



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES



***ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA
COMUNICACIÓN EN
GLOW! MEDIANETWORK***

TESINA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CON ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PRESENTA

FILIBERTO RUIZ JIMÉNEZ

DIRECTORA DE TESINA
MTRA. MÓNICA SUSANA AMILPAS GARCÍA

2010



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.

A mi madre Josefina

y a mis hermanos Leonardo y Maximiliano

por ser mi lujo personal.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

i

CAPÍTULO 1: ACERCAMIENTO A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1. Perspectiva general de las organizaciones	06
1.1.2 Tipos de organizaciones	08
1.1.2 La organización como empresa	08
1.2 Perspectiva teórica de la comunicación organizacional	10
1.2.1 La escuela de la administración científica (1900 a 1925)	11
1.2.2 Escuela Estructuralista (1910-1950)	15
1.2.3 Escuela de las Relaciones Humanas (1925-1935)	16
1.2.4 Escuela de la Teoría de la Organización (Iniciada en 1946)	22
1.2.5 Escuela de la Teoría de los Sistemas (1950-1970)	22
1.3 Planeación Estratégica	25
1.3.1 Características de la planeación	26
1.3.2 Pasos para realizar una planeación estratégica	28
1.4 Gestión de la comunicación	28
1.4.1 Relaciones Públicas	29
1.4.2 Mercadotecnia	29
1.4.3 Publicidad	30
1.4.4 Medios interactivos (Internet)	31
1.5. El plan de comunicación	31
1.5.1 Fases del Plan de Comunicación	32

CAPÍTULO 2. PANORAMA GENERAL DE LA MODA EN EL CONTEXTO COMUNICATIVO

2.1 ¿Qué es la moda?	38
2.1.1 Etapas de la moda	42
2.2 Breve historia de la moda del siglo XX	42
2.3 Perspectiva de la moda a comienzos del siglo XXI	47

2.4. La moda en México	52
2.5. Esbozo del periodismo de moda	57
2.6 Situación actual del periodismo de moda en México	60
2.7. Instrumentos de comunicación en la moda	63
2.7.1 Medios de comunicación enfocados al sector moda	63
2.7.1.1 Periódicos	64
2.7.1.2 Revistas	64
2.7.1.3 Canales de televisión	65
2.7.1.4 Publicidad	65
2.7.1.5 Internet	67
2.7.1.6 Blogs	69
2.7.1.7 Redes sociales	70
2.7.2 Características del periodismo de moda en medios impresos	71

CAPÍTULO 3. GLOW! MEDIANETWORK: SITUACIÓN ACTUAL Y DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO

3.1 Glow! Medianetwork	74
3.1.1 Descripción general	74
3.1.2 Descripción de productos informativos	74
3.1.3 Cuestiones legales	77
3.1.4 Ubicación	79
3.1.5 Público meta	79
3.1.6 Misión, visión y valores	81
3.1.7 Identidad Visual	81
3.1. 8 Estructura Organizacional	83
3.1.9 Medios de comunicación internos	85
3.2 Estrategias de comunicación ejecutadas por la empresa	85
3.2.1 Estrategias de comunicación externa	85
3.3 Factores clave de éxito	93
3.3.1 Análisis FODA	94
3.3.2 Análisis Porter	106
3.3.3 Matriz de Boston Consulting Group	118

CAPITULO 4. PROPUESTAS DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

4.1 Análisis de los datos obtenidos	123
4.1.1 Comunicación externa	124
4.1.2 Comunicación interna	132
4.1.3 Análisis Porter	134
4.1.4 Matriz Boston Consulting Group	138
4.2 Propuestas de gestión de la comunicación	142
4.2.1 Propuestas de comunicación interna	142
4.2.1.1 Propuesta de creación y difusión de identidad corporativa	143
4.2.2 Propuestas de comunicación externa	145
4.2.2.1 Desarrollo de plataforma móvil	145
4.2.2.2 Reestructuración sitio web	152
4.2.2.3 Comercialización en línea	156
4.3 Propuesta de gestión de la creatividad como principal eje estratégico	160

CONCLUSIONES	167
---------------------	-----

FUENTES DE CONSULTA	177
----------------------------	-----

INTRODUCCIÓN

La moda es el reflejo de los gustos, costumbres y deseos del hombre. También cumple con todas las características para ser un perfecto bien de consumo, siendo el indicador reflejo de los logros de manipulación de los grupos mediáticos. Su importancia dentro de la comunicación radica en ser una fuente de mensajes informativos en el sujeto acerca de la realidad social en donde se desenvuelve, lo cual no sería posible sin el uso de medios de comunicación, principalmente revistas.

La moda es un elemento que ha conformado la modernidad. Dentro de la sociedad occidental se visualiza como un avance debido a sus funciones de interacción grupal y su afirmación de individualidad y belleza personal. Más allá de representar un sistema de superficialidad y frivolidad, significa un elemento vital en la vida diaria, el cual influye desde la forma en que el hombre se organiza, hasta en cómo proyecta sus ideas.

A nivel social es un elemento de inspiración, sensibilidad y creatividad, mientras en el plano económico se entiende como un factor de gestión, organización y estrategia. Ambas perspectivas pueden parecer disonantes, pero deben fusionarse para crear ideas comerciales exitosas.

Actualmente la moda tiene una presencia creciente en el mercado, lo cual la lleva a posicionarse dentro de la complejidad del sector mundial. Pero ésta necesita de un modelo de gestión influido por las técnicas más vanguardistas de gestión y dirección y los procedimientos técnicos comúnmente utilizados; sin olvidar su carácter creativo y de innovación dentro de los procesos comunicativos.

Quienes construyen la moda en cuestión de empresas son los medios de comunicación, más allá de los diseñadores y firmas de productos, pero dichos organismos requieren de una perspectiva comunicativa en la que los procesos de producción, de desarrollo de producto, de logística y de distribución funcionen de manera armónica y coherente.

Organizaciones como Glow! Medianetwork a través de sus productos Revista Glow!, Revista Black y Glow! TV; permiten el análisis de la interpretación de la moda ofrecida por los medios de comunicación, constatando que las aportaciones sobre su tratamiento periodístico se cristalizan en la aceptación de las tendencias por la población. También basa sus contenidos en artículos de las marcas más importantes, las últimas tendencias y nuevos talentos en materia de moda, lujo y entretenimiento. Además es capaz de retratar el impacto de la moda dentro de los gustos de la sociedad moderna.

Resulta relevante enfocarse de manera analítica en las empresas mediáticas del campo de la moda, pues son los organismos que regulan y dirigen el comportamiento de dicha industria a nivel nacional e internacional en el aspecto económico. Por ello, es fundamental entender la utilidad de la comunicación en las organizaciones del sector de la moda. Hasta hace poco, los elementos comunicativos en dicha industria se limitaban a la publicidad e información del producto. Actualmente el panorama es más serio y complejo, las herramientas de información empleadas para la moda se desarrollan sobre estrategias de relaciones públicas, mercadotecnia y nuevas tecnologías como Internet.

El entorno actual posee la abundancia de la competencia, la exigencia permanente de la innovación, la inquietud por llegar a nuevos mercados, y la gestión correcta de la imagen corporativa y las marcas. Sin embargo, es difícil localizar profesionales especializados en el sector de la moda, es decir, individuos hábiles en la administración de la creatividad como eje estratégico de de dichas organizaciones. Urgen recursos humanos capacitados en innovar, permaneciendo alineados a los valores de la marca y comprometidos con reforzar sus fortalezas competitivas; y ser competentes al dar origen y permanencia a la relación entre el consumidor y la empresa.

Por ello se requiere que los profesionales de la comunicación organizacional visualicen a las empresas de moda como conjuntos que requieren de un tratamiento serio de métodos administrativos, pero a la vez de sensibilidad en la ejecución de estrategias de comunicación. Deben aprender a expresar la filosofía de la organización de todas las maneras posibles y comprender que en dichos sectores se necesita gestionar, crear y

conservar elementos de carácter intangible y tangible a través de la marca; que para el consumidor representan un valor añadido y para la empresa una ventaja competitiva.

El objetivo de este proyecto es analizar la gestión de la comunicación en la empresa del sector moda Glow! Medianetwork. Se tiene como hipótesis que, mediante una serie de estrategias comunicativas basadas en el marketing, las relaciones públicas, Internet y publicidad, se establecen los modelos de gestión de la comunicación en dicha organización respecto a sus necesidades y objetivos innovadores-financieros.

Asimismo esta investigación busca generar una apreciación acerca de los procesos creativos y de gestión de la comunicación de las empresas de moda, en este caso en Glow! Medianetwork, con el fin de destacar las diferencias y factores de especialización frente a otro tipo de industrias; y puntualizar su importancia como objeto de estudio y espacio de oportunidades para los comunicadores organizacionales.

Se esboza el sistema de gestión específico para el sector moda, caracterizado por ejecutar los planteamientos de dirección y administración propios de otros sectores ya consolidados, los cuales se han adaptado para la moda y todas aquellas industrias que se identifican por una enorme carga intangible y simbólica. Pero además, dicho modelo hace énfasis en el cultivo de la creatividad, la innovación y la comunicación en los procesos de producción. La intención principal de este proyecto es vislumbrar el impacto de la comunicación organizacional en las empresas de moda desde la gestión de la comunicación.

La estructura de esta investigación presenta en un primer capítulo la importancia de la comunicación en las organizaciones con concepciones generales de las empresas, los modelos teóricos de administración, la planeación estratégica y la gestión de la comunicación. El segundo apartado ofrece una perspectiva del fenómeno de la moda en cuanto a elementos conceptuales e históricos. También ofrece un panorama sobre las empresas del sector moda cuya área de actividades es el periodismo. Una contextualización del escenario mexicano de la moda completa esta sección.

Sigue un tercer capítulo que abarca un diagnóstico organizacional de la empresa objeto de estudio de esta investigación, Glow! Medianetwork, que se erige sobre la realización de un análisis FODA, Porter y la realización de la matriz del Boston Consulting Group. Finalmente, el apartado cuatro contiene una serie de propuestas con base en el diagnóstico organizacional del capítulo anterior, cimentadas en las necesidades comunicativas y de producción del espíritu creativo de la empresa.

El eje estratégico y la 'razón de vida' de las empresas de moda es la creatividad, la cual debe integrarse con los métodos de administración y comunicación para lograr un dinamismo y una profundización sorprendente en tales entidades. Junto con la comunicación, la creatividad es un factor estratégico y empresarial que da lugar a la integración de los sistemas de comunicación y producción de la corporación.

La gestión de la comunicación en las empresas de moda es un propiciador de la imagen coherente de la organización, relacionada con las necesidades de su personal, consumidor, contexto y el mercado; para propiciar la consecución de los objetivos de la empresa.

LA COMUNICACIÓN

ES IRREVERSIBLE,

TRANSFORMABLE

E INEVITABLE

-ANÓNIMO

CAPÍTULO 1: ACERCAMIENTO A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Este capítulo abordará un panorama general de las organizaciones a partir de las perspectivas teóricas de la administración; para comprender la necesidad existente hoy en día de obtener un modelo eficaz que permita una productividad y una comunicación óptima en las corporaciones.

El trabajo continúa con una apreciación de las tendencias administrativas y comunicativas en materia de planeación estratégica y cómo, a partir de este recurso, se puede gestionar la comunicación en las empresas mediante herramientas como la publicidad, mercadotecnia, periodismo, Internet y relaciones públicas; para así lograr una comunicación externa sólida y generadora de resultados favorables en productividad comunicativa y económica.

1.1 PERSPECTIVA GENERAL DE LAS ORGANIZACIONES

La palabra organización deviene del griego *órganon*, la cual significa 'instrumento', mas tiene dos acepciones de carácter administrativo; la primera se refiere a una parte específica del proceso de gestión, es decir, la acción de organizar. La segunda se emplea al percibir la organización como un ente social, un conjunto de personas que "utilizan determinados recursos y procedimientos para cumplir una misión específica".¹

Para algunos autores como Katz y Kahn la organización asemeja un "sistema enérgico de insumo-resultado, en el que el energético proveniente del resultado activa el sistema (...) se integra mediante actividades diseñadas de un número de personas".² Mientras para Etzioni las organizaciones representan unidades sociales (o agrupaciones humanas) debidamente construidas y reconstruidas para conseguir metas específicas integradas por:

¹ González, Martín y Olivares, Socorro, *Comportamiento organizacional: Un enfoque latinoamericano*, Continental, México, 1999, p.34.

² *Loc. cit.*

- División de responsabilidades de trabajo, poder y comunicaciones
- Presencia de uno o más centros de poder
- Sustitución de personal

Por su parte, Richard Hall, considera a la organización como “una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y sistemas coordinadores de aislamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente estable y continua sobre un medio y se ocupa de actividades, que por lo general, se relacionan con una meta o conjunto de metas.”³ De esta manera, se enuncian las siguientes características propias de una organización:

- Es una institución social con límites permeables y específicos
- Tiende hacia el logro de una misión específica
- Desarrolla una estructura relativamente estable con el tiempo
- En ella se dan procesos organizacionales concretos: comunicacionales, de poder y liderazgo, de toma de decisiones y aprendizaje
- Mantiene una relativa influencia recíproca con el entorno
- Existe algún tipo de división de tareas y responsabilidades
- Se crean mecanismos para la sustitución de sus integrantes
- Posee un sistema de incentivos
- Desarrolla una cultura propia

Persiguiendo una noción más amplia, la organización se comprende como un “sistema social compuesto por individuos o grupos de ellos que, teniendo valores compartidos, se interrelacionan y utilizan recursos con los que desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes”.⁴ Entonces una organización se caracteriza por objetivos, es decir, los fines a los cuales se dirige la actividad de la corporación; y las metas, las cuales son propósitos específicos expresados de manera cuantitativa. Asimismo posee recursos humanos, las personas que trabajan en el organismo y se relacionan entre sí,

³ *Ibid.*, p.35.

⁴ Pariente Fragoso, José Luis, *Teoría de las organizaciones: un enfoque de metáforas*, CONACYT México, 2001, p.13.

aportando su esfuerzo de tipo físico e intelectual, al igual que sus valores y conocimientos.

Otros elementos que componen a la organización son los recursos materiales; los medios físicos, naturales y financieros empleados por la organización para lograr sus objetivos. Un recurso importante es la información, comprendida como un aporte de la mente humana, apoyado o no por la tecnología y es fundamental en la toma de decisiones.

La organización se desenvuelve en un ámbito físico denominado espacio organizacional interno; mientras el espacio en el que se proyecta y ejerce influencia externa se conoce como espacio organizacional externo.

1.1.1 Tipos de organizaciones

De acuerdo al tipo de estructura y niveles de interactividad de sus integrantes pueden clasificarse en:

A) Organizaciones formales

Dividen entre sus miembros las actividades, responsabilidades y autoridad de manera precisa, explícita y relativamente permanente.

B) Organizaciones informales

No tienen una distribución de actividades, responsabilidades y autoridad explícitamente definida. Se diferencian porque las relaciones entre sus integrantes son muy dinámicas, el número de miembros y el liderazgo entre ellos varían constantemente y hay un continuo proceso de formación y disolución de grupos.

1.1.2 La organización como empresa

La empresa es un tipo especial de organización, al reunir todas las características de ésta; cuenta con objetivos y metas establecidas, recursos materiales y humanos e información. A continuación se desarrollará la clasificación de este tipo de organizaciones con base en diferentes puntos de vista como su actividad económica, aspecto legal, dimensiones y propiedad de capital.

A) De acuerdo a el sector de la economía en el que se desenvuelven:

- Sector primario: Tienen como principal labor la obtención de recursos naturales o la explotación agrícola y ganadera.
- Sector secundario: Se enfocan en la transformación de materias primas en bienes de consumo o inversión.
- Sector terciario: Se enfocan a comprar y vender bienes o a la prestación de servicios (prestaciones económicas).

B) De acuerdo a su constitución legal:

- Unipersonales: El propietario es sólo una persona física.
- Sociedades: La propiedad no es de sólo una persona y se insertan bajo el marco de la Ley de Sociedades Mercantiles⁵. Este tipo de empresas a su vez se dividen en:

- De hecho: No regularmente constituidas. Su contrato no está inscrito, la mayoría lo hacen mediante el hecho público.
- De capital e industria: Unos socios aportan capital y otros su trabajo.
- Colectivas: Sus socios participan de manera subsidiaria, solidaria e ilimitada frente a terceros por los deberes sociales.
- De responsabilidad limitada: El capital, dividido en cuotas, debe estar totalmente reunido al cubrir la sociedad. Los socios son responsables de las actividades de la sociedad por su capital aportada. No puede haber más de 50 socios.
- Sociedad anónima: El capital está dividido en acciones. El aporte únicamente es a nivel monetario. Los socios compran acciones y sus actividades se limitan al aporte. La administración de la sociedad no está a cargo de los accionistas, éstos eligen un directorio encargado de desempeñar dicha función.

C) Según su tamaño:

- Pequeñas: Tienen un capital reducido, escasa tecnología y no muchos recursos humanos. Por lo general son empresas familiares o de una sola persona.

⁵ **Ley de Sociedades Mercantiles:** Tiene como finalidad la conformación y funcionamiento general de las organizaciones denominadas sociedades. También aborda los intereses, derechos y obligaciones de quienes conforman a dichas organizaciones.

-Medianas: Poseen más capital que las anteriores y un nivel medio de tecnología y recursos humanos. Suelen adoptar algunas formas jurídicas de las sociedades de personas.

- Grandes: Se caracterizan por un mayor número de operaciones, mayor capital y personal, y un uso intensivo de tecnología. Adoptan la forma de sociedades por acciones.

D) Según la propiedad del capital

- Públicas: El propietario del capital es el Estado, ya sea a nivel nacional, provincial o municipal.

- Privadas: El propietario o propietarios del capital son particulares.

- Mixtas: La capital es de carácter público y privado.

E) Según el ámbito geográfico donde se insertan:

- Locales

-Regionales

- Nacionales

- Globales

F) Asociaciones empresariales

Son “individuos agrupados de manera voluntaria con patrimonio y objetivos comunes, cuya unión no es transitoria y cuya actividad, que es lícita, no es de carácter preponderadamente económico.”⁶

Su función es la de mejorar la calidad de vida de la sociedad a nivel cultural, social y profesional. Si bien no tienen como finalidad principal el lucro, se desenvuelven con racionalidad económica.

