generará mayor conciencia respecto al trabajo desarrollado en función de las consignas que conlleva su puesto.

Vista de otro modo, esta propuesta debe considerarse como un medio, no como un fin. Es decir, puede funcionar como aliciente para:

- I. Mejorar la descripción de los perfiles para cada puesto.
- II. Mejorar la capacitación.
- III. Realizar ajustes en los incentivos de corte salarial.
- IV. Refrescar la relación entre administración y área operativa.

² Chiavenato, Idalberto. 2012. Administración de recursos humanos. McGraw Hill.

V. Incrementar el desarrollo del personal.

De este modo, podemos continuar con el desarrollo de nuestro objetivo de ofrecer un servicio de calidad con personal capaz de laborar y desempeñar del modo más efectivo su trabajo. Es decir, desarrollar al personal para tomarlo como ventaja competitiva frente a otras empresas del mismo rubro.

Diseño de los instrumentos para evaluar.

Se emplearán tres tipos de evaluación. Las dos primeras corresponden a métodos empleados por personal administrativo designado para efectuar las evaluaciones, el tercero corresponde a la autoevaluación.

El primer instrumento corresponde a un formato de corte *Juicio Absoluto*. En él, quien evalúe emite un juicio sin comparar el desempeño con el del resto del equipo. El segundo formato corresponde a una evaluación basada en frases descriptivas. En ellas, el evaluador elige las frases que caracterizan al empleado.

Finalmente, el tercer formato apela a la autoevaluación de cada elemento respecto a su trabajo. Nos ayudará a conocer el grado de reconocimiento del elemento sobre sí mismo, además, este tipo de pruebas resultan retadoras para sí mismos. Al poner *en el mapa* la situación de su desempeño, el elemento comenzará a autocorregirse.

Cronograma

Previa aplicación de las evaluaciones, se propone el seguimiento de la siguiente ruta crítica:

1. Comunicar la metodología a responsables de áreas.
2. Capacitar a los responsables respecto a la aplicación de los instrumentos.
3. Aplicar evaluaciones.
4. Interpretar evaluaciones.
5. Informar a los agentes los resultados de sus evaluaciones, así como proponerles áreas de mejora.
6. Evaluación de resultado (seguimiento).
7. Realizar nueva evaluación de desempeño.

	Primer mes		Segundo mes		Reinicio
Actividad	1° Qna.	2° Qna.	3° Qna.	4° Qna.	1° Qna.
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Objetivo específico:

***Rediseñar y difundir la misión, visión, valores, así como la imagen de la organización.
Remarcar el orgullo de pertenecer.***

Descripción de objetivo:

Se proponen mejoras en el corazón ideológico de la organización. Asimismo, se difundirán las nuevas versiones con el fin de generar reconocimiento de las mismas en los miembros de la empresa. De esta forma, se pretende tomen como convicción de actuar al interior de Cumbra acorde con la misión, visión y valores de la empresa. Con ello, también se busca incrementar el nivel de pertenencia a la organización por parte de los empleados.

Planificación:

a) Presupuesto:

a. \$100.00 (Toma en cuenta la impresión al interior de la oficina. Se consideran: hojas y tinta de impresora. La opción abierta es imprimir en alguna agencia el material elaborado. Por cuestiones de costo y economía organizacional, se sugiere la impresión propia de los mismos.)

b) Colaboradores:

b. Área Operativa, Administrativa, Comunicación y Dirección General.

Desarrollo de objetivo:

A continuación, se presentan las propuestas de mejora del corazón ideológico de la empresa.

Misión

Cumbra ya poseía una misión, por ello se procedió a evaluar a través de una matriz diseñada para evaluar la presencia o no de ciertos elementos. Tácitamente o no, deben estar presentes en la misma, pues generan la imagen el *dónde estamos* de la empresa, es decir, el punto de partida. A saber, tal misión es la siguiente:

“Ofrecer un servicio integral, garantizando a nuestros clientes, seguridad dinámica, innovadora, confiable, de manera personalizada.”

Matriz de evaluación de misión (Rodríguez, 2016)

ELEMENTOS DE LA MISIÓN	Condición		Calificación					Valor	Puntaje
	Si	No	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo		
Objeto de la organización	X		X					0.05	.05
Producto y/o servicios	X				X			0.10	0.04
Mercado al que nos dirigimos		X					X	0.10	0
Necesidad del cliente		X					X	0.10	0
Interés por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad		X					X	0.10	0
Colaboradores internos		X					X	0.10	0
Clientes, usuarios o consumidores	X				X			0.10	0.04
Responsabilidad social		X					X	0.05	0
Concepto de sí misma		X					X	0.5	0
Filosofía empresarial		X					X	0.10	0
Cómo satisfacer necesidades	X		X					0.10	0.10
Tecnología que usamos		X					X	0.05	0
TOTAL									0.23

CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Excelente: Está presente, muy bien expresado y coherentemente redactado (.10 puntos).
Bueno: Está presente, pero no bien expresado y redacción no es comprensible (.8 puntos).
Regular: Aparece, no tiene claridad y no es comprensible (.5 puntos).
Malo: No es explícito, no es claro y no se entiende (.2 puntos).
Pésimo: No aparece en el texto (0 puntos).

La metodología empleada en el cálculo de los valores fue el siguiente:

- I. Determinar en decimales la importancia de cada elemento con base en la importancia cedida por la organización hacia cada uno de ellos.
- II. Multiplicar el puntaje de cada valor (de .0 a .10) por el valor destinado a cada variante.
- III. La suma total del residuo de la multiplicación es una aproximación a la efectividad de la misión, pudiendo ser 1 el valor más alto.

Como podemos observar, el valor residual resultó ser de **0.23**. De este ejercicio, podemos desglosar las siguientes conclusiones:

- I. Son considerados los aspectos esenciales de la misión: detección de necesidad, a quién le pertenece y como satisfacerla. No obstante, es difusa la presencia de los tres elementos en la misma.
- II. Se identifica el objeto de la organización: la prestación de servicios.

Propuesta

Si bien es una misión que cumple con el aspecto formal de los requisitos básicos de una redacción de esta naturaleza, puede mejorar. De acuerdo con ello, se propone la siguiente misión:

“Somos una empresa mexicana enfocada en crear valor por medio del impulso de la seguridad y tranquilidad de nuestros clientes, aportando a cada uno de ellos un servicio de seguridad privada personalizado, innovador, confiable y rentable.”

Ahora bien, procedamos a analizarla auxiliados de la matriz empleada anteriormente:

ELEMENTOS DE LA MISIÓN	Condición		Calificación					Valor	Puntaje
	Si	No	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo		
Objeto de la organización	X		x					0.05	0.05
Producto y/o servicios	X		x					0.10	0.10
Mercado al que nos dirigimos	X			x				0.10	0.08
Necesidad del cliente	X		x					0.10	0.10
Interés por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	X			x				0.10	0.08
Colaboradores internos	X			x				0.10	0.08
Clientes, usuarios o consumidores	X		x					0.10	0.10
Responsabilidad social	X		x					0.05	0.05
Concepto de sí misma	X		x					0.5	0.05
Filosofía empresarial	X		x					0.10	0.10
Cómo satisfacer necesidades	X		x					0.10	0.10
Tecnología que usamos	X				x			0.05	0.01
TOTAL									0.90

CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Excelente: Está presente, muy bien expresado y coherentemente redactado (.10 puntos).
Bueno: Está presente, pero no bien expresado y redacción no es comprensible (.8 puntos).
Regular: Aparece, no tiene claridad y no es comprensible (.5 puntos).
Malo: No es explícito, no es claro y no se entiende (.2 puntos).
Pésimo: No aparece en el texto (0 puntos).

La propuesta de misión alcanza un puntaje de **0.90**. Esto representa un alto porcentaje de apego con los parámetros requeridos por un planteamiento de este tipo. De esto, derivamos en las siguientes observaciones:

- I. Especifica el *ser* de la organización. Apunta el área de acción de la empresa. Sin embargo, no especifica qué perfiles serán objeto de las estrategias de la organización.
- II. Atina en la mención del origen de la organización. Al mencionar el ser de origen mexicano, representa la responsabilidad de la empresa sobre la sociedad.
- III. Refleja el corazón ideológico de Cumbra.
- IV. Como reflejo de la búsqueda del buen servicio, refleja la búsqueda de la supervivencia de la organización.

Visión

A inicios de 2018, Cumbra poseía una Visión empleada para la promoción de servicios. Sin embargo, era poco o nulamente expuesta a sus miembros de cualquier nivel. Ante ello, se sugiere la instrucción al personal para interiorizar la visión, pues cada colaborador es parte del proyecto. Por ello, debe ser repetida en cada ocasión que resulte posible.

Ahora bien, para evaluar la visión de la empresa, se propone el empleo de la matriz de evaluación de visión. Consiste en tomar elementos propuestos en las definiciones expuestas en el marco teórico y compararlos con la visión original. En esencia, se empleará la misma metodología con que fue evaluada la misión. Se asigna un valor numérico equivalente al grado de relevancia del parámetro en la organización.

VISIÓN A EVALUAR

“Ser la empresa líder en el ramo de la seguridad, cuyas bases sean sus principios de disciplina, profesionalismo y ética, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.”

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VISIÓN

ELEMENTOS DE LA VISIÓN	Condición		Calificación					Valor	Puntaje
	Si	No	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo		
Aspiración	X				x			.10	0.05
Clientes y mercados	X			x				.15	0.12
Amplitud de las operaciones		X					x	.10	0
Servicios		X					x	.10	0
Posición en el mercado		X					x	.15	0
Zona geográfica		X					x	.15	0
Tecnología esencial		X					x	.2	0
Rentabilidad		X					x	.2	0
Filosofía	X			x				.10	0.08
Concepto de sí misma	X					x		.2	0.04
Imagen pública	X					x		.2	0.04
Interés por empleados		X					x	.3	0
Innovación		X					x	.2	0
Interés por el medio ambiente		X					x	.2	0
Responsabilidad social		X					x	.2	0
TOTAL								1	0.33

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Excelente: Está presente, muy bien expresado y coherentemente redactado (.10 puntos).

Bueno: Está presente, pero no bien expresado y redacción no es comprensible (.8 puntos).

Regular: Aparece, no tiene claridad y no es comprensible (.5 puntos).

Malo: No es explícito, no es claro y no se entiende (.2 puntos).

Pésimo: No aparece en el texto (0 puntos).

Una vez obtenida la calificación sobre la visión, es posible determinar lo siguiente:

- I. La visión de Cumbra representa el .33 de efectividad en su estructura sobre una base de 1, la cual equivale a la mayor calificación a obtener.
- II. No es específica respecto al giro sobre el cual labora. Es importante realizar la diferenciación entre *seguridad privada* y *seguridad pública*. Al no hacer mención del ámbito de actuación, se presta a la ambigüedad.
- III. No refleja el espacio geográfico de trabajo. Esta deficiencia puede provocar ceguera en la dirección de las acciones a realizar, pues para la determinación de objetivos es necesario anotar un espacio geográfico de actuación.
- IV. No existe presencia del equipo de trabajo de Cumbra. Esta situación representa un interés bajo en el recurso humano que participa en la persecución de los objetivos organizacionales.

Propuesta de Visión

Estos aspectos resultan relevantes en la reestructuración de la visión. Ante ello, se propone el siguiente enunciado:

“A través del trabajo en equipo, profesionalismo y la satisfacción de nuestros clientes, Cumbra será una de las principales empresas de Seguridad Privada en México.”

EVALUACIÓN DE PROPUESTA DE VISIÓN

Para la evaluación de la propuesta de visión, aplicaremos la misma metodología de medición empleada con la visión original.

ELEMENTOS DE LA VISIÓN	Condición		Calificación					Valor	Puntaje
	Si	No	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo		
Aspiración	X		X					.10	0.10
Clientes y mercados	X			X				.15	0.12
Amplitud de las operaciones	X		X					.10	0.10
Servicios	X		X					.10	0.10
Posición en el mercado	X		X					.15	0.10
Zona geográfica	X		X					.15	0.10
Tecnología esencial		X					X	.2	0
Rentabilidad	X			X				.2	0.02
Filosofía	X		X					.10	0.10
Concepto de sí misma	X		X					.2	0.04
Imagen pública	X				X			.2	0.04
Interés por empleados	X		X					.3	0.06
Innovación	X			X				.2	0.02
Interés por el medio ambiente		X					X	.2	0
Responsabilidad social		X					X	.2	0
TOTAL								1	0.90

CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Excelente: Está presente, muy bien expresado y coherentemente redactado (.10 puntos).
Bueno: Está presente, pero no bien expresado y redacción no es comprensible (.8 puntos).
Regular: Aparece, no tiene claridad y no es comprensible (.5 puntos).
Malo: No es explícito, no es claro y no se entiende (.2 puntos).
Pésimo: No aparece en el texto (0 puntos).

Como podemos observar, con la propuesta de visión se cumplen más aspectos a cubrir por este enunciado:

- I. Enuncia la amplitud de las operaciones de la empresa. Además, incluye la demarcación geográfica del área de actuación de la empresa a futuro.
- II. Especifica el mercado sobre el cual labora la empresa a través de la mención de la seguridad privada.
- III. Incluye el interés por lo empleados por medio de la mención del trabajo en equipo.
- IV. Muestra un auto concepto marcado, además de expresar la filosofía de la organización.

Valores

Tal como advertíamos en la breve historia de la empresa, el origen militar de la misma le provee de ciertos valores a la organización. De acuerdo con el brief de la empresa (Legionarius & Hoplites S.A. de C.V., 2016), son mencionados los siguientes valores:

- I. Discrecionalidad.
- II. Lealtad.
- III. Respeto.
- IV. Honestidad.
- V. Valentía.
- VI. Disciplina.
- VII. Abnegación.

No obstante, durante el periodo abarcado por el año 2018, con el inicio de la venta del servicio provisto por la empresa, trajo cambios. La oferta física del servicio, cabe mencionar, se elabora con apoyo de una presentación impresa; en este material, se enlistaban los siguientes valores organizacionales:

- I. Lealtad.

- II. Respeto.
- III. Valor.
- IV. Disciplina.
- V. Honestidad.
- VI. Abnegación.

En este hito de la historia organizacional, la plantilla ya contaba con un elemento proveniente de la vida civil. Quizá, este elemento haya incidido en la modificación de los valores organizacionales.

Matriz de evaluación

Por consiguiente, podemos establecer por medio de la siguiente tabla comparativa el cambio suscitado en los valores de la empresa.

2016	2018	Permanencia
Lealtad	Lealtad	X
Respeto	Respeto	X
Honestidad	Honestidad	X
Disciplina	Disciplina	X
Abnegación	Abnegación	X
Valentía	Valor	CAMBIÓ
Discrecionalidad.		CAMBIÓ

La evaluación de un valor organizacional es difícil de medir por medio de una matriz o cualquier otro instrumento. Esto último es propio de una condición propia de su origen: el corazón y las vivencias de la organización.

Contrario a ello, es posible sugerir cambios en la redacción y presentación de las mismas. Si bien, cada día hay más empresas tomando en cuenta la manifestación de sus valores, sólo enumeran y enlistan los mismos.

Propuesta de valores

PROPUESTA DE VALORES
Lealtad a nuestros principios y clientes.
Respeto y consideración al entorno, compañeros y clientes.
Apego disciplinario a consignas.
Transparencia y honestidad en nuestro actuar.
Manejar con secretía nuestras relaciones comerciales.
Emplear la abnegación para anteponer la seguridad de nuestros clientes.

Siguiendo esta propuesta, el comparativo del cambio de valores a lo largo de la vida de la organización, queda asentada la constante en la siguiente tabla:

Comparativo de valores a lo largo de la existencia de Cumbra.			
2016	2018	2021	Permanencia
Lealtad.	Lealtad	Lealtad	X
Respeto.	Respeto	Respeto	X
Honestidad.	Honestidad	Honestidad	X
Disciplina.	Disciplina	Disciplina	X
Abnegación	Abnegación.	Abnegación	X
Discrecionalidad.		Secretía	CAMBIÓ
Valentía.	Valor		CAMBIÓ

Cronograma del objetivo		
Act.	1/a Quincena	2/a Quincena
Día.		
Elaboración de folleto y presentación de introducción a Cumbra y sus valores.	En cada contratación, se debe emplear la lectura del folleto.	
Charlas con los miembros de los equipos para implantar el corazón ideológico.	Se realizará acorde con el cronograma del objetivo anterior	
Charlas de refuerzo con los miembros de la organización para reforzar la interiorización de los valores organizacionales.		
Colocación física de nuestro corazón ideológico en puntos de reunión comunes de nuestros miembros.	N/A	
Publicación de nuestro corazón ideológico en redes sociodigitales.	Publicación quincenal	Publicación quincenal

Descripción de actividades.		
Actividad	Descripción de propuesta	Material necesario.
Elaboración de folleto y presentación de introducción a Cumbra y sus valores.	Este material busca dar a conocer desde el momento de la capacitación la razón de ser de Cumbra, con ello, el agente comienza a verse implicado en la cultura organizacional.	-Impresión de material diseñado.
Charlas con los miembros de los equipos para implantar el corazón ideológico.	En las reuniones grupales, se comenzará a implantar nuestro corazón ideológico.	Reuniones mensuales.
Charlas de refuerzo con los miembros de la organización para reforzar la interiorización de los valores organizacionales.	Posterior a la implementación de la estructura de Cumbra, se reforzará los mensajes cuyo contenido implique el empleo de nuestro corazón ideológico.	Reuniones mensuales.
Publicación de nuestro corazón ideológico en redes sociodigitales.	Desarrollar contenido orientado a dar a conocer la cultura organizacional de la empresa hacia el público externo, sin distinción del medio empleado.	-Desarrollo de contenido. No requiere pago por difusión en Facebook.
Colocación física de nuestro corazón ideológico en puntos	Con la colocación de tableros (actividad desarrollada adelante), en ellos se colocarán nuestra estructura organizacional para	-Compra de tableros de corcho.

de reunión comunes de nuestros miembros.	mantenerlos presentes de manera constante entre nuestros guardias.	-Compra de chinchetas. -Impresión de material.
---	--	---

Objetivo específico:

Establecer canales de comunicación oficiales por parte del área administrativa para dirigirse con el personal operativo y, a su vez, para que el personal operativo se comuniquen con la administración de la plaza. Así como su respectivo monitoreo.

Descripción de objetivo:

La comunicación al interior de la organización busca garantizar la llegada del mensaje a quien le corresponde, con el objetivo de lograr mayor eficiencia organizacional. Los canales de comunicación organizacional oficiales dan pauta a los miembros para considerar que sus opiniones son realmente tomadas en cuenta.

Después, si ofrecemos la posibilidad de entablar este puente, debemos darle respuesta a los mismos y hacérselo saber a nuestros integrantes.

Planificación:

a) Presupuesto:

- a. Pago de dominio web: \$2,020.00.
- b. Impresión de material: \$100.00.
- c. Compra de tableros de corcho: \$500.00 por cada uno. Se requiere uno por servicio.
- d. Compra y adaptación de cajas pequeñas como buzón de sugerencias: \$100.00.

b) Colaboradores:

- c. Área Operativa, Administrativa, Comunicación, Colaboradores Operativos y Dirección General.

Mapa de medios

Medio	Objetivo	Público meta	Emisores	Periodicidad
Página principal de Facebook.	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer los servicios de la empresa. • Publicar contenido de interés general. • Incrementar la interacción con el público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes. • Clientes potenciales. • Público en general. • Personal activo. 	Área de comunicación.	De acuerdo con la parrilla de contenido.
Página de Reclutamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer la oferta laboral de la empresa. • Publicar conocimiento de interés para el público. • Incrementar la interacción con el público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano potencial. • Recurso humano en activo. 	Área de comunicación.	De acuerdo con la parrilla de contenido.
Portales de reclutamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la difusión de nuestras vacantes para obtener mayor visibilidad en medios digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano potencial. • Recurso humano en activo. 	Área de comunicación.	Mensual.
Tablero.	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer novedades de la organización. • Difusión de vacantes. • Difundir corazón ideológico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal activo de cada servicio. 	Área de comunicación.	Actualización mensual.

Blog.	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir recomendaciones de seguridad. • Emitir opiniones respecto al sector de la seguridad privada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad en general. • Competencia. • Clientes potenciales. • Clientes activos. • Gobierno. • Proveedores. • Público interno de la organización. 	Área de comunicación.	Publicación semanal.
Boletín.	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso para dar a conocer información orientada a promover la seguridad en el entorno laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agentes en activo. 	Área de comunicación en colaboración con área administrativa y operativa.	Actualización quincenal.
E-mail.	<ul style="list-style-type: none"> • Canal para distribuir contenido. • Canal para recibir comentarios por parte de los agentes operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativos. • Agentes con correo electrónico. 	Área de comunicación.	Mensual. Acorde con las necesidades del momento.
Caja de sugerencias.	<ul style="list-style-type: none"> • A través de él, los agentes de seguridad podrán contactar al área administrativa referente a tomas sobre su labor, supervisiones, propuestas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativo, Comunicación, Dirección General y Operativo. 	Agentes de seguridad.	Diario.

Folleto con misión, visión y valores organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir el corazón ideológico de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los colaboradores de la organización. • Clientes. • Clientes potenciales. 	Área de comunicación.	Emisión acorde con calendarización de juntas.
Escritos.	<ul style="list-style-type: none"> • Oficios enfocados en dar a conocer información de carácter administrativa y oficial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes activos, • Personal activo (administrativo y operativo). 	Área administrativa.	Emisión acorde con las necesidades presentadas.
Llamadas telefónicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar inmediatez en la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal administrativo. • Agentes de seguridad. 	Personal administrativo. Agentes de seguridad.	Llamadas acorde con la necesidad de inmediatez de la información.
Reuniones.	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir información relacionada con la empresa y sus servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal administrativo. • Personal operativo. 	Dirección general. Área operativa. Área administrativa. Área de comunicación.	Reuniones con agentes acorde con los objetivos anteriores. Reuniones con el equipo administrativo semanales.
Big Picture.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar los objetivos generales de la organización anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal administrativo. 	Dirección general.	Una vez por año.

Whatsapp.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar un canal inmediato de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal administrativo. • Personal operativo. 	Personal administrativo. Agentes de seguridad.	Cada vez que surja la necesidad.
Página web.	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar a la organización. 	Desde la perspectiva de la comunicación interna: Personal activo en Cumbra.	Área de comunicación.	Mantenimiento semanal de la página.

Capítulo 4: Conclusión

México es un país con amplio potencial de crecimiento. En estas páginas hemos podido analizar la gran importancia de las MIPYMES para nuestra nación. Su trascendencia surge de ser, ni más ni menos, la columna vertebral de la actividad económica nacional. Sin embargo, también hemos generado conciencia sobre la importancia del análisis de la dinámica interna de cada una de ellas en materia de comunicación.

Esto último nos ha ayudado a reconocer las profundas deficiencias existentes dentro de ellas. La falta de capacitación e, incluso, de profesionalización, las orillan a cerrar poco tiempo después de su apertura. Es en este punto donde este trabajo toma relevancia. Al considerar el análisis teórico realizado, es posible dar pie a manuales de capacitación para los empresarios mexicanos.

Ello, sin duda, mejoraría la profesionalización que no todas las MIPYMES cuentan o es deficiente. Asimismo, para el empresario al cual llegue este escrito, tendrá el conocimiento suficiente para dimensionar la importancia de la comunicación para el desarrollo de su emprendimiento. Así, construiremos una verdadera visión estratégica de ella y ponerla al servicio de los mexicanos.

Demos cuenta del camino recorrido hasta este punto. Iniciamos con un paseo teórico entre los conceptos fundamentales del presente trabajo.

Como hemos visto hasta este momento, la historia misma de la humanidad se puede explicar por medio de sus organizaciones. Por ello, el estudio de las mismas desde la perspectiva de las ciencias sociales es fundamental para el entendimiento de nuestra propia historia y su desarrollo. Como comunicólogos, también es nuestro deber profundizar en este estudio.

Aquí, analizamos la dinámica de la comunicación al interior de las organizaciones; específicamente dentro de una MIPYME mexicana. La importancia de reconocer nuestro deber de profundizar en el estudio, recae en la implicación y trascendencia de este sector empresarial en México, pues, como ahora sabemos, funge como columna vertebral de la economía nacional.

Nuestro punto de incidencia, profundiza en la comunicación, como mencionamos arriba. Si bien, se trata de una disciplina de estudio joven, provee de múltiples y variadas herramientas para el estudio de las organizaciones, sin distinguir sus propósitos. Con ello, buscamos un nuevo matiz sobre cómo podemos poner nuestro conocimiento al servicio de nuestra nación.

Esto no quiere decir, desde luego, que la comunicación organizacional surgió para ponerse a merced de los empresarios. Consideramos, cuando este punto de vista cambia a favor de los empleos que podemos impulsar a crear con el impulso de las MIPYMES mexicanas, esta consideración bien puede cambiar.

En este trabajo, ofrecemos a cualquier emprendedor que desee una guía introductoria. Aquí, hallará información sobre diferentes herramientas que le permitirán comprender de mejor manera cómo conducir a su organización. De esta manera, podrá llevarla a un camino distinto a la falta de profesionalización y, muy seguramente, la quiebra de la misma.

En primer lugar, conocerá cómo describir su MIPYME por medio de las teorías de la organización presentadas en el capítulo uno. Así, podrá distinguir las características de la misma y, con base en ellas, comenzar su camino de mejora organizacional. Ello ayudará a completar la visión de empresa y sus implicaciones dentro de la misma, así como con su entorno.

Incluso, con el conocimiento de estas teorías, podrá bosquejar planes de contingencia para situaciones adversas e inesperadas. Por ejemplo, la actual pandemia que azota al mundo, ha dejado poderosas lecciones para aquellos empresarios que previeron a futuro y quienes no lo hicieron de esta forma. Por ello, la importancia de recalcar el conocimiento teórico sobre este punto.

En segundo lugar, el empresario podrá ubicar la posición de su organización dentro de la relevancia de las MIPYMES en el desarrollo de nuestro país, su economía y, sobre todo, su gente. De esta forma, se busca la persona responsable de dirigir una MIPYME y tenga a bien la lectura del presente escrito, desarrollará este conocimiento.

Así, se espera genere conciencia sobre la trascendencia de su actuar al frente de una empresa de esta índole. Incluso, se busca poner en relieve los motivos por los cuales las MIPYMES tienden a cerrar operaciones antes de los cinco años de iniciar su trabajo. Con los datos presentados en este segundo apartado, ponemos en relieve la importancia de la capacitación y, sobre todo, la profesionalización de empresarios y sus trabajadores.

Una vez alcanzado este estado, la comunicación aparecerá como destino lógico. Generalmente, la comunicación es desestimada por los empresarios dejándola a un lado e, incluso, degradándola al área de ventas. Todo ello, desde luego, no es más sino una muestra del desconocimiento sobre la materia. Por ello, antes de conocer la aplicación directa de la comunicación en las organizaciones, debe lograrse el entendimiento de la comunicación por sí misma.

Ello, previo a dar el siguiente paso, ayudará al empresario mexicano dimensionar la relevancia de la comunicación como materia digna de ser aprendida por ellos. Así, estará en condiciones de iniciar el estudio de la comunicación organizacional. Tras identificar el concepto de comunicación, será sencillo relacionarle como un poderoso auxiliar de su organización para alcanzar los objetivos que éste tenga para su empresa.

De esta forma, ya estará listo para distinguir entre los diferentes públicos con los que se relaciona y por qué es que existe esta relación con ellos. Por tanto, los mensajes emitidos por cada área funcional de la misma, encontrarán un destinatario claro y con un objetivo claro del por qué se le envía a A y no a B.

Finalmente, para precisar estos por qué, aparece el concepto de estrategia. El identificar con claridad el objetivo a perseguir, así como el panorama de múltiples opciones y justificaciones válidas para seguir cualquier camino, es parte del conocimiento estratégico. Ahora bien, también forma parte de esto último la comprensión que el empresario alcance sobre el tinte estratégico de la comunicación organizacional.

Creado este marco teórico, es presentado el diagnóstico organizacional de una MIPYME mexicana dedicada a la industria emergente de la seguridad privada. Si bien, no es nueva, ha sido durante los últimos años en que ha incrementado su demanda en múltiples sectores de la sociedad. Ahora bien, también observamos dentro del mismo sector, la aparición de empresas de corte ilegal.

Como es de esperarse, estas empresas carecen de las certificaciones pertinentes para la prestación del servicio. Desde luego, suelen ofrecer mejores precios frente al resto de la competencia, situación que coloca en clara desventaja a las empresas legales.

Como puede advertirse, elegir como ejemplo de Legionarius & Hoplites es pertinente para exponer a detalle el desarrollo de cada punto considerado en el diagnóstico interno como externo. Así, la identificación de los puntos a considerar en el análisis de su propia organización, dará a los responsables de MIPYMES una guía sobre cómo realizar esta radiografía sin importar el giro de la misma.

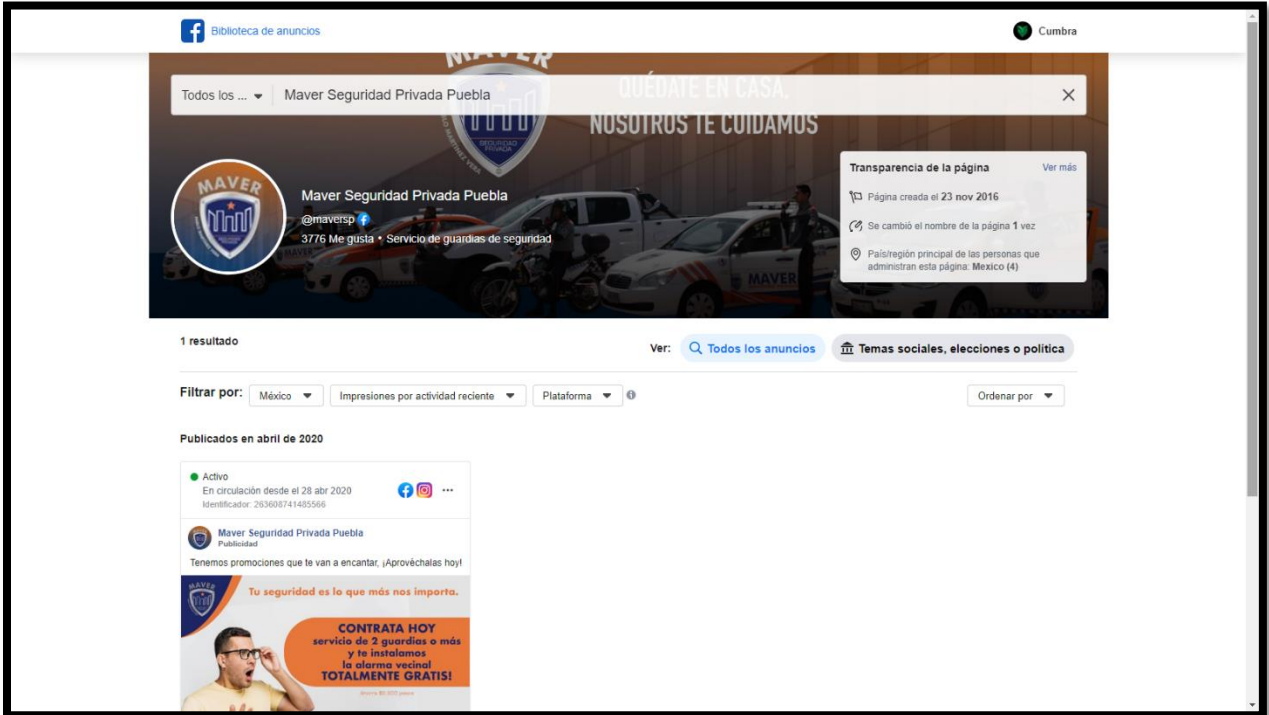
El camino hacia la profesionalización de las MIPYMES es aún extenso, en gran parte por el desconocimiento de los empresarios implicados y, otra más, por la desatención por parte de las autoridades correspondientes. Por ello, es importante recalcar una vez más la relevancia de proyectos con la ambición de este. Si bien existen múltiples trabajos diagnosticando diferentes tipos de organizaciones, consideramos pertinente el esfuerzo de éste por establecer bases teóricas para el impulso a la mejora de las organizaciones mexicanas.

El estudio de Legionarius & Hoplites, bien puede ser punta de lanza para animar a más empresarios a ver la utilidad de la comunicación organizacional para servirse a sí mismos e impulsar la creación de más empleos en nuestro país.

Capítulo 5: Anexos

5.1 Testigos de redes sociodigitales

MAVER



Maver Seguridad Privada Puebla

3. Envía tu ubicación en tiempo real a algún familiar o amigo

MAVER SEGURIDAD PRIVADA

GUARDIAS 2 SUMER 24x7

Proteger tu casa está bien.

CONFIAR en los expertos, también está bien.

WhatsApp Messenger

Richard Samuel Sotero Solar y 7 amigos más indicaron que les gusta esto o registraron una visita

5 visitas

Información Ver todo

Calle 13 A Sur No. 5500, Col. Prados Agua Azul, Puebla, Pue. (3.16 km)
72430 Puebla de Zaragoza

Cómo llegar

4291946

Enviar mensaje

www.maverseguridad.com

+52 222 711 4088

Servicio de guardias de seguridad - Servicio de seguridad y primeros auxilios

Precios \$\$

Abre mañana Cerrado ahora

Sugerir cambios

Transparencia de la página Ver más

Facebook muestra información para que entiendas mejor la finalidad de una página. Consulta qué acciones realizaron las personas que la administran y publican contenido.

Se creó la página el 23 de noviembre de 2016

Miembros Del Equipo

RH Maver Martínez

Chat (13)

Instagram

maver seguridad priva...

San Andrés Cholula, Santa María Acapulcomac, San Luis Tehuiloayan, Santa Isabel Cholula, Puebla, Estrellas del Sur, Casa Blanca, Amixoc de Mota, 15 Zona Militar, Río del Bosque

Maver Seguridad Privada Puebla

Aún no hay publicaciones.

INFORMACIÓN AYUDA PRENSA API EMPLEO PRIVACIDAD CONDICIONES UBICACIONES CUENTAS DESTACADAS HASHTAGS IDIOMA

© 2020 INSTAGRAM FROM FACEBOOK

← Detalles del anuncio

Información sobre la página

Maver Seguridad Privada Puebla

Más información
Profesionales en seguridad privada, comprometidos con el resguardo y custodia de tus bienes.

[Información sobre anuncios y uso de datos](#)

Maver Seguridad Privada Puebla

Cumbra Inicio Buscar amigos Crear

WhatsApp Messenger

Me gusta Seguir Compartir

Fundación en febrero de 2016

Misión
Brindar a nuestros clientes el mejor servicio y apoyo en seguridad intramuros de una manera humana y con seriedad absoluta, siguiendo un estricto control y pro...
Ver más

INFORMACIÓN DE CONTACTO ADICIONAL

maverseguridad.p@gmail.com
http://www.maverseguridad.com
+52 222 711 4088

MÁS INFORMACIÓN

Descripción
Profesionales en seguridad privada, comprometidos con el resguardo y custodia de tus bienes.

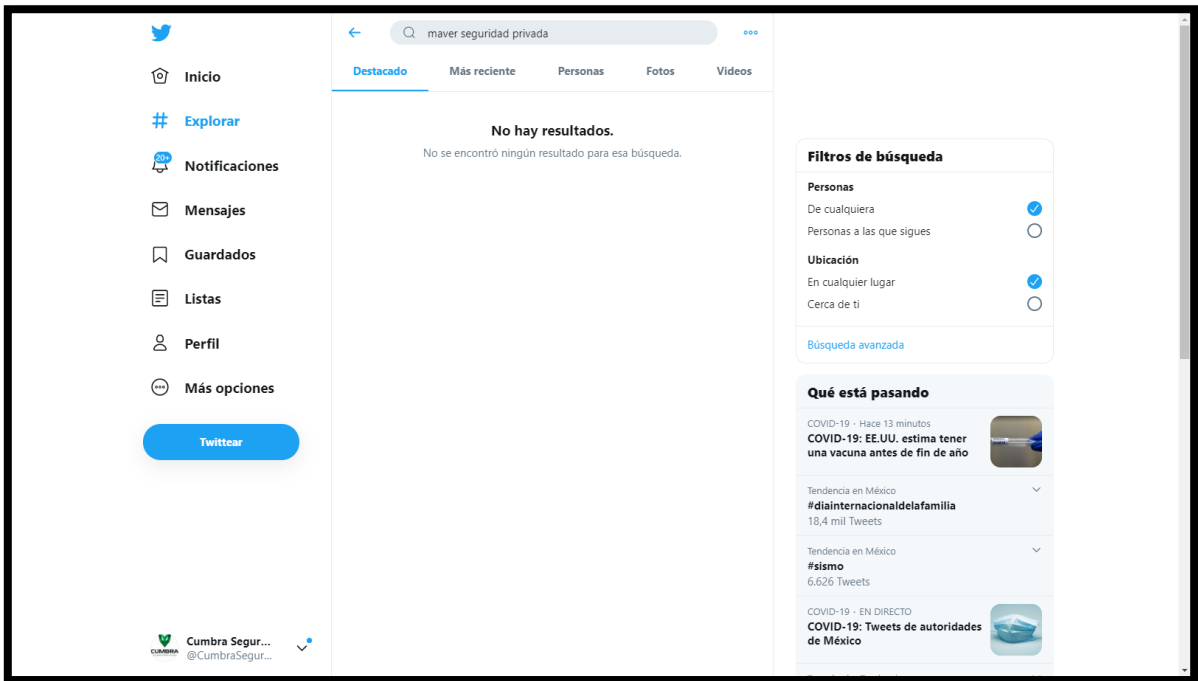
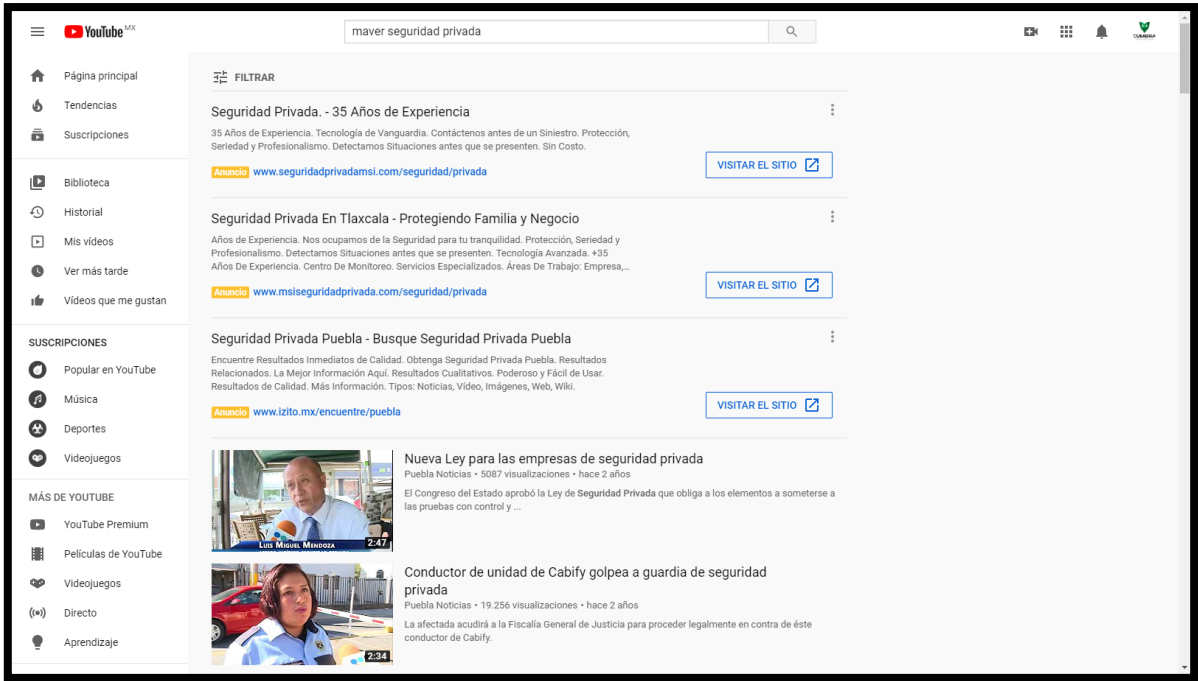
Perfil de la empresa
Filosofía
Lealtad - Confianza - Servicio

MAVER Seguridad Privada se crea en respuesta a los problemas de los sectores a los que nos enfocamos, sabemos que la tranquilidad y seguridad son derechos tan valiosos que requieren a un equipo comprometido que minimice las amenazas que pudieran poner en riesgo su integridad física o patrimonial. Para garantizar nuestros procesos y al final nuestro servicio, el personal operativo y administrativo de nuestra empresa es sometido a las pruebas de confiabilidad conforme a la Ley de Seguridad Privada del Estado de Puebla así como en lo que respecta a la debida capacitación señalada en la misma para el personal.

Productos
Guardias de Seguridad Intramuros
Comercial
Industrial
Residencial
Escolar

Servicio de guardias de seguridad - Servicio de seguridad y primeros auxilios

Chat (13)



Google

Cerca de 18,200 resultados (0.48 segundos)

es-la.facebook.com > maversp
Maver Seguridad Privada Puebla - Puebla de Zaragoza ...
 Maver Seguridad Privada Puebla - Calle 13 A Sur, No. 5508, Col. Prados Agua Azul, Puebla, Pue., 72430 Puebla de Zaragoza - Calificación de 5 según 8...
 ★★★★★ Calificación: 5 - 8 votos
 Visitaste esta página el 13/04/20

www.maverseguridad.com ▾
maverseguridad: Inicio
 Queremos brindar a nuestros clientes el mejor servicio y apoyo en **seguridad**, de una manera humana y con seriedad absoluta, cumpliendo con nuestro deber ...
 Visitaste esta página 4 veces. Última visita: 15/05/20

mx.linkedin.com > maver-seguridad-privada-9b305618a
Maver Seguridad Privada - Director General - Maver ...
 Ve el perfil de **Maver Seguridad Privada** en LinkedIn, la mayor red profesional del mundo. Maver tiene 1 empleo en su perfil. Ve el perfil completo en LinkedIn y ...
 Prados Agua Azul, Puebla, México - Maver Seguridad Privada

Imágenes de maver seguridad privada

puebla puebla vima seguridad puebla pue col prados security guard feliz navidad guard

→ Más imágenes de maver seguridad privada Notificar imágenes

Maver Seguridad Privada

Sitio web

3.5 ★★★★★ 4 comentarios de Google

Oficinas de empresa

Dirección: Privada 13 A Sur 5508, Prados Agua Azul, 72430 Puebla, Pue.

Horario: **Cierra pronto:** 17:00 · Horario de apertura: sáb. 8:00 ▾

Teléfono: 222 429 1946

Sugerir una edición · ¿Eres propietario de esta empresa?

Opiniones de la Web

5/5 Facebook · 0 votos

Opiniones

4 comentarios de Google

LE BLANC

Inicio

Explorar

Notificaciones

Mensajes

Guardados

Listas

Perfil

Más opciones

Twittcar

LeBlancSeguridad
@LeBlancSegurida
123 Tweets

LeBlancSeguridad
@LeBlancSegurida

EMPRESA ESPECIALIZADA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS INTEGRALES EN SEGURIDAD

PRIVADA,
 @Puebla, Pue. leblancseguridad.com

14 Siguiendo 14 seguidores

Ninguna de las cuentas que sigues sigue a este usuario

Tweets
Tweets y respuestas
Multimedia
Me gusta

LeBlancSeguridad
@LeBlancSegurida · 9 ene.

Le Blanc Seguridad Privada "Tradición a la VanGUARDIA"
 Conoce nuestra ubicación

#seguridadprivada
 #leblancseguridad

✓ Cotiza nuestros servicios de seguridad privada 📞 222-240-3159
leblancseguridad.com

Buscar en Twitter

Qué está pasando

COVID-19 · Hace 1 hora
COVID-19: EE.UU. estima tener una vacuna antes de fin de año

Pop · Tendencia
Freddie Mercury
 12,2 mil Tweets

Tecnología · Tendencia
Johnny Escutia
 42,2 mil Tweets

COVID-19 · EN DIRECTO
COVID-19: Tweets de autoridades de México

Tendencia en México
Pulido
 2,763 Tweets

LeBlancSeguridad
123 Tweets

LeBlancSeguridad @LeBlancSegurida · 16 dic. 2019
 Más de 25 años de experiencia en el ámbito de seguridad privada nos respaldan. Conoce nuestra propuesta de valor. "TRADICIÓN A LA VANGUARDIA"
 #Leblancseguridad #seguridadprivada
 Cotiza nuestros servicios de seguridad privada ☎️ 222-240-3159 leblancseguridad.com

LeBlancSeguridad @LeBlancSegurida · 16 dic. 2019
 Nuestro equipo de guardias de seguridad lo conforman mujeres y hombres íntegros que son constantemente capacitados y supervisados para que puedan realizar un buen desempeño de sus funciones
 Cotiza nuestros servicios de seguridad privada ☎️ 222-240-3159 leblancseguridad.com

Qué está pasando
 COVID-19 · Hace 1 hora
COVID-19: EE.UU. estima tener una vacuna antes de fin de año

Pop · Tendencia
Freddie Mercury
 12,2 mil Tweets

Tecnología · Tendencia
Johnny Escutia
 42,2 mil Tweets

COVID-19 · EN DIRECTO
COVID-19: Tweets de autoridades de México

Tendencia en México
Pulido
 2.763 Tweets

Mostrar más

Términos · Política de privacidad · Cookies
 Información de anuncios · Más opciones
 © 2020 Twitter, Inc.

Le Blanc Seguridad Privada

01 (222) 2 40 3159

www.leblancseguridad.com

Me gusta · Seguir · Compartir

Crear publicación

Escribe una publicación...

Fotovideo · Etiquetar am... · Recibir mens...