1.2 PERSPECTIVA TEÓRICA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Dentro de los diversos intentos por conseguir una administración eficaz de la organización, han surgido diversas corrientes y teorías encaminadas a lograr una mayor

⁶ Cortajarena, Alicia B. y Freijedo, Claudio F, *Administración y gestión de las organizaciones*, Macchi, Argentina, 1999, p.39.

productividad en las organizaciones, ajustándose a su estructura, integrantes o componentes.

1.2.1 La escuela de la administración científica (1900 a 1925)

Desarrollada por Frederick Taylor, se enfocó a incrementar la productividad de la industria mediante el aumento de la eficiencia del trabajo de los operadores. Por lo tanto, el trabajo operario junto a las tareas constituyen las piezas fundamentales de la organizaciones. Este tipo de *management*⁷ intenta aplicar los métodos de la ciencia a los asuntos de administración corporativa, con el objetivo de incrementar la eficiencia. Sus fundamentos se basan en la estructura formal y los procesos de la organización. A esta perspectiva también se le llama administración científica, “por la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrolla investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero.”⁸

El hombre es considerado un simple elemento de producción, empleado para alcanzar la eficiencia de la empresa. En esta perspectiva no fueron considerados los aspectos fisiológicos y psicológicos del hombre, pues sus autores consideraban que los individuos debían someterse a un sistema de autoridad. El factor primordial de este tipo de administración era la “función y la construcción de una estructura formal, necesaria para establecer primero los objetivos y, a continuación, dividir el trabajo en unidades menores, que serían colocadas en forma de un sistema coordinado.”⁹

El *management* científico es mejor conocido como el “de asignación de tareas”¹⁰, al visualizarse como un enfoque de abajo hacia arriba; donde la atención se centra en el trabajo, las indicaciones para hacer una actividad y el tiempo para llevarla a cabo. Todos estos factores hacían del énfasis en las tareas, el principal componente de este tipo de administración.

El enfoque de Taylor entiende a la organización como una máquina centrada en las tareas y la tecnología, encaminada a la división del trabajo y una autoridad centralizada.

⁷ **Management:** Aquellas técnicas de gestión que permiten dirigir una organización.

⁸ Münch Galindo, Lourdes, Fundamentos de Administración, Trillas, México, 2005, p. 202.

⁹ Brown, Warren B. y Moberg, Dennis J., Teoría de la organización y Administración: un enfoque integral, Limusa, México, 1983, p. 117.

¹⁰ Taylor, Frederick W, *Management científico*, Hyspamérica, Argentina, 1984, p.38.

Los teóricos clásicos consideraron a la autoridad en la empresa como un flujo descendente, respecto a los niveles jerárquicos de la empresa, exhibiendo “una actitud pesimista respecto de la naturaleza humana, toda vez que consideraban al obrero como un ser irresponsable, holgazán y negligente.”¹¹ La autoridad es el elemento impuesto en este *management* científico para incitar a los trabajadores a llevar a cabo sus actividades, en donde las líneas de mando se encuentran claramente marcadas al igual que los reglamentos.

Esta corriente “pretendía liberar al trabajador de los terribles esfuerzos físicos que hacía, con nuevos métodos que mejoraran la calidad de vida del trabajador y a su vez aumentará la productividad del trabajo.”¹² Los supervisores incitan a los empleados a aplicar en el trabajo sus mejores esfuerzos, energía, habilidades y conocimiento, es decir, su iniciativa.

El reto del *management* científico implica obtener de cada trabajador lo mejor posible de su iniciativa y darles a cambio algún incentivo especial por parte de los empresarios. Taylor dedicó sus estudios a “encontrar la mejor manera de ejecutar el trabajo a través de los estudios de los tiempos y movimientos y de la forma más adecuada para remunerar a los trabajadores con el fin de incrementar la productividad.”¹³

Pero para obtener esta iniciativa de los trabajadores es necesario recibir del administrador un incentivo de carácter especial, por encima del típicamente brindado de la organización. Esta premisa puede ser visualizada en mejores condiciones de trabajo, menor tiempo de jornada, un salario elevado o la expectativa de una promoción rápida. La iniciativa es un factor obtenido de manera uniforme, en donde los supervisores se encargan de adquirir y reunir los conocimientos y responsabilidades que en un pasado eran propiedad de los trabajadores, para dosificarlos en las tareas diarias de éstos.

Este tipo de administración establece una serie de pasos: elaborar una nueva ciencia de la ejecución del trabajo, posteriormente se seleccionan a los trabajadores y se les

¹¹ Brown, Warren B. y Moberg, Dennis J., *op. cit.*, p. 117.

¹² Pariente Fragoso, José Luis, *op. cit.*, p.47.

¹³ Münch Galindo, Lourdes, *op. cit.*, p.203.

enseña la forma en cómo deben hacer su tarea, los administradores colaboran con los empleados para supervisar la realización de las tareas conforme a los lineamientos, y de esta forma, el trabajo y las responsabilidades se repartan casi por igual entre el *management* y los obreros. El elemento más importante de este enfoque es 'la tarea', pues las actividades de cada trabajador están planeadas por el supervisor y cada obrero recibe las instrucciones completas y detalladas de sus actividades, así como los medios para llevarlas a cabo.

Existe la premisa de la racionalidad del trabajo, es decir, "los trabajadores no se someterán a una normalización más rígida ni efectuarán un trabajo adicional, a menos que reciban un salario superior por obrar así."¹⁴ Si se desean recompensas eficaces, éstas deben otorgarseles a los trabajadores poco después de culminar el trabajo. Asimismo el sujeto debe tener la oportunidad de medir sus actividades efectuadas y estar enterado de lo que ha ganado al final de cada día de labores, para poder dar lo mejor se sí mismo. Este modelo favorece la creación de estructuras piramidales de procesos de comunicación verticales, donde hay poca interacción entre los miembros de la organización, la centralización de la toma de decisiones y una cantidad mayor de reglas para llevar a cabo las tareas.

Dentro de esta misma corriente de la administración, Henri Fayol, plantea una visión similar a la de Taylor, proponiendo una relación equitativa y global en todas las áreas de la organización. Fayol sugería que el administrador debía prever y planificar las tareas futuras, organizar y darle forma a los recursos materiales y humanos, dirigir y conducir a la empresa; y verificar el cumplimiento de las metas, o analizar las causas de los desvíos.

Para poder administrar de manera óptima, Henri Fayol enuncia una serie de principios basados en una división del trabajo dirigida a una mayor producción con el mismo esfuerzo, la cual sería guiada por una autoridad, que a través del mando incitara al cumplimiento responsable y disciplinado de las tareas por parte de los trabajadores.

¹⁴ *Ibid.*, p. 80.

La principal aportación de Fayol a la administración era “demostrar que el complejo proceso administrativo puede ser dividido en áreas de responsabilidad o de funciones interdependientes.”¹⁵ A diferencia de Taylor, quien se centró en los estratos más bajos de la organización con los obreros para aumentar el rendimiento, Henri Fayol comenzó por los directores. Analizó las acciones del dirigente de manera científica, siendo el capital, los expedientes, las herramientas, procesos y valores técnicos los elementos fijos de sus tareas.

Señaló la importancia del liderazgo en la organización, pues “si un líder es un buen administrador, pero es técnicamente mediocre, por lo general será mucho más útil para la empresa que si fuera un técnico brillante pero un administrador mediocre.”¹⁶ Los logros de la organización están meramente relacionados con los de las capacidades administrativas de sus líderes, más allá de sus habilidades técnicas.

Refirió una sola unidad de mando y una de dirección para perfilar los programas de acción. El personal debe ser remunerado y debe contar con tiempo para aprender a realizar sus tareas, lo cual le permitirá contar con un incentivo para ejecutar sus ideas, alineadas a las metas de la organización. Propone una jerarquía y un mando centralizado, para ordenar los recursos de la empresa de manera equitativa y conseguir la unión del personal.

También sugirió la previsión, la cual “anticipaba el futuro planeado y los cálculos de gastos. Mencionó la necesidad de contar con diagramas de la organización, realizar reuniones y elaborar informes, así como un sistema de contabilidad para mantener informada a la administración.”¹⁷ Dichos aspectos aún se mantienen vigentes en los métodos organizacionales actuales.

A diferencia de Taylor, quien se enfocaba en las funciones organizacionales, Henri Fayol se interesaba en la organización como un todo y en la administración, pues consideraba a esta ciencia empresarial como una habilidad que se podía enseñar cuando se comprendieran sus principios fundamentales.

¹⁵ Brown, Warren B. y Moberg, Dennis J., *op. cit.*, p. 153.

¹⁶ *Ibid.*, p. 144.

¹⁷ *Ibid.*, p. 143.

1.2.2 Escuela Estructuralista (1910-1950)

La administración de carácter estructuralista se diferencia de otras perspectivas, al considerar a la organización como un sistema social y premeditadamente erigido. Plantea conflictos en su interior, inevitables e incluso deseables, en cuanto a las relaciones entre la corporación y los empleados. Los incentivos son útiles para motivar a los individuos, siempre y cuando fuesen mixtos y no se centraran en una sola fuente de estimulación.

William H. White Jr. argumentó que el hombre “vive sometido a las organizaciones, de las cuales depende desde que nace hasta que muere. En consecuencia, los individuos son obligados a modificar sus tendencias y cualidades personales a fin de adaptarse a las exigencias de las mismas.”¹⁸ Las organizaciones esperan una actitud conformista de los sujetos a sus reglas y normas para lograr una cooperación constante y así poder alcanzar niveles mayores de la estructura jerárquica.

La cosmovisión estructuralista apoya al conflicto como un proceso social cimentado y permitido. Mary Parker Follet le otorgó un papel relevante en la organización, pues permite liberar fracasos y malos entendidos; y así resolver dichos problemas. Al considerar el conflicto, esta teoría lo ubica como un factor clave para entender las funciones y procesos de la organización, y rompe con la concepción de sus predecesoras de que las corporaciones suelen mantener un espíritu armónico.

Dentro del estructuralismo, Max Weber desarrolló un modelo de control social, y para aplicarlo se basó en una estructura jerárquica e inflexible, donde lo racional y la obtención de la eficiencia son sus bases. Weber llama a las organizaciones burocracia, las cuales tienen “reglas, normas, reglamentos; emiten ordenes que deben ser obedecidas por sus miembros, si las organizaciones quieren ser eficientes. Pueden usar sus recursos para recompensar a los que siguen sus reglas y castigar a aquellos que no lo hacen.”¹⁹

¹⁸ *Ibid.*, p.288.

¹⁹ Cortajarena, Alicia B. y Freijedo, Claudio F, *op. cit.*, p. 55.

Para Weber, “lejos de ser inflexibles, los sistemas burocráticos fueron establecidos con el propósito de ofrecer el medio más eficiente para conseguir que se hiciera el trabajo”²⁰, y así cada individuo podría precisar sus tareas y su vínculo con otras actividades. El poder es la inducción del sujeto a aceptar órdenes, mientras la autoridad es el poder cargado de la legitimación. En la estructura de su modelo conjunta funciones y delega autoridad y responsabilidad en los puestos, con lo cual establece procedimientos para la ejecución de las funciones. Cada puesto se inserta dentro de una estructura de niveles jerárquicos. Este modelo cuenta con un excesivo formalismo, detonante de reacciones en los integrantes de la corporación y a la vez creador de disfunciones.

La propuesta de Weber no tiene un buen éxito de aplicación al proponer una enorme cantidad de normas y controles, destinados a la lentitud e intolerancia en la corporación. A pesar del gran sentido descriptivo de la organización, éste esbozo no resuelve los problemas vinculados al proceso de toma de decisiones o la influencia de algunos integrantes sobre otros.

1.2.3 Escuela de las Relaciones Humanas (1925-1935)

Dentro del margen evolutivo de los intentos por mejorar las organizaciones, y en contraposición a la postura de la administración científica, Douglas Mc Gregor propone la escuela de las Relaciones Humanas mediante su teoría Y, en contraposición al enfoque clásico que él denomina X. Las Relaciones Humanas surgen por la división de dos etapas de esta escuela; la experimental y abstracta. Se guía por la psicología, principalmente en la figura de E. Mayo, quien retoma diversas corrientes como el funcionalismo, estructuralismo y el psicoanálisis.

El principal postulado de esta teoría es el cumplimiento de los objetivos de la empresa en medida de la satisfacción de las necesidades y metas de los trabajadores. La dirección y autoridad es rechazada por la confianza otorgada por la industria a los empleados para ser autónomos. Por lo tanto el rendimiento de una empresa se encuentra estrechamente ligado a la atención puesta sobre las necesidades de sus

²⁰ Brown, Warren B. y Moberg, Dennis J., *op. cit.*, p.161.

trabajadores. Las Relaciones Humanas muestran un claro rechazo al marxismo, pues éste ve al trabajador como el principal engrane de la industria.

Respecto a lo anterior y basándose en el enfoque del *management* científico, la teoría X sostiene que al ser humano no le gusta el trabajo y por lo tanto busca evitarlo en la mayor medida. Las personas son obligadas a laborar a la fuerza mediante una autoridad controladora con castigos para lograr los objetivos de la organización. Los sujetos tienden a trabajar lo menos posible, odian los cambios, se interesan poco en la organización y prefieren tener mínimas responsabilidades.

La teoría busca “analizar, en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo, en relación con la producción”.²¹ Sin cooperación y solidaridad por parte del grupo, de la participación de éste en la consideración de los proyectos y de manera igual por parte de sus superiores, sería imposible alcanzar los objetivos de la organización.

La teoría Y y la escuela de las Relaciones Humanas, buscan como ideales en la dirección “un conjunto de valores más humanitario (...) para dar un trato más equitativo y generoso a los empleados.”²² Se pretende alcanzar un cambio en la política y la práctica de la administración, donde la organización se aparte de una dirección dura a favor de una blanda. Los postulados de la Teoría Y se inclinan a una visión más humanista donde “el consumo del esfuerzo físico es tan natural como el juego o el descanso”²³, es decir, el hombre no siente disgusto por el trabajo y lo puede llegar a ver como una fuente de satisfacción.

Ahora la autoridad ya no es el único medio para lograr los objetivos de la corporación, sino los mismos trabajadores se dirigirán y controlarán a sí mismos, siempre y cuando persigan los objetivos con los que se hayan comprometido. El compromiso con las metas está estrechamente relacionado con las gratificaciones obtenidas por el trabajo a cambio de su cumplimiento. A comparación con la administración científica las

²¹ Münch Galindo, Lourdes, *op. cit.*, p.208.

²² McGregor, Douglas, *El lado humano de las organizaciones*, McGraw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá, 1994, p.189.

²³ *Ibid.*, p. 191.

gratificaciones ya no son del todo monetarias, sino radican en llevar al sujeto a cumplir sus necesidades de ego y de realización.

Con este modelo, el ser humano se va habituando a buscar responsabilidades y a desarrollar la capacidad de aplicar imaginación, inventiva y creatividad en la solución de problemas; utilizando de manera parcial su intelecto. A diferencia del *management* científico los postulados de las Relaciones Humanas se vuelven dinámicos y no estáticos, al permitir la evolución y desarrollo del ser humano.

Si hay problemas de colaboración personal entre los empleados y su rendimiento, se debe en culpa a los métodos de organización y control de la empresa, por lo cual se invita a la dirección a descubrir nuevas formas de hacer efectivo el potencial de sus trabajadores. En esta perspectiva aparece un elemento muy importante, el de la estructura informal, la cual surge de manera espontánea y se visualiza como una “especie de mecanismo de defensa contra la creciente desorganización. Los grupos informales se constituyen como un elemento de compensación simbólica ante la pérdida de los individuos con sus grupos primarios.”²⁴

Por otro lado, se establece una nueva perspectiva en cuanto al principio de integración. Mientras en la teoría X la dirección y el control se llevaban a cabo por medio del principio del escalafón, es decir, a través de la autoridad; en las Relaciones Humanas la integración es “la creación de condiciones tales que la forma óptima de que disponen los miembros de una organización para conseguir sus propios objetivos sea esforzarse por lograr que la empresa tenga éxito.”²⁵

Es así como, al dejar a lado la supervisión y el control; el concepto de integración y autocontrol implica una organización más eficiente en la búsqueda del cumplimiento de objetivos económicos, para responder a las necesidades de sus miembros. En la Teoría Y las necesidades de la empresa como las del individuo son reconocidas. Por ejemplo,

²⁴ Montañó, Hirose, Luis. “Las nuevas relaciones humanas: un falso reto a la democracia” en IBARRA Colado, Eduardo y MONTAÑO, Luis (Coordinadores), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana /Miguel Ángel Porrúa, 1991, p.75.

²⁵ McGregor, Douglas, *op. cit.*, 192.

en la Teoría X las promociones y traslados se hacen por decisión unilateral, mientras en la Teoría Y se busca proteger ante todo las necesidades del trabajador.

En contraposición a la administración científica las Relaciones Humanas conciben a la organización como grupos de personas; donde éstas son el principal eje de estudio, a diferencia de la administración científica, arraigada en el estricto cumplimiento de las tareas. Se inspira en la psicología y delega totalmente la imagen de la autoridad, pues cree fervientemente en la autonomía del trabajador para llevar a cabo los objetivos de la organización.

Sin embargo, esta teoría tiene varias refutaciones sobre la viabilidad de su posible aplicación en la vida real y de las difíciles modificaciones en las tendencias de trabajo actuales. Es así como la teoría de las Nuevas Relaciones Humanas surge como una reformulación de las teorías de la organización para dar respuesta a las necesidades de los seres humanos considerados como la más importante preocupación de la organización.

Las Nuevas Relaciones Humanas se decantan por la motivación de sus trabajadores y la satisfacción laboral en el campo de la organización, dejándole estas responsabilidades a la dirección. En comparación a las Relaciones Humanas este enfoque exige en el hombre algún tipo de control para ejecutar eficientemente sus actividades y el grupo informal se convierte en la herramienta para lograr tal fin.