Publicaciones

Le Blanc Seguridad Privada
 26 de febrero
 "Tradición a la VanGuardia". Expertos en #seguridadprivada #leblancseguridad
 Cotiza nuestros servicios de seguridad privada ☎️ 222-240-3159 www.leblancseguridad.com

Comunidad Ver todo
 Invita a tus amigos a indicar que les gusta esta página
 A 1.945 personas les gusta esto
 1.962 personas siguen esto
 Lalo Rojas y 6 amigos más indicaron que les gusta esto o registraron una visita
 3 vistas

Información Ver todo

Le Blanc Seguridad Privada

Me gusta Seguir Compartir

Nuestro personal de seguridad se encuentra previamente capacitado y enfocado en cumplir los requerimientos de cada uno de nuestros clientes.
 #SeguridadPrivada
 #leblancseguridad
 ✓ Cotiza nuestros servicios de seguridad privada ☎ 222-240-3159
 www.leblancseguridad.com



Le Blanc Seguridad Privada
 @leblancseguridadprivada

Inicio
 Información
 Publicaciones
 Fotos
 Videos
 Comunidad
 Crear una página

Le Blanc Seguridad Privada
 www.leblancseguridad.com
 ☎ 222-240-3159

2 veces compartido

Me gusta Comentar Compartir

Páginas relacionadas

- GSI Seguridad Pri...
A Francisco Ambroci...
Servicio de guardias...
- VIMA Seguridad P...
A Alejandro Martínez...
Servicio de guardias...
- Max Seguridad Pri...
A Sonny De Jesus R...
Servicio de guardias...

Páginas que le gustan a esta página

- Ilumina Mi Vida A...
- mass-media.tv

Español English (US) Português (Brasil) Français (France) Deutsch

Privacidad · Condiciones · Publicidad · Opciones de anuncios (D) · Cookies · Más · Facebook © 2020

Chat (15)

Le Blanc Seguridad Privada

Me gusta Seguir Compartir

http://www.leblancseguridad.com

MÁS INFORMACIÓN

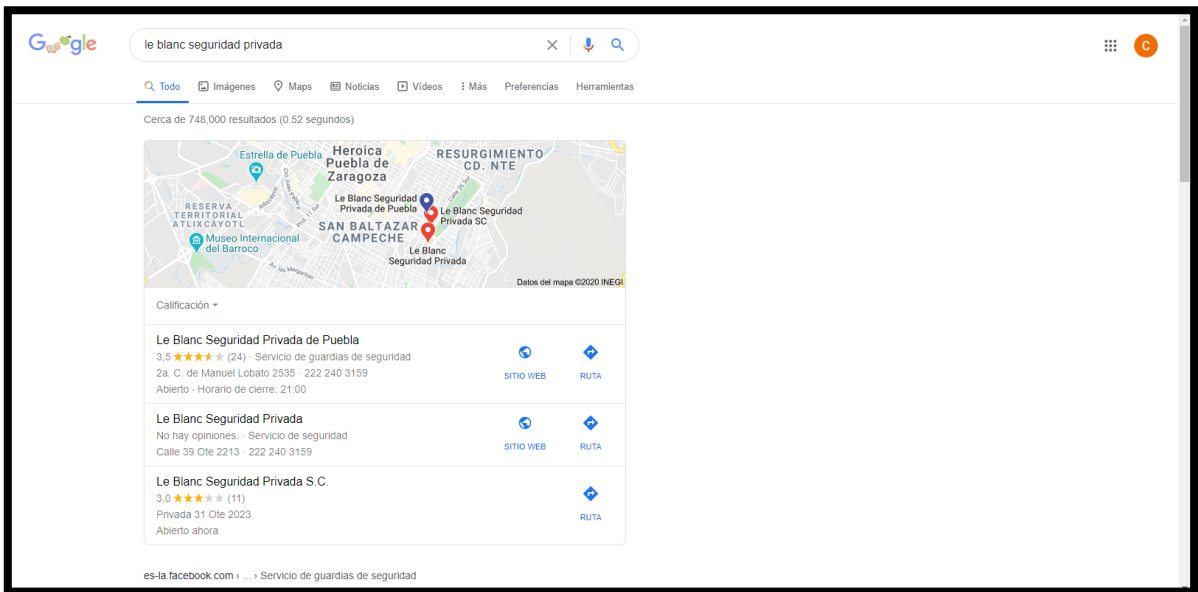
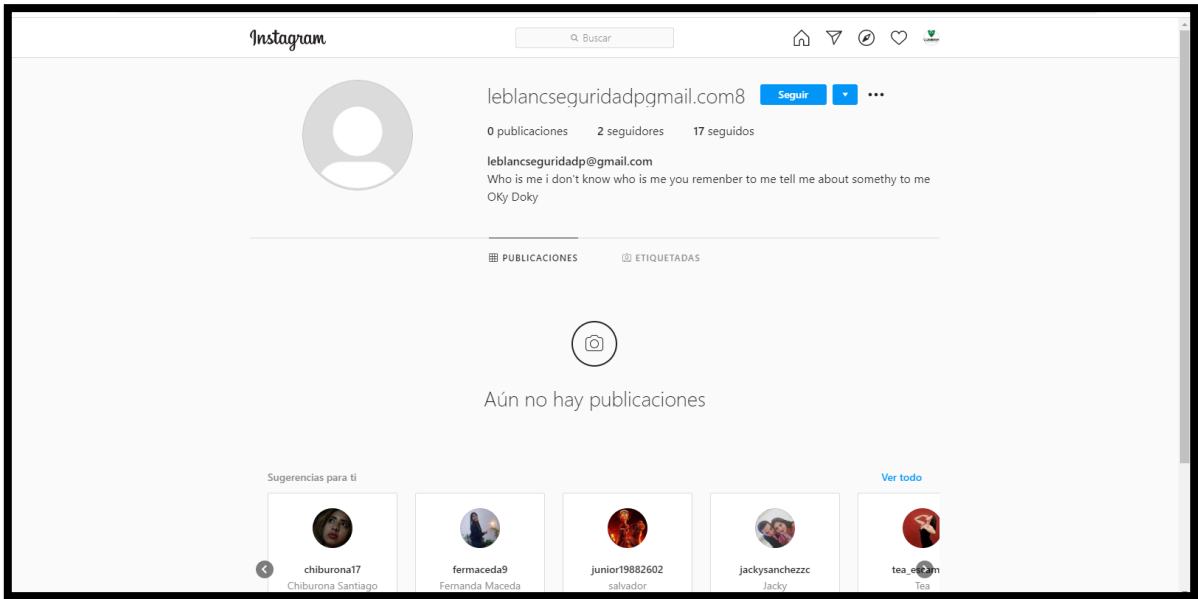
1 Descripción
 Empresa Líder especializada en Seguridad Privada
 Tel: 01 (222) 240-3159
 www.leblancseguridad.com
 leblancseguridad@gmail.com

2 Somos una empresa especializada en la prestación de servicios integrales en seguridad privada, la cual fue fundada hace más de 15 años por el C. General de brig...
 Ver más

3 Información general
 Actualmente el grupo Le Blanc seguridad privada tiene presencia a nivel nacional en diferentes tipos de servicios como seguridad para empresas, instituciones financieras, fabricas, oficinas, consorcios comerciales, conjuntos residenciales, entre otros, pero siempre conservando los valores empresariales que lo vieron nacer y que siempre han constituido el fundamento de su filosofía y de su prestigio.


4 Productos
 Servicios:
 *Protección patrimonial, con guardias de seguridad privada altamente confiables en base a una selección responsable y una constante capacitación.
 *Patrullaje específico y operativos de reacción inmediata.
 *Servicios de inteligencia y asistencia constante las 24 horas de los 365 días del año.
 *Diseño y supervisión de eventos especiales.
 *Diseño de controles de seguridad que reduzcan riesgos y mermas.

Chat (15)



Biblioteca de anuncios Cumra

Todos los ... Le Blanc Seguridad Privada




Le Blanc Seguridad Privada
@leblancseguridadprivada
1945 Me gusta • Servicio de guardias de seguridad

Transparencia de la página Ver más
Página creada el 11 sep 2013
Se cambió el nombre de la página 1 vez


0 resultados Ver: [Todos los anuncios](#) [Temas sociales, elecciones o política](#)

Filtrar por: México Impresiones por actividad reciente Plataforma



No hay ningún anuncio que coincida con tus criterios de búsqueda.
Esta página no tiene anuncios en circulación en ningún país

Contáctanos



[Inicio](#) [Quienes somos](#) [Por qué somos los mejores](#) [Servicios](#) [Nuestros Clientes](#) [Contacto](#)

[Bolsa de trabajo](#)

Grupo Le Blanc Seguridad Privada

[Cotización](#)

Grupo Le Blanc Seguridad Privada



En Grupo Le Blanc seguridad privada, usted encontrará una alternativa seria, experimentada y solvente ya que somos una empresa totalmente comprometida ante sus necesidades.

Contamos con el conjunto de medios legales, organizacionales, técnicos y humanos que usted requiere, sin embargo la diferencia la hace nuestra vocación de servirle.

Compartir sus Facebook

Cargar mensajes de Twitter...



Cotización Inmediata

*Obligatorio

Nombre *

Tu respuesta

Apellidos *

Tu respuesta

Indique el nombre de la Empresa, Fraccionamiento, Negocio. *

Tu respuesta

Giro de la empresa *

Tu respuesta

Dirección *

Tu respuesta

Servicios

En Le Blanc Seguridad Privada proporcionamos diversos servicios profesionales como son:



• Protección perimetral, con guardia de seguridad, proceso de admisión, control de acceso, control de salida, control de ingreso y control de salida.



• Patrullaje específico y operativo de reacción inmediata.



• Servicio de vigilancia y control de acceso en 24 horas de día, 365 días al año.



• Ombudsman y atención de reclamos.



• Servicio de control de seguridad que incluye: riesgo a muerte.



• Estudios de vulnerabilidad.

Cotización Inmediata

*Obligatorio

Nombre *

Tu respuesta

Apellidos *

Tu respuesta

Indique el nombre de la Empresa, Fraccionamiento, Negocio. *

Tu respuesta

Giro de la empresa *

Tu respuesta

Dirección *

Tu respuesta

YouTube MX le blanc seguridad privada

FILTRAR

Seguridad Privada En Tlaxcala - Protegiendo Familia y Negocio
 Años de Experiencia. Nos ocupamos de la Seguridad para tu tranquilidad. Protección, Seriedad y Profesionalismo. Detectamos Situaciones antes que se presenten. Tecnología Avanzada. Centro De Monitoreo. +35 Años De Experiencia. Servicios Especializados. Áreas De Trabajo: Empresa...

Asesorio www.msiseguridadprivada.com/seguridad/privada [VISITAR EL SITIO](#)

Seguridad Privada. - Protegiendo Familia y Negocio
 Años de Experiencia. Tecnología de Vanguardia. Contáctenos antes de un Siniestro. Protección, Seriedad y Profesionalismo. Detectamos Situaciones antes que se presenten. Detección de Necesidades. Sin Costo.

Asesorio www.seguridadprivadamsi.com/seguridad/privada [VISITAR EL SITIO](#)

Expertos en Vigilancia - Guardia Seguridad Privada
 Seguridad privada para Corporativos, Empresas, Comercios, Condominios y Construcciones. Avalados por COPARMEX, AMEP'S e ISO9001. Tu seguridad en manos de expertos de confianza. Servicio de Guardaruras. Servicio Residencial. Servicio a Empresas. Control de robo hormiga.

Asesorio www.shaftseguridad.com/ [VISITAR EL SITIO](#)

SPIE Seguridad Privada
 Spie Seguridad · 6628 visualizaciones · hace 3 años
 En este video se presenta la descripción de nuestra empresa, la cual se enfoca a brindar servicio de seguridad a distintas áreas ...

MOSSEC SEGURIDAD PRIVADA ARMADA

ERI

ERI Seguridad Privada

Me gusta Seguir Compartir

WhatsApp Messenger

1,783 personas siguen esto
 Felipe Aguilar y 3 amigos más indicaron que les gusta esto o registraron una visita
 1 visita

Información Ver todo

Teapanzaco # 101-5 Colonia Jacarandas
 (104.19 km)
 62420 Cuernavaca
 Cómo llegar

ERI Seguridad Privada

Elige una opción o escribe un mensaje:
 ¿Dónde están?
 ¿Horario de atención?
 Quiero más información sobre el negocio.
 ¿Qué servicios ofrecen?

Chat (13)

ERI Seguridad Privada
 @ericuermavaca

Videos

ERI Equipos de Respuesta I... 1 ERI EQUIPOS DE RESPU...

es una seguridad de mierda no dan seguro
 20 de septiembre de 2019

dando el lmss a sus empleados y no perjudicaron con los tremendos de
 scuentos que les hacen si falta... Ver más

Facebook page header for ERI Seguridad Privada. Navigation links: Cumbra, Inicio, Buscar amigos, Crear. WhatsApp and Messenger buttons are visible.

ERI Seguridad Privada
 29 de abril a las 22:53

Tu seguridad es nuestro compromiso, seguridad privada ERI Equipos de Respuesta Inmediata S.A de C.V

Miembros Del Equipo
 Eri Seguridad Privada

Páginas relacionadas

- Seguridad Privada... A Lalo Rojas le gusta... Servicio de guardias...
- Max Seguridad Pri... A Sonny De Jesus Ri... Servicio de guardias...
- Seguridad Privada... A Arthur Prds le gust... Servicio de guardias...

Páginas que le gustan a esta página

- Ciclidios Fam

Idiomas: Español · English (US) · Português (Brasil) · Français (France) · Deutsch

Privacidad · Condiciones · Publicidad · Opciones de anuncios · Cookies · Más · Facebook © 2020

Chat (13)

Facebook post from ERI Seguridad Privada.

TURNOS 24x24
 Por Expansión se solicitan GUARDIA DE SEGURIDAD... Edad entre 35 y 55 años, TURNOS DE 24X24 ... Ver más

Comunidad Ver todo

- Invita a tus amigos a indicar que les gusta esta página
- A 1,758 personas les gusta esto
- 1,783 personas siguen esto
- Felipe Aguilar y 3 amigos más indicaron que les gusta esto o registraron una visita
- 1 visita

Información Ver todo

Teapanzoico # 101-5 Colonia Jacarandas (104.19 km)
 62420 Cuernavaca
 Cómo llegar
 777 245 6109
 Enviar mensaje
 www.eriseguridadprivada.com
 Servicio local
 Precios \$
 Abre mañana
 Cerrado ahora

28 comentarios 46 veces compartido

Más relevantes

Jesus Berruecos Rojas Puta empresa de mierda no paga i menos da finiquito no se las recomiendo es una porquería de empresa

YouTube MX eri seguridad privada

Expertos en Vigilancia - Guardia Seguridad Privada
 Seguridad privada para Corporativos, Empresas, Comercios, Condominios y Construcciones. Avalados por COPARMEX, AMEPS e ISO9001. Tu seguridad en manos de expertos de confianza. Servicio a Empresas. Análisis de Riesgo Gratis. Servicio de Guaruras. Control de robo hormiga.
 Anuncio www.shaftsseguridad.com/ VISITAR EL SITIO


Seguridad Privada ERI
 9 suscriptores • 6 videos SUSCRIBIRSE

ERI ¿Quiénes somos?
 Eri SEGURIDAD PRIVADA • 4028 visualizaciones • hace 4 años
 Conocenos.

Eri SEGURIDAD PRIVADA
 24 suscriptores • 1 video SUSCRIBIRSE

Empresa de Seguridad Privada ERI frustra robo de autopartes en Puebla
 Respuesta Inmediata Puebla • 1721 visualizaciones • hace 5 años
 Favor de compartir, salen rostros de ladrones de llantas en el video, sucedió en #Puebla junto a la escuela de medicina de la







YouTube MX eri seguridad privada



Seguridad Privada ERI
 9 suscriptores SUSCRIBIRSE

INICIO

Subidas ▶ REPRODUCIR TODO

 2:38	 0:11	 3:42	 0:48	 0:35	 0:18
Empresa de Seguridad Privada ERI frustra robo de... 88 visualizaciones • Hace 3 años	eri 158 visualizaciones • Hace 3 años	ERI ¿Quiénes somos 48 visualizaciones • Hace 3 años	Famsa 128 visualizaciones • Hace 3 años	Bodega Aurrera 144 visualizaciones • Hace 3 años	Personal de ERI que frustró robo de llantas en Puebla... 71 visualizaciones • Hace 3 años

Sepro

This screenshot shows a Facebook search results page for the term 'Sepro'. The search bar at the top contains 'Sepro' and the user's location is 'Cumbra'. The navigation bar includes 'Inicio', 'Buscar amigos', 'Crear', and notification icons. The main content area is titled 'Filtrar resultados' and shows a list of search results for 'SEPRO Seguridad Privada'. The results include:

- A profile for 'SEPRO Seguridad Privada' (Servicio de guardias de seguridad) located 3.8 millas from Privada de las Villas No. 2257-4, Hacienda de Sta. Teresa, San Andrés Cholula - Ab... with a 'Seguir' button.
- A post from 'Sepro seguridad privada' (Página) with 217 likes and a comment from 'A Jhon Pumper Hernandez le gusta esto'.
- A post from 'SEPRO Seguridad Privada' dated July 1, 2019, with the text: 'Te invitamos a que te unas a nuestro equipo de trabajo. Estamos contratando guardias de seguridad. Ofrecemos: Pagos Puntuales, Vacaciones, Uniformes Gratis, Capacitación Constante, Prestaciones de Ley, Requisitos, Solicitud de Empleo...'. It has 27 likes and 42 comments.
- A post from 'Sepro Logistica' (Agencia consultora) dated April 11, with the text: 'PERDISTE LA FACTURA O NECESITAS FACTURAR TU VEHICULO ? FACTURAS ORIGINALES REFACTURACION FACTURAS PARA AUTOS (DVD) REPOSICION DE TITULOS Y PEDIMENTOS FACTURAS DE SAE Y SAT FACTURAS DE ORIGEN TODAS...'. It has 492 likes and 990 comments.

The left sidebar contains filters for 'PUBLICACIONES DE' (Cualquiera, Tú, Tus amigos, etc.), 'TIPO DE PUBLICACIÓN', 'PUBLICADAS EN UN GRUPO', 'UBICACIÓN ETIQUETADA', and 'FECHA DE PUBLICACIÓN'.

This screenshot shows the Facebook profile page for 'Sepro seguridad privada'. The profile picture is a circular logo with a blue star and the text 'SEPRO SEGURIDAD PRIVADA'. The cover photo is a larger version of the same logo. The page header shows 'Sepro seguridad privada actualizó su foto del perfil' on May 19, 2019, with 5 likes and 2 comments. The left sidebar contains navigation options: 'Inicio', 'Publicaciones', 'Opiniones', 'Fotos', 'Información', 'Comunidad', and a green 'Crear una página' button. The right sidebar includes an 'Enviar mensaje' button, an 'Información' section with options like 'Enviar mensaje', 'Negocio local', and 'Sugerir cambios', a 'Transparencia de la página' section, and a 'Páginas relacionadas' section listing 'SEPRO Seguridad...', 'Inter-Con Puebla', and 'Centimex SA. De CV'. The bottom right corner shows a 'Chat (17)' notification.

Facebook page for SEPRO Seguridad Privada. The header includes the company name and navigation options like 'Cumbra', 'Inicio', 'Buscar amigos', and 'Crear'. The main banner features the slogan 'Usted puede confiar en nosotros.' with a silhouette of a family against a sunset. The left sidebar contains navigation links: 'Inicio', 'Información', 'Fotos', 'Opiniones', 'Publicaciones', 'Comunidad', and a 'Crear una página' button. The central content area shows a post creation prompt 'Escribe una publicación...', a 'Recomendaciones y opiniones' section with user reviews, and a 'Comunidad' section with engagement statistics. A map and chat window are visible at the bottom right.

Twitter profile page for SEPRO Seguridad Priv (@SEPROPue). The left sidebar lists navigation options: 'Inicio', 'Explorar', 'Notificaciones', 'Mensajes', 'Guardados', 'Listas', 'Perfil', and 'Más opciones'. The main content area displays the profile header with the slogan 'Usted puede confiar en nosotros.', a bio, location 'San Andrés Cholula, Puebla', and website 'seproseguridadprivada.com'. Below the bio is a tweet from July 29, 2016, about security services. The right sidebar shows a search bar and a 'Qué está pasando' section with trending topics like 'COVID-19: Alemania reabre sus fronteras con Austria, Suiza y Francia', 'Spotify retira canciones de Johnny Escutia', and 'Ni público ni abrazos de gol: así fue el regreso del futbol en Alemania'. The footer contains 'Cumbra Segur...' and 'Twitter' branding.

YouTube ^{MX}

Expertos en Vigilancia - Guardia Seguridad Privada

Seguridad privada para Corporativos, Empresas, Comercios, Condominios y Construcciones. Avalados por COPARMEC, AMEP's e ISO9001. Tu seguridad en manos de expertos de confianza. Análisis de Riesgo Gratis. Servicio Residencial. Servicio de Guaruras. Control de robo hormiga.

Anuncio www.shaftsseguridad.com/ [VISITAR EL SITIO](#)

SPIE Seguridad Privada
 Spie Seguridad • 6628 visualizaciones • hace 3 años
 En este video se presenta la descripción de nuestra empresa, la cual se enfoca a brindar servicio de seguridad a distintas áreas ...

SEPRO EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA
 19 suscriptores • 1 video [SUSCRIBIRSE](#)

SEGURIDAD PRIVADA EN PUEBLA-Combatir la inseguridad
 SEPRO EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA • 640 visualizaciones • hace 1 año
 El índice de seguridad en el estado de Puebla ha disminuido a tal grado que diariamente ocurren incidentes desafortunados en ...

MOSEG SEGURIDAD PRIVADA ARMADA
 Xtrem Secure • 29.134 visualizaciones • hace 2 años
 Monitoreo y Seguridad Privada, S.A. De C.V. Es la organización fundada por un experimentado grupo de Empresarios mexicanos ...

Left Sidebar:
 Página principal
 Tendencias
 Suscripciones
 Biblioteca
 Historial
 Mis videos
 Ver más tarde
 Videos que me gustan
 SUSCRIPCIONES
 Popular en YouTube
 Música
 Deportes
 Videjuegos
 MÁS DE YOUTUBE
 YouTube Premium
 Películas de YouTube
 Videjuegos

YouTube ^{MX}

SEPRO EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA
 19 suscriptores [SUSCRIBIRSE](#)

INICIO

Subidas

SEGURIDAD PRIVADA EN PUEBLA-Combatir la inseguridad
 640 visualizaciones • Hace 1 año
 El índice de seguridad en el estado de Puebla ha disminuido a tal grado que diariamente ocurren incidentes desafortunados en comercios, empresas y a personas en general. Somos una empresa

Left Sidebar:
 Página principal
 Tendencias
 Suscripciones
 Biblioteca
 Historial
 Mis videos
 Ver más tarde
 Videos que me gustan
 SUSCRIPCIONES
 Popular en YouTube
 Música
 Deportes
 Videjuegos
 MÁS DE YOUTUBE
 YouTube Premium
 Películas de YouTube



SEPRO



USTED PUEDE CONFIAR EN NOSOTROS

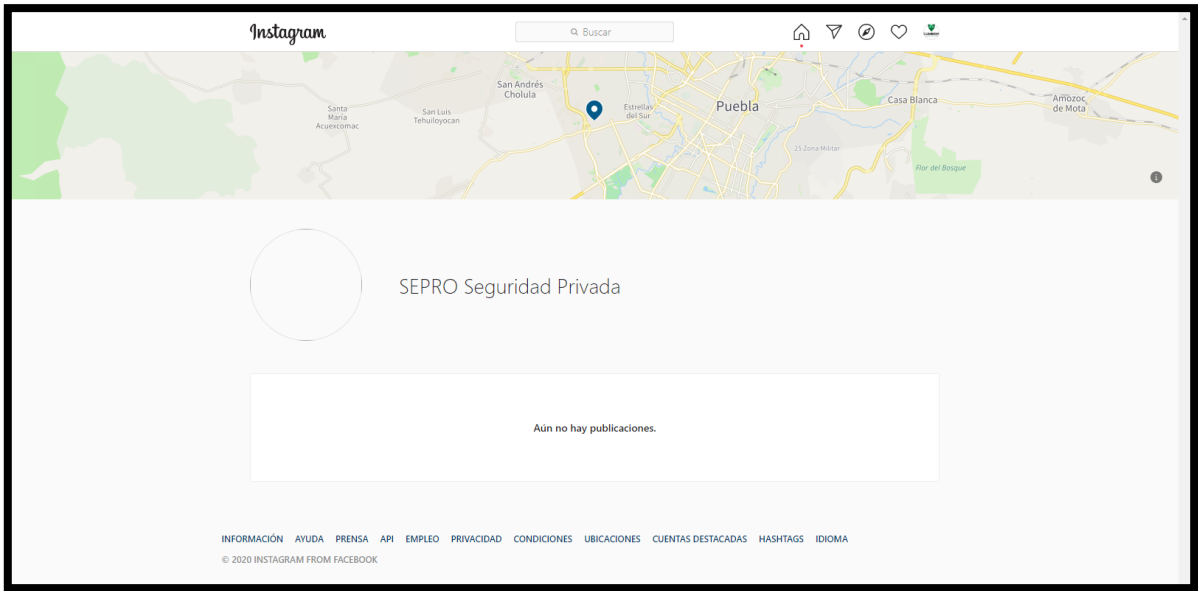
Somos una empresa dedicada a la prestación de Servicios de: Vigilancia y Protección Privada.

La confianza que nuestros clientes nos brindan es la motivación para desempeñar nuestra labor

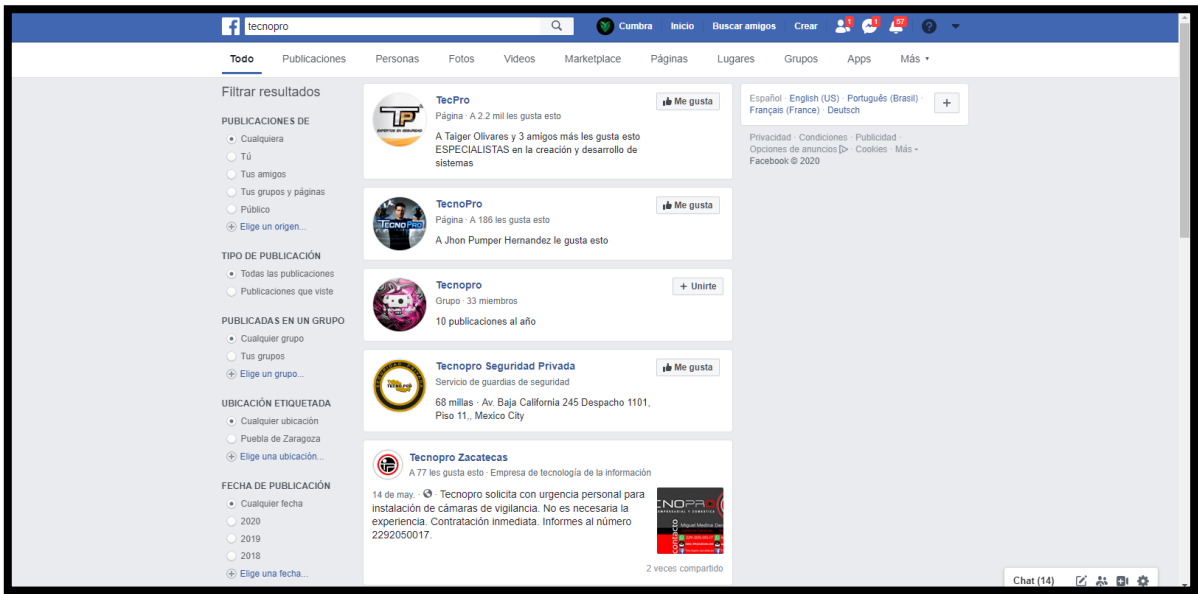
Es por eso que nos enfocamos en aplicar un sistema constante de pruebas de confianza al personal que contratamos. Además de enfocarnos en la continua motivación de nuestros elementos con la finalidad de transmitir la vital importancia de proteger la integridad de quien nos contrata.


Para garantizar el profesionalismo y compromiso que nos distingue, desarrollamos un proceso que se basa en la elaboración de un plan de trabajo y la capacitación específica de nuestro personal conforme al análisis de riesgos y vulnerabilidades enfocado en las necesidades de cada uno de nuestros clientes.





Tecnopro







TecPro
@tecnopro1

- Inicio
- Fotos
- Tiendas
- Videos
- Publicaciones
- Eventos
- Información
- Comunidad

Crear una página

TP ofrece los mejores servicios para cuidar de tu seguridad

Alarmas y CCTV Control de acceso Rondineros

Me gusta Seguir Compartir ...


Llamar Enviar mensaje

Crear publicación

Escribe una publicación...

FotoVideo Etiquetar am... Recibir mens... ...

Fotos



TP
Asegurarse de que cuando recibes compras y los entregas sea a través de servicios como Uber Eats, Rappi, que la entrega o domicilio sea bajo una sola persona y que muestre identificación con fotografía antes de darles nada.
Las comunicaciones hechas ya sea a celular o número de casa, intencionalmente a comunicación.
Como en las promesas de registro o permiso y/o cualquier otro compromiso por tener su información de identificación en mensaje de texto o por correo electrónico.
A entrar roles o entradas de sus tarjetas, luego compare sólo su identificación

INFORMACIÓN SOBRE TECPRO

TP - Nosotros

Somos una empresa comprometida con tu seguridad, tenemos experiencia en la operación y servicios den...

Ver más

Comunidad Ver todo

Chat (14)



TecPro
@tecnopro1

- Inicio
- Fotos
- Tiendas
- Videos
- Publicaciones
- Eventos
- Información
- Comunidad

Crear una página

TP

TecPro
20 h

¡TECNOSI La nómina ya está pagada... ¡Gracias por continuar con sus labores día con día! 🙌🙌

#TP #Puebla #ExpertosEnSeguridad #nómina



**NUESTRA RESPONSABILIDAD
CONTIGO ES NUESTRA
PRIORIDAD**

35 7 comentarios 7 veces compartido

Me gusta Comentar Compartir ...

Me gusta Seguir Compartir ...

Llamar Enviar mensaje

INFORMACIÓN SOBRE TECPRO

TP - Nosotros

Somos una empresa comprometida con tu seguridad, tenemos experiencia en la operación y servicios den...

Ver más

Comunidad Ver todo

- Invita a tus amigos a indicar que les gusta esta página
- 2.211 personas les gusta esto
- 2.291 personas siguen esto
- A Taiger Olivares y 3 amigos más les gusta esto

Información Ver todo

- 222 706 3095
- Enviar mensaje
- www.tecnopro.mx
- Empresa de defensa · Empresa de seguridad en el hogar · Producto/servicio
- Precios \$35

Chat (11)

TecPro
@tecnopro1

Inicio
Fotos
Tiendas
Videos
Publicaciones
Eventos
Información
Comunidad
[Crear una página](#)

TecPro
4 de mayo a las 18:07

Cada uno de nuestros servicios es a base de ALTA TECNOLOGÍA, tener una central de monitoreo propia garantiza el control de sistema de alarmas, contando con personal capacitado y confiable. 🙌👍👏

www.tecnopro.mx
(222) 2984068
#TP #Puebla #ExpertosEnSeguridad



Elementos de seguridad

Páginas que le gustan a esta página

- Club Puebla
- Ricardo López - E...
- THK Marketing Mx

Español · English (US) · Português (Brasil) · Français (France) · Deutsch

Privacidad · Condiciones · Publicidad · Opciones de anuncios · Cookies · Más · Facebook © 2020

Chat (15)

TecPro
@tecnopro1

Inicio
Fotos
Tiendas
Videos
Publicaciones
Eventos
Información
Comunidad
[Crear una página](#)

TecPro
17 de abril a las 12:00


¿Cómo funciona #TP? 📌

www.tecnopro.mx

Más relevantes

Escribe un comentario...

Lorenzo Morales Franco Mientras no den orden seguiremos trabajando y resguardando nuestro servicio gracias TP por todo lo que nos han brindado la lealtad siempre con ustedes serviciales y a la orden saludos cordiales excelente tarde para todos



Me gusta · Responder · 1 sem

Autor
TecPro Hola Lorenzo, muchas gracias por compartiros esa excelente foto! Agradecemos su apoyo en esta situación.
Saludos 🙌

Me gusta · Responder · Message · 1 sem

Ver 17 comentarios más

TecPro
222 706 3095
www.tecnopro.mx
Empresa de defensa · Empresa de seguridad en el hogar · Producto/servicio
Precios \$\$\$
Sugerir cambios

TP - Nosotros

Somos una empresa comprometida con tu seguridad, tenemos experiencia en la operación y servicios den...

Ver más

Comunidad Ver todo

- Invita a tus amigos a indicar que les gusta esta página
- A 2,211 personas les gusta esto
- A 2,291 personas siguen esto
- A Talger Olivares y 3 amigos más les gusta esto

Información Ver todo

222 706 3095
Enviar mensaje
www.tecnopro.mx
Empresa de defensa · Empresa de seguridad en el hogar · Producto/servicio
Precios \$\$\$
Sugerir cambios

Chat (15)

Me gusta Seguir Compartir ...

TecPro
 @tecnopro1

Inicio
 Fotos
 Tiendas
 Videos
 Publicaciones
 Eventos
 Información
 Comunidad
 Crear una página

TecPro
 5 de abril

¡Bienvenido horario de verano! ¿Ya adelantaste una hora las manecillas del reloj?

11 Me gusta 1 vez compartido

Me gusta Comentar Compartir

Páginas que le gustan a esta página

- Club Puebla Me gusta
- Ricardo López - E... Me gusta
- THK Marketing Mx Me gusta

Español · English (US) · Português (Brasil) · Français (France) · Deutsch

Privacidad · Condiciones · Publicidad · Opciones de anuncios · Cookies · Más · Facebook © 2020

Chat (14)

Biblioteca de anuncios

Cumbra

Transparencia de la página

TecPro
 @tecnopro1

Resumen **Historial de la página** Personas que administran esta página

Historial de la página
 Los cambios de nombre te permiten ver si la finalidad de la página cambió con el tiempo. Si la página se fusionó con otra, significa que los seguidores de ambas se combinaron.

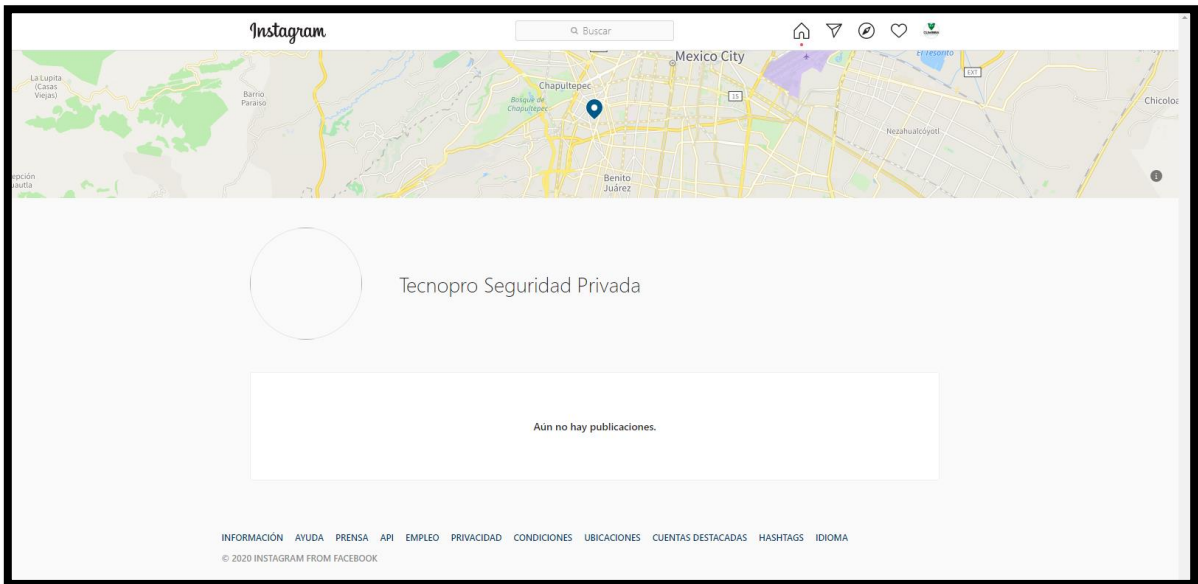
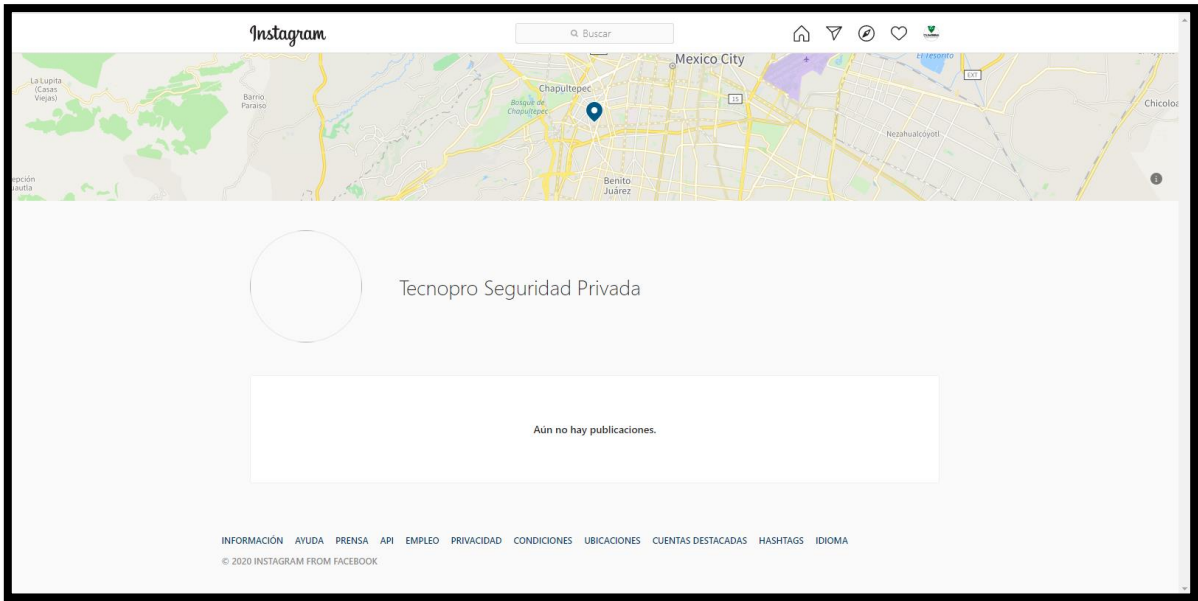
- Se cambió el nombre a TecPro
31 de agosto de 2016
- Se cambió el nombre a TecnoPro1
21 de enero de 2016
- Se creó la página - TecnoPro Puebla
5 de enero de 2016

Buscar ayuda o reportar página Cerrar

No hay ningún anuncio que coincida con tus criterios de búsqueda.
 Esta página no tiene anuncios en circulación en ningún país.

API de la biblioteca de anuncios Información sobre anuncios y uso de datos Servicio de ayuda Reportar un problema
 Privacidad Condiciones Cookies

Facebook © 2020 | Español



☎ (222) 4820565 ✉ contacto@techopro.mx 🗨 Quejas y sugerencias 📍 Acceso GPS 📧 Inbox 🌐 CONTACTANOS

TP
 EXPERTOS EN SEGURIDAD

NOSOTROS SERVICIOS SERVICIOS INTEGRALES SISTEMA DE SEGURIDAD Y ALARMAS BOLSA DE TRABAJO CONTACTO CURSOS

⏪ **AHORA TAMBIÉN EN CDMX** ⏩

🔒 Previé no repares
 Más información

Resolución: best

¿Que hacemos?
NUESTROS SERVICIOS DE SEGURIDAD

Binomios Caninos

Los perros se han destacado por ser los mejores amigos del hombre; y hoy en día excelentes herramientas de trabajo en distintas especialidades.

Instalación de Alarmas

Contamos con no solo una alarma, si no un sistema ampliamente optimizado para el cuidado de sus los bienes materiales de cad auno de nuestro clientes.

Central de Monitoreo

Cada uno de nuestros servicios es a base de **alta tecnología**, tener una **central de monitoreo** propia garantiza el control de **sistema de alarmas**, contando con personal capacitado y confiable.

Estudios de Vulnerabilidad

Se busca detectar las áreas de oportunidad en materia de **Seguridad Integral** con el fin de atenderlas a la brevedad, reduciendo el riesgo de personas e inmuebles.




¿Quiénes somos?
TECNOPRO

Consciente de la situación nacional, surge **TecnoPro** para ofrecer servicios especializados en **SEGURIDAD y PROTECCIÓN** de personas, bienes e inmuebles, para organizaciones públicas y privadas.

➔ CONOZCA MÁS

TP Expertos en seguridad Ver más ta... Compartir

Síguenos!

Visítanos

Puebla: Circuito Juan Pablo II #1162 entre 49 y 11 sur

CDMX: Circuito Arquitectos No. 11 despacho 207 Ciudad Satélite, Naucalpan de Juárez Estado de México C.P. 53100

Aguascalientes: Av. Las Americas 1409 Int. E Fracc. Sta Elena C.P. 20236

Escribanos


contacto@tecnopro.mx

LLámenos

Puebla: (222) 4820565 | (222) 2984068

CDMX: (55) 53934873

Aguascalientes: (449) 1947644 | (449) 1947643



FACEBOOK

TWITTER

Tweets por @TPFUEBLA

CURSO ESPECIALIZADO

EN PROTECCIÓN EJECUTIVA

Dirigido a:

- Escoltas
- Guardaespaldas
- Chóferes ejecutivos
- Personal de seguridad y custodia
- Equipos de protección ya que somos Especialistas en Seguridad Corporativa e Institucional.



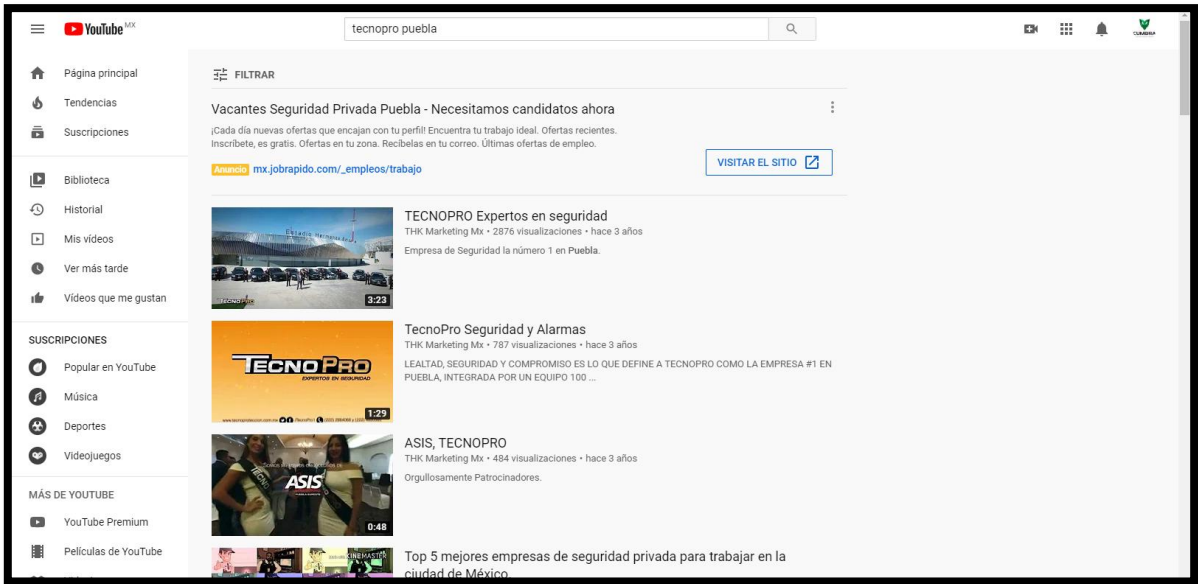
Objetivo:

Formar al participante y/o equipo de seguridad en labores de protección ejecutiva que le permitan elaborar análisis de riesgo; planear, preparar y realizar medidas de seguridad estática y dinámica; proporcionar protección cercana y desarrollar medidas de defensa y contraataque en caso de agresión hacia las personas que protege.

Duración e Inversión

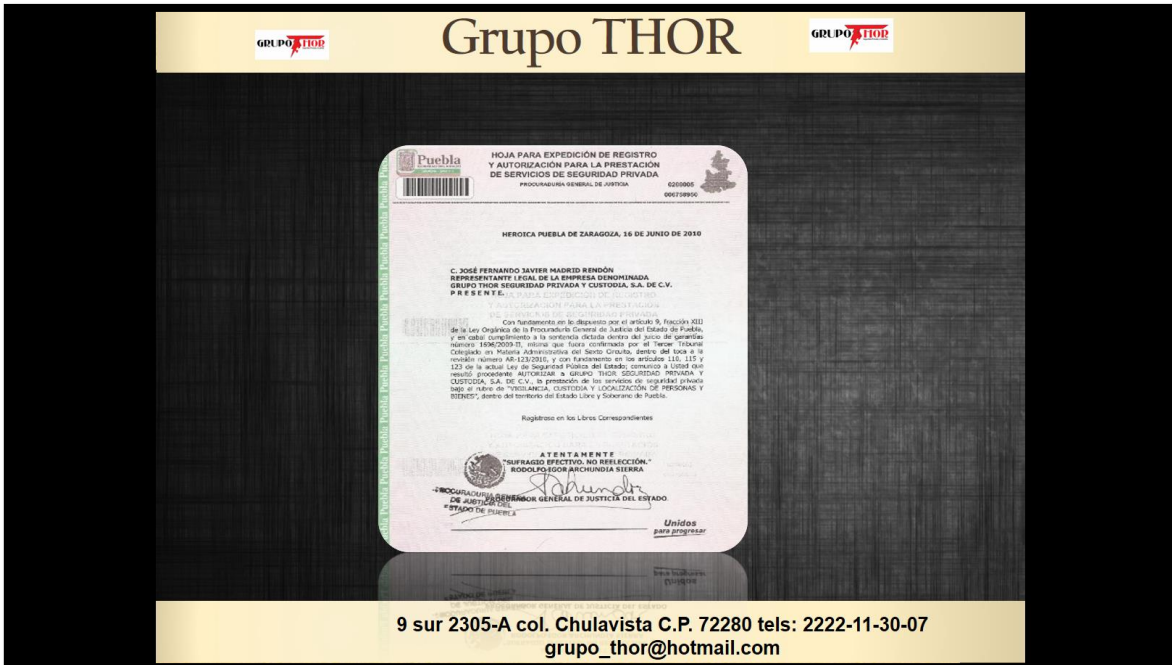
El curso tiene una duración de **80 horas**, divididas en 5 sesiones sabatinas y dominicales de 8:00 am a 4:00 pm de la tarde. La inversión de \$9,000 pesos (más IVA en caso de requerir factura).