Esta teoría se inserta en las perspectivas teóricas de la administración, mediante la psicología social y con algunos manifiestos marxistas, para denotar la capacidad del individuo para tomar sus propias decisiones, pues posee de una autonomía limitada dentro de la organización y la participación surge por la motivación. “La administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que este enfoque no puede ser casual sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa.”²⁶

²⁶ Münch Galindo, Lourdes, *op. cit.*, p.212.

A diferencia de las Relaciones Humanas, esta tendencia surge primero mediante una etapa de teorización basada en la Teoría de la Motivación de Abraham Maslow. Dicho modelo, propuesto en los años veinte, es una clasificación de las necesidades humanas conocida como la pirámide de Maslow. Según el autor, las necesidades del ser humano están jerarquizadas y escalonadas; cuando quedan cubiertas las necesidades de un primer orden es cuando se empiezan a sentir las necesidades del orden superior.

Maslow ofrece varias claves en el ámbito de la motivación. Si se quiere motivar a las personas se debe buscar las necesidades satisfechas e intentar facilitar la consecución del escalón inmediatamente superior. “Las necesidades componen una jerarquía: los niveles más bajos de las necesidades deben quedar satisfechos, por lo menos parcialmente, antes de que surjan necesidades más elevadas”²⁷, pues una necesidad de nivel superior no puede ser un elemento de motivación si una de posición menor no está satisfecha. La escala de necesidades es la siguiente:

-Necesidades fisiológicas: El escalón básico es el de las necesidades fisiológicas, hambre y sed.

-Necesidades de seguridad: Surgen cuando el individuo empieza a preocuparse por la seguridad de que va a seguir teniendo cubiertas sus necesidades fisiológicas en el futuro y por la protección frente a cualquier daño.

-Necesidades sociales: En el tercer escalón el sujeto empieza a buscar la aceptación social; quiere identificarse y compartir las aficiones de un grupo social, al querer ser aceptado como miembro de éste.

-Necesidad de ego: Se refiere a la valoración de uno mismo otorgada por otras personas. Cuando el individuo está integrado en grupos sociales empieza a sentir la necesidad de obtener prestigio, éxito, alabanza de los demás.

²⁷ Brown, Warren B. y Moberg, Dennis J., *op. cit.*, p.228.

-Autorrealización: Finalmente, los individuos que tienen cubiertos todos estos escalones llegan a la culminación y desean sentir que están dando de sí todo lo que pueden. Desean crear. Es la necesidad instintiva de un ser humano de trascender mediante sus habilidades únicas.

Con base en la motivación, la teoría postula que “las personas privadas de satisfacer sus necesidades en el trabajo se conducen con pasividad, indolencia, falta de responsabilidad, etc., en pocas palabras, con un escaso rendimiento productivo”²⁸ y por ello surge la administración por objetivos, que busca lograr la autorrealización del factor humano en su trabajo, “proporcionándole independencia, ya que el mismo fijará sus metas de trabajo de acuerdo con los objetivos de la empresa.”²⁹

En las Nuevas Relaciones Humanas “la estructura informal es consecuencia indirecta de la incompatibilidad de las estructuras de la personalidad con las rígidas estructuras burocráticas”,³⁰ es decir, los grupos informales nacen por la incapacidad de la organización para facilitar el crecimiento psicológico de los individuos. Se deben crear estructuras por parte de la corporación para facilitar la participación y la autorrealización del individuo, y así desaparecer la estructura informal. Las Nuevas Relaciones humanas se abocan en la consideración de las necesidades humanas con el objeto de evitar las secuelas negativas del trabajo. Se pueden rescatar cuatro aspectos de esta postura.

En primer lugar se encuentra la atención a las necesidades. La Teoría de la Motivación marca el eje para la autorrealización y crecimiento psicológico. En segundo plano se encuentra la tecnología, la cual juega un papel muy importante dentro de los procesos automatizados. Después está la libertad, concebida como “la forma fundamental del régimen de producción capitalista”³¹ y es de carácter relativo. Finalmente se encuentran los resultados, los cuales pretenden incrementar la productividad, calidad y satisfacción de la organización.

²⁸ Münch Galindo, Lourdes, *op. cit.*, p.212.

²⁹ *Ibid.*, p. 213.

³⁰ McGregor, Douglas, *op. cit.*, p. 75.

³¹ *Ibid.*, p. 83.

Sobre el tercer aspecto, la organización limita el alcance y el tipo de decisiones asumidas por los trabajadores. En el cuarto aspecto los proyectos relacionados con el incremento de productividad se ven detenidos la mayoría del tiempo por la dirección de la empresa.

1.2.4 Escuela de la Teoría de la Organización (Iniciada en 1946)

Se centra en identificar las limitaciones del pensamiento humano. Parte del concepto del 'hombre administrativo' y el 'hombre económico', el primero se comporta con determinada racionalidad y desea resultados satisfactorios, mientras el segundo se desempeña de manera racional y busca maximizar el beneficio. Esta teoría "intenta ayudar a esa racionalidad del 'hombre administrativo', actuando sobre el hombre (con capacitación, incentivos, motivaciones, etc.) o rehaciendo el esquema donde se desenvuelve, es decir, la organización."³²

A diferencia de la Escuela Clásica y la Escuela de las Relaciones Humanas, esta perspectiva abarca áreas no exploradas anteriormente. Fija un modelo integrador sin predilección ni por los organigramas ni los grupos, sino representa una síntesis de todas las teorías. Busca establecer objetivos en la organización y analiza el proceso de toma de decisiones a nivel individual, grupo y organización; con la finalidad de hacerlo de la mejor manera posible.

A nivel teórico plantea la propuesta de estudiar la conducta, el conflicto, la autoridad, la participación y la comunicación en la empresa. Promueve un modelo más rígido para abordar la estructura jerárquica, es decir, el organigrama.

1.2.5 Escuela de la Teoría de los Sistemas (1950-1970)

Dentro de la lluvia de enfoques administrativos aparece la Teoría de Sistemas por Roethlisberger y Dickson, la cual comprende a la organización por diversos componentes relacionados entre sí e interdependientes, dónde si alguno sufre una modificación los demás la resentirán. Asimismo postula que el comportamiento en el trabajo no puede ser entendido sin la organización informal y la relación de ésta con el resto de la corporación. La empresa es comprendida como un sistema social.

³² *Ibid.*, p. 57.

Desde una perspectiva inspirada en la biología, Bertalanffy comprende la teoría de sistemas de manera abierta, pues “un organismo vivo no es un conglomerado de elementos separados, sino un sistema definido con organización y totalidad.”³³ Una organización es un sistema abierto con un vínculo constante con la materia y la energía con el fin de transformarse. El contexto y la corporación mantienen una influencia recíproca, logrando un equilibrio y un intercambio de elementos.

Por sistema se entiende “aquello que debería ser comprendido como un ‘todo’ porque cada parte de éste guarda una relación e interdependencia respecto a los demás”³⁴. La organización marca así dos principales funciones; la primera radica en lograr un eficiente desarrollo en cuanto al aspecto económico, mientras la segunda se enfoca en mantener relaciones satisfactorias en los empleados.

Por lo tanto surgen dos problemas, el primero se decanta por las dificultades externas en el carácter económico y el segundo por el equilibrio interno, el cual pretende mantener un tipo de organización social donde los individuos y grupos trabajen juntos para poder satisfacer sus propios deseos. A partir de lo anterior se destacan ciertos componentes de la corporación. En primer lugar está la parte técnica, correspondiente a la lógica y técnica de componentes tales como las herramientas, materiales, maquinas y el producto acabado; así como los demás instrumentos requeridos para la producción.

La teoría de sistemas brinda gran importancia a los sistemas de comunicación, la estructura organizacional, el crecimiento y la incertidumbre; por lo cual pretende “desarrollar un entorno objetivo de y comprensible para tomar decisiones; es decir, proveer una estructura de trabajo explícita dentro del sistema en el cual los administradores toman decisiones, les resultará más fácil tomarlas.”³⁵

La organización cuenta con tres niveles, el primero abarca la producción y distribución, el segundo los procesos de toma de decisiones y programas; y el tercero el de las

³³ Brown, Warren B. y Moberg, Dennis J., *op. cit.*, p.356.

³⁴ Roethlisberger, F.J. y William J. Dickson, *Management and the Worker*, Science editions, Nueva York, 1964, p.86.

³⁵ Brown, Warren B. y Moberg, Dennis J., *op. cit.*, p.357.

decisiones no programadas. Así es como las empresas mantienen su estado jerárquico, divididas en subpartes y otras partes menores.

Se identifica a la organización humana, conformada por los individuos. Propiamente se trata de sujetos cuyos contextos personal y social, sentimientos y valores influyen en sus patrones para relacionarse con los demás integrantes y grupos dentro de la organización. De hecho los individuos muestran diferentes patrones dependiendo del rasgo jerárquico con quien interactúen. La organización social se encuentra construida a base de diversos modelos de interacción entre los empleados, supervisores y directivos. Todos estos patrones de relación conforman las normas, regulaciones, prácticas y políticas de la compañía.

La teoría de sistemas dignifica una corporación integrada por aquellos prototipos de interacción prescritos por las normas y reglas de la empresa. Mientras tanto la organización informal se refiere a las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización no representados por la parte formal.

Se rescata el factor ideológico, como elemento generador de las ideas y creencias de las relaciones interpersonales entre el aspecto formal e informal de la organización; a través de los símbolos que expresan los valores de esta unión. Existen tres características o 'lógicas' de la organización: la de costo, la de eficiencia y la de sentimientos. La lógica de costo se refiere a las ideas y creencias de los propósitos económicos de la empresa. La lógica de eficiencia evoca al sistema de ideas de los esfuerzos cooperativos de los miembros de la organización. Finalmente la lógica de sentimientos se centra en las ideas, valores y creencias presentes en las relaciones interpersonales de los diferentes grupos de la organización.

La Teoría de Sistemas busca generar un equilibrio en los múltiples componentes de la organización, haciendo un principal énfasis en la parte formal e informal. Asimismo pretende la consecución de los objetivos de la empresa y los de sus integrantes. Trata de mezclar la parte formal con la humana y la organización con la sociedad, logrando el reconocimiento de la importancia de " la organización informal, de los niveles, estatus y

símbolos de sus integrantes, y su efecto en la organización formal."³⁶ Las decisiones tomadas deben concordar con los intereses del grupo. Sólo así la organización progresará y logrará mejores resultados si considera las demandas de la sociedad en donde se inserta.

1.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Toda organización requiere del diseño de planes estratégicos para poder cumplir sus objetivos y metas. Estos procedimientos pueden ser a corto, mediano y largo plazo, dependiendo del tamaño de la empresa, pues ello implica la cantidad de lineamientos y actividades a llevar a cabo por cada unidad operativa.

La planeación estratégica es “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.”³⁷

Para comprender la importancia de dicho recurso es necesario esbozar la función de la estrategia como elemento de comunicación y administración. Fernández y Dahnke afirman que la estrategia de comunicación consiste “en reforzar e intensificar las actitudes y conductas ya presentes en los objetivos, lo cual adopta la forma de una intensificación de actitudes favorables por medio de sencillas técnicas de refuerzo.”³⁸

La estrategia es entonces una serie de lineamientos de decisión y parámetros de acción para promover el progreso de manera ordenada y estructurada, hacia el logro de objetivos previamente establecidos. Realza su importancia al ser la búsqueda de ventajas a largo plazo, al integrar los diversos recursos comunicativos y sostenibles de la organización, para rescatar, los principales, y así crear un programa de identidad e imagen con el objeto de distinguirla en la sociedad con el reforzamiento de sus atributos sostenibles, distintivos y reconocibles a largo plazo.

³⁶ Münch Galindo, Lourdes, *op. cit.*, p.209.

³⁷ Serna Gómez, Humberto, *Gerencia estratégica: planeación y gestión, teoría y metodología*, 3R, Colombia, 1997, p.39.

³⁸ Putnam, Linda L, *et al.*, *Comunicación empresarial: nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Gestión 2000, Barcelona, 2002. P. 108.

Para ello es imprescindible conocer y efectuar de manera correcta las estrategias con el fin de lograr los objetivos y metas trazadas por la organización. Asimismo se debe precisar con exactitud la misión regidora de empresa, pues representa las funciones operativas a ejecutarse.

La planeación estratégica es un “procedimiento eficaz y sistemático, para llevar a cabo las acciones de comunicación de una empresa.”³⁹ Aborda el porvenir de las decisiones actuales, es decir, observa la relación entre las consecuencias, causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión o intención a tomar.

Además consiste en identificar las oportunidades y peligros próximos, pues pueden ser aprovechados para lograr tomar mejores decisiones en el presente, para ahondar en las oportunidades y evitar los peligros. La planeación consiste en trazar un futuro deseado y diseñar las vías para lograrlo. Es también el proceso en el cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos propósitos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, basándose en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades con características simples a primera vista.

1.3.1 Características de la planeación

- Es auténtica, al ser la fuente para los planes específicos subsecuentes
- Se ejecuta por parte de los niveles jerárquicos más altos de la dirección
- Suele emplear información generalmente externa
- Confronta grandes niveles de incertidumbre en comparación con otros tipos de planeación

³⁹ Lacasa, Antonio S, *Gestión de la comunicación empresarial*, Gestión 2000, España, 1998, p. 201.

- Crea un marco de referencia general en toda la organización
- Se lleva a cabo en amplios períodos
- No concreta lineamientos detallados
- Su principal elemento de cuantificación es la efectividad

Un punto muy importante dentro de la planeación estratégica es la realización del diagnóstico estratégico, el cual será un referente para el análisis del estado actual de la empresa, a nivel interno y externo. Esta herramienta parte de una reflexión acerca de en qué nivel estaba la organización, dónde está actualmente y dónde quiere estar. Requiere la obtención y el proceso de datos del entorno de la empresa con la finalidad de identificar amenazas y oportunidades; y estudiar las condiciones internas para ubicar las debilidades y fortalezas (análisis FODA).

El análisis FODA permitirá a la empresa la creación de estrategias para “aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.”⁴⁰ Por ende, el diagnóstico estratégico abarcará la comprensión del entorno y la competencia, la cultura corporativa y las fortalezas y debilidades del interior de la empresa.

Este análisis estratégico, será el culpable del impacto en los logros o fracasos de la organización. Se debe hacer alrededor de los factores claves de éxito, con la intención de no entorpecer el análisis con un amplio número de variables. Sólo así se podrán explorar las opciones de la empresa para preveer sus oportundiades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Con base en este diagnóstico la compañía establecerá los parámetros de su comportamiento y crear planes de acción concretos. Los proyectos se deben fijar sobre cierto período de tiempo, igualmente los objetivos y estrategias de las áreas participantes de la empresa.

⁴⁰ Serna Gómez, Humberto, *op. cit.*, p. 25.

1.3.2 Pasos para realizar una planeación estratégica

1. Establecimiento de la visión	¿Qué se quiere ser?
2. Declaración de misión y valores	¿Cuál es la razón de ser?
3. Análisis externo de la empresa	Detectar y evaluar acontecimientos y tendencias en el entorno
4. Análisis interno de la empresa	Estudio de los aspectos internos de la empresa
5. Establecimiento de los objetivos generales	Establecer el rumbo de la empresa. Objetivos a largo plazo.
6. Diseño, evaluación y selección de estrategias	Estrategias que permitan alcanzar de la mejor manera dichos objetivos

1.4 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

La gestión de la comunicación se centra en el conjunto de actividades gestoras de mensajes, encaminados a crear, mantener o mejorar la relación con los públicos objetivos o potenciales de la organización; así como para reflejar una imagen corporativa favorable de la corporación; o la promoción de productos y servicios.

Consiste en establecer una serie de procesos y acciones, para que, a través de estos, se genere una amplitud de herramientas de comunicación que le de soporte a las funciones de la empresa. Las principales finalidad de estos recursos y su eficaz gestión radica en:

- Va encaminada a crear una valoración favorable de la empresa en la opinión pública; o una parte de ésta.
- Promover la comunicación al interior y exterior de la empresa
- Integrar las realizaciones personales de los miembros y las institucionales
- Disminuir los conflictos internos mediante la cohesión de los integrantes
- Crear espacios de información, participación y opinión
- Fortalecer y posicionar la identidad corporativa de la empresa al exterior

Este recurso permite administrar y manejar los recursos disponibles al servicio de la comunicación; incluye la gestión de los mensajes corporativos, las relaciones con los medios de comunicación, el manejo de la imagen corporativa, técnicas de posicionamiento en el mercado y las relaciones externas.

La gestión de la comunicación responde a la necesidad de las empresas por contar con profesionales orientados hacia la alineación de recursos y resultados, mediante la creación de estrategias eficazmente articuladas y en sincronía con los planes de negocios. Estos recursos deben generar u orientar la acción comunicativa al interior y exterior de la organización al tener sentido de la acción, movimiento y desarrollo creativo, o serán elementos meramente decorativos.

La gestión comunicativa se lleva a cabo por medio de estrategias basadas en la publicidad, marketing, propaganda, relaciones públicas y periodismo; aunada a la administración de contenidos en Internet y actividades corporativas.

1.4.1 Relaciones Públicas

De acuerdo a la *International Public Relations Association* las “relaciones públicas son una actividad de dirección de carácter permanente y organizado por la cual una empresa o un organismo privado o público busca obtener o mantener la comprensión, la simpatía y el concurso de aquellos con los que tiene o puede tener que ver; con este fin, tendrá que analizar el estado de opinión hacia ella y adaptar todo lo posible su comportamiento con la práctica de una amplia información ; obtener una cooperación más eficaz que tenga en cuenta los intereses comunes.”⁴¹ Las relaciones públicas se extienden en acciones como las ruedas de prensa, organización de eventos relacionados al giro de la empresa como inauguraciones o presentaciones, y elaboración de textos informativos.

1.4.2 Mercadotecnia

La mercadotecnia o *marketing* es el proceso de “planear, organizar, ejecutar y controlar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y

⁴¹ Lacasa, Antonio S, *op. cit.*, p. 25.

organizacionales.”⁴² Es un proceso complejo de análisis, planeación, instrumentación y control de los bienes, ideas y servicios destinados a la satisfacción de los requerimientos de los consumidores y de la misma organización.