5.2 Testigos de *mystery shopper*

Testigos Grupo Thor



GRUPO THOR, es una Corporación debidamente Constituida, que cumple con los requerimientos Legales para la prestación de los servicios de Seguridad Privada, registrada con el Permiso N° 137 ante la **Procuraduría General de Justicia del Estado de Puebla** y que cumple mensualmente con las Revisiones Administrativas y Operativas que lleva a cabo en nuestras Instalaciones la Subsecretaria de Seguridad Publica y Vialidad garantizando así, la integridad de nuestros elementos y el perfecto cumplimiento de nuestro servicio.

9 sur 2305-A col. Chulavista C.P. 72280 tels: 2222-11-30-07
grupo_thor@hotmail.com

PROCESO DE CONTRATACION



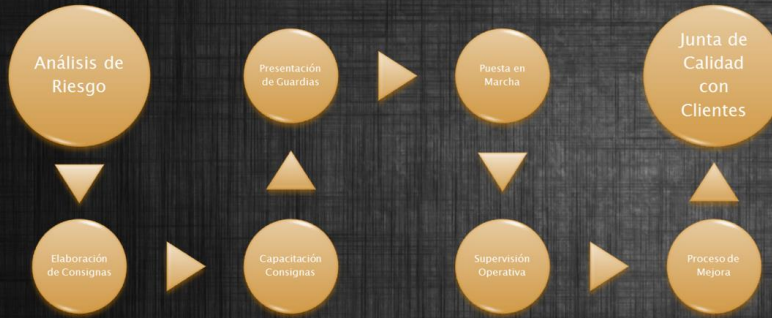
9 sur 2305-A col. Chulavista C.P. 72280 tels: 2222-11-30-07
grupo_thor@hotmail.com



Grupo THOR



PROCESO DE OPERACIONAL



9 sur 2305-A col. Chulavista C.P. 72280 tels: 2222-11-30-07
 grupo_thor@hotmail.com



Grupo THOR



**Supervisión con
Patrullas Reales**



BENEFICIOS



**Radio Control las 24 hrs.
al día**



**Capacitación
continua a nuestro personal**



**Servicio de
Calidad**

9 sur 2305-A col. Chulavista C.P. 72280 tels: 2222-11-30-07
 grupo_thor@hotmail.com

MAS IVA

COSTOS

	ELEMENTOS	Por guardia	total
2	Elementos Masculino/Femenino En turno de 24 Horas.	\$10,500.00	\$21,000.00
1	Elementos Masculino/Femenino En turno de 12 Horas.	\$11,500.00	\$11,500.00

El pago es quincenal los días 15 y 30 de cada mes
En fraccionamientos el pagó es por adelantado.

Quedamos a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración y Esperamos Vernos favorecidos con su elección y poder brindarle nuestro servicio en un futuro próximo

ATENTAMENTE

C.P. JOSE FERNANDO JAVIER MADRID RENDÓN
DIRECTOR

9 sur 2305-A col. Chulavista C.P. 72280 tels: 2222-11-30-07
grupo_thor@hotmail.com



CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PRIVADOS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA, QUE CELEBRAN POR UNA PARTE GRUPO THOR SEGURIDAD PRIVADA Y CUSTODIA S.A. DE C.V., A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "LA PRESTADORA" Y POR LA OTRA PARTE: "EL CLIENTE", A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARA "EL CLIENTE", DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

DECLARACIONES

DECLARA "LA PRESTADORA"

PRIMERA.- SER UNA PERSONA MORAL MEXICANA, CONSTITUIDA LEGALMENTE EN LOS TERMINOS DE LA ESCRITURA PÚBLICA NO. ***** DE FECHA *** DE ***** DEL **** OTORGADA ANTE LA FE DEL NOTARIO PUBLICO NO. **** DE PUEBLA, PUE., LIC. ***** Y QUE SE ENCUENTRA INSCRITA EN EL REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD DE PUEBLA, PUE., BAJO LA PARTIDA NO. ***** DE FECHA *** DE ***** DEL **** Y QUE CUENTA CON LA CAPACIDAD LEGAL PARA CELEBRAR EL PRESENTE CONTRATO.

SEGUNDA.- QUE SU REPRESENTANTE LEGAL ES ***** COMO LO ACREDITA EN TERMINOS DE LA ESCRITURA PÚBLICA NO. ***** DE FECHA **** DE ***** DEL **** OTORGADA ANTE LA FE DEL NOTARIO PUBLICO NO. **** DE PUEBLA, PUE., LIC. ***** Y QUE SE ENCUENTRA INSCRITA EN EL REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD DE PUEBLA, PUE., BAJO LA PARTIDA NO. ***** DE FECHA ***** DE ***** DEL **** NOMBRAMIENTO QUE A LA FECHA NO LE HA SIDO REVOCADO NI LIMITADO EN FORMA ALGUNA.

TERCERA.- QUE CONFORME A SU OBJETO SOCIAL SE DEDICA A: PROPORCIONAR SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA Y VIGILANCIA PRIVADA.

CUARTA.- QUE SU REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES ES LA CLAVE NUM. ***** Y SU DOMICILIO SE ENCUENTRA EN CALLE 9 SUR No. 2305 LETRA "A", COL. CHULAVISTA, C.P. 72280, PUEBLA, PUE.

DECLARA "EL CLIENTE"

PRIMERA.- SER UNA PERSONA MORAL CON CAPACIDAD PARA CELEBRAR EL PRESENTE CONTRATO, CON DOMICILIO EN ***** Y SU REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES ES ***** REPRESENTADO POR *****.

SEGUNDA.- QUE ES SU VOLUNTAD CONTRATAR LOS SERVICIOS PRIVADOS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA PARA SALVAGUARDAR SUS BIENES E INSTALACIONES FÍSICAS, TAL COMO SE ESPECIFICA EN LA CLÁUSULA PRIMERA DE ESTE CONTRATO.

EXPUESTO LO ANTERIOR LAS PARTES SE OTORGAN MUTUAMENTE EL CONTENIDO DE LAS SIGUIENTES:

CLÁUSULAS

PRIMERA.- "LA PRESTADORA" SE OBLIGA A PROPORCIONAR A "EL CLIENTE" LOS SERVICIOS QUE SE INDICAN A CONTINUACION SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA EN EL INTERIOR DE LAS INSTALACIONES DE ***** Y SIEMPRE LIMITADOS A LO DISPUESTO POR LAS LEYES DE LA MATERIA.

SEGUNDA.- "LA PRESTADORA" SE OBLIGA A PROPORCIONAR LOS CITADOS SERVICIOS CON ***** ELEMENTOS DE SEGURIDAD PRIVADA EN TURNOS DE 24 X 24 HRS. O 12 X 12 HRS. DE FORMA ININTERRUMPIDA.

TERCERA.- EL PERSONAL A QUE SE REFIERE LA CLÁUSULA ANTERIOR TENDRÁ Estrictamente PROHIBIDO REALIZAR LABORES QUE NO ESTÉN DIRECTAMENTE RELACIONADAS CON LOS SERVICIOS PACTADOS EN LA CLÁUSULA PRIMERA.

CUARTA.- LA ACTIVIDAD QUE REALIZARA PERSONAL DE SEGURIDAD PRIVADA SE DESARROLLARA EXCLUSIVAMENTE EN EL INTERIOR DE LAS INSTALACIONES DE "EL CLIENTE".

QUINTA.- "LA PRESTADORA" AL LLEVAR A CABO SU ACTIVIDAD DEBERÁ APEGARSE A LAS DISPOSICIONES LEGALES VIGENTES, ESPECIALMENTE A LAS ESTABLECIDAS EN LOS ARTÍCULOS 9 Y 10 DE LA LEY FEDERAL DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR.

SEXTA.- EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO NO SE UTILIZARÁN ARMAS DE FUEGO, EN CASO DE UTILIZARSE ANIMALES, SE ESTARÁ A LO DISPUESTO EN EL ARTICULO 1929 Y 1930 DEL CODIGO CIVIL PARA EL DISTRITO FEDERAL Y DE SU CORRELATIVO DEL LUGAR DONDE SE CELEBRE EL CONTRATO.

SEPTIMA.- "LA PRESTADORA" SE OBLIGA A PROPORCIONAR A "EL CLIENTE", EL PERSONAL IDÓNEO PARA DESEMPEÑAR EL SERVICIO PRIVADO DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA MATERIA DEL PRESENTE CONTRATO.

SPIE



PUEBLA MÉXICO D.F. TEHUACÁN XALAPA

CALLE 47 PONIENTE
707-301
COLONIA PRADOS
AGUA AZUL
C.P. 42730
PUEBLA, PUE.
(222) 211 01 84

EJE 3 ORIENTE 1458
COL. RESIDENCIAL CAFETALES,
DELEGACIÓN TLALPÁN,
C.P. 04918, MÉXICO D.F.
(55) 26 52 22 12

AV. INDEPENDENCIA PONIENTE
1606 PLAZA TERRAZA LOCAL 20
COL. AQUILES SERDÁN
TEHUACÁN, PUE.
(238) 3 84 63 00

CALLE MIGUEL ARRIETA
NO. EXTERIOR 5
COL. CENTRO
C.P. 91000
XALAPA, VER.
(228) 817 86 31



CONSULTA www.seguridadprivadaapie.com

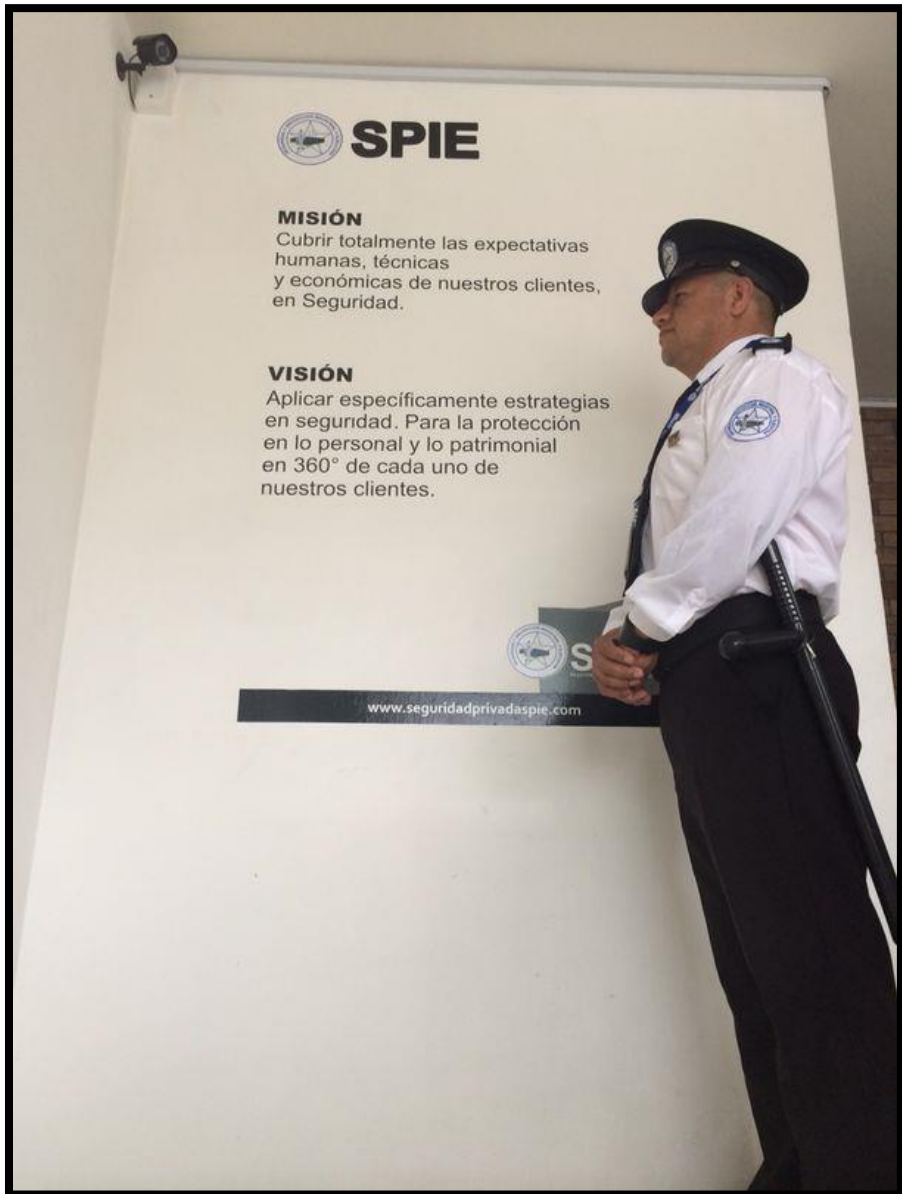
SPIE®

SEGURIDAD PRIVADA

Calidad y confiabilidad en cada servicio.

- SEGURO
- INDUSTRIAL
- RESIDENCIAL
- EMPRESARIAL

(222) 2 11 14 22 SPIE asistenteventas@seguridadprivadaapie.com



SEGURIDAD Y PROTECCION INDUSTRIAL Y EJECUTIVA S.A. DE C.V.

Cotización

Producto/Servicio	Turno	Cantidad	Precio	SubTotal	IVA	Total	Comentarios
GUARDIA / SEGURIDAD PRIVADA	12X12	1.00	\$340.00	\$11,560.00	\$1,849.60	\$13,409.60	DIURNO CUBRIENDO DE LUNES A DOMINGO
GUARDIA / SEGURIDAD PRIVADA	12X12	1.00	\$340.00	\$10,200.00	\$1,632.00	\$11,832.00	NOCTURNO CUBRIENDO DE LUNES A DOMINGO
GUARDIA / SEGURIDAD PRIVADA	24X24	2.00	\$340.00	\$20,400.00	\$3,264.00	\$23,664.00	CUBRIENDO DE LUNES A DOMINGO
TOTAL A COBRAR:				\$42,160.00	\$6,745.60	\$48,905.60	

NOTA:

Incluye:

- Póliza de daños a terceros
- Análisis de riesgos sin costo
- Base de Unidad de Supervisión.
- 1 teléfono celular con plan ilimitado
- Manual de servicio.
- Supervisión Diaria.
- Control desde la Base las 24 Hrs.

- Equipo por Elemento:
 - o Uniforme (2 Camisas, 2 Pantalones, Quepi/Gorra, Botas y chamarra).
 - o Radio de comunicación por posición.
 - o Fornitura con Tolete/PR-24, gas lacrimógeno y porta radio.
 - o Pliego de consignas.
 - o Programa de Calidad.

Rayhe



Nos es grato darle a conocer Nuestra propuesta de servicio en el ámbito de Seguridad Privada.:

RAYHE, S.A. DE C.V. es una Corporación debidamente Constituida y que cumple con los requerimientos Legales para la prestación de los servicios de Seguridad Privada en el Estado de Puebla con Registro ante la Secretaria de Seguridad Publica **SSP/SUBCOP/DGSP/041-14/027**

De igual forma contamos con la Infraestructura Operativa y Administrativa más adecuada, ya que contamos con un personal altamente capacitado, formando un excelente Grupo de Trabajo para asesorarle en los diferentes Servicios de Sistemas y Procedimientos de Seguridad y Prevención.

Y con la finalidad de sugerir el más adecuado Plan Operacional para una mejor protección de todas y cada una de las áreas asignadas a nuestros elementos.

Destacando la importancia que es, la aplicación de un Análisis de Riesgo en sus instalaciones para innovar y mejorar las áreas de oportunidad que se pudieran detectar, sin interferir en la continuidad y desarrollo de las actividades normales.

Además de lo anterior, Nosotros le garantizamos Controlar y Mantener permanentemente la Calidad y el cumplimiento estricto de nuestro ofrecimiento en los siguientes puntos:

Infraestructura Operativa



Legalidad De La Empresa

RAZÓN SOCIAL:
RAYHE, S.A. DE C.V.
DIRECCIÓN:
29 ORIENTE N° 2014-A COL BELLA VISTA
PUEBLA, PUE. C.P. 72500
TELÉFONOS:
TEL. (01-222)-240 86 69 Y 243 54 55
RFC:
RAY 940901 L4A
PERMISODE LA PGJ:
29
REGISTRO PATRONAL ANTE EL IMSS:
0673014105
REGISTRO PATRONAL ANTE EL INFONAVIT:
0673014105
ACTA CONSTITUTIVA REGISTRADA ANTE
NOTARIO PÚBLICO N°1 DEL DISTRITO JUDICIAL
DEL EDO DE ZARAGOZA, TLAYCALA
BAJO EL INSTRUMENTO N°31688 VOL. N°:63

Objetivo Y Alcance Del Servicio

El Objetivo primordial de nuestro servicio comprende la satisfacción total de nuestros clientes cubriendo todas y cada una de sus necesidades de igual forma sus expectativas en materia de Seguridad y Prevención de Pérdidas, coadyuvando en el control y disminución de la merma.

Nuestros Servicios están diseñados de tal manera que su cumplimiento efectivo permite la aplicación correcta de Normas y Políticas internas de sus instalaciones y al mismo tiempo protege y conserva los recursos humanos y materiales de la misma, involucrando directamente a todo su personal y público en general.



PROPUESTA ECONOMICA

CATEGORIA	TURNO	P. UNITARIO	P.MENSUAL
2 ELEMENTOS	24 X 24 HRS.	\$566.67	\$17,000.10

Nuestros costos serán adicionados con el 16% del I. V. A.

Dentro de este costo nosotros absorbemos los Salarios del Personal, Gastos Operativos y de Administración, Capacitación, Prestaciones de Ley, Vacaciones y Aguinaldos del Personal, así como la Asistencia y Apoyos Operativos que se requieran, con motivo de los posibles dispositivos especiales que pudieran surgir.

Los días festivos contemplados en la ley federal del trabajo, así cuando los meses traigan día treinta y uno, nosotros los pagaremos debidamente a los elementos asignados en sus instalaciones y serán facturados en el periodo correspondiente. Por último, quisiéramos hacerle saber que todos los ofrecimientos aquí plasmados, están totalmente programados por nosotros para que en todo momento sean tangibles por parte de ustedes y no solamente sean promesas infundadas producto de una Estrategia de Ventas.

De vernos favorecidos con su confianza, sería de suma importancia que se nos notificara con un Margen de 10 días de antelación a la fecha de inicio de actividades, para poder capacitar y evaluar Debidamente a los elementos que se destinarían a su servicio.

Sin más por el momento y en espera de contar con su distinción, quedamos a sus órdenes.

MUY CORDIALMENTE

C.P. JOSE JORGE SANCHEZ TORRES
REPRESENTANTE LEGAL

Análisis De Riesgo

Es compromiso inalterable de nuestra Empresa, elaborar y entregar a usted , un análisis de riesgo y vulnerabilidad de cada una de las zonas estratégicas, antes y durante la prestación de nuestros servicios, a fin de dar a conocer la situación prevaeciente, proporcionando la asesoría técnica necesaria para dar solución y seguimiento a cualquier anomalía y/o situación de riesgo latente que en el aspecto de la seguridad y Prevención de Ilicitos se detecte; procurando de esta mane.a la tranquilidad total de nuestros clientes y sobre todo garantizar la calidad de vida de la comunidad en conjunto.

Currículum



Seguridad Privada Urbana

COTIZACION SEGURIDAD PRIVADA URBANA AVANZADA

Propuesta de Seguridad Privada

CORPORATIVO SPUABOINASNEGRAS AGRADECEN SU PREFERENCIA Y ESTAMOS AQUÍ PARA BRINDARLES EL MEJOR SERVICIO EN SEGURIDAD PRIVADA.

CAPACITACIONES QUE SE IMPARTEN A LOS ELEMENTOS DE SEGURIDAD

- 1.- Seguridad Intramuros.
- 2.- Combate y Control de Incendios.
- 3.- Técnicas de Observación y Monitoreo.
- 4.- Defensa Policial.
- 5.- Uso de Bitácoras.
- 6.- Redacción de Informes.
- 7.- ABC de Primeros Auxilios.
- 8.- Radio Comunicación.
- 9.- Procedimientos Operativos en Seguridad.
- 10.-Calidad en el Servicio.
- 11.-Normatividad.
- 12.-Conducción de Vehículos de Emergencias.
- 13.-Técnicas de Seguimiento, Intercepción y Control Aseguramiento y Traslado de Indiciados.



CORAZON FIRME
CORAJE INMORTAL

ACADEMIA SPUA Y BRIGADA 249
PONE A SU DISPOSICIÓN LOS
SIGUIENTES CURSOS CON UN
PRECIO ESPECIAL:

- 1.- Básicos de entrenamiento de supervivencia.
- 2.- Curso de digito presión.
- 3.- Trato de calidad con el cliente.
- 4.- Relaciones humanas.
- 5.- Prevención integral del delito para damas.
- 6.- Control y combate de incendios.
- 7.- RCP.
- 8.- Primeros Auxilios.
- 9.- Uso adecuado del Equipo Transporte de Vehículos de Emergencia.
- 10.- Cuidado de Equipo de Emergencia.

Cursos avanzados:

- 1.-RCP avanzado.
- 2.-Sismos e incendios en el hogar.

Programas de Protección Civil:

- 1.- Programas de protección civil.
Los requeridos para Empresas.



CORAZON FIRME
CORAJE INMORTAL

Nos complace saludarle y presentarle a su atenta consideración la cotización para su servicio.

COTIZACION

No. Elementos	DESCRIPCION	TURNO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
2	Elementos de seguridad Privada	Turno de 24 horas los 365 dias	\$ 11,000.00	\$ 22,000.00
1	Elemento de seguridad Privada	Turno de 12 horas con un dia de descanso	\$ 11,500.00	\$11,500.00

EL IMPORTE A PAGAR ES NETO.

NOTA 1: LOS PRECIOS ANTES MENCIONADOS SON ESPECIALES PARA USTED Y SU PAGO LO TENDRIA QUE REALIZAR MENSUALMENTE O QUINCENALMENTE LOS DIAS 5 DE CADA MES. ADICIONAL A LO REQUISITADO SE OFRECE DE FORMA GRATUITA UN ESTUDIO DE VULNERABILIDAD. LA SUPERVISION SE REALIZA DE FORMA PERIODICA EN RECORRIDOS DIURNOS O NOCTURNOS. LOS DIAS FERIADOS POR LEY ASI COMO LOS DIAS 31 DE LOS MESES QUE CORRESPONDAN SE COBRAN POR APARTE.

NOTA 2: SE REQUIERE CONTAR EN LAS INSTALACIONES CON UN ÁREA PARA COMIDA Y UN BAÑO PARA USO DE LOS GUARDIAS LAS 24 HORAS DEL DÍA, ASÍ COMO UN LUGAR PEQUEÑO PARA PODER GUARDAR SUS PERTENENCIAS Y CARGAR SUS EQUIPOS DE COMUNICACIÓN, LÁMPARAS ETC.

NOTA 3: LOS GUARDIAS CONTARÁN CON TELEFONIA PARA COMUNICACIÓN LAS 24 HRAS. BASTON RETRACTIL, LÁMPARA CON 1,000000 VOLTS Y GAS.

Cops



NUESTRO PROCESO



PROPUESTA COMERCIAL

COPS, CORPORACIÓN ACTIVA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA S.A. DE C.V., es una empresa comprometida con la seguridad y bienestar de sus clientes, enfocándose en el resguardo, vigilancia y protección de bienes, brindando confiabilidad en sus procesos, apoyados con personal profesional, ético y capacitado. La base de nuestros procedimientos y políticas están documentadas dentro del sistema de Gestión de Calidad NMX-CC-9001-IMNC -2015.

DESCRIPCIÓN (Turnos 12 horas)	COSTO DIARIO	COSTO UNITARIO MENSUAL	COSTO MENSUAL POR ELEMENTOS
1 Oficial de seguridad de lunes a domingo de 12 x 12 hrs. (diurno)	\$ 315	\$9,576	
1 Oficial de seguridad de lunes a domingo de 24x24 hr. Y su relevo	\$300	\$9,120	\$18,240

Esta cotización incluye:

- Análisis de vulnerabilidad y riesgo de seguridad del inmueble en resguardo.
- Estudio socioeconómico y antidoping de los elementos.
- Capacitación constante y de acuerdo al segmento residencial
- Equipo de comunicación inteligente con enlace directo a nuestra central.
- Uniforme completo, fornitura, PR-24, gas pimienta
- Gastos de operación.

CONDICIONES COMERCIALES

- La presente cotización no incluye el IVA, el cual será adicionado en su facturación mensual.
- La presente propuesta tiene una vigencia de 15 días a partir de la fecha de emisión, salvo exista un incremento al salario mínimo, realizándose los ajustes necesarios a la propuesta.
- La duración del contrato es por 12 meses.
- Toda la información recabada y manejada por nuestro personal, guarda estricta confidencialidad.
- El costo del servicio tiene vigencia de 15 días a partir de la fecha de expedición, el tiempo de instalación es de 15 a 20 días hábiles dependiendo de la fecha de contratación.
- En caso de establecer una relación comercial de negocios, se requiere la siguiente información para la elaboración de contratos: Acta Constitutiva o Poder Notarial, RFC, Comprobante de domicilio e Identificación oficial del representante legal o apoderado.
- Al aceptar esta cotización el cliente se compromete a realizar los pagos en tiempo y forma.
- Agradecemos su amable atención y en espera de colaborar pronto con usted me despido.

ATENTAMENTE



LIC. TANNIA TRIGO DE LA MORA
DIRECCION COMERCIAL

NOSOTROS

20 años de experiencia en materia de seguridad

Corporación Activa de Servicios de Seguridad Privada S.A. de C.V. (COPS) es una empresa líder en el sector, dedicada a la prestación de servicios de seguridad privada, legalmente constituida y autorizada.

COPS cuenta con más de 20 años de experiencia en materia de seguridad, con apoyo, participación y colaboración de profesionales a nivel Directivo, Administrativo y Operativo enfocados en su satisfacción total.

Desde su fundación, hemos puesto a la disposición de nuestros clientes, el respaldo de profesionales que se rigen bajo los principios de responsabilidad, honestidad y liderazgo, que avalan y certifican nuestro compromiso con su tranquilidad.



5.3 Google Ads

Palabras con las que nos han encontrado nuestros clientes durante el último trimestre

21	empresa seguridad privada	<10
22	empresas de seguridad	<10
23	empresas de seguridad en puebla	<10
24	equipo de seguridad	<10
25	equipo de seguridad en puebla	<10
26	equipo de seguridad puebla	<10
27	equipos de seguridad personal	<10
28	estadio cuauhtémoc, calzada ignacio zaragoza, parque industrial puebla 2000, heroica puebla de zaragoza, pue.	<10
29	fondo nacional de pensiones de los trabajadores al servicio del estado	<10
30	gps seguridad privada direccion	<10

11	listado de empresas de seguridad privada en puebla	12
12	seguridad puebla	11
13	,aps	<10
14	agencia de seguridad privada	<10
15	capacitacion seguridad	<10
16	capacitacion seguridad privada	<10
17	cerca de seguridad	<10
18	cops seguridad privada	<10
19	corporaciones de seguridad privada	<10
20	empresa de seguridad	<10

	Consulta	Usuarios
1	seguridad	256
2	seguridad privada	240
3	seguridad privada puebla	175
4	empresas de seguridad privada en puebla	107
5	seguridad privada en puebla	59
6	cumbra	31
7	empresa de seguridad privada en puebla	25
8	aps	15
9	empresas de seguridad privada	15
10	empresa de seguridad privada	14

	Consulta	Usuarios
31	guardias de seguridad	<10
32	guardias de seguridad en puebla	<10
33	guardias de seguridad privada en puebla	<10
34	guardias de seguridad puebla	<10
35	intercon servicios de seguridad privada	<10
36	ips	<10
37	la cumbra	<10
38	la seguridad	<10
39	listado de empresas de seguridad privada	<10
40	nombres de empresas de seguridad privada	<10

41	oficina de seguridad privada	<10
42	oficinas de seguridad privada	<10
43	personal de seguridad privada	<10
44	poligrafo	<10
45	privada	<10
46	puebla seguridad	<10
47	que es la seguridad privada	<10
48	que es seguridad privada	<10
49	qué es seguridad privada	<10
50	recarga de extintores en puebla	<10

61	seguridad provada	<10
62	seguridad y protección	<10
63	seguridad.privada	<10
64	seguridada	<10
65	seguridadprivada	<10
66	seguridas	<10
67	seguridd	<10
68	seguridsd	<10
69	segurodad privada	<10
70	seprevev seguridad privada	<10

51	security	<10
52	seguridad	<10
53	segurida	<10
54	segurida privada	<10
55	seguridad privada lobo	<10
56	seguridad privada mspv	<10
57	seguridad privada puebla vacantes	<10
58	seguridad privada security	<10
59	seguridad privada tlaxcala	<10
60	seguridad privadas	<10

61	seguridad provada	<10
62	seguridad y protección	<10
63	seguridad,privada	<10
64	seguridada	<10
65	seguridadprivada	<10
66	seguridas	<10
67	seguridd	<10
68	seguridsd	<10
69	segurodad privada	<10
70	seprirev seguridad privada	<10

Muestra de cómo otras empresas de seguridad privada emplean esta herramienta para lograr mayor alcance:

Búsqueda: Seguridad privada en Puebla.

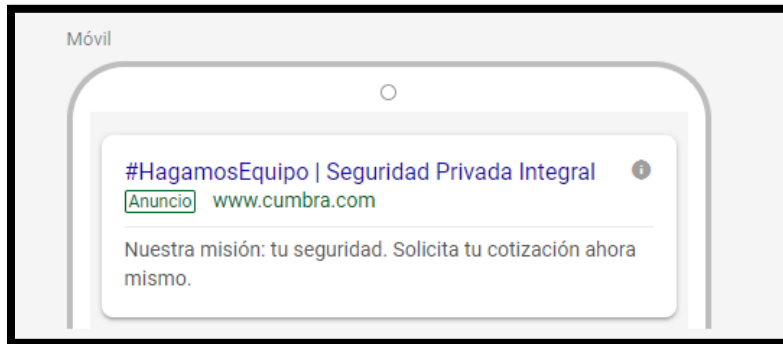
The image shows a Google search interface for the query "Seguridad privada en Puebla". The search bar is highlighted with a green box, and an arrow points to a text box stating: "Cuando en el motor de búsqueda se utilice alguna de nuestras palabras, apareceremos en la primera pantalla." Below the search bar, the results are shown, with a green box highlighting the first four results. An arrow points to a text box: "De todos los resultados posibles, nos colocará en los primeros sitios." The results include:

- Seguridad Privada Puebla | Seguridad a Corporativos.** (Anuncio) www.interconmexico.com.mx/Seguridad/InterCon
Contamos con Plantillas de Más de 10 Guardias Para Cuidar tu Seguridad ¡Llama! Seguridad Patrimonial. 28 Años de Experiencia. Patrullaje Táctico. Comercial y Empresarial. Tecnología de Punta. Presentes en 22 Países. Servicios: Guardias Intramuros, Custodia de Mercancía.
- seguridad privada | ADT Puebla** (Anuncio) www.almasenmexico.com/ 01 800 212 0018
No dejes para mañana lo que puedes prevenir hoy. Asesoría Sin Costo. Protección Total ADT. Monitoreo 24/7 de tu hogar, te auxiliamos en caso de incendio o necesidad de ambulancia. Atención Personalizada. 1 Mes de Servicio Gratis. Cuida tu Hogar o Negocio. Suscripción desde \$1.
- Custodia en tránsito | Seguridad y confianza | corpomexencustodia.com** (Anuncio) www.corpomexencustodia.com/ 01 55 5561 9562
Contamos con unidades rastreadas vía GPS y en constante comunicación.
- Le Blanc Seguridad Privada | EMPRESA CONFIABLE** (Anuncio) www.leblancseguridad.com/
"TRADICIÓN A LA VANGUARDIA" 01 (222) 2 40 3159. Servicios Integrales. Empresa Especializada. Bolsa de trabajo · Nuestros Clientes · Servicios
📍 2a. C. de Manuel Lobato 2535 Bella Vista, Puebla, PUE

At the bottom, a map shows the locations of these companies in Puebla, with red pins. An arrow points from the map area to a text box: "Aquí observamos cómo otras empresas que han empleado este mecanismo aparecen en los primeros resultados de la búsqueda."

Dummies de los anuncios de Cumbra en Ads:

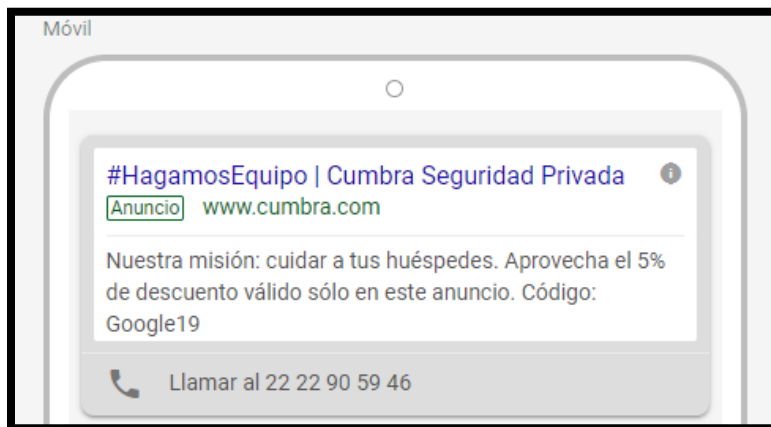
Ejemplo de nuestro anuncio en red de búsqueda visto desde un dispositivo móvil:



Ejemplo de nuestro anuncio en red de búsqueda, visto desde un ordenador:



Ejemplo de anuncio en red de búsqueda con extensión de llamada telefónica:



Ejemplo de nuestro anuncio en red de display:



Testigos

Búsqueda: “Seguridad privada”

Google seguridad privada

Cerca de 243,000,000 resultados (0.70 segundos)

Anuncio · www.interconmexico.com.mx/seguridad/intercon ▾ 800 083 5336

¿Buscas Guardias de Seguridad? - Seguridad a Corporativos.
Contamos con Plantillas de Guardias Para Cuidar tu **Seguridad** ¡Llámanos con el Equipo Mejor Capacitado y Calificado. ¡Llámanos y Agenda tu Cital Comercial y Empresarial. **Seguridad** Patrimonial. 28 Años de Experiencia. Patrullaje Táctico. Tecnología de Punta.
[Los Sectores](#) · [Contacta Con Nosotros](#) · [Experiencia Y Resultados](#) · [Sobre La Calidad](#)

Anuncio · www.mygseguridad.mx/seguridadprivad ▾ 55 7698 2919

MYG Seguridad Privada - Cotiza ahora
Implementamos Modelos de **Seguridad** para cada tipo de cliente, acorde al tipo de incidencia. Servicios y tecnología en **Seguridad Privada** | Profesionales con Experiencia a tu servicio. Planes accesibles. Personal capacitado. Guardias de **Seguridad**.
[Salud En El Trabajo](#) · [Agencias Automotrices](#) · [Seguridad Condominios](#)

Calificación ▾ Horario de atención ▾

seguridad privada - Buscar con Google

google.com/search?q=seguridad+privada&rlz=1C1CHZL_esMX697MX698&oq=seguridad&aqs=chrome..69i57j35i39l2j0l3j69i61j69i60.5670j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Google

seguridad privada

Todo Imágenes Maps Noticias Vídeos Más Preferencias Herramientas

Cerca de 243,000,000 resultados (0.70 segundos)

Anuncio · www.interconmexico.com.mx/seguridad/intercon · 800 083 5336

¿Buscas Guardias de Seguridad? - Seguridad a Corporativos.

Contamos con Plantillas de Guardias Para Cuidar tu **Seguridad** ¡Llama! **Seguridad** con el Equipo Mejor Capacitado y Calificado. ¡Llámanos y Agenda tu Cita! Comercial y Empresarial. **Seguridad** Patrimonial. 28 Años de Experiencia. Patrullaje Táctico. Tecnología de Punta. [Los Sectores](#) · [Contacta Con Nosotros](#) · [Experiencia Y Resultados](#) · [Sobre La Calidad](#)

Anuncio · www.mygseguridad.mx/seguridadprivada · 55 7698 2919

MYG Seguridad Privada - Cotiza ahora

Implementamos Modelos de **Seguridad** para cada tipo de cliente, acorde al tipo de incidencia. Servicios y tecnología en **Seguridad Privada** | Profesionales con Experiencia a tu servicio. Planes accesibles. Personal capacitado. Guardias de **Seguridad**. [Salud En El Trabajo](#) · [Agencias Automotrices](#) · [Seguridad Condominios](#)

Calificación Horario de atención

Búsqueda: “Empresa de seguridad privada”

Google search results for "Empresa de seguridad privada". The page shows approximately 185,000,000 results in 0.77 seconds. The top results are:

- Anuncio** · www.interconmexico.com.mx/☆☆☆☆☆ · 800 022 0120
Seguridad Privada para Empresa - Servicio en Toda la República.
Empresa Líder en **Seguridad Privada** Empresarial al Mejor Precio ¡Cotice su Guardia!
Seguridad Electrónica con Tecnología de Punta ¡Llama y Agenda tú Cita con los Expertos!
Presentes en 22 Países. Tecnología de Punta. Comercial y Empresarial.
[Sectores Disponibles](#) · [Dónde Estamos](#) · [Nuestros Resultados](#) · [Solicita Una Cita](#)
- Anuncio** · www.mygseguridad.mx/seguridadprivad · 55 7698 2919
MYG Seguridad Privada - Cotiza ahora
Implementamos Modelos de **Seguridad** para cada tipo de cliente, acorde al tipo de incidencia.
Servicios y tecnología en **Seguridad Privada** | Profesionales con Experiencia a tu servicio.
Guardias de **Seguridad**. Personal capacitado. Planes accesibles.
- Anuncio** · guardias.iccmexicodivision.com/ · 55 5760 6688
ICC Seguridad Privada - Guardias especializados
Empresa de seguridad intramuros. **Seguridad** industrial. Guardias caninos. Custodia.
- Anuncio** · www.seguridadserpico.com.mx/guardias/promocion · 222 269 9120
Empresa de seguridad - Seguridad privada en Puebla
Un guardia o escolta es una inversión importante para proteger bienes y personas

Below the text results is a map showing the locations of several security companies in Puebla, Mexico:

- Empresa De Seguridad Privada En Puebla...
- Seguridad Privada CUMBRA
- Seguridad Privada SPIE
- ANZURE

The map also shows other landmarks like STA CRUZ LOS ANGELES, RESURGIMIENTO CD. NTE, and ANZURE.

Google empresa de seguridad privada

Aquí se muestran los anuncios de empresas que coinciden con tu búsqueda. Es posible que
Indeed sea remunerado por estas **empresas**, lo cual ayuda a ...

Anuncio · www.seguridadservima.com/ · 55 5519 1012
Servicio de Seguridad Privada - Servima CDMX - PUEBLA
Personal Altamente Capacitado. Tu **Seguridad** Es Lo Primero ¡Contáctanos! Valora tu **Seguridad**. Máxima **Seguridad**. Servicios: **Seguridad** Oficinas, **Seguridad** Comercios, **Seguridad** Industrias, **Seguridad Privada**, **Seguridad** Doméstica.
Servicios · Contacto

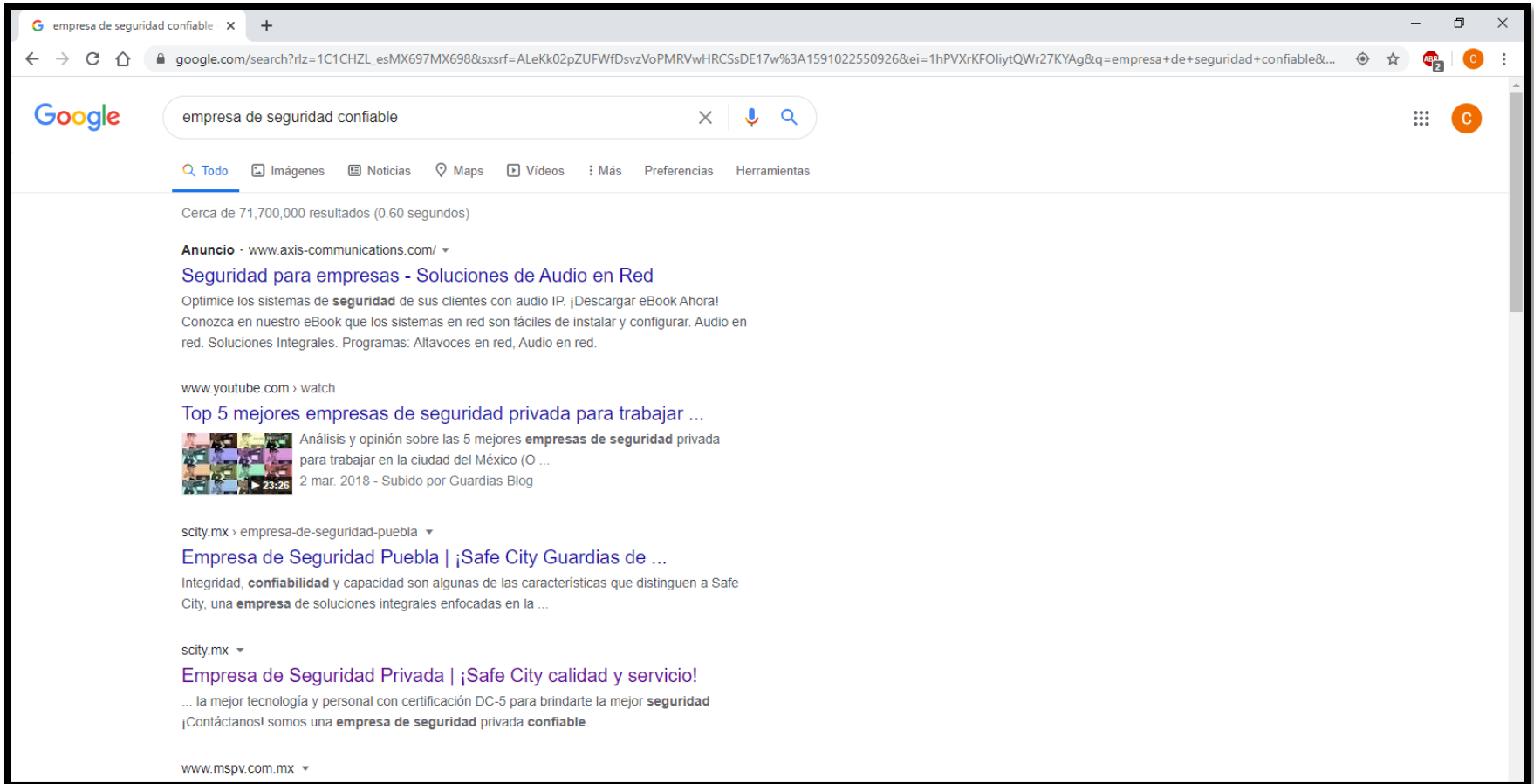
Anuncio · wolf.bboxsecurity.com/ · 800 062 3396
Seguridad Privada - Brindamos Seguridad
Nos encargamos de la **seguridad** preventiva y sistemas de **seguridad** que necesita tu **empresa**. ¡Cotiza Ahora! Análisis Vulnerabilidad. Sistemas de **Seguridad**. Análisis de Riesgo. Guardia Intramuro. Guardia armado no letal. Guardia Motorizado.
Oficial Motorizado · Oficial Armado · Oficial Intramuro · Datos De Contacto

Anuncio · www.inteliseg.com.mx/ · 55 2098 8306
Seguridad Intramuros - Calidad y confianza
Elementos de **Seguridad Privada** en la CDMX. Reportes en tiempo real. **Seguridad privada** para tiendas departamentales Vigilancia 24/7. ¡Conócenos! Guardias uniformados. Contamos con Permisos. Expertos en **seguridad**. **Empresa Segura**. Consultoría en **seguridad**.

Búsquedas relacionadas con empresa de seguridad privada

- empresa de seguridad privada **en puebla**
- seguridad privada **spie**
- vima** seguridad privada
- empresas** de seguridad privada **registradas en oaxaca**
- gsi** seguridad privada

Búsqueda: “Empresa de seguridad confiable”



Google empresa de seguridad confiable

empresa de seguridad confiable

Todo Imágenes Noticias Maps Vídeos Más Preferencias Herramientas

Cerca de 71,700,000 resultados (0.60 segundos)


Anuncio · [www.axis-communications.com/](#)

Seguridad para empresas - Soluciones de Audio en Red

Optimize los sistemas de **seguridad** de sus clientes con audio IP. ¡Descargar eBook Ahora!
Conozca en nuestro eBook que los sistemas en red son fáciles de instalar y configurar. Audio en red. Soluciones Integrales. Programas: Altavoces en red, Audio en red.

[www.youtube.com](#) > watch

Top 5 mejores empresas de seguridad privada para trabajar ...

 Análisis y opinión sobre las 5 mejores **empresas de seguridad** privada para trabajar en la ciudad del México (O ...
2 mar. 2018 - Subido por Guardias Blog

[scity.mx](#) > [empresa-de-seguridad-puebla](#)

Empresa de Seguridad Puebla | ¡Safe City Guardias de ...

Integridad, **confiabilidad** y capacidad son algunas de las características que distinguen a Safe City, una **empresa** de soluciones integrales enfocadas en la ...

[scity.mx](#)

Empresa de Seguridad Privada | ¡Safe City calidad y servicio!


... la mejor tecnología y personal con certificación DC-5 para brindarte la mejor **seguridad** ¡Contáctanos! somos una **empresa de seguridad** privada **confiable**.

[www.mspv.com.mx](#)

Google empresa de seguridad confiable

google.com/search?rlz=1C1CHZL_esMX697MX698&sxsrf=ALeKk02pZUFWfDsvzVoPMRvwHRCsDE17w%3A1591022550926&ei=1hPVXrKFOIytQWr27KYAg&q=empresa+de+seguridad+confiable&...

empresa de seguridad confiable



→ Más imágenes de empresa de seguridad confiable Notificar imágenes

Anuncio · www.intercomexico.com.mx/ ★★★★★ 800 022 0120

Seguridad Privada para Empresa - Servicio en Toda la República.