A este aspecto de gestión de la comunicación le corresponde incursionar en la oportunidad, nivel y formación de la demanda, para que la empresa logre sus metas y se forme una idea del tipo de transacciones deseado con el público meta. Mediante la planeación estratégica y el control de mercados, la mercadotecnia permite tomar decisiones acerca de los mercados meta, desarrollo del producto, fijación de precios, canales de distribución, comunicación y promoción.

A nivel de objetivos empresariales, la promoción es un elemento muy importante, se refiere a acciones a corto plazo para propiciar una oferta eficaz con base previa de conocimiento del mercado. Con la promoción la empresa transmite las cualidades de sus productos a los clientes, para motivarlos a comprarlos. Es un dispositivo de transmisión de información, necesitado de una definición exacta de los públicos meta.

1.4.3 Publicidad

Es una herramienta empleada como “técnica de comunicación persuasiva por la cual un anunciante lanza un mensaje a un público determinado a través de medios de comunicación de masas buscando la respuesta de éste a corto plazo.”⁴³

La publicidad pretende influir en la vida económica de sus consumidores y dar la oportunidad a las empresas de ofrecer nuevos productos o servicios para desarrollar motivaciones de compra. Además busca mantenerse en la mente del público, responsabilizándose del posicionamiento de la marca y de la generación o modificación de actitudes respecto al producto o servicio.

⁴² Guerrero, Claudio y Galindo, Fernando, *Administración II*, Patria, México, 2009, p. 105.

⁴³ Lacasa, Antonio S, *op. cit.*, p. 248.

1.4.4 Medios interactivos (Internet)

Internet beneficia ampliamente a la empresa por la bidericcionalidad poseída, permite cerrar el proceso de comunicación, al recoger respuestas para retroalimentar planes y estrategias posteriores.

Con el incremento del uso de la tecnología de Internet, se inicio una notable transformación en la forma de hacer negocios y en el desarrollo de las corporaciones. Es una herramienta excelente para optimizar la operativa de las organizaciones al crear nuevos productos, abrir nuevos mercados y en la mejora de los procesos de comunicación.

Internet es una herramienta ligada directamente a la implementación de las estrategias, más no es la solución definitiva a los problemas de la empresa. La presencia activa de Internet como recurso empresarial se debe al gran impacto que tiene en el mercado, el acceso a nuevos nichos de consumidores y el bajo costo de su uso. Las herramientas de Internet implican la construcción de sitios web o portales, acceso a plataformas de contenidos, uso de correo electrónico y manejo de redes sociales como Twitter ⁴⁴y Facebook⁴⁵.

1.5 EL PLAN DE COMUNICACIÓN

El plan de comunicación es “el conjunto de decisiones metodológicamente estudiadas, encadenadas, homogéneas y posteriormente retroalimentadas, encaminadas al objetivo de la creación de respuestas dirigidas, provocadas por cualquier estímulo de la empresa u organización (comunicativo o experiencial) utilizando las herramientas comunicacionales adecuadas, hacia unos públicos determinados.”⁴⁶ Es el recurso más eficaz de comunicación para alcanzar los objetivos de la empresa.

Implica el uso de una metodología que abarque desde el planteamiento hasta los procesos operativos mediante un orden cronológico; a la vez de un enfoque que, bajo

⁴⁴ **Twitter:** Red social gratuita que permite al usuario enviar entradas de texto de máximo 140 caracteres, también llamadas *tweets*. Dichas actualizaciones se pueden mostrar a otros usuarios que han elegido la posibilidad de leerlas y seguir los mensajes de otros usuarios. La interacción se da a través de la respuesta a los *tweets*.

⁴⁵ **Facebook:** Red social sin costo que ofrece al usuario la posibilidad de crear una página con su perfil, fotografías y video. Ofrece la posibilidad de crear listas de amigos y unirse a grupos. Las actualizaciones se dan mediante la publicación de mensajes y la retroalimentación de otros usuarios acerca de ellos.

⁴⁶ *Ibid.*, p. 203.

un previo análisis, permita contemplar objetivos, la manera de lograrlos y las principales líneas de acción. Sólo así, el plan de comunicación logrará en la empresa una comunicación integradora de objetivos, valores y modos de operación.

Del mismo modo el plan de comunicación debe establecer un sistema permanente de retroalimentación, para favorecer la adecuación de decisiones posteriores y la optimización de los recursos comunicacionales. Gracias al plan de comunicación, se pueden obtener las siguientes ventajas en una empresa:

- Análisis, segmentación y definición de los públicos meta
- Control de todos los aspectos y variables que intervienen en la organización
- Valoración de las posibilidades y recursos
- Creación de mensajes destinados a los públicos
- Optimización de los recursos, presupuesto y tiempo.
- Seguimiento y control de los resultados.
- Aumento de la competitividad al contar con una mejor planificación
- Reforzar la imagen corporativa median la credibilidad de mensajes

1.5.1 Fases del Plan de Comunicación

A. Planteamiento del Plan

Se desarrollan las causas de la realización del plan de comunicación, explicando los por qué y para qué. Se elabora una propuesta de objetivos posteriormente será sometida a comprobación y concreción.

B. Análisis e investigación

Se requiere la recopilación información, para conseguir datos de las variables y factores que afecten de manera directa o indirecta la comunicación empresarial. Asimismo se contemplan las cuestiones influyentes de forma positiva o negativa en el logro de objetivos previamente planteados y en el desarrollo del plan. Para esta fase se realizarán investigaciones inéditas y se tomarán en cuenta estudios previos que arrojen contenidos de relevancia.

-Análisis interno y externo

Se requiere un análisis interno de la empresa, para orientar en gran medida la realización del plan. Implica un análisis profundo e intenso sobre los recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales de la empresa; así como de su cultura.⁴⁷ La comprensión del interior de la empresa implica el uso de datos para la creación de planes internos de comunicación.

El análisis externo implica el estudio del entorno, es decir, “el conjunto de vectores que inciden en la empresa a nivel exógeno y condicionan su actividad.”⁴⁸ Con ello se logra un conocimiento preciso de los factores incidentes en el plan, si se deben contrarrestar o aprovechar para una adecuada implementación y logro de los objetivos. El análisis externo implica el estudio de los entornos económico, geográfico, político, cultural, técnico, sociológico, comunicacional y de la competencia.

-Análisis de los públicos

Tomando en cuenta los públicos relacionados con la empresa, se deben perfilar y estudiar los que van a ser receptores de las acciones comunicativas del plan; pues así se condicionarán las estrategias y acciones, con el fin de que los mensajes enviados se conviertan en la consecución de los objetivos.

Para determinar de manera clara y concisa el perfil del público meta, se debe considerar la relación de los públicos internos y externos con la empresa. Se entiende por público interno, los grupos de individuos insertados dentro del organigrama de la empresa. Los públicos externos son aquellos grupos sociales con cierto interés y vínculos con la corporación; pero no forman parte del organigrama de ésta.

Para definir el público objetivo se debe tomar un parámetro cualitativo o cuantitativo. El primero abarca el aspecto de la homogeneidad, al considerar un público de un mismo perfil que implica la fácil elección del mensaje y el canal. Asimismo comprende la heterogeneidad, pues un público más disperso y segmentado, implica una mayor

⁴⁷ **Cultura corporativa:** conjunto de elementos internos que definen a la empresa, tales como hábitos, normas, tradiciones y protocolos.

⁴⁸ *Ibid.*, p. 207.

dificultad para crear las acciones de comunicación. Al aspecto cuantitativo le corresponde la clasificación por tamaño. Si los públicos son grandes se operará con medios de gran alcance; en cambio, si son pequeños o medianos, requerirán mensajes personalizados para lograr una mayor efectividad.

C. Diagnóstico

La etapa del diagnóstico es el momento definitorio del fracaso o éxito del plan de comunicación. En este apartado se realiza la enunciación de los objetivos, con la finalidad de analizar las capacidades de alcance de la empresa; para dirigir las estrategias condicionadas por medio del diagnóstico.

El diagnóstico organizacional de la empresa debe especificar la realidad de la empresa, mediante un análisis de investigación de sus niveles interno y externo, mediante un análisis FODA. En este punto, quedan esclarecidas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la corporación, con el objeto de plantear de manera definitiva los propósitos anteriormente enunciados.

Los objetivos se replantearán o confirmarán con base al diagnóstico, y serán atendidos en la implementación de acuerdo a su relevancia y tiempo de realización.

D. Estrategias

Con base en el análisis FODA, la organización tomará la iniciativa de manera proactiva en la aplicación del plan y con un porcentaje de riesgo controlado, si el análisis arrojó un nivel elevado de fortalezas y oportunidades. Por el contrario, si las debilidades y amenazas son abundantes, el plan contendrá estrategias reactivas, que le permitan a la empresa reaccionar ante los obstáculos un desarrollo óptimo y, reforzar los aspectos positivos de sí misma.

E. Ejecución del Plan

En esta fase se seleccionan las acciones apropiadas para la ejecución del plan, con base en los públicos previamente elegidos; y las estrategias seleccionadas en la etapa anterior denotaran la forma de aplicación de la comunicación.

Los instrumentos de comunicación como relaciones públicas, mercadotecnia, publicidad y recursos de Internet, se deberán emplear dentro de las acciones con base en el público, la intensidad y los objetivos de los mensajes. La implementación de la transmisión de información requiere de una coordinación, para colocar las estrategias en un tiempo de acción que les dé la mayor potencialidad al momento de obtener resultados.

F. Evaluación

Con la finalidad de comprobar la efectividad y correcta aplicación del plan se requiere el uso de sistemas de seguimiento y control, para verificar mediante análisis la ejecución de las acciones e instrumentos de comunicación y también para evitar desviaciones.

El seguimiento del plan permite rectificar o modificar los datos, objetivos y estrategias, si éstos no se insertan en una implementación adecuada o si no provocan las respuestas deseadas.

Cuando la aplicación del plan concluya será necesaria su evaluación, para conseguir conclusiones referentes al logro de metas y objetivos, para posteriormente ser plasmados en un informe. Dicho documento retroalimentará acciones posteriores basada en el análisis de los aspectos negativos y positivos de las acciones aplicadas, la respuesta de los públicos, la efectividad de los medios, la enunciación de los objetivos y los sistemas de seguimiento.

De esta forma queda vislumbrada la importancia de la gestión de recursos comunicativos en la organización, con el objetivo de lograr una trascendencia y crecimiento en materia de productividad. A la par, queda reflejado el gran sentido de utilidad de la planeación estratégica como un recurso indispensable de las organizaciones para lograr sus objetivos mediante el diseño de planes de comunicación externa, que logren un incremento en la productividad económica y comunicativa con una identidad corporativa sólida.

Por su parte, la gestión de la comunicación es un elemento importante en los procesos de administración de las organizaciones, el cual debe ser asimilado desde una

perspectiva visionaria que juegue con la innovación para lograr estrategias optimistas y eficaces de posicionamiento. La comunicación organizacional y sus fundamentos teórico-prácticos permiten una actitud sensible frente a la problemáticas en las distintas corporaciones.

A partir de estas percepciones se esclarecen las necesidades de una organización conforme a los cambios sociales, culturales, económicos y políticos del entorno. Ello se relaciona directamente con Glow! Medianetwork, organización mediática enfocada al sector moda, insertada en un contexto mexicano que la obliga a alcanzar niveles adecuados de productividad, mediante la gestión de estrategias comunicativas.

En el siguiente apartado se esbozará a la moda como un fenómeno comunicativo introducido en las organizaciones como un ente rentable en cuestiones económicas y de productividad. Sin embargo, pretende ambiciosamente la comprensión de las empresas enfocadas al sector moda como organismos con necesidades específicas basadas en la gestión de recursos creativos y de innovación.

ARQUITECTURA

PARA LAS LÍNEAS,

ESCULTURA

PARA LA FORMA,

PINTURA

PARA EL COLOR,

MÚSICA

PARA LA ARMONÍA Y

FILÓSOFÍA

PARA LA MEDIDA

-CRISTÓBAL BALENCIAGA

DISEÑADOR DE MODA ESPAÑOL

CAPÍTULO 2. PANORAMA GENERAL DE LA MODA EN EL CONTEXTO COMUNICATIVO

Este apartado enunciará una descripción de la moda como un fenómeno de amplio interés para la comunicación organizacional. Comenzará con una apreciación inicial sobre lo qué es la moda en el aspecto del vestir, seguida de un recuento histórico de los principales acontecimientos y avances de la industria de la indumentaria en el siglo XX y comienzos del XXI. Asimismo abordará la situación actual de las empresas del sector moda en el entorno mexicano, para lograr una apreciación sobre las necesidades de este tipo de organizaciones con el fin de lograr un incremento de productividad a nivel económico y en materia de comunicación externa. Posteriormente el contexto mediático será tratado para lograr una delimitación de la información respecto a los objetivos de esta investigación.

De esta forma el factor moda y su relevancia a nivel social, cultural, político y económico quedan vislumbrado como un fenómeno trascendental en la historia del hombre. Es tal el auge de la moda como un tema de interés, pues se ha cimentado a nivel de las organizaciones enfocadas a la creación y distribución de productos como prendas, calzado, complementos y otros servicios relacionados; al igual que en el campo editorial para la difusión de estos elementos.

Los medios de comunicación enfocados al sector moda en México han tenido un auge importante, al encontrar un mercado de consumidores interesados en adquirir productos de lujo apegados a las últimas tendencias, ya sean de origen local o foráneo. Con ello se construyen sinergias publicitarias, de mercadotecnia, relaciones públicas y editoriales entre las marcas y los medios de comunicación.

2.1 ¿QUÉ ES LA MODA?

Mucha gente considera a la moda como un tópico banal e inservible, circunscrito como un tema frívolo y parco para el interés de la sociedad, pero es todo lo contrario: es el medio exponente de los gustos, tendencias y personalidad del hombre.

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua, la moda es un "uso, modo o costumbre que está en alza durante algún tiempo, ó en determinado país, con especialidad en los trajes, telas y adornos, sobre todo los recién introducidos." La moda va más allá de la ropa. Según el escritor inglés Carlyle el hombre es un animal 'que nace desudo', al necesitar protegerse del calor y del frío mediante la vestimenta. Pero si sólo se tratara de una cuestión de protección, unas cuantas prendas para toda la vida servirían para acatar ese requisito.

Desde el inicio, la ropa ha desempeñado la labor de ataviar y distinguir a las personas y diferenciarlas, muestra de ello son los diferentes 'trajes típicos' de cada cultura y nación; aunque éstos son inmutables al permitirle poca libertad de expresión individual a quien lo porta, a pesar de identificarle como integrante de cierto grupo.

Sin embargo, la moda nace "en el momento en el que el deseo por ataviarse y engalanarse consigue ocupar un primer plano, junto con el gusto por lo nuevo, en oposición a otras consideraciones funcionales."⁴⁹ La moda permite al sujeto ser sí mismo e inconfundible y a la vez le brinda la pertenencia a cierto grupo social. También conlleva un cambio continuo, en comparación con la simple vestimenta. Coquetea con lo individual y lo efímero, para obtener un gran poder de seducción.

La moda es un arte, pues como la literatura y la pintura, posee la cualidad de saber interpretar el mundo de los seres humanos de una forma muy particular. Va más allá de un producto, entre varios, cuya relevancia sobrepasa las fronteras del capitalismo; moviéndose en la ligera línea entre consumo y arte. Las puestas en escena empleadas en la actualidad; desde la alta costura, los desfiles y la fotografía, denotan a la moda como un arte específico cuya actividad consta en diseñar ideas constantes, utilizando el cuerpo humano como lienzo.

La moda es una forma de expresión acerca de la esencia del tiempo, siendo un indicio del contexto social, político, cultural y económico dentro del cual se desenvuelve una sociedad. En un panorama más reducido, la moda es aquello que está en vigor y le interesa a la mayoría de la gente en un tiempo determinado.

⁴⁹ Lehnert, Gertrud, *Historia de la moda del siglo XXI*, Könemann, Alemania, 2000, p. 6.

En el plano social y comunicacional la moda es un suceso colectivo relacionado con los movimientos de una población. Surge de la vida misma como un medio de expresión y comunicación”. Para la periodista Margarita Rivière, la moda es “la narrativa difusa que ha movilizadom masivamente la gente de esta época a ver, comprar y convertir esa narración en parte de uno mismo.”⁵⁰

La moda refleja la identidad del individuo de manera sutil y hace brotar lo conocido y desconocido de cada persona. Está directamente relacionada con los gustos de carácter pasajero que establecen costumbres y tendencias en cualquier campo de la vida humana.

En el aspecto de la indumentaria, la moda se aplica a aquellos atuendos, estilos, prendas, accesorios y complementos empleados por parte del sector más importante de la sociedad, pues éste es el más influyente en los demás individuos y hará que el gusto por tales objetos se expanda a ellos. La moda en el vestido se comprende como un proceso creativo y estético con una principal cualidad: se encuentra en el momento. Este tipo de moda aparece cuando la sociedad deja de centrarse en la tradición y el pasado colectivo, para otorgarle importancia a las nuevas formas y costumbres.

La moda es un factor encaminado a apegarse a las tendencias establecidas dentro del mundo de la industria del vestido. Significa el contar con los accesorios, indumentaria y otros productos que los medios, diseñadores, empresarios y figuras públicas establecen como lo que está en boga. Es una necesidad pasajera por el adquirir ciertos productos o en términos más avanzados, por contar con determinado estilo de vida de forma total.

El vestir es uno de los ejes de acción más visibles de la moda, pero de acuerdo a Devoto, “la moda es un principio universal, uno de los elementos de la civilización y de las costumbres sociales, que atañe no sólo al cuerpo, sino a todos los medios de expresión que dispone el hombre”.⁵¹ Hasta las últimas décadas del siglo pasado, el significado de la moda se vinculaba exclusivamente a la ropa. Dicha visión cambio

⁵⁰ Rivière, Margarita, *Crónicas virtuales*, Anagrama, Barcelona, 1998. Pág. 36.

⁵¹ Saviolo, Stefania y Salvo, Testa, *La gestión de las empresas de moda*, Gustavo Gili, Barcelona, 2007, p. 19.

cuando empezó a infectar a mercados de consumo sumamente amplios como la marroquinería y calzado, perfumes, accesorios, cosméticos, objetos de decoración, artículos de electrónica, hoteles y destinos vacacionales. Incluso algunos perciben a la moda como participante de sectores como la informática y la investigación científica, donde la parte estética y del gusto se encuentran un tanto alejadas.