Empresa Líder en **Seguridad** Privada Empresarial al Mejor Precio ¡Cotice su Guardia!
Seguridad Electrónica con Tecnología de Punta ¡Llama y Agenda tú Cita con los Expertos!
Seguridad Patrimonial. Tecnología de Punta. 28 Años de Experiencia.
[Servicios Disponibles](#) · [Sectores Disponibles](#) · [Nuestros Resultados](#) · [Solicita Una Cita](#)

Anuncio · www.horusmexico.com/ 800 062 9476

Horus Seguridad Privada - Protege tu Hogar y Negocio

No dejes para mañana la **seguridad** de tu casa, **empresa** o negocio, consulta los paquetes especiales que tenemos para la contingencia. Contrátanos y comienza a pagar en Mayo. Alarmas. Central de Monitoreo. Servicios: **Seguridad** Privada, Monitoreo de **Seguridad**.
[Seguridad Privada](#) · [Contacto](#) · [Quienes Somos](#) · [Seguridad Tecnológica](#)

Búsquedas relacionadas con empresa de seguridad confiable

- [las peores empresas de seguridad privada](#)
- [ranking de empresas de seguridad privada en méxico](#)
- [safecity seguridad privada](#)
- [cuantas empresas de seguridad privada hay en méxico](#)
- [ranking de empresas de seguridad privada en méxico](#)

Búsqueda: “Empresa de seguridad confiable”

Google empresa de seguridad confiable

→ Más imágenes de empresa de seguridad confiable Notificar imágenes

Anuncio · www.interconmexico.com.mx/☆☆☆☆☆ 800 022 0120
Seguridad Privada para Empresa - Servicio en Toda la República.
Empresa Líder en **Seguridad** Privada Empresarial al Mejor Precio ¡Cotice su Guardial!
Seguridad Electrónica con Tecnología de Punta ¡Llama y Agenda tú Cita con los Expertos!
Seguridad Patrimonial. Tecnología de Punta. 28 Años de Experiencia.
Servicios Disponibles · Sectores Disponibles · Nuestros Resultados · Solicita Una Cita

Anuncio · www.horusmexico.com/ 800 062 9476
Horus Seguridad Privada - Protege tu Hogar y Negocio
No dejes para mañana la **seguridad** de tu casa, **empresa** o negocio, consulta los paquetes especiales que tenemos para la contingencia. Contrátanos y comienza a pagar en Mayo.
Alarmas. Central de Monitoreo. Servicios: **Seguridad** Privada, Monitoreo de **Seguridad**.
Seguridad Privada · Contacto · Quienes Somos · Seguridad Tecnológica

Búsquedas relacionadas con empresa de seguridad confiable

- las peores empresas de seguridad privada
- ranking de empresas de seguridad privada en México
- safecity seguridad privada
- cuantas empresas de seguridad privada hay en México
- ranking de empresas de seguridad privada en México

Búsqueda: “Empresa de seguridad en Puebla”

Google empresa de seguridad en puebla

Directorio, mapa interactivo y opiniones de **Empresas de Seguridad Privada**, Custodia de Valores y Operativos en **Puebla**: Huexotitla, Zona Dorada, El Mirador, ...

Anuncio · www.axis-communications.com/ ▾
Seguridad para empresas - Soluciones de Audio en Red
Optimize los sistemas de **seguridad** de sus clientes con audio IP. ¡Descargar eBook Ahora! Conozca en nuestro eBook que los sistemas en red son fáciles de instalar y configurar. Soluciones Integrales. Audio en red. Programas: Altavoces en red, Audio en red.

Anuncio · www.interconmexico.com.mx/ ★★★★★ 800 022 0120
Seguridad Privada para Empresa - Servicio en Toda la República.
Empresa Líder en **Seguridad Privada** Empresarial al Mejor Precio ¡Cotice su Guardia! **Seguridad** Electrónica con Tecnología de Punta ¡Llama y Agenda tú Cita con los Expertos! Comercial y Empresarial. Presentes en 22 Países. **Seguridad** Patrimonial.
[Sectores Disponibles](#) · [Nuestros Resultados](#) · [Dónde Estamos](#) · [Servicios Disponibles](#)

Anuncio · www.seguridadprivadavega.com/seguridad/privada-puebla ▾
Empresas de seguridad en puebla - Seguridad Privada Vega
Agencia De **Seguridad Privada** En **Puebla** Con Registro PGJ53, Personal Capacitado. Cotice Ya! Respaldo De Personal Cuidadosamente Seleccionado, Máxima Confianza y Entrenamiento. Llame! **Seguridad** Intramuros. **Seguridad** Industrial. Servicios De **Seguridad**.
[Seguridad Privada Vega](#) - [Contacto](#)

Búsquedas relacionadas con empresa de seguridad en puebla

- [empresas de seguridad privada registradas en oaxaca](#)
- [listado de empresas de seguridad privada](#)
- [seguridad privada spie puebla pue](#)
- [preventum seguridad privada puebla](#)
- [empresas de seguridad para fraccionamientos](#)

Búsqueda: “Guardias de seguridad en Puebla”

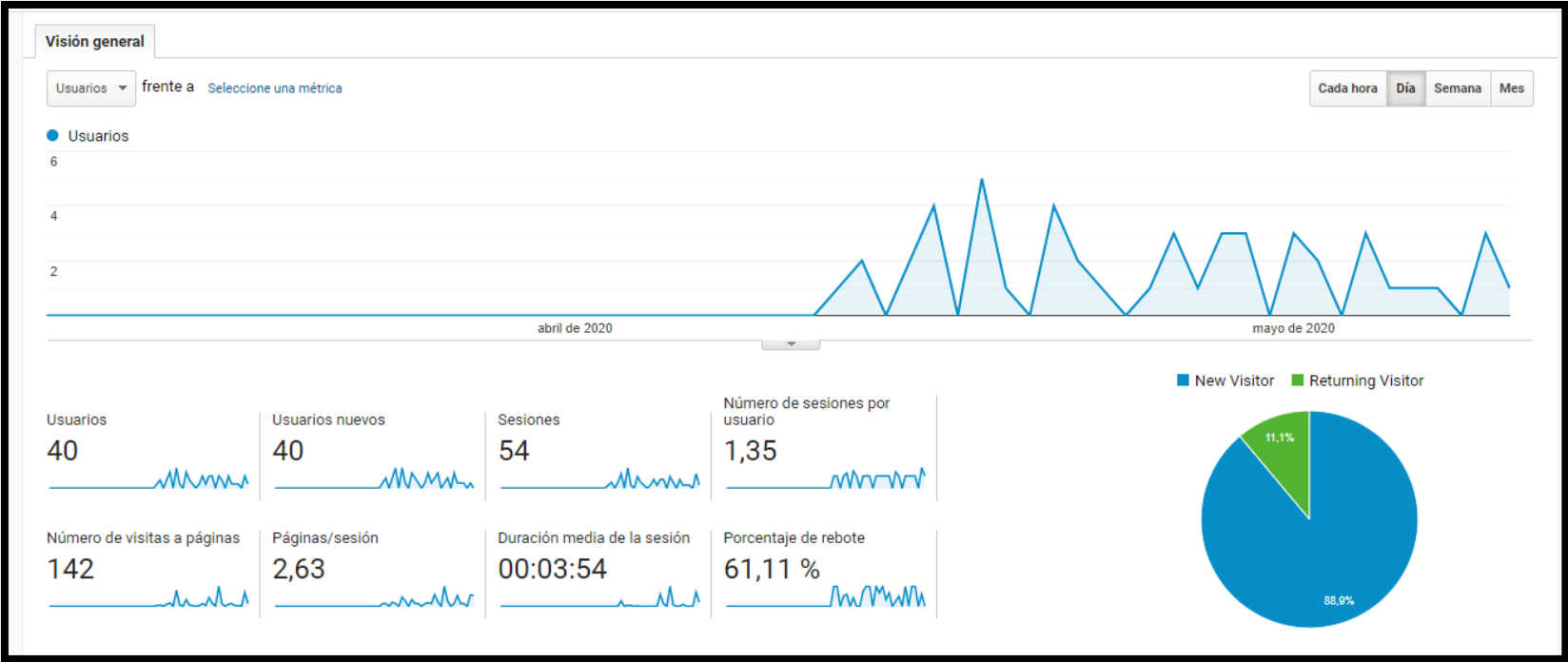
The screenshot shows a Google search results page for the query "guardias de seguridad puebla". The browser's address bar shows the search URL. The search bar contains the text "guardias de seguridad puebla". The results are as follows:











- empleo.trovit.com.mx > trabajo-guardia-seguridad-en-p...**
Ofertas de empleo de Guardia de seguridad en Puebla - Trovit
15 ofertas de empleo de **Guardia de seguridad** en **Puebla** para encontrar el trabajo que estás buscando. Las mejores ofertas de trabajo en Trovit.
- www.securitas.com.mx > ... > Vacantes Disponibles >**
Guardia de Seguridad Puebla - Securitas
Aplique Ahora. Nombre. Apellido. Correo electrónico. Dirección. Teléfono. Celular. Fecha de nacimiento. Año de nacimiento, 2020, 2019, 2018, 2017, 2016 ...
- Anuncio · www.interconmexico.com.mx/seguridad/guardias** ▾ 800 022 0120
¿Buscas Guardias de Seguridad? - Seguridad a Corporativos
Contamos con Plantillas de **Guardias** para Cuidar tu **Seguridad** ¡Llama! Excelencia en Nuestro Servicio. Atención Personalizada ¡Llámanos y Agenda tu Cita! Presentes en 22 Países. Comercial y Empresarial. 28 Años de Experiencia. **Seguridad** Patrimonial.
[Pide Cita Aquí](#) · [Dónde Estamos](#)
- Anuncio · www.seguridadserpico.com.mx/guardias/promocion** ▾ 222 269 9120
Contrata guardias de seguridad - Puebla y alrededores
Aprovecha las promociones y facilidades que ofrecemos en apoyo a la situación de las PYMES. Un **guardia** o escolta es una inversión importante para proteger bienes y personas. Asesoramiento gratis. Precios especiales. Servicios: **guardias de seguridad**, veladores.
[Cámaras De Seguridad](#) · [Sobre Nosotros](#) · [Ponte En Contacto](#) · [Nuestro Blog](#)

Búsquedas relacionadas con guardias de seguridad puebla

- [empleos del día de hoy en puebla de seguridad computrabajo](#)
- [vacantes en seguridad privada en capu puebla](#)

Métricas iniciales

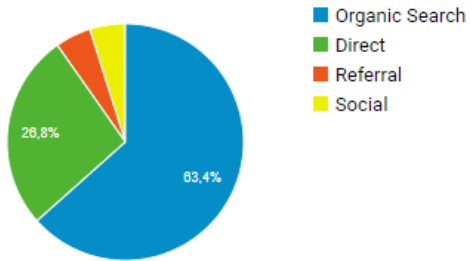


Ciudad	Usuarios	% Usuarios
1. Puebla	9	 19,57 %
2. Tlaxcalancingo	5	 10,87 %
3. Mexico City	4	 8,70 %
4. (not set)	3	 6,52 %
5. Foshan	2	 4,35 %
6. Merida	2	 4,35 %
7. Ashburn	2	 4,35 %
8. Sanctorum	2	 4,35 %
9. San Juan Cuautlancingo	2	 4,35 %
10. Chihuahua	1	 2,17 %

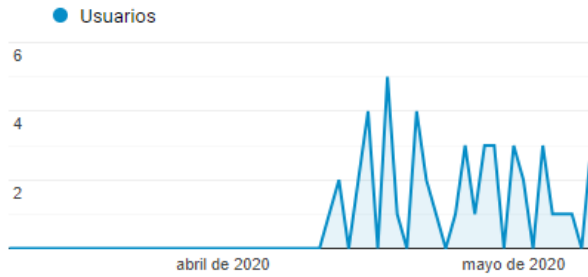
Ciudad ?	Adquisición			Comportamiento			Conversiones Objetivo 1: Solicitó cotización		
	Usuarios ?	Usuarios nuevos ?	Sesiones ?	Porcentaje de rebote ?	Páginas/sesión ?	Duración media de la sesión ?	Solicitó cotización (Tasa de conversión del objetivo 1) ?	Solicitó cotización (Consecuciones del objetivo 1) ?	Solicitó cotización (Valor del objetivo 1) ↓ ?
	40 % del total: 100,00 % (40)	40 % del total: 100,00 % (40)	54 % del total: 100,00 % (54)	61,11 % Media de la vista: 61,11 % (0,00 %)	2,63 Media de la vista: 2,63 (0,00 %)	00:03:54 Media de la vista: 00:03:54 (0,00 %)	9,26 % Media de la vista: 9,26 % (0,00 %)	5 % del total: 100,00 % (5)	2,50 US\$ % del total: 100,00 % (2,50 US\$)
1. Puebla	9 (19,57 %)	7 (17,50 %)	15 (27,78 %)	46,67 %	3,67	00:04:41	13,33 %	2 (40,00 %)	1,00 US\$ (40,00 %)
2. Mexico City	4 (8,70 %)	3 (7,50 %)	4 (7,41 %)	50,00 %	2,00	00:06:49	25,00 %	1 (20,00 %)	0,50 US\$ (20,00 %)
3. Sanctorum	2 (4,35 %)	0 (0,00 %)	3 (5,56 %)	0,00 %	12,33	00:33:35	33,33 %	1 (20,00 %)	0,50 US\$ (20,00 %)
4. San Juan Cuautlancingo	2 (4,35 %)	2 (5,00 %)	2 (3,70 %)	0,00 %	3,00	00:01:12	50,00 %	1 (20,00 %)	0,50 US\$ (20,00 %)
5. (not set)	3 (6,52 %)	3 (7,50 %)	3 (5,56 %)	66,67 %	1,33	00:00:02	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 US\$ (0,00 %)
6. Foshan	2 (4,35 %)	2 (5,00 %)	2 (3,70 %)	100,00 %	1,00	00:00:00	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 US\$ (0,00 %)
7. Chihuahua	1 (2,17 %)	1 (2,50 %)	1 (1,85 %)	100,00 %	1,00	00:00:00	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 US\$ (0,00 %)
8. Guadalajara	1 (2,17 %)	1 (2,50 %)	1 (1,85 %)	100,00 %	1,00	00:00:00	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 US\$ (0,00 %)
9. Ciudad Lopez Mateos	1 (2,17 %)	1 (2,50 %)	1 (1,85 %)	100,00 %	1,00	00:00:00	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 US\$ (0,00 %)
10. Ecatepec	1 (2,17 %)	1 (2,50 %)	1 (1,85 %)	0,00 %	3,00	00:02:34	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 US\$ (0,00 %)
11. Ciudad Nezahualcoyotl	1 (2,17 %)	1 (2,50 %)	1 (1,85 %)	100,00 %	1,00	00:00:00	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 US\$ (0,00 %)
12. Monterrey	1 (2,17 %)	1 (2,50 %)	2 (3,70 %)	50,00 %	0,50	00:00:00	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 US\$ (0,00 %)
13. Atlixco	1 (2,17 %)	0 (0,00 %)	1 (1,85 %)	100,00 %	1,00	00:00:00	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 US\$ (0,00 %)
14. Tehuacan	1 (2,17 %)	1 (2,50 %)	1 (1,85 %)	100,00 %	1,00	00:00:00	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 US\$ (0,00 %)
15. Villahermosa	1 (2,17 %)	1 (2,50 %)	1 (1,85 %)	100,00 %	1,00	00:00:00	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 US\$ (0,00 %)

<input type="checkbox"/>	Tipo de usuario [?]	Adquisición			Comportamiento			Conversiones Objetivo 1: Solicitó cotización ▾		
		Usuarios [?] ↓	Usuarios nuevos [?]	Sesiones [?]	Porcentaje de rebote [?]	Páginas/sesión [?]	Duración media de la sesión [?]	Solicitó cotización (Tasa de conversión del objetivo 1) [?]	Solicitó cotización (Consecuciones del objetivo 1) [?]	Solicitó cotización (Valor del objetivo 1) [?]
		40 % del total: 100,00 % (40)	40 % del total: 100,00 % (40)	54 % del total: 100,00 % (54)	61,11 % Media de la vista: 61,11 % (0,00 %)	2,63 Media de la vista: 2,63 (0,00 %)	00:03:54 Media de la vista: 00:03:54 (0,00 %)	9,26 % Media de la vista: 9,26 % (0,00 %)	5 % del total: 100,00 % (5)	2,50 US\$ % del total: 100,00 % (2,50 US\$)
<input type="checkbox"/>	1. New Visitor	40 (88,89 %)	40(100,00 %)	40 (74,07 %)	75,00 %	1,42	00:00:57	2,50 %	1 (20,00 %)	0,50 US\$ (20,00 %)
<input type="checkbox"/>	2. Returning Visitor	5 (11,11 %)	0 (0,00 %)	14 (25,93 %)	21,43 %	6,07	00:12:21	28,57 %	4 (80,00 %)	2,00 US\$ (80,00 %)

Canales principales



Usuarios



Conversiones



	Adquisición			Comportamiento			Conversiones		
	Usuarios ↓	Usuarios nuevos ↓	Sesiones ↓	Porcentaje de rebote ↓	Páginas/sesión ↓	Duración media de la sesión ↓	Porcentaje de conversión del objetivo 1 ↓	Consecución del objetivo 1 ↓	Valor del objetivo 1 ↓
	40	40	54	61,11 %	2,63	00:03:54	9,26 %	5	2,50 US\$
1 ■ Organic Search	26	<div style="width: 65%;"></div>		51,52 %	<div style="width: 60%;"></div>		12,12 %	<div style="width: 100%;"></div>	
2 ■ Direct	11	<div style="width: 27.5%;"></div>		70,59 %	<div style="width: 70%;"></div>		5,88 %	<div style="width: 50%;"></div>	
3 ■ Referral	2	<div style="width: 5%;"></div>		100,00 %	<div style="width: 100%;"></div>		0,00 %	<div style="width: 0%;"></div>	
4 ■ Social	2	<div style="width: 5%;"></div>		100,00 %	<div style="width: 100%;"></div>		0,00 %	<div style="width: 0%;"></div>	

5.4 Formatos de evaluación a personal operativo

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO APLICADO A AGENTES DE SEGURIDAD

Antigüedad: 1-3 meses 3-6 mese 6-9 meses. 9 meses <

Periodo de revisión: De _____ a _____

Nombre del evaluado: _____

Área evaluadora: _____

Nota: la firma de la revisión no implica estar de acuerdo con ella, reconoce la aplicación.

Fecha de evaluación: _____

Por cada área de rendimiento, marque con una X la calificación que describa mejor el rendimiento.

1= Aceptable 2=Necesita mejorar 3=Satisfactorio 4=Necesita mejorar 5=Sobresaliente

ÁREA DE RENDIMIENTO	1	2	3	4	5
Capacidad para tomar decisiones relacionadas con el trabajo					
Acepta el cambio					
Acepta la dirección					
Acepta la responsabilidad					
Asistencia					
Actitud					
Cumple las consignas					
Cooperación					
Es consciente de las consecuencias de un mal trabajo					
Fiable					

ÁREA DE RENDIMIENTO	1	2	3	4	5
Eficaz en situaciones de estrés					
Iniciativa					
Conocimiento del trabajo					
Liderazgo					
Utilización y cuidado del equipo y uniforme					
Planificación y organización					
Calidad del trabajo					
Integración con el equipo					
Prácticas de seguridad					
VALORACIÓN GENERAL DEL SUPERVISOR					

FORTALEZAS LABORALES E INCIDENTES DE RENDIMIENTO SUPERIOR:

ÁREAS DE MEJORA:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS A REALIZAR ANTES DE LA PRÓXIMA REVISIÓN:

DE LA MEJORA DEL RENDIMIENTO LABORAL:

COMENTARIOS DEL SUPERVISOR:

COMENTARIOS DEL COLABORADOR:

FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DEL SUPERVISOR QUE
EVALÚA

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO APLICADO A AGENTES DE SEGURIDAD

Núm.	FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Sí	No
1	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar la función?		
2	¿Acostumbra a estar alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?		
4	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5	¿Tiene conocimiento del corazón ideológico de la empresa (misión, visión, valores, etc.)?		
6	¿Posee información y conocimiento que no debe llegar a terceros?		
7	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
8	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
9	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
10	¿Puede planear, controlar y manejar tareas complejas él solo?		
11	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable?		
12	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?		
13	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
14	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
15	¿Se recomienda capacitación para la correcta realización de su trabajo?		
16	¿Fuma en el área de trabajo?		
17	¿Es desalineado en su presentación personal y su forma de vestir?		
18	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?		
19	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos podría rendir más?		
20	¿Observa el desempeño de su equipo para proponer mejoras del grupo?		
21	¿No se esfuerza demasiado en realizar las tareas?		
22	¿A pesar de que hace siempre lo mismo, no le molesta la repetición?		
23	¿Tiene fama de nunca tener dinero en el bolsillo?		

AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR PARTE DE CADA AGENTE DE SEGURIDAD

Nombre	
Puesto	
Servicio	
Fecha	

Evalúe su propio desempeño del 1 al 5 de acuerdo con la siguiente métrica:

1= Malo. 2. Regular. 3. Bueno. 4. Muy bueno. 5. Excelente

Núm.	FACTORES DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	Evaluación
1	Soy responsable en mi trabajo.	
2	Me caracterizo por seguir indicaciones al pie de la letra.	
3	Mi trabajo es sinónimo de calidad.	
4	Planifico mis labores.	
5	Reporto a mis superiores las novedades del área asignada a mi cargo.	
6	Delego responsabilidades a mis compañeros.	
7	Poseo alta comprensión de las situaciones que surgen en mi trabajo.	
8	Poseo gran conocimiento sobre la labor que desempeño.	
Factor humano/Actitud en el trabajo		
9	Tengo buena actitud frente a la empresa.	
10	Muestro actitud positiva a mis superiores.	
11	Me caracterizo por tener buena relación con mis compañeros.	
12	El trabajo en equipo es pieza clave de mi trabajo.	
13	Acepto críticas respecto a mi trabajo.	
14	Suelo aportar sugerencias de mejora en mi lugar de trabajo.	
15	Estoy predispuesto a cumplir con las consignas que me sean conferidas.	
16	Soy puntual en mi hora de entrada.	
17	Mi presentación personal es impecable.	
Habilidades		
18	Tengo iniciativa.	
19	Aporto soluciones creativas a los problemas que surgen.	
20	Me adapto a los cambios e imprevistos en el servicio.	
21	Puedo trabajar bajo presión.	
22	Puedo realizar varias actividades a la vez.	
23	Puedo coordinar y liderar a mis compañeros.	
24	Considero que tengo potencia y capacidad de aprendizaje.	
25	Soy carismático con mis compañeros.	
26	Puedo manejar conflictos.	
27	Tomo decisiones sobre mi trabajo.	