La moda no es sólo lo que se viste, es la música que se escucha, el aparato con la última tecnología, la decoración de interiores, los centros y lugares de entretenimiento visitados por un gran número de personas, la gastronomía y la forma de hablar. La moda tiene ciertas condiciones que le permiten convertirse en un fenómeno social, es fugaz y muestra interés radical por el cambio y la novedad. La moda descalifica al pasado, de aquello que fue y ya no es novedad.

En consecuencia la moda es un fenómeno en el que todo mundo se encuentra inmerso. Por un lado la moda retrata las costumbres y gustos de los diferentes grupos sociales con determinados hábitos y actitudes. Y por otro lado, a través de la moda se refleja la personalidad del individuo, dependiendo de sus gustos y necesidades de aceptación, además de lo que el sujeto desea ser.

Sin embargo, la realidad va más allá de las concepciones simples y frías, pues la moda es sin lugar a dudas un lenguaje comunicativo; le permite al individuo brindar a otros sujetos información sobre personalidad, opiniones, deseos y situación económica. “La moda construye al sujeto y a la vez le permite expresarse para interactuar con otros.”⁵²

La moda no es un privilegio de las esferas de la alta sociedad, pues no necesariamente se debe contar con un gran poder adquisitivo para adaptarse a las tendencias del momento. Estar a la moda no es sinónimo de comprar los artículos más costosos, sino el establecer un estilo de vida propio y cómodo, para reflejar una personalidad no comprometida con las marcas, al contrario, con una perspectiva de la evolución constante de las necesidades y gustos del hombre.

⁵² Lurie, Alison, *El lenguaje de la moda*, Paidós, Barcelona, 1994, p. 97.

2.1.1 Etapas de la moda

El nacimiento de la moda representa uno de los puntos cumbre de la sensibilidad occidental y la consolidación de la modernidad humana. Desde su aparición, el principal punto de acción de la moda ha sido sobre la indumentaria, volviéndose un elemento de integración grupal, de apreciación de la individualidad y de embellecimiento del individuo. Su magnífico desarrollo tiene origen en la importancia de la apariencia sobre el hombre. Se pueden apreciar tres etapas de la moda a lo largo de su trayectoria.

Etapas aristocrática: Surge entre los siglos XIV y XIX y en ella la vestimenta sirve como instrumento social para distinguir a las personas en cuanto a su posición económica. Era una herramienta de poder controlada por las clases burguesas para exhibir la ambición humana.

Etapas burguesa: Desde principios del siglo XIX hasta las dos primeras décadas del siglo XX. La base social de la moda se expande para diferenciar a las elites. La alta costura⁵³ propone 'ser lo que se aparenta'. La moda se consagra como un elemento persuasivo, genera la creación de deseos. Además sirve como intermediario entre la imagen, idea y realidad; para lo cual se empiezan a difundir en el mundo estilos de vida, emociones y formas de comportamiento.

Etapas consumista. Se inicio en Estados Unidos a partir de los años veinte. En esta etapa el no seguir a la moda equivale a la exclusión social. La moda permite a los individuos de los países occidentales el sentirse como aristócratas y burgueses. La moda adquiere un carácter dinámico e innovador, obteniendo éxito entre la juventud.

2.2 BREVE HISTORIA DE LA MODA DEL SIGLO XX

La Primera Guerra Mundial dismanteló los antiguos sistemas y valores sociales que habían empezado a resquebrajarse a finales del siglo XIX. La vida social cambió y por ende su visión global al acelerar los cambios en varios aspectos de la sociedad y cultura.

⁵³ **Alta costura o haute couture:** Colección de creaciones exclusivas de la moda caracterizadas por construcciones de tela con sentido artístico y artesanal, gracias a que en su confección se utilizan textiles de la más alta calidad, extrema atención de los detalles y acabados, pero sobre todo, técnicas a mano que requieren la inversión de bastantes horas de tiempo. Se distingue por su elevado precio frente a otras divisiones de la moda.

El nacimiento de una clase media dio pie a un nuevo estilo de vida. Cuando las mujeres salieron del hogar para participar en el mundo con estudios superiores y funcionales, decidieron liberarse del corsé y buscaron prendas más prácticas.

Los diseñadores de moda y los artistas pusieron grandes esfuerzos en crear nuevos tipos de vestimenta. Para las mujeres de ese período con una vida activa, el atuendo diario fue alcanzando gran funcionalidad con los trajes sastre. La moda del siglo XX evolucionó a partir de una forma encorsetada y artificial a una más natural apoyada por el sujetador.



Grafico 1. Desde sus inicios las portadas de Vogue fueron intervenidas por parte de ilustradores y artistas como Paul Iribe, Georges Lepape y Salvador Dalí.

Hacia principios de siglo surgieron los medios de comunicación enfocados en difundir las noticias sobre moda, y su campo de influencia se expandió rápidamente. “Las revistas como Vogue y la Gazette du Bon Ton establecieron un sistema para informar al mundo de los nuevos avances de la moda.”⁵⁴ Las ilustraciones jugaron un papel muy importante en estas revistas, un considerable número de artistas como Paul Iribe, Salvador Dalí y Georges Lepape, hicieron de este período la época dorada de la ilustración de moda.

⁵⁴ Instituto de la indumentaria de Tokio, *Moda. Una historia desde el siglo XVII al siglo XX*, Taschen, Barcelona, 2004, p.90.

En 1910 se fundó la Cámara Sindical de la Costura Parisina, “cuya finalidad era controlar la programación de colecciones y evitar el desarrollo de mercancías no autorizadas y de imitación.”⁵⁵ París instituía las bases de un sistema que le permitía atesorar su influencia como centro de la moda. Pero el estallido de la Primera Guerra Mundial en 1914 puso freno a gran parte de la actividad de la moda.

Las mujeres, que asumieron las tareas de los hombres en la sociedad y la industria durante el conflicto bélico, requerían prendas prácticas en lugar de trajes decorativos y complicados. No había factor para detener la dedicación y entusiasmo de aquellas mujeres que se habían obstinado a participar activamente en el mundo exterior, aunque habían perdido sus empleos cuando los hombres fueron requeridos en el sector militar.



Grafico 2. Gabrielle Chanel logró imponer a principios del siglo XX un estilo en el que el lujo y la sencillez se convirtieron en el estandarte de la elegancia.

Gabrielle “Coco” Chanel tuvo un papel decisivo en este nuevo aspecto de la moda femenina al diseñar ropa cómoda, de líneas simples y con una innovadora combinación de género de puntas y formas de inspiración masculina. Con su marca homónima creó toda una nueva ética del vestir y propuso un estilo para aquellas mujeres dispuestas a vivir de forma audaz.

⁵⁵ *Ibid.*, p. 128.

La Segunda Guerra Mundial en 1939 causó grandes daños al mundo de la moda parisina. Muchas casas de alta costura se vieron obligados a cerrar y los pocos sobrevivientes sufrieron la escasez de material y la desaparición de los clientes. La intención de los alemanes era canalizar toda la industria de la moda de París a Berlín o Viena. Para 1940 entró en vigor la orden de 'limitación de suministros', la cual regulaba la cantidad de tejido permitido en la confección textil. Muchas personas se confirmaban con hacer algunos arreglos a sus viejas prendas.

Con la atención mundial puesta en todo lo que hacía referencia a la milicia y a la defensa nacional, fue surgiendo un interés por la moda militar. La imagen de la época comprendía trajes sastre estilo uniforme y chaquetas de hombros rectos y hombreras, una cintura pronunciada con cinturón y grandes bolsillos.



Gráfico 3. Contrario a la austeridad de la Segunda Mundial, Christian Dior abandonó la racionalización y creó una colección de hombros suaves, cinturas marcadas y faldas largas y voluminosas, estilo que se denominó "New Look".

El declive de la moda parisina dio lugar al surgimiento de la moda americana. Estados Unidos, el principal cliente la alta costura parisina antes de la guerra, desarrolló su propia industria, pues a pesar de poseer su propia *haute couture*, hasta aquel momento dependía de los salones parisinos para la ropa elegante y de calidad. Pero el campo en

donde dejaría su primera huella no fue en el del alta costura, sino en el de la ropa informal de uso cotidiano y las prendas *ready to wear*.⁵⁶

Tras la liberación de París por las fuerzas aliadas en junio de 1944, la industria parisina reemprendió su actividad de inmediato. La alta costura empezó de nuevo a exhibir sus colecciones y aparecieron nuevos diseñadores, siendo Christian Dior con su tendencia del “New Look”⁵⁷ quien avivó el resurgimiento de la industria parisina. Aunque es importante comprender el impacto de las dos guerras mundiales sobre el tema de la moda, es indiscutible que la alta costura fue la principal encargada de dirigir el mundo de la moda durante la primera mitad del siglo XX.



Gráfico 4. Aunque sigue vigente, la alta costura no goza del gran impacto que mantenía en el siglo anterior. La industria de la ropa *ready to wear* controla el mercado actualmente. En la imagen colección de alta costura de Christian Dior.

Después de la confusión causada por las consecuencias de la Segunda Guerra Mundial en los años cincuenta, la sociedad entro en una era de consumo de masas en los sesenta. La dinámica de producción masiva se podía ver en todos los sectores del mundo de la moda. Proliferan las innovaciones tecnológicas y el acelero de las fibras artificiales. Como resultado, surgió una indumentaria a costos razonables y de buena calidad conocida como *prêt-à-porter*.

⁵⁶ **Ready to wear o prêt-à-porter.** Ropa de confección producida en tallas estandarizadas para su venta masiva. Es una moda poco convencional, diseñada por creadores de alta costura e independientes. Son de manufactura industrial y cuentan con una producción en serie. A diferencia de la alta costura esta línea no es exclusiva ni limitada.

⁵⁷ Se llama New Look el estilo creado por el diseñador Christian Dior, el cual se aboca en cinturas estrechas, hombros levantados y faldas largas.

El alta costura, la autoridad de la moda aceptada hasta entonces, ya no parecía ofrecer diseños propios del estilo de vida cotidiano y funcional de la nueva era de posguerra. A partir de los setenta el *prêt-à-porter* hizo que la industria de la moda se desarrollara y diversificara en un nuevo nivel de popularidad. París era la capital de la moda y la artesanía, pero ahora otras ciudades entraron en ese círculo y se convirtieron en prósperos centros de nuevas tendencias propias.

En los ochenta tuvo lugar una vuelta al estilo tradicional, pero en los noventa la industria empezó a reconsiderar el significado de la indumentaria y a buscar un sistema idealista para la moda del siglo XXI. A finales del siglo XX era posible, ver, encargar y enviar la ropa a cualquier parte del mundo gracias a medios de comunicación como la televisión o Internet. Por consiguiente, la moda a inicios del siglo siguiente comenzó a dirigirse hacia la uniformidad universal.

El siglo XX se distinguió por el impresionante desarrollo de la moda, respecto a los siglos anteriores. Las líneas, cortes y siluetas de la ropa eran notablemente distintas de las de épocas pasadas. Por ejemplo, la longitud de las faldas disminuyó, en comparación con las que llegaban al tobillo en el siglo XIX.

La moda de dicho espacio temporal estuvo enfocada a realzar la silueta del cuerpo humano, destinándola a lucir su contorno en todo su esplendor y a emanar una sensación de movimiento. El cambio responde a la moda de tiempos pasados, la cual oprimía y alteraba la estructura del cuerpo, al ocultarlo con grandes capas de tela.

2.3 PERSPECTIVA DE LA MODA A COMIENZOS DEL SIGLO XXI

La primera década del segundo milenio se caracterizó por el uso de estilos de décadas anteriores, con un grado menor de innovación. Las prendas femeninas se enfocaron a resaltar la feminidad y practicidad. El colorido y siluetas estructuradas de los ochenta dominaron junto con la sobriedad y sencillez de los noventa las propuestas de este periodo.

Se vivió una afición por las prendas y accesorios impresos con los logos de las firmas autoras. Esta tendencia se incrementó a principios de la década y gradualmente

empezó a desaparecer en el momento en que la simplicidad y discreción se volvieron las nuevas insignias del lujo, pues quien sabe de moda no necesita leerla.



Gráfico 5. Los comienzos del siglo XXI estuvieron marcados por la euforia de adquirir artículos de lujo que llevaran impresos los logotipos de las firmas autoras, como un símbolo de status y apego a las últimas tendencias de moda.

A nivel económico, la década estuvo marcada por el dominio de grandes conglomerados comerciales, preocupados por los resultados financieros, la creatividad y el diseño. Grandes firmas de moda lograron afianzar su presencia dentro del sector con favorables resultados económicos, producto del mando de diseñadores jóvenes que supieron reinterpretar los valores e insignias de la marca, para otorgarles un aire de modernidad. Prueba de ello es John Galliano al mando de Christian Dior, Marc Jacobs con Louis Vuitton, Alber Elbaz en Lanvin y Stefano Pilati en Yves Saint Laurent.

En cuanto a los personajes destacables de la moda, la incursión de celebridades dentro de esta industria tuvo su mayor auge. Estilistas como Patricia Field y Rachel Zoe posicionaron a actrices y cantantes en los medios de comunicación gracias al 'look de celebridad'; el cual mezclaba las últimas tendencias de moda con toda la atención mediática provocada por eventos como las alfombras rojas y festivales musicales.



Gráfico 6. Anna Wintour, editora de Vogue USA, estableció la tendencia de incluir a celebridades en las portadas de su revista, espacio que originalmente estaba destinado a modelos profesionales.

Las actrices de cine, televisión y cantantes incrementaron sus apariciones en las portadas de las principales revistas de moda y estilo de vida. Dicha tendencia es una iniciativa de la década de los noventa creada por Anna Wintour, editora en jefe de Vogue USA, al incluir celebridades en portada cuando originalmente dichos espacios eran destinadas a modelos profesionales.

Asimismo las celebridades se vieron inmersas en el proceso de diseño al lanzar sus propias colecciones bajo el respaldo de alguna cadena departamental, o bien, al mando de alguna reconocida marca. Dicho fenómeno corresponde a una estrategia de mercadotecnia en la cual el consumidor se familiariza con la marca gracias al personaje del espectáculo. Ejemplo de este fenómeno son las colecciones de Kate Moss para Topshop, Madonna para H&M y Penelope Cruz para Mango respecto a departamentales; y Lindsay Lohan para la firma Ungaro al igual que Sarah Jessica Parker con Halston.

En este periodo destaca el triunfo de la moda rápida o *fast fashion*⁵⁸ a cargo de grandes cadenas, cual el caso de Mango, Target, Blanco, Zara y Massimo Dutti. Con este fenómeno de la moda “los consumidores pueden calmar sus ansias al menor precio posible y la calidad y la exclusividad no son importantes. Los compradores están en la búsqueda constante de oportunidades y ofertas, quieren una gratificación inmediata y la mayor cantidad de prendas posibles sin cuestionar su procedencia.”⁵⁹



Gráfico 7 El mundo de las celebridades mantuvo durante la primera década del siglo XXI diversas colaboraciones con el de la moda, como el caso de la cantante Madonna que diseñó una línea de bajo costo para los almacenes suecos H&M.

En comparación con las marcas de lujo que suelen lanzar dos colecciones al año de acuerdo a las estaciones climáticas, las tiendas de ‘moda rápida’ superan este esfuerzo con un promedio de 10 a 12 en el mismo periodo de tiempo. Varios diseñadores reconocidos retomaron esta tendencia para lanzar colecciones que les permitieran llegar a un mayor número de consumidores, con el fin de familiarizarse con éstos a través de prendas económicas. Karl Lagerfeld, Viktor&Rolf y Alexander McQueen crearon prendas exclusivas tanto con la cadena inglesa Target y la sueca H&M.

⁵⁸ Moda pronta o *fast fashion*: Tendencia de consumo caracterizada por la rápida materialización de las propuestas de las pasarelas y diversos factores de la cultura pop, que se vuelve tangible gracias a una producción masiva y comercialización en puntos de venta de manera vertiginosa. En las tiendas de fast fashion los clientes pueden encontrar versiones sumamente económicas de prendas casi idénticas a las diseñadas por su modista preferido o a los usados por su celebridad predilecta.

⁵⁹ Grant, Ariadne, “Fast Fashion, las tendencias que nos hacen pensar con más calma”, en *InFashion*, Televisa, México, Abril 2010. Pp. 40 a 44.

Nuevas tecnologías como Internet modificaron el rumbo de la moda al lograr la expansión de una gran cantidad de información sobre el tema y un mayor número de interesados en conocer los principales ejes de esta industria: tendencias, pasarelas, modelos, diseñadores y celebridades.

Fue notable el incremento de blogs por parte de usuarios anónimos que lo único que compartían era el conocimiento de los diversos sectores de la moda. Asimismo sobresale la generación de portales web por parte de las revistas impresas, los cuales incluían noticias y fotografías de los últimos acontecimientos. Las tendencias de compra se modificaron con la notable aparición de sitios de venta en línea.

Las redes sociales fueron un elemento que las grandes empresas del sector moda a nivel vestuario y editorial aprovecharon para mantener una interacción constante con sus consumidores. La retroalimentación y participación activa de los usuarios fue una situación complementada por el acercamiento de la figura del diseñador o medio de comunicación para lograr la sensación de identidad y pertenencia.

A finales de la década un cambio de conciencia irrumpió en la industria de la moda relacionada a problemas como la recesión económica y el deterioro ambiental. Por ejemplo, “la fabricación de fibras sintéticas como el poliéster, requiere el uso de grandes petroquímicos y liberan toda clase de contaminantes.”⁶⁰ Asimismo la transportación de los materiales a las fábricas y de éstas a las tiendas, representa un movimiento trascendental de países y continentes; donde los tiempos de producción se vuelven intensivos y requieren de un gran gasto de energía eléctrica.

Los recursos humanos se vieron involucrados en este punto, al ser un sector vulnerable a condiciones deplorables de las fábricas en el aspecto de higiene e infraestructura; “sus edades, la cantidad de horas que pasan diariamente y sus sueldos no son ni remotamente los adecuados, Asimismo, para ellos, la exposición a elementos tóxicos resulta mucho mayor.”⁶¹

Así es como nació la iniciativa de la moda ecológica, predicadora del uso de materiales orgánicos en la creación de textiles, el comercio justo y mejores condiciones para los

⁶⁰ *Loc. cit.*

⁶¹ *Loc. cit.*

trabajadores con el objetivo de causar un impacto en los consumidores sobre lo perjudicial para el medio ambiente de una moda irresponsable en cuanto a materiales y procesos de producción convencionales.



Gráfico 8. Empresas como Levi's impulsaron la creación de sus productos con materiales ecológicos como el algodón orgánico.

Diseñadores y firmas como Stella McCartney, Levi's, Hugo Boss, Ermenegildo Zegna, United Colors of Benetton y American Apparel fueron los pioneros en utilizar fibras de algodón orgánico, en abogar por condiciones favorables para sus empleados y establecer un trato ético a los animales con los que elaboran sus productos.

2.4 LA MODA EN MÉXICO

Indudablemente la globalización ha permeado la consolidación de ciertas naciones en el sector de la moda y a otros los ha relegado en un atraso. Francia, Italia, Inglaterra y Estados Unidos son las principales capitales de la moda en cuanto a tendencias y ventas se refiere, con un gran éxito fundamentado en su creatividad, visión comercial y calidad de producción.

Estos países le han dado una gran importancia al sector de la moda, pues han visto en ella un importante sector por su contribución económica y estabilidad social en el plano internacional. El comercio mundial es una actividad exigente de un nivel de conocimiento mayor de los mercados, y obliga a las empresas dedicadas a la industria del vestido y de la moda a replantear estrategias comerciales.

Si pensamos en marcas exitosas de moda, es seguro remitirse a Louis Vuitton, Chanel, Christian Dior, Gucci, Prada, Tommy Hilfiger, Carolina Herrera y Giorgio Armani, tan sólo por nombrar algunos. ¿Cuál es la llave del éxito de estas empresas? Su economía y nivel de producción les permite competir en importaciones y exportaciones, son capaces de ajustarse a los niveles de competitividad actuales.

Una firma de moda como las mencionadas anteriormente funciona mediante un proceso, donde en primer plano utilizan los servicios de un destacado diseñador y un equipo encargado de desarrollar las primeras muestras. Posteriormente de que el producto ha sido aceptado, se invierte en mercadotecnia y publicidad para que el consumidor pueda enterarse y desear esta novedad. Después el bien de consumo llega a las tiendas donde está disponible a la venta.

En cuanto al ámbito de la producción, ello ocurre en países asiáticos como China y Malasia donde imperan las bajas tarifas en mano de obra, donde se realizan los procesos básicos de armado y confección de las prendas y accesorios. Los últimos detalles y personalización de las prendas ocurren en las fábricas principales de estas firmas. Las empresas mantienen los más altos estándares de calidad, para ofrecerle a su clientela lo más sofisticado en moda.

En México, desfavorablemente la situación actual de la moda y el vestido en el contexto económico apunta a todo lo contrario. En primer plano la economía con graves problemas y la falta de impulsos gubernamentales incapacita a la industria nacional para situarse a la altura de los países líderes en moda. De acuerdo al diseñador

Macario Jiménez “el desarrollo de la moda mexicana es lenta por el atraso social del país.”⁶²

La moda mexicana tiene como principal problema la escasa producción, sólo fabrica un número limitado de prendas comparado con los niveles en serie de Estados Unidos, aunque el trabajo mexicano es más artesanal. Otro factor es que el sector de la industria de la confección no valora la capacidad del diseñador para crear moda, sino lo ve como un simple coordinador y no quiere pagar el precio adecuado por la confección. Además, como dijera Manuel Méndez, diseñador pionero en nuestro país en los cincuenta: “la gente te sigue confundiendo con una costurera.”⁶³

En México las grandes tiendas departamentales y las tiendas de ropa de confección de mercado masivo, le exigen a las marcas producir grandes cantidades de artículos y abaratar costos para cubrir un amplio mercado, y a la vez éste sea redituable. Pero los diseñadores mexicanos al producir poco no pueden ajustarse a estos sistemas, pues la exclusividad es la clave de sus metas.

El modisto mexicano no tiende a crear prendas básicas como playeras y pantalones; sino crea piezas con diseño para hacer notar a quien las porte, por ello son caras. Las grandes empresas producen masivamente y hacen que la creación de un básico se fabrique en cientos, a diferencia de un diseñador privado de la tecnología adecuada para producir en serie y sólo produzca algunas decenas (y por lo tanto más caras).

Sin embargo, el cambio más notable en esta problemática se da con la globalización y la apertura internacional de mercados. A continuación se enlista una serie de factores que originan la incompetencia de la moda mexicana:

- Apertura del mercado: anteriormente los diseños extranjeros se copiaban y se imitaban en el país, mientras los diseñadores creaban piezas únicas.
- La llegada del producto asiático: La entrada de productores mucho más baratos en el mundo de la moda hace inalcanzable la competencia. En México cada

⁶² Ruiz Contreras, Alejandra, “Teoría de la moda: el caso de la industria mexicana” en http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ruiz_c_a/capitulo5.pdf, (ví: 29 de septiembre de 2009).

⁶³ Babitch, Sonia, “¿Pero realmente qué pasa con la moda en México?” en *InFashion*, Televisa, México, Julio 2006, p.36.

vez más la gente busca hacer negocio comprando productos asiáticos, olvidando nacionales.

- El mercado informal: La piratería busca imitar los diseños de calidad y vender de manera ilegal.
- La pronta moda: Las tendencias que surgen rápido, fáciles de usar y a precios económicos, se conocen como novedades y no se pueden concretar como modas para su producción y venta en serie.
- La información: El acceso a una gran cantidad de información en medios como Internet permite al consumidor estar más consciente sobre las tendencias de la moda. Cuando las empresas de moda cuentan con poca inversión en información trabajan con un servicio bajo en producción y diseño.
- Cultura textil: El consumidor está más consciente de la composición de las prendas; compara precios, calidad, corte y diseño.
- Estilo de vida: Las marcas intentan conocer las necesidades de los clientes y el estilo de vida que pretenden seguir, el cual responde a diversos condicionantes culturales, sociales y mediáticos.
- La sobreoferta: Existen diversas marcas, precios, productos e identidad de marca en el mercado para escoger.
- Los tiempos: Las empresas deben controlar cuidadosamente sus tiempos de respuesta, una buena calendarización, tener un buen muestrario y productos de calidad para evitar sus devoluciones
- Presupuesto: Se debe invertir en un excelente departamento de diseño y en un equipo creativo. Deben quedar definidas las funciones a desempeñar por cada miembro.
- Desconfianza: Cuando existe desconfianza en los equipos de trabajo, no son eficientes y por ende fracasan. Se deben tomar en cuenta las opiniones de los empleados.
- Apertura al cambio: Las empresas deben trabajar de acuerdo a las necesidades cambiantes en función de la efectividad de técnicas como el *outsourcing*, al permitir un trabajo realizado por expertos que deben cumplir con un tiempo límite y con calidad en lo requerido.

Por su parte las organizaciones de nuestro país orientadas a la moda como Fashion Group, la Cámara Nacional de la industria del Vestido, International Designers Mexico, Mercedes Benz y Dfashion son los principales encargados de proyectar la moda como una expresión cultural, económica y comunicativa en la sociedad. Si estos foros no existieran, prácticamente la prensa, compradores y consumidores no estarían enterados de los sucesos de la industria.

Son estos organismos los encargados de unir a la masa crítica del país, en cuanto a la proliferación de diseñadores y propuestas a través de foros con desfiles de moda y exhibición de tendencias. Asimismo sirven como espacios de convivencia social donde los individuos encuentran un espacio para “mirar y ser vistos”. Las tendencias locales nacen de estas plataformas para competir con las designadas por el extranjero.



Gráfico 9. Plataformas como International Designers Mexico son el punto de lanza para la venta del diseño nacional. Imágenes de la colección primavera-verano 2009 de la mexicana Paola Hernández.

El principal factor de riesgo o éxito de la moda nacional se encuentra en la capacidad de producción y entrega. Los diseñadores mexicanos no la tienen, pues de acuerdo a

Daniel Lierah, presidente de María Chic (compañía en Barcelona para promover y vender diseño latino), “los diseñadores mexicanos no tienen sus colecciones a tiempo para mostrárselas a los compradores europeos. Se necesitan nueve muestrarios para vender, pero ellos no tienen ni uno.”⁶⁴ Asimismo existe un problema de precios. Por ejemplo, “una blusa de seda de Macario Jiménez cuesta 1000 euros en Europa, mientras una similar de Dolce & Gabbana cuesta 400 euros”⁶⁵. El problema radica en los altos costos de producción en México.

Anna Fusoni, consultora y periodista de moda al frente de Fashion News, propone “buscar maquilas más baratas en Oriente para poder competir y posicionarse en el mercado europeo”.⁶⁶ También cree que lo indicado sería exportar diseño producido en otros lados del mundo. Los diseñadores, antes de participar en foros de moda internacionales, deben acudir a Bancomext para recibir asesoría sobre los qué se requiere para exportar a Europa.

Lo ideal es que el diseñador sea un hombre de negocios con una contraparte comercial. Un caso de éxito se encuentra Italia, donde el modista se asoció con el confeccionista y el textilero para dar lugar a grandes conglomerados de moda.

2.5 ESBOZO DEL PERIODISMO DE MODA

El periodismo de moda es una herramienta muy poderosa al valerse de los géneros periodísticos y elementos gráficos para condensar productos informativos de interés. La moda en la prensa de información ha permitido conocer la evolución en las claves contextuales de su interpretación en los diarios y revistas, y, por consiguiente, los tipos de información de moda vigentes en dichos medios.

El periodismo de moda permite el análisis de la interpretación de la moda ofrecida por los medios de comunicación, constatando que las aportaciones sobre su tratamiento periodístico se circunscriben en la aceptación de las modas por la sociedad. Se basa en artículos de las marcas de moda más importantes, las últimas tendencias y nuevos

⁶⁴ Fussonni, Ana. “Cómo impulsar y no morir en el intento” en *InFashion*, Televisa, México, Septiembre 2007, Pp. 76 a 77.

⁶⁵ *Loc. cit.*

⁶⁶ *Ibid.*, p. 76.

talentos. Además cuenta con el trabajo de coordinadores de moda⁶⁷, fotógrafos, escritores, ilustradores y diseñadores.

A pesar de que la prensa de moda sólo refleja las aspiraciones de la clase alta, la principal función de ésta consiste en proyectar las últimas tendencias y a la vez generarlas entre la población. La sociedad está constantemente expuesta a estos contenidos, los cuales repercuten en cómo se desenvuelve en la vida cotidiana. La moda es un fenómeno consagrado a través de los medios.

La moda es una institución de carácter social cuya existencia está vinculada a la comunicación, hasta el punto de señalar que no hay moda sin comunicación. Es un caso concreto de vida económica y cultural que no sólo requiere comunicación, sino que a su vez es un elemento de comunicación social. De acuerdo a las principales tendencias editoriales de la moda, es posible apreciar cuatro modelos de información en su historia.

Primer modelo (desde principios de siglo hasta los años 40)

Se caracteriza por una presencia constante de la moda en los medios aunque de manera no muy importante, pero incita a la interpretación y reflexión. La información se limita a la esfera del vestir, es decir, los objetos (vestidos y accesorios). También se presenta a la moda como un ámbito mediático dedicado a las mujeres: desarrolla una función informativa acerca de la oferta y estilos vigentes. Se establece una parte distintiva para marcar las diferencias entre la nobleza y los destinatarios de la oferta de la moda.

Segundo modelo (de los años 40 a los sesenta).

Desde el punto de vista del contenido, las informaciones se centran en cuanto a la industria del vestido y se sigue visualizando a la moda como un tema de interés para la mujer. Hay un peso importante para la información práctica, es decir, patrones de diseño y corte y confección. La moda tiene la función de servicio.

⁶⁷ **Coordinador de moda o productor de moda:** Profesional que da cuerpo a sensaciones y atmosferas de un desfile, campaña publicitaria o artículo redaccional de moda. Puede encargarse de la selección de las prendas, elección de las locaciones, del casting y de transmitir los valores de imagen a fotógrafos, maquillistas y peinadores. Saviolo, Stefania y Salvo, Testa, *La gestión de las empresas de moda*, Gustavo Gili, Barcelona, 2007, p. 284.

Tercer modelo (de los 60 a los 80)

La presencia de la moda aumenta. El contenido interpreta la moda como moda, siendo notable la presencia de una moda para mujeres, pero junto a ella surge la moda *unisex*. Se establece un cambio de modelos del mundo adulto al joven. La información tiene la función de comunicar y traducir (pues acopla los géneros periodísticos para que sean asimilados), ya no tiene una labor distintiva y ahora legitima la democratización de la moda. En esa época se difunden 'los nuevos valores' de la sociedad de consumo y se realiza una función educativa y socializadora en el acto de compra.

Cuarto modelo (desde los 80)

Se caracteriza por el aumento de la presencia del tema de la moda, denotando una mayor importancia a ésta por los medios. En cuanto ha contenido, se legitima la interpretación de la moda distinta de 'la moda'. Se da un giro enorme hacia un tipo de información centrada en las personas (en los 80 el diseñador y en los 90 el modelo), estableciendo la clave para interpretar a los modelos como prototipo de moda, antes sólo figuraban como soporte de la oferta del producto. En este periodo no sólo informa y traduce, sino desarrolla una función comercial al hacer publicidad de firmas comerciales. Parte de la información desarrolla la función de entretenimiento y evasión de la realidad.

Por otra parte, en el contexto de la comunicación, la información de moda se circunscribe dentro del plano de lo público y lo privado, para establecer tres concepciones de la moda legitimadas por los medios de comunicación. Dichas nociones se insertan en los contenidos del periodismo de la moda, para evolucionar a ésta como un fenómeno social.

- Concepto distintivo: En este el comportamiento de la moda queda reducido a las clases elevadas y sus representantes femeninos. Las marcas, los destinatarios, modelos propuestos y la innegable presencia de vocablos y comentarios en francés conforman lo anterior.

- Concepto democrático: La moda sufre un proceso de democratización relacionado con los indicios de la sociedad de consumo. Se puede notar dicho cambio en las modificaciones al destinatario, propuestas y modelos presentados.
- Etapa de la moda plena o total: Se consolida la democratización de la moda, reflejándose en el incremento de cantidad y calidad de los aspectos no ligados a los campos tradicionales de la moda. Hay cambios en los destinatarios, fuentes y modelos.

2.6 SITUACIÓN ACTUAL DEL PERIODISMO DE MODA EN MÉXICO

Si bien la industria de la moda en México no ha tomado la misma relevancia de países como Francia, Italia, Inglaterra, Estados Unidos e incluso Brasil, tampoco se puede señalar que se encuentre en fases iniciales. No posee la infraestructura, ni tampoco con la cultura social para otorgarle la importancia debida. En México la moda aún se percibe como algo superficial, carente de la apreciación de un arte como tal, y esto pone en desventaja a los diseñadores ansiosos de abrirse paso en la industria.

Las estructuras son insuficientes (sindicatos, difusión, inversión). Sin embargo, el talento y la perseverancia de los diseñadores mexicanos poco a poco va dando frutos. La moda en México es única al contar con el efusivo sentimiento y gran colorido inexistente en las grandes casas europeas. Ahora sólo se necesita el apoyo del gobierno, de los medios y del consumidor.

La industria del vestir tiene una presencia informativa bastante amplia y es la única figura que tiene espacio dentro de la relación información-imagen dentro de las publicaciones impresas. El periodismo de moda cuenta con dos funciones básicas en nuestro país. La primera se inclina en la elaboración de contenidos, la selección de tendencias y el cuidado de la imagen de la revista; lo cual se refleja en la calidad fotográfica. La segunda función se ubica en las actividades de relaciones públicas con lectores, clientes, anunciantes y otros medios, con el propósito de establecer relaciones comerciales, editoriales y de posicionamiento.

En materia de publicaciones de moda, se encuentran esfuerzos por parte de diarios nacionales como Reforma y El Universal que involucran dentro de sus contenidos noticias, cobertura de eventos, tendencias, perfiles y críticas de información acontecida a nivel mundial y local.

Pero en materia de revistas de moda, uno de los ejes principales de esta investigación, se identifican las producciones nacionales de ediciones como Vogue, Elle, Harpers Bazaar, InStyle y Glamour; las cuales pertenecen a grandes conglomerados editoriales como Expansión, Televisa y Condé Nast Latinoamérica. Son revistas realizadas con la misma línea editorial y parte de los contenidos de los títulos internacionales. No suelen tratar el movimiento de moda nacional, y si lo hacen, es un mínimo espacio.

Las producciones nacionales de dichas revistas, a pesar de ser ediciones respaldadas por un prestigio mundial, no cuentan con una regionalización de sus contenidos. “Si bien no quieres que se vean como revistas locales, si es importante que aborden el movimiento de moda local. Terminan siendo una traducción regular de las publicaciones del mismo nombre de otros países,” argumenta Germán Nájera Franco, fotógrafo y coordinador de moda de la agencia Colectivo de Ideas.

Por otro lado circulan las publicaciones locales, las cuales responden a empresas independientes y su producción implica más esfuerzos creativos y financieros. Entre ellas se encuentran revistas como 192, Código, Blink, Celeste y Glow! En cuestión de moda se preocupan más por promover y entender lo gestado en torno al panorama de la moda en México. Sus periodistas y editores conocen al público mexicano, los productos editoriales son realizados y pensados en él.

Sin embargo, una revista mexicana de moda batalla un poco más en cuanto a comercialización y ganancias, pues no se vende por sí sola al no tener un título propio como las otras revistas de corte internacional. Lina Holtzman, *publisher* y directora creativa de Glow! Medianetwork, ejemplifica la situación en medida que “en México somos muy jóvenes, tenemos pocos títulos y ninguno es internacional. En el mercado mexicano erróneamente se cree que Vogue es mejor por el nombre, cuando realmente está hecha de las demás versiones internacionales.”

Ya sean ediciones locales o de título internacional, ambas publicaciones presentan el problema de “no tener una estrategia para hacerse ver como un medio más serio, la gente los ubica como medios muy banales y superficiales, cuando la verdad es que no tienen nada de ello”, señala Ana Serra Noreña, ex relacionista pública de Liverpool y actual colaboradora de la Embajada de España.