Comentarios:

Capítulo 6: Referencias

- 24 Horas. (2015). Seguridad privada crece sin control en México. *Vanguardia*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <https://vanguardia.com.mx/seguridadprivadacrecesincontrolenmexico-2320103.html>
- Alem, V. (2016). Cuando la tecnología se traduce en competitividad. *Forbes*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/cuando-la-seguridad-se-traduce-en-competitividad/>
- Almanza, E. (2019). Miguel Barbosa recibe constancia de gobernador electo de Puebla. *El Financiero*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/miguel-barbosa-recibe-constancia-de-gobernador-electo-de-puebla>
- Alvarado, O. (2015). *Administración estratégica. Análisis PEST*. Recuperado el 08 de 11 de 2020, de [blog.uca.edu.ni: http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf](http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf)
- Álvarez, J. &. (2017). *La seguridad informática en México. UPIITA-IPN*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de [boletin.upiita.ipn.mx: http://www.boletin.upiita.ipn.mx/index.php/ciencia/691-cyt-numero-58/1343-la-seguridad-informatica-en-mexico](http://www.boletin.upiita.ipn.mx/index.php/ciencia/691-cyt-numero-58/1343-la-seguridad-informatica-en-mexico)
- Animal Político. (2018). #SemaforoEconómico: Economía mexicana mejora, pero está lejos de alcanzar su meta. *Animal Político*. Obtenido de <https://www.animalpolitico.com/2018/08/economia-mexicana-semafo>
- Arqueología Mexicana. (Septiembre de 2007). Cultura Olmeca. El pueblo del jaguar. *Arqueología mexicana*, XV(87), 29.
- Arteaga, J. (2018). La delincuencia se diversifica y reta a las empresas de seguridad. *Alto nivel*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de

<https://www.altonivel.com.mx/actualidad/mexico/la-delincuencia-se-diversifica-reta-a-las-empresa>

Asamblea Legislativa del Distrito Federal, IV Legislatura. (2008). *Ley que Regula el Uso de Tecnología para la Seguridad Pública del Distrito Federal*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <http://www.aldf.gob.mx/archivo-d0fb3cbb02f63ffc>

Auditoría Superior de la Federación. (2018). *Introducción al Sistema Fiscal*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <https://www.asf.gob.mx/>: https://www.asf.gob.mx/uploads/61_Publicaciones_tecnicas/2._Introduccion_al_Sistema_Fiscal_Mexicano.pdf

Ballinas, V., & Becerril, A. (2018). A las prisas, aprueba Senado Ley General de Seguridad Privada. *La Jornada*. Recuperado el 14 de 11 de 2020, de <https://www.jornada.com.mx/ultimas/2018/04/25/con-prisas-aprueba-senado-ley-general-de-s>

Banco Mundial. (Banco Mundial. 2018 Fecha de consulta: 19 de diciembre de 2018, Dirección URL: https://datos.bancomundial.org/indicador/BG.GSR.NFSV.GD.ZS?end=2017&locations=MX&start=1979&view=chart&year_high_desc=false de 2017). *Comercio de servicios (% del PIB)*. Fondo Monetario Internacional. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de https://datos.bancomundial.org/indicador/BG.GSR.NFSV.GD.ZS?end=2017&locations=MX&start=1979&view=chart&year_high_desc=false

BANXICO. (s/f). *Producto Interno Bruto*. Recuperado el 29 de 03 de 2020, de Educa Banxico: <http://educa.banxico.org.mx/economia/crecimiento-pib.html>

Birkmann, J. (2006). Measuring vulnerability to promote a disaster-resilience societies: conceptual frameworks and definitions. En J. Birkmann, *Measuring vulnerability to natural hazards: towards disaster resilient societies*. India: Teri Press.

Bolsa Mexicana de Valores. (s.f.). *La Bolsa Mexicana de Valores*. Obtenido de <http://bolsadevaloresmx.blogspot.com/>

Cámara de Diputados. (2011). *Ley Federal de Seguridad Privada*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFSP.pdf>

Cámara de Diputados. (2018). *Ley General del Sistema Nacional*. Obtenido de <http://sil.gobernacion.gob.mx/>:
http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2018/04/asun_3707338_20180426_1524876071.pdf

Carabaña, J., & Lamo, E. (1978). La Teoría Social del Interaccionismo Simbólico: Análisis y Valoración Crítica. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 159 - 203. Recuperado el 25 de 06 de 2020, de http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_001_08.pdf

Castillo, L., & Velázquez, D. (2015). Sistemas complejos adaptativos, sistemas socio ecológicos y resiliencia. (U. A. México, Ed.) *Quivera*, 17(2), 11-32. Recuperado el 15 de 2 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/401/40143424002.pdf>

Centro de las artes, la cultura y las personas. (2017). *gam.cl*. Obtenido de <https://www.gam.cl/exposiciones/nikola-tesla-el-futuro-me-pertenece/>

Chavarría Alvarado, L. F. (12 de 8 de 2010). *4 tácticas para encontrar la empatía con el cliente*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/>:
<https://www.gestiopolis.com/4-tacticas-encontrar-empatia-cliente/>

Chiavenato, I. (1994). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. México: McGraw Hill.

CONAPRED. (2017). *Encuesta Nacional sobre Discriminación*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de conapred.org.mx:
https://www.conapred.org.mx/userfiles/files/PtcionENADIS2017_08.pdf

Congreso Constituyente. (1917). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.

Congreso de Los Estados Unidos Mexicanos. (2013). *Ley Federal de Protección al consumidor*. Obtenido de profeco.gob.mx:
https://www.profeco.gob.mx/juridico/pdf/Ley_fed_protec_consum.pdf

Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos. (2006). *Ley Federal de Seguridad Privada*. Recuperado el 14 de 11 de 2020, de diputados.gob.mx:
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFSP.pdf>

Díaz, D. M. (2018). La seguridad es un negocio. *La voz de la frontera*. Recuperado el 11 de 15 de 2020, de <https://www.lavozdelafrontera.com.mx/local/la-seguridad-es-un-negocio-2821064.html>

El Economista. (2018). Economía poblana, con dinamismo. *El Economista*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Economia-poblana-con-dinamismo-20180904-0171.html>

El Economista. (2018). Estados Unidos, México y Canadá firman acuerdo comercial T-MEC en Buenos Aires . *El Economista*. Recuperado el 14 de 11 de 2020, de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Estados-Unidos-Mexico-y-Canada-firman-acuerdo->

El Financiero. (s.f.). Top 7: Los socios comerciales más importantes de México . *El Financiero*. Recuperado el 14 de 11 de 2020, de <https://www.dineroenimagen.com/economia/top-7-los-socios-comerciales-mas-importantes-de-mexico/105248>

El País. (2011). Prosegur crea un fondo para invertir en tecnologías de la seguridad. *El País*. Recuperado el 11 de 15 de 2020, de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/10/10/empresas/1318253980_850215.html

El pulso laboral. (2018). Registra Puebla 66.6% de informalidad laboral. *El pulso laboral*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <http://www.elpulsolaboral.com.mx/mercado-laboral/16702/registra-puebla-666-de-informalidad-laboral>

- Emprende Magazine. (2017). La Geolocalización y la Seguridad Privada unen sus fuerzas. *Emprende Seguridad*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <http://www.emprendeseguridad.com/magazine/la-geolocalizacion-y-la-seguridad-privada-unen-sus-fuerzas/>
- Espinosa, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión gerencial*, 53-62. Recuperado el 15 de diciembre de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>
- Esquivel, L. (16 de 09 de 2019). *¿Buscas abrir un negocio? Este 2020 se reducirán los recursos de apoyo*. Recuperado el 29 de 03 de 2020, de Dinero en imagen: <https://www.dineroenimagen.com/tu-dinero/buscas-abrir-un-negocio-en-2020-se-reduciran-los-recursos-de-apoyo/114091>
- Facultad de Contaduría y Administración. (2006). Diferentes escuelas de la Administración. *Administración básica*, 1-9. Recuperado el 15 de diciembre de 2019, de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad5.pdf>
- Fernández, B. (2018). Ciberseguridad: el futuro nos alcanzó. *Animal Político*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <https://www.animalpolitico.com/blogueros-seguridad-180/2018/10/29/ciberseguridad-en-mexico-cuando-el-futuro-nos-a>
- Flores, C., & Al., e. (2013). *La importancia del sector servicio en la economía mexicana: un análisis de series de tiempo*. (P. Económico, Ed.) Recuperado el 15 de 11 de 2020, de [web.uaemex.mx: http://web.uaemex.mx/feconomia/Publicaciones/p501/L](http://web.uaemex.mx/feconomia/Publicaciones/p501/L)
- Franklin, B. (2014). *Sociología de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Franklin, S., & Terry, G. (1988). *Principios de administración*. México: Continental.
- Gabriel, C. (04 de 09 de 2019). *Esta es la radiografía de las PYMES en México según el INEGI*. Recuperado el 29 de 03 de 2020, de Newspreneur: <https://newspreneur.lat/empresas-y-negocios/esta-es-la-radiografia-de-las-mipymes-en-mexico-segun-el-inegi/>

- Gallardo Cano, A. (1990). *Curso de Teorías de Comunicación*. Ciudad de México: Cromacolor.
- Ganga, F., & Quiroz, J. &. (2015). ¿Qué hay de nuevo en la teoría de la agencia? (TA) Algunos trabajos teóricos y empíricos aplicados a las organizaciones. *Prisma Social*, 685-707. Recuperado el 26 de 01 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744533019.pdf>
- García, Á. (2018). Abren este año 25 empresas de seguridad privada. *Expreso*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <https://expreso.press/2018/11/21/abren-este-ano-25-empresas-de-seguridad-privada/>
- García, A. K. (2018). 6 de cada 10 trabajadores son informales y general el 22.7% del PIB de México. *El Economista* . Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/6-de-cada-10-trabajadores-son-inform>
- García, A. K. (2018). Comercio y servicios, los motores de crecimiento de la actividad económica en México. *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Comercio-y-servicios-los-moto>
- García, A. K. (2018). PIB de México cae 0.07%, comercio y servicios suavizan caída. *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/economia/PIB-de-Mexico-cae-0.07-comercio-y-servicios-suavizan->
- Garcilazo, J. (2011). La Teoría de la Ecología Poblacional Examinada a la luz de Teorías Adaptacionistas. *Visión de futuro*, 15(1), 12-22. Recuperado el 22 de 12 de 2019, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000100003
- Garrido, S., & Romero, M. (2019). *Fundamentos de Gestión de empresas*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Aceres. Recuperado el 17 de 2 de 2020, de <https://books.google.com.mx/books?id=yF-tDwAAQBAJ&pg=PA8&lpg=PA8&dq=%22es+una+organizaci%C3%B3n+so>

cial+que+utiliza+una+gran+variedad+de+recursos+para+alcanzar+determinados+objetivos%22.+Explicando+este+concepto,+el+autor+menciona+que+la+empresa+%22es+una+

Gobierno del Estado de México. (2013). *Ley que regula el uso de tecnologías de la información y comunicación para la seguridad pública del Estado de México*. Obtenido de <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/>

Gobierno Estatal de Puebla. (2008). *Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Puebla*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de [ordenjuridico.gob.mx](http://www.ordenjuridico.gob.mx):
<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Puebla/wo96703.pdf>

Gobierno Municipal de Puebla. (2018). *Secretaría de Seguridad Privada*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de Semblanza: <http://www.pueblacapital.gob.mx/v-sintesis-curricular/item/7626-secretaria-de-seguridad-publica-y-transito-municipal>

González., E. (2018). México es el país con más ciberataques. *Milenio*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <http://www.milenio.com/negocios/mexico-es-el-pais-con-mas-ciberataques>

Great Place to Work. (13 de 01 de 2020). *Panorama de las Pymes en México 2020*. Recuperado el 29 de 03 de 2020, de Great Place to Work: <https://greatplacetowork.com.mx/panorama-de-las-pymes-en-mexico-2020/>

Gutiérrez, V., & Salas, J. (2015). Pasado, presente y ¿futuro? De la teoría institucional en el análisis organizacional: una revisión a la literatura. *Documentos de trabajo FCA*, 8, 1-26. Recuperado el 28 de 12 de 2019, de https://www.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/node/field-documents/field_document_file/dt_fcea_no.8_2015_definitivo.pdf

Hernández, M. (2018). Turismo representa motor económico de Puebla. *El Economista*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Turismo-representa-motor-economico-para-Puebla-20180712-0133.html>

- Higareda, D. (2017). Operan 8 mil empresas de seguridad ilegales. *El Universal*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <https://www.eluniversal.com.mx/periodismo-de-datos/operan-8-mil-empresas-de-seguridad-ilegales>
- Holling, G. (2005). Resilience and adaptative cycles. En L. H. Gunderson, *Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems* (págs. 25-62). Estados Unidos: Island Press.
- Huerta, P., & Almódovar, P. (01 de 01 de 2004). La diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*(14), 87-104. Recuperado el 03 de 01 de 2020, de <https://www.researchgate.net/>.
- INE. (2014). *El federalismo en el estado mexicano*. Recuperado el 14 de 11 de 2020, de http://pac.ife.org.mx/para_saber_mas_federalismo.html
- INEGI. (2007). Clasificación para actividades económicas. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/datos/clasificaciones.html>
- INEGI. (2010). *Movimientos migratorios. Cuéntame*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/pue/poblacion/m_migratorios.aspx?tema=me&e=21
- INEGI. (2010). *Cuéntame*. Recuperado el 25 de 02 de 2020, de Economía de México: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/default.aspx?tema=E>
- INEGI. (2015). *Anuario estadístico y geográfico de Puebla 2015*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/anuarios_2015/702825077129.pdf
- INEGI. (2016). *Estructura económica de Puebla, en síntesis*. México: INEGI. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/>

- INEGI. (2018). *Anuario estadístico y geográfico*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/anuarios_2017/702825094973.pdf
- INEGI. (2018). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2017*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía . Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2017/>
- INEGI. (2018). *México en cifras*. México. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=21#tabMCcollapse-Indicadores>
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. (2016). *Preguntas frecuentes*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/impi/acciones-y-programas/temas-de-interes-preguntas-frecuentes-marcas>
- J.A.G. (2016). Las empresas ponen el acento en los drones y el Big Data para proteger sus servicios. *El Comercio*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <https://www.elcomercio.es/tecnologia/internet/201605/30/tecnologia-protagonista-segu>
- Kickert, W. (1993). Autopoiesis and the science of (public) admimnistration: essence, esence and nonsense. *Organization studies*, 14(2), 261-278.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Pearson.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*. Madrid: Pearson.
- Lara, E., & Lara, L. (2008). *Primer curso de contabilidad*. México: Trilla.
- Legionarius & Hoplites S.A. de C.V. (2016). Brief de la empresa. México.

- Lucas Marín, A. (2004). *Sociología de las organizaciones. Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación*. Madrid: Fragua.
- Lucas Marín, A. (2004). *Sociología de las organizaciones. Influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Madrid, España: Fragua.
- Maldonado, A. (2006). *Gobierno Corporativo en las PYMES familiares: Propuesta para su implementación*. Puebla: UDLAP. Recuperado el 17 de 2 de 2020, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/maldonado_a_a/
- Marín, A. L. (1992). *Sociología de la empresa*. Barcelona: Ibérico Europea de Ediciones.
- Martínez, C. (2018). Teoría del caos y estrategia empresarial. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, XIX(1), 204-214. Recuperado el 26 de 01 de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v19n1/0124-8693-tend-19-01-00204.pdf>
- Martínez, T. (2018). Sector servicios, principal motor de crecimiento económico. *El Financiero*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/sector-servicios-principal-motor-del-crecimiento-economic>
- Medina, A. (11 de 09 de 2019). *En 2020 continuará en caída el apoyo a emprendedores desde el gobierno*. Recuperado el 29 de 03 de 2020, de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/en-2020-continuara-en-caida-el-apoyo-a-emprendedores-desde-el-gobierno/>
- Mercado, A., & Zaragoza, L. (2011). La interacción social en el espacio sociológico de Erving Goffman. (U. A. México, Ed.) *Espacios Públicos*, 14(31), 158-175. Recuperado el 23 de 05 de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67621192009>
- Meza, K. (2018). Puebla, 8avo estado con más feminicidios. *El Sol de Puebla*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de

<https://www.elsoldepuebla.com.mx/local/puebla-8avo-estado-con-mas-feminicidios-2707803.html>

Morgan, G. (1986). *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA.

Morin, E. (1997). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.

Mundo Factor Humano. (2018). Bajos salarios y largas jornadas en seguridad privada causan rotación anual del 80%. *El Economista*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Bajos-salarios-y-largas-jornadas-en-seguridad-privada-causan-rotacion-anual-del-80--20181011-0049.html>

Navarro Cid, J. A. (2002). *Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio*. Barcelona: Universitat de Barcelona. Recuperado el 09 de 02 de 2020, de https://www.researchgate.net/profile/Jose_Navarro12/publication/262562333_Las_Organizaciones_como_Sistemas_Abiertos_Alejados_del_Equilibrio/links/00b495380384321745000000/Las-Organizaciones-como-Sistemas-Abiertos-Alejados-del-Equilibrio.pdf

Notaría Pública 32. (2 de 03 de 2017). *Notaría 32*. Recuperado el 24 de 02 de 2020, de <http://notaria32.com.mx/2017/03/02/que-es-el-acta-constitutiva-y-para-que-sirve/>

Núñez, E. (2018). Tiene Puebla al cuarto municipio con la mayor tasa migrante del país. *Econsulta*. Recuperado el 11 de 15 de 2020, de <http://www.econsulta.com/nota/2018-12-19/sociedad/tiene-puebla-al-cuarto-municipio-con-la-may>

Pérez, E. (23 de 10 de 2019). *Pymes, con panorama complicado para 2020*. Recuperado el 29 de 03 de 2020, de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/pymes-con-panorama-complicado-para-2020/>

Pidal, M. d. (2009). La teoría del caos en las organizaciones. *Cuadernos Unimetanos*(18), 29-33. Recuperado el 4 de enero de 2021

- Pinto, J., Soto, N., Gutiérrez, A., & Castillo, L. (2003). Ajuste, estructura y ambiente como factores clave en la teoría de las contingencias. *Estudios gerenciales*, 19(88), 67-86. Recuperado el 15 de 12 de 2019, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232003000300004&lng=en&tlng=en#?
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Argentina: Rei.
- Procuraduría Federal del Consumidor. (2018). *Exhorta Profeco a proveedores a actualizar Contratos de Adhesión*. Obtenido de gob.com.mx: <https://www.gob.mx/profeco/prensa/boletin-de-prensa-032-2018-exhorta-profeco-a-proveedo>
- Quijano, V. (2004). *Mida eficazmente la satisfacción del cliente*. Ciudad de México: Gasca Sicco.
- RAE. (2020). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 17 de 2 de 2020, de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/?w=empresa>
- Real Academia Española. (10 de 2014). *Real Academia Española*. Recuperado el 05 de 05 de 2020, de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/comunicar?m=form>
- Restrepo, C., & Rosero, X. (2002). Teoría institucional y el proceso de internacionalización de las empresas colombianas. *Estudios gerenciales*, 18(84), 103-123. Recuperado el 28 de 12 de 2019, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000300006
- Riquelme, R. (2017). México, a medio camino en ciberseguridad. *El Economista*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de

<https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/Mexico-a-medio-camino-en-ciberseguridad-20171230-0002.html>

Rizo, M. (01 de 11 de 2004). El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación. *Portal de la comunicación*, 8. Recuperado el 17 de 05 de 2020, de Portal de la comunicación: https://incom.uab.cat/portalcon/wp-content/uploads/2020/01/17_esp.pdf

Rizo, M. (2011). De personas, rituales y máscaras. Erving Goffman y sus aportes a la comunicación interpersonal. (U. d. Zulia, Ed.) *Quórum Académico*, 8(15), 78-94. Recuperado el 23 de 05 de 2020

Rodríguez, R. (2016). Planeación estratégica. Ciudad de México.

Rohleder, J. (2007). The upside down: catastrophe, creativity and new renewal of civilization by Thomas F. Homer-Dixon Island Press book review. *Sustainable Development law and policy*, 7(2).

Salazar, P. (s./a.). *El Estado Moderno de México*. (I. d. UNAM, Ed.) Recuperado el 14 de 11 de 2020, de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2873/19.pdf>

Salgado, E. (2003). Teoría de costos de transacción: una breve reseña. (P. U. Javeriana, Ed.) *Cuadernos de administración*, 16(26), 61-78. Recuperado el 29 de 12 de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502604.pdf>

Sánchez, A. (2017). ¿Por qué se ha disparado el negocio de la seguridad privada? *El Financiero*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/por-que-se-ha-disparado-el-negocio-de-la-seguridad-privada>

Secretaría de Economía. (02 de 09 de 2019). *INEGI presenta resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las MYPYMES (ENAPROCE 2018)*. Recuperado el 29 de 03 de 2020, de Secretaría de Economía: <https://www.gob.mx/se/articulos/inegi-presenta-resultados-de-la->

encuesta-nacional-sobre-productividad-y-competitividad-de-las-mipymes-enaproce-2018

Secretaría de Relaciones Exteriores. (2015). *Comercio Exterior / Países con Tratados y Acuerdos firmados con México*. Recuperado el 14 de 11 de 2020, de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>

Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana. (2018). *Atribuciones de la Dirección General de Seguridad Privada*. Obtenido de Gobierno Federal: <https://www.gob.mx/sspc/acciones-y-programas/direccion-general-de-seguridad-privada>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (22 de 10 de 2019). *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Recuperado el 29 de 03 de 2020, de Secretaría del Trabajo y Previsión Social: <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion>

Sotres, S. (1 de 10 de 2010). La empresa virtual, un nuevo esquema de negocios en la red. *Revista Digital Universitaria*, 11(10), 3-11. Recuperado el 20 de 2 de 2020

Stacey, R. (1992). *Gestión del caos. Estrategias empresariales dinámicas para un mundo impredecible*. Barcelona: Ediciones S.

Suárez, J., & Ibarra, S. (2002). Repositorio documental de la Universidad de Valladolid. (E. d. Valladolid, Ed.) *Anales de estudios económicos y empresariales*(15), 63-89. Recuperado el 03 de 01 de 2020, de <http://uvadoc.uva.es/>:
<http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/19783/AEEE-2002-15-teoria-recursos->

capacidades.pdf;jsessionid=6C24BF9ED22EA12394ED32F946FDEEF1?sequence=1

Taboada, E. (2004). *¿Qué hay detrás de la decisión de cooperar tecnológicamente?* México: UAM.

Thiéart, R., & Forgues, B. (1993). *La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations*. Marsella: Revue Française de Gestion.

Ureste, M. (2018). Las claves del accidente en el que murieron Martha Erika y Rafael Moreno Valle. *Animal Político*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <https://www.animalpolitico.com/2018/12/claves-accidente-murieron-martha-erika-y-moreno-valle/>

Vargas, J. (2005). Análisis de fundamentos de la teoría institucional. (UNAM, Ed.) *Revista Digital Universitaria*, 6(8), 2-21. Recuperado el 28 de 12 de 2019, de http://www.revista.unam.mx/vol.6/num8/art84/ago_art84.pdf

Velásques, F. (2000). El enfoque de sistemas y contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios gerenciales*, 27-40. Recuperado el 15 de 12 de 2019, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000400002

Velásques, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios gerenciales*, 31-55. Recuperado el 15 de Diciembre de 2019, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000200002

Villacorta, D. (1999). El principio de isomorfismo en la teoría de la ecología de las poblaciones. *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés* (págs. 755-760). Logroño: Universidad La Rioja.

Villareal, P. (4 de Febrero de 2020). *Actualmente así luce el panorama de las PYMES en México*. Recuperado el 28 de 03 de 2020, de Promagazine: <https://www.promagazine.mx/actualmente-asi-es-el-panorama-pymes-en-mexico/>

Williamson, O. (1971). La Integración Vertical de la Producción. Consideraciones. *American Economic Review*, 112-123.

Winkin, Y. (1982). *La nueva comunicación*. Barcelona: Kairós.

Yamin, G. &. (2013). *Modelación probabilista para la gestión del riesgo de desastre. El caso de Bogotá, Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes.

Zamudio, L., & Arellano, D. (2011). Más allá de las patologías de la burocracia: introduciendo la teoría de las organizaciones a las OI. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 27-50.

Zárate, Y. (2018). En restaurantes y hoteles se reparten 500 mil elementos. *El Universal*. Recuperado el 15 de 11 de 2020, de <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/seguridad/en-restaurantes-y-hoteles-se-reparten-500-mil-elementos>

Zucker, L. (1987). *Institutional theories of organizations*. (W. R. Scott, Ed.) Palo Alto: Annual Reviews.