Asimismo cuentan con el reto de que a veces la publicidad que se insertan en ellas es de marcas que ni siquiera están a la venta en México. A la gente le llaman la atención y quisieran consumirlas, pero no puede comprar lo que ven a menos que viajara constantemente. Dicha circunstancia representa para el consumidor el privarse de un contacto directo con algunas marcas, pues éstas no llegan al País.

Sin embargo, el circuito del periodismo de moda hoy en día es muy reducido en cuanto a la libertad editorial, y si un medio nacional pretende destacar, necesita apearse a los lineamientos globales de las grandes revistas. Ello aunado a que en México la crítica de moda no existe. Dentro del periodismo de moda y dentro del entorno económico para la imposición de tendencias está la crítica de moda, cuyo papel es fundamental pues sin el análisis que ésta hace de la moda no podrían existir las modas de consumo masivo.

La crítica de moda en México parece no existir, pues con la intención de no perjudicar a nadie y de publicar comentarios favorables para el fortalecimiento de la moda, muchas veces los periodistas ignoran errores de confección y diseño en las colecciones de los creadores. En la prensa especializada hay poca crítica seria y objetiva del trabajo del modisto. No hay un análisis objetivo de los críticos, comúnmente quienes asisten a los desfiles no saben de diseño y patronaje. Su apreciación es solamente subjetiva.

Entre los problemas que la crítica de moda debe solucionar, está el asunto de las celebridades que eclipsan el trabajo del diseñador, la atención mediática no debe desviarse a la adulación de estos personajes y necesita centrarse en un trabajo analítico sobre las prendas y artículos de moda. La falta de una crítica constructiva y seria promueve la mediocridad y la moda se aísla en el conformismo. Los medios

especializados deben dirigirse a producir una crítica de moda seria y racional, para proyectar soluciones propositivas en el competitivo mundo globalizado del conocimiento.

En síntesis, el periodismo de moda en México no cuenta con la capacidad suficiente para abordar la moda nacional, ni tampoco para proponer iniciativas en el campo del vestido. Con una tendencia elitista, muchas veces las ediciones mexicanas consideran sinónimo de exclusividad y lujo, el preferir las reconocidas marcas de moda de origen francés, inglés, norteamericano e italiano. En el País las revistas de moda son aspiracionales y su función radica en que las personas las usan para capturar las tendencias y adaptarlas a sus posibilidades, actitud y entorno social.

La industria nacional de la moda y la mediática deben conjuntar esfuerzos para apoyarse la una a la otra; lo cual es posible mediante estrategias de mercadotecnia, publicidad, Internet, relaciones públicas y una verdadera intención de promoción del diseño local.

2. 7 INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN EN LA MODA

La moda es el reflejo de nuestros gustos, costumbres y deseos. Con los nuevos avances tecnológicos en cuanto a materia de comunicaciones, la moda ha hecho mancuerna con esos recursos para alcanzar una mayor proyección. Dentro de este contexto se percibe de manera útil el identificar los actuales espacios que prestan sus contenidos para la difusión de la moda, es decir, tendencias, sueños y modelos de vida. Los principales medios comunicativos de este tipo de contenido son las revistas especializadas en moda, sitios de Internet, periódicos y programas de televisión.

La importancia de la moda dentro de la comunicación radica en que actúa como fuente de mensajes muy diversos para informar al sujeto acerca de su realidad social, lo cual no sería posible sin el uso de medios de información.

2.7.1 Medios de comunicación enfocados al sector moda

Aunque en los años veinte la moda era muy exclusiva, ahora los medios ayudan a pintar una realidad para todos: la moda es un producto global destinado para todo el orbe. En este contexto se encuentran las revistas, algunas secciones en periódicos,

libros y canales de televisión, pero el mundo cambia y ya es posible contar con sitios en Internet que aborden el tema. De acuerdo al panorama mexicano y su relación con los medios enfocados al tema de la moda (de manera ligera o especializada), se encuentran los siguientes.

2.7.1.1 Periódicos

El Universal, Reforma y varios periódicos cuentan con secciones específicas dedicadas a la moda, las cuales presentan las últimas noticias de manera inmediata sobre el movimiento de la moda a nivel internacional y nacional. Cuentan con gran contenido de imágenes y piezas textuales fundamentadas en los diversos géneros periodísticos. Algunos diarios cuentan con suplementos de entrega esporádica, donde profundizan sobre el tema con textos y materiales gráficos.

2.7.1.2 Revistas

Este tipo de publicaciones se han hecho acreedores a un mayor número de lectores dentro de los últimos años y a la vez de una gran producción de nuevos contenidos. Las revistas siempre han estado vigentes por la facilidad de asimilación de información y gráficos ofrecidos. Por lo tanto es importante estudiar el impacto de de éstas en la moda y en la sociedad. En cuanto a las revistas de moda en México, se puede hacer una marcada referencia entre las publicaciones nacionales e internacionales.

Producciones internacionales de importación

Son publicaciones tales como Vogue, Vanity Fair, Elle y Glamour en sus ediciones originales, es decir, se encuentran en versiones en inglés, italiano o francés; importadas a México para su venta. Cuentan con la publicidad de marcas del sector moda y lujo, a la par de contenidos editoriales y gráficos de los fotógrafos, escritores, diseñadores y coordinadores más reconocidos a nivel mundial.

Franquicias de revistas

Aquí entran las versiones nacionales de revistas como Vogue, Glamour, Harpers Bazaar, In Style y Elle. La temática de estas franquicias es similar a las ediciones originales, pues siguen la misma línea editorial. Algunos contenidos y materiales fotográficos son elaborados en el País, pero la mayoría de las veces las portadas y

artículos son importados de las publicaciones internacionales, con la diferencia de que primero se publican en éstas y después en las de México. La publicidad continúa siendo la misma: marcas exclusivas internacionales y nacionales. Estas publicaciones se encuentran respaldadas editoriales como Condé Nast, Expansión y Televisa.

Ediciones mexicanas

Suelen moverse de manera independiente sin el respaldo de algún corporativo editorial. Poseen una estructura relativamente más apegada al movimiento de moda nacional, aunque la presencia de marcas internacionales tanto en contenidos, materiales gráficos y publicidad continua manteniendo una presencia notable.

Sus propuestas van desde piezas textuales sobre diseñadores de moda, marcas, fotógrafos, artistas, modelos, cantantes, actores y otras celebridades. Ofrecen reportajes sobre la industria textil, diseñadores, cuidado personal, turismo, tecnología, cultura y entretenimiento. Algunas son las revistas Glow!, InFashion, Blink y 192.

2.7.1.3 Canales de televisión

La televisión es un medio de bastante alcance. Sin embargo, no ha sido lo suficientemente explotado. Los canales generalmente enfocados a la moda son de televisión de paga; mientras que la televisión abierta cuenta con algunos segmentos de corta duración dedicados al tema, aunque la mayoría de ellos se dedica a la crítica de la vestimenta de figuras del espectáculo.

Programas y canales especializados en E! Entertainment, Fashion TV, People+Arts abordan las tendencias de moda en cuanto a ropa, accesorios. Asimismo ofrecen lo mejor en cuanto estilos de vida: destinos turísticos, cocina gourmet, etcétera. Dan cobertura a los eventos sociales y de moda más importantes.

2.7.1.4 Publicidad

Las publicaciones de moda no pueden sobrevivir únicamente con la venta de sus ejemplares, sino necesitan el apoyo de los espacios y campañas publicitarias para equilibrar sus economías.



Gráfico 10. Principales publicaciones de moda que circulan en México.

Para hacer una buena propuesta la publicidad se vale de la sorpresa y la audacia, mientras la moda de la originalidad, el cambio y la necesidad de llamar la atención.

En relación con lo anterior, la publicidad y la moda tienen un objetivo en común: la búsqueda de la novedad. La publicidad personaliza a las marcas mediante la imaginación, el espectáculo y la fantasía. Por eso hay excelentes campañas publicitarias.

Dentro de las revistas de moda, es posible visualizar páginas de publicidad y anuncios filtrados en los reportajes: los medios se venden a las marcas para fortalecer su economía. En tal contexto la moda ya no es moda, sino es una marca que acapara gran parte de las publicaciones en comparación con la información pura.

Pero la publicidad de las marcas y modas se da en otros medios como la televisión. Gracias a acuerdos económicos entre la cadena televisiva y la marca, el uso de protagonistas usando determinados productos, y el intercambio de espacios informativos para promocionar los productos; es como la publicidad y la gente 'detrás de la moda' obtiene grandes beneficios. La publicidad de moda se complementa en soportes alternativos como espectaculares, vallas y promoción móviles. Ocurre lo mismo en sitios de Internet y en la promoción directa a través del envío de correos electrónicos y mensajería postal.

2.7.1.5 Internet

La importancia de la globalización y las nuevas tecnologías en medios de comunicación, hicieron a la moda participe de la 'aldea global', sobre la cual Marshall McLuhan destaca su importancia, pues "por vez primera los seres humanos en todo el globo, mediante las informaciones que tienen unos de otros y las repuestas que se dan, se han construido en una comunidad mundial que está unida por los conocimientos y peligros que comparten"⁶⁸. Es así como la 'aldea global' es el campo perfecto para la masificación y adaptación de las modas.

⁶⁸ Ferrer Rodríguez, Eulalio, *Información y comunicación*, Fondo de Cultura Económica, México, 1997, p.133.

“Hasta hace diez años, por ejemplo, los periodistas nos enterábamos de lo que sucedía en París si la marca en cuestión nos enviaba su *dossier* con fotos (...) Internet lo cambió todo radical y dramáticamente: ahora, la información especializada, imágenes de los desfiles, catálogos de todas las firmas de moda están ahí, al alcance de una tecla,” comenta Antonio González de Cosio, director de moda de la revista *InFashion*⁶⁹

La moda hoy en día cuenta con un lugar muy privilegiado en la red. Las páginas enfocadas a este tema cada día son más y los expertos las prefieren porque a diferencia de las revistas impresas, los sitios publican la información en un tiempo menor y regularmente sin costo. Factores económicos, sociales, políticos y culturales se envuelven dentro de la actividad generadora de opinión y conocimiento de Internet, pues éste converge en el ámbito empresarial y periodístico.



Gráfico 11. La llegada de Internet permitió una mayor concentración y facilidad de acceso a la información sobre moda.

Con el avance de las nuevas tecnologías, las grandes empresas de moda han aprovechado recursos como el Internet para darse a conocer. Existen diversos portales especializados en el tema que ofrecen información muy interesante. Publican lo último

⁶⁹ González de Cosio, Antonio, “Facebook, ¿el foro ‘de’ y ‘para’ la moda?” en *InFashion*, Televisa, México, Marzo 2010, Pp. 42 a 45.

en tendencias y estilos de vida. Por lo general están hechos por personas aficionadas al tema. Ofrecen reportajes, consejos y gran cantidad de imágenes. Actualmente las revistas de moda cuentan con sus propios espacios en la red, tanto para la comunidad anglosajona como la de habla hispana.

Internet es un complemento de la comunicación apoyado fiel y completamente por la tecnología, propiciando un carácter global y mediático que obliga a los individuos a ajustarse a su rápida velocidad. La tecnología es la nueva generadora de información, sometiendo a la gente y poniendo la fe de todos en los avances.

Los medios más importantes de moda saben de la importancia de Internet, y revistas de moda como Vogue y Elle, que temerosas de ver a sus versiones impresas como obsoletas, han apostado a la creación de sus propios sitios web donde publican las últimas noticias y enriquecen la oferta con los *blogs* de sus escritores, fotógrafos y articulistas.

Anna Wintour, la principal figura del periodismo de moda, nunca hubiera previsto este fenómeno informativo, pues aunque las revistas impresas son el medio oficial y son difíciles de mover del mercado, los sitios web son recursos más llamativos por su bajo costo, facilidad de acceso y propuesta informativa.

2.7.1.6 Blogs

La palabra moda es sinónimo de vanguardia al igual que la tecnología. Con Internet la moda sufrió diversas transformaciones con la posibilidad de 'subir' la información de las pasarelas y diseñadores en las páginas, pero con la llegada de los blogs surge una novedosa forma de hacer periodismo de moda y una nueva visión del mundo de la moda.

Los blogs de moda rompen con la concepción de que esta área se conforma sólo por pasarelas, ropa y diseñadores. No. La moda es vista como una herramienta artística y un reflejo de los gustos y deseos del hombre, pero también como un fenómeno periodístico debido a la información generada constantemente.

Las bitácoras en línea viven la moda día a día, le dan la importancia que tiene dentro del mundo globalizado y hacen de ella un acontecimiento periodístico que mantiene a varios sujetos pegados al monitor con las últimas novedades en productos, eventos y reacciones de los consumidores. Aunque claro está, aún abundan los espacios donde se maneja a la moda en su extrema superficialidad y banalidad.

De acuerdo a Alberto Dallal, el periodismo es la forma de socializar rápida y efectivamente la información. Los blogs se apegan a este paradigma pues la información espera sólo unas horas para ser publicada frente a los treinta días de una revista impresa.

2.7.1.7 Redes sociales

Con el desarrollo de Internet llegaron los sitios de encuentro o *networking*, es decir, espacios en donde el usuario expresaba lo que pensaba y sentía; a la par de que podía utilizar estas oportunidades para contactar a otros usuarios conocidos o desconocidos con intereses similares. Aunado a ello, podía complementar los mensajes compartidos con fotos y videos. Facebook y Twitter se volvieron los más populares en este sentido.

Las empresas dedicadas al sector moda han visto en las redes sociales un foro de expresión sumamente recompensado por la interacción mantenida con los usuarios. Las redes sociales funcionan como un espacio en el que marcas, fotógrafos, periodistas, revistas y diseñadores de moda comparten sus creaciones, fotos y videos de los desfiles y además mencionan qué hacen, cómo, cuándo y dónde. Asimismo los creadores envían sus boletines o manifiestos a sus seguidores, logrando un avance en cuanto a imagen corporativa al compartir su filosofía.

Las revistas, por su parte, han utilizado estas herramientas para subir sus portadas, sesiones fotográficas y algunos de sus contenidos, para que sus seguidores puedan comentarlas, y así saber hacia dónde se dirigen y evaluar el trayecto hasta entonces recorrido.

2.7.2 Características del periodismo de moda en medios impresos

Las características generales del periodismo de moda en revistas y moda pueden esbozarse a partir de sus contenidos, elementos gráficos, uso de géneros periodísticos, destinatarios y actividades.

- Géneros periodísticos: De opinión, informativos, de interpretación.
- Elementos gráficos: Varios, con uno o careciente de ellos.
- Contenidos: Dedicados totalmente al tema, textos dedicados a otro tema con mosaicos sobre moda, textos dedicados a otro tema con referencias sobre moda, incrustaciones más elementos gráficos, referencias más elementos gráficos y fotografías sin referencias en el texto sobre moda.
- Ubicación de los textos y elementos gráficos: En la portada, contraportada, centrales, página impar y página par.
- Categorías: Moda del vestido y complementos; Moda del calzado y marroquinería; Moda de la joyería y bisutería; moda en otros ámbitos relativos a la apariencia; moda del hogar; moda relativa a usos, costumbres, gustos, entre otros.
- Actores: Diseñadores, creadores, escritores, fotógrafos, modelos, instituciones, organizadores, personalidades.
- Destinatarios: Género, edad y posición social.
- Actividades: Pasarelas, desfiles, presentaciones, eventos de moda, obras de beneficencia.

Este capítulo fue útil para comprender la importancia de la moda como factor artístico y de comunicación en la sociedad actual, pero también para asimilar su importancia como un elemento de gran participación en el mercado mundial. Las empresas enfocadas al sector moda generan grandes beneficios económicos, pero necesitan de modelos de gestión que les brinde una renovación constante para lidiar con los duros procesos de competencia.

La moda se rige por la creatividad y la innovación, aspectos que se abordarán en el siguiente capítulo desde la perspectiva de la gestión de la comunicación externa a nivel empresarial. Glow! Medianetwork, organización objeto de estudio, se desenvuelve desde esta consideración, aunada al hecho de que debe conciliar sus intereses

económicos a través de métodos administrativos, con su alma creativa y espíritu innovador.

El siguiente capítulo conjuntará los elementos abordados en los dos apartados anteriores, para realizar un primer intento de diagnóstico organizacional y planeación estratégica, para visualizar un verdadero ejemplo de cómo las organizaciones enfocadas al sector moda están en la búsqueda constante de métodos de administración financieros y de comunicación, para posicionarse de manera adecuada en el entorno en donde se insertan.

GLOW!

ES EL BRILLO

QUE NACE TRAS HABER

DESPERTADO

NUESTRA LUZ INTERIOR

-LINA HOLTZMAN WARSZAWSKY

PUBLIHSE/DIRECTORA EDITORIAL DE GLOW! MEDIANETWORK

CAPÍTULO 3. GLOW! MEDIANETWORK: SITUACIÓN ACTUAL Y DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO

Glow! Medianetwork es la organización objeto de estudio sobre la cual se realizará un diagnóstico organizacional, para obtener datos de carácter cualitativo sobre sus métodos de gestión de la comunicación externa; sobre los cuales se identificarán ciertos puntos de acción mediante un análisis FODA para comprender la situación externa e interna de la empresa, un estudio Porter para analizar la situación competitiva de la organización en su sector de acción y la realización de la matriz del Boston Consulting Group con el objeto de ubicar las unidades trascendentales de negocio; para finalmente definir los ejes sobre los que se encaminarán futuras estrategias de comunicación.

3.1 GLOW! MEDIANETWORK

Con el objeto de obtener un diagnóstico óptimo de Glow! Medianetwork se describen a continuación sus principales características.

3.1.1 Descripción general

Glow! Medianetwork es una empresa mexicana de telecomunicaciones y medios impresos enfocados al sector de la moda y lujo, la cual cuenta con dos medios impresos: Revista Glow! y Revista Black; y el programa de televisión Glow! TV.

3.1.2 Descripción de productos informativos

La revista Glow! nace en 2004 con una composición editorial basada en moda y belleza, temas de investigación, gente, estilo de vida, arte y cultura, y bienestar y espiritualidad. Con 30, 000 ejemplares se proclama como pionera en el mercado del ‘nuevo lujo’, es decir “es un mundo exclusivo, pero no elitista; dejando a un lado el status para buscar una conexión emocional. Es innovador, de calidad y larga duración, inclusive coleccionable.”⁷⁰ Su lema es ‘si lo tienes se nota’, haciendo referencia al ‘brillo’ que le da nombre a la revista.

⁷⁰ Glow! Medianetwrok, “Media Kit Glow! 2008” en <http://www.glow.com.mx/MEDIAKITGLOW2008.pdf>, (ví: 12 de marzo de 2009).

Para marzo de 2008 nace la versión masculina, llamada Black, con una distribución gratuita y periodicidad trimestral. Black se crea con el objetivo de “informar y formar al hombre mexicano que, con sus decisiones, mueve al país(...) quien es la cabeza de su proyecto laboral pero, a pesar de que el trabajo le reclama mucho tiempo, goza de la vida en pareja, en familia, con los amigos y, también , disfruta estar consigo mismo.”⁷¹Tales motivos explican el slogan ‘el código de poder’.



Gráfico 12. Primer ejemplar de Glow! en diciembre de 2004 con Carolina Adriana Herrera en portada.

El detonante del nacimiento de Black fue el primer esfuerzo publicitario de Glow!, donde se manejaba la frase “la revista para la mujer independiente”. El impacto de la campaña se vio reflejado cuando la empresa recibió mails con quejas de lectores hombres acerca de su gusto por la revista, pero con una molestia hacia la campaña porque no eran mujeres.

⁷¹ Glow! Medianetwrok, “Media Kit Black 2008” en <http://www.glow.com.mx/MEDIAKITBLACK2008.pdf>, (ví: 12 de marzo de 2009).

Se decidió experimentar con una revista para caballeros porque la empresa sabía que tenía lectores hombres. Además conocía de la existencia de un mercado de patrocinadores y anunciantes que estaban en ese entonces dirigidos mucho más al público masculino que al femenino.

Lina Holtzman Warzawsky define la esencia de Black! de la siguiente manera: “la publicación celebra al hombre que está medio panzoncito pero no por ser descuidado, por el que no va a la vanguardia pero sigue siendo moderno. Tuvimos muy claro hacer una revista con el valor de rescatar a los hombres que no se identifican con la cuestión metrosexual.”

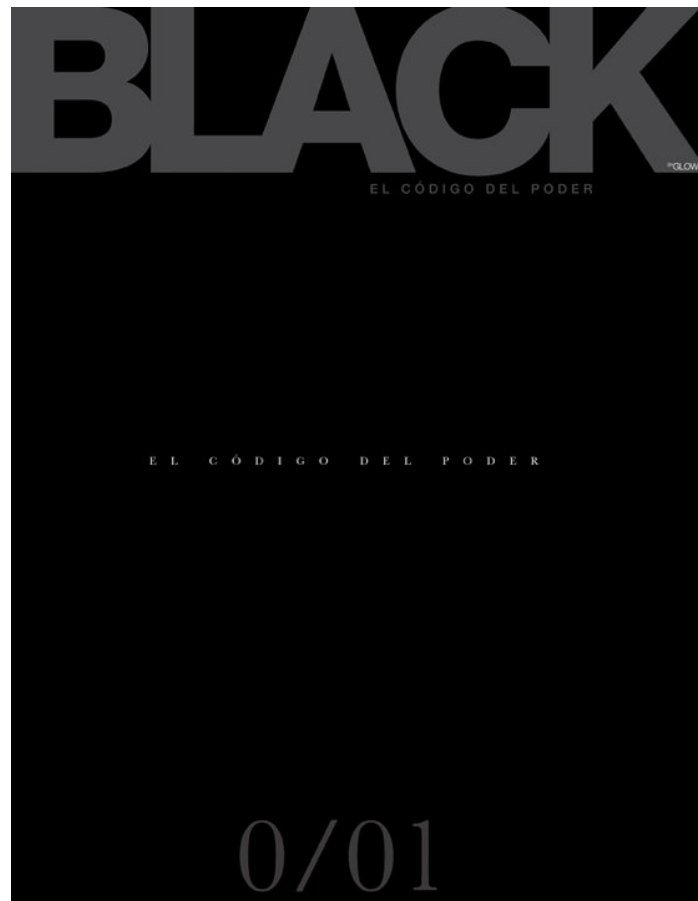


Gráfico 13. Primer ejemplar de Black lanzado en marzo de 2008.

Desde el inicio la empresa trató de que Black fuera el complemento ideal de la mujer Glow!, una pareja afín sentimentalmente, pero también en la toma de decisiones y a nivel laboral. Dicha filosofía de convivencia fue trasladada al plano editorial, para

hombres y mujeres con un mismo interés por las novedades y los contenidos periodísticos de calidad.

Más allá de Black siempre estuvo la inquietud por hacer televisión. Al respecto Lina Holtzman, quien además funge como conductora del programa, señala que “siempre había creído que en mis entrevistas, por más que me gustará escribir, habían aspectos no verbales de mi entrevistado que no podía plasmar por escrito y deseaba que la gente los pudiera ver.”

Para febrero de 2009 surge Glow! TV con transmisión todos los sábados a las 10:00 horas en la señal privada People+Arts (Sky 218 y Cablevisión 217, en el interior de la República en los servicios de televisión de paga correspondientes). Se compró el tiempo aire del canal para transmitir lo que Glow! Medianetwork consideraba importante, sin lineamientos o prohibiciones, para ser un programa con temas interesantes como música, entretenimiento y entrevistas. El eje central, la moda, se ha encaminado a inspirar a los espectadores para que la apreciaran y se animaran a combinar tendencias.

3.1.3 Cuestiones legales

Glow! Medianetwork se encuentra registrada bajo los estándares jurídicos bajo la sociedad denominada Revista Glow! SA de CV.

De acuerdo al encarte informativo que se encuentra impreso en todas sus publicaciones, la empresa describe sus funciones de la siguiente manera: “la presente publicación tiene como finalidad la crítica y la investigación respecto a la moda y su tendencia, la cultura, eventos sociales, espectáculos, el esparcimiento y acontecimientos de actualidad, así como ser el medio para que terceras personas puedan anunciar sus productos y servicios.”

La marca ‘Glow!’ se encuentra en proceso de registro por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, de la cual la sociedad denominada Revista Glow SA de CV es licenciataria autorizada. La denominación Glow es una reserva de derechos al uso exclusivo –publicación periódica- otorgada bajo el número 04-2008-070412543900-30

por el Instituto Nacional del Derecho de Autor dependiente de la Secretaría de Educación Pública.

Los productos mediáticos de Glow! se encuentran bajo la legislación de la libertad de expresión y de imprenta que en nuestro país se encuentra en los Artículos sexto y séptimo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; la Ley de Imprenta de 1917; y el Artículo 1916 del Código Civil del Distrito Federal.

El artículo sexto constitucional indica que la manifestación de las ideas “no será objeto de ninguna inquisición judicial o administrativa, sino en el caso de que ataque a la moral, los derechos de tercero, provoque algún delito o perturbe el orden público; el derecho a la información será garantizado por el Estado”.⁷² Esta promulgación se basa en la libertad de expresión, que dentro de este mismo lineamiento se ve limitada por la moral, los derechos de los demás individuos, la armonía pública o la realización de algún delito.

Por su parte el artículo séptimo abraza a la libertad de expresión, pues "es inviolable la libertad de escribir y publicar escritos sobre cualquiera materia. Ninguna ley ni autoridad puede establecer la previa censura, ni exigir fianza a los autores o impresores, ni coartar la libertad de imprenta, que no tiene más límites que el respeto a la vida privada, a la moral y a la paz pública. En ningún caso podrá secuestrarse la imprenta como instrumento del delito."⁷³

Un valor agregado de este apartado, es el dar valor a la realización de las publicaciones en cualquier soporte que posibilite la integración y transmisión de textos, tanto por la tecnología informática y electromagnética.

La Ley de Imprenta tiene el objeto de ser reglamentaria de los artículos sexto y séptimo de la Constitución. Parte de ella se refiere a la limitación de ataques a la vida privada, es decir, aquella que no constituye la vida pública. Pero permite la crítica a la vida de

⁷² Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Michoacán, "Capítulo VI. Argumentos contra la no regulación de la práctica y uso del Internet" en <http://www.tribunalmmm.gob.mx/biblioteca/almadelia/Cap6.htm>, (ví: 22 de junio de 2010).

⁷³ Senado de la República, "Disposiciones del Código Civil Federal" en <http://www.senado.gob.mx/gace61.php?ver=gaceta&sm=1001&id=2332&lg=60>, (ví: 22 de junio de 2010).

funcionarios público, al sostener que la opinión pública es el ente que controla a los encargados del poder; pues la prensa es fundamental para la vida política y social.

Finalmente el Artículo 1916 del Código Civil del Distrito Federal se relaciona con la tarea del comunicador, pues éste debe corroborar la veracidad o intención de la información de lo publicado; pues dichos contenidos pueden perjudicar a alguna persona de manera mediante un daño moral a su repetición.

Dicho artículo establece que el daño moral es la alteración que un sujeto puede sufrir en sus sentimientos afectos, creencias, honor, vida privada y aspectos físicos; situación que va completamente ligada a la consideración que tienen de él mismo los demás.

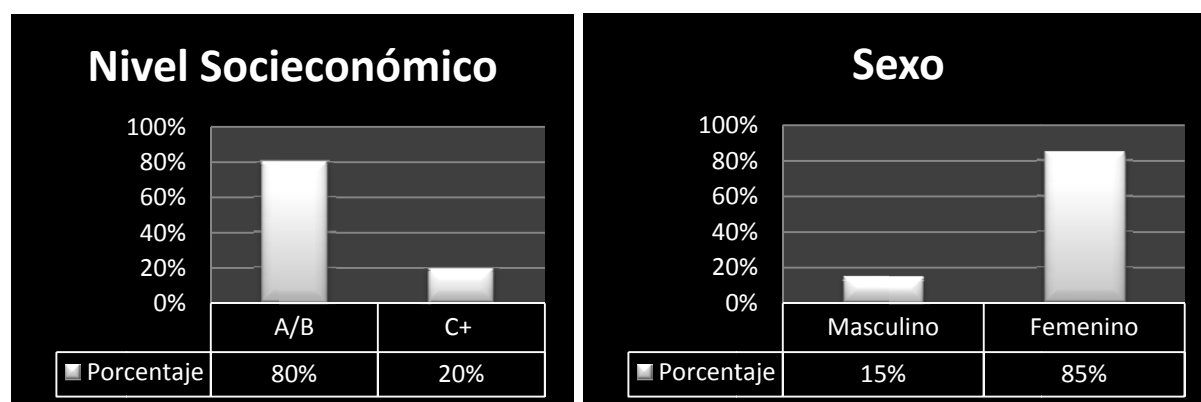
3.1.4 Ubicación

Glow! Medianetwork Se encuentra ubicada en Torcuato Tasso 325, interior 203, Colonia Chapultepec. Morales, Código Postal 11570, México, Distrito Federal.

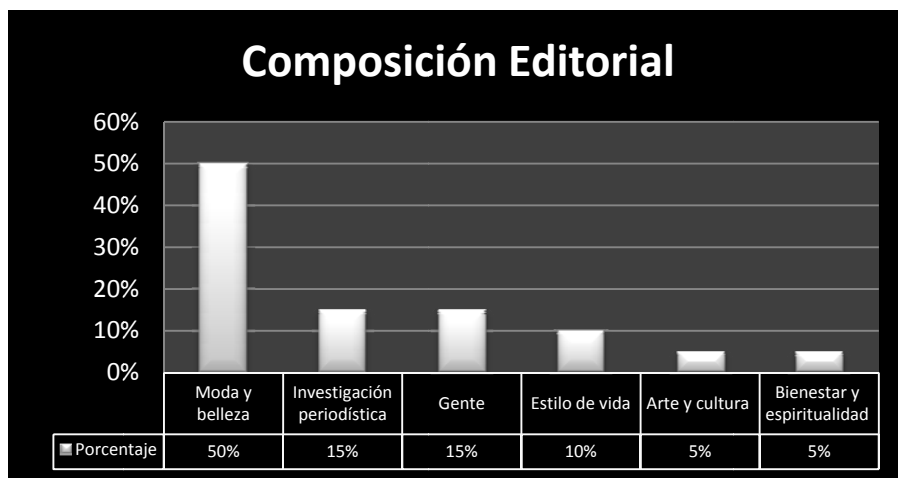
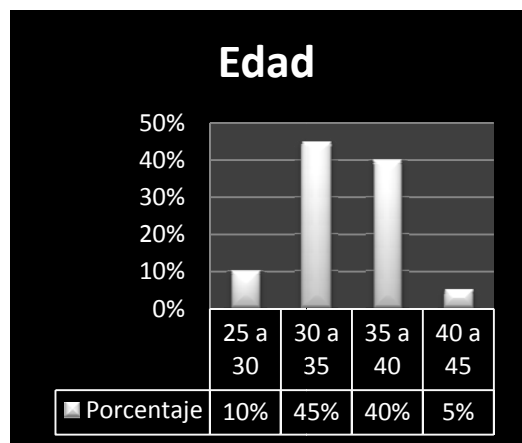
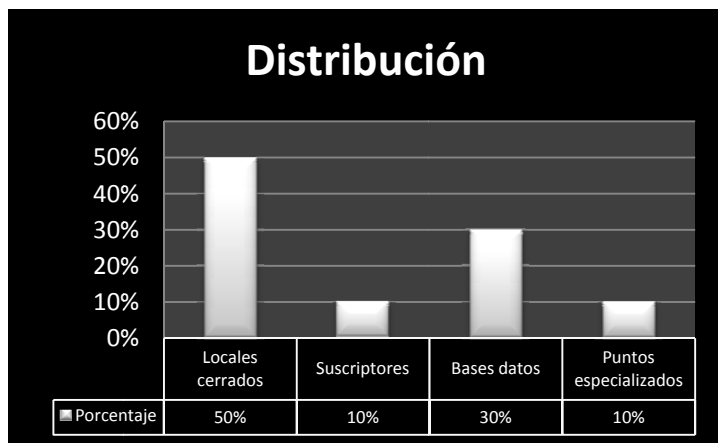
3.1.5 Público meta

De acuerdo un estudio de mercado realizado por Bercovich y Asociados⁷⁴, el público objetivo de la empresa posee las siguientes características.

Perfil del lector de Revista Glow!



⁷⁴ Información obtenida de los estudios de mercado publicados en la página web de Glow! , bajo las siguientes direcciones electrónicas: <http://www.glow.com.mx/MEDIAKITGLOW2008.pdf> y <http://www.glow.com.mx/MEDIAKITBLACK2008.pdf>, (ví: 12 de marzo de 2009).



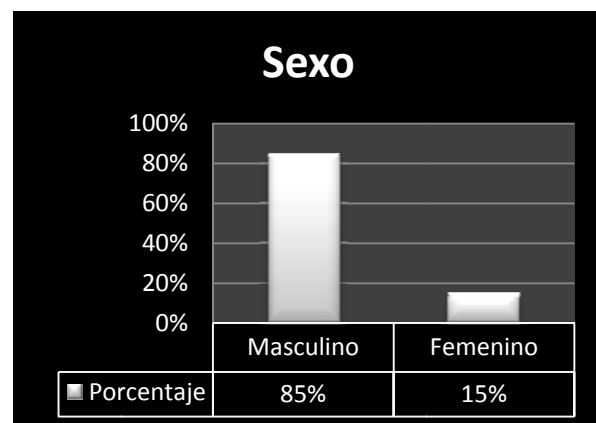
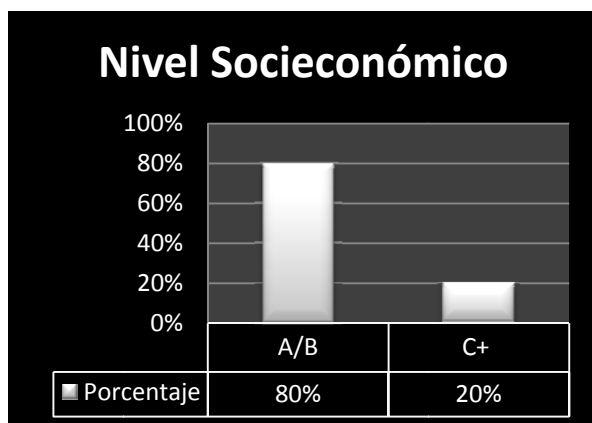
Hábitos de consumo

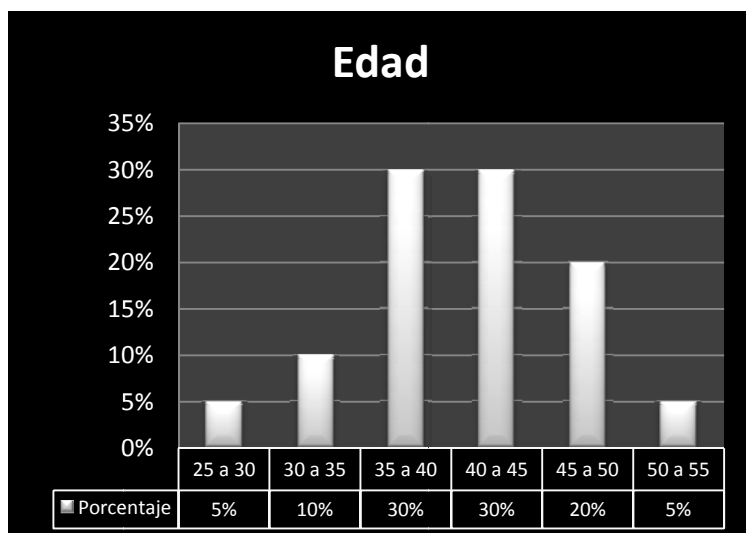
Artículos de diseño y decoración, viajes, moda, productos de belleza, autos y, en general, firmas de lujo.

Periodicidad

Revista mensual con un tiraje de 30 000 ejemplares, con dos ediciones dobles al año en junio-julio y diciembre-enero.

Perfil del lector de Revista Black





Hábitos de consumo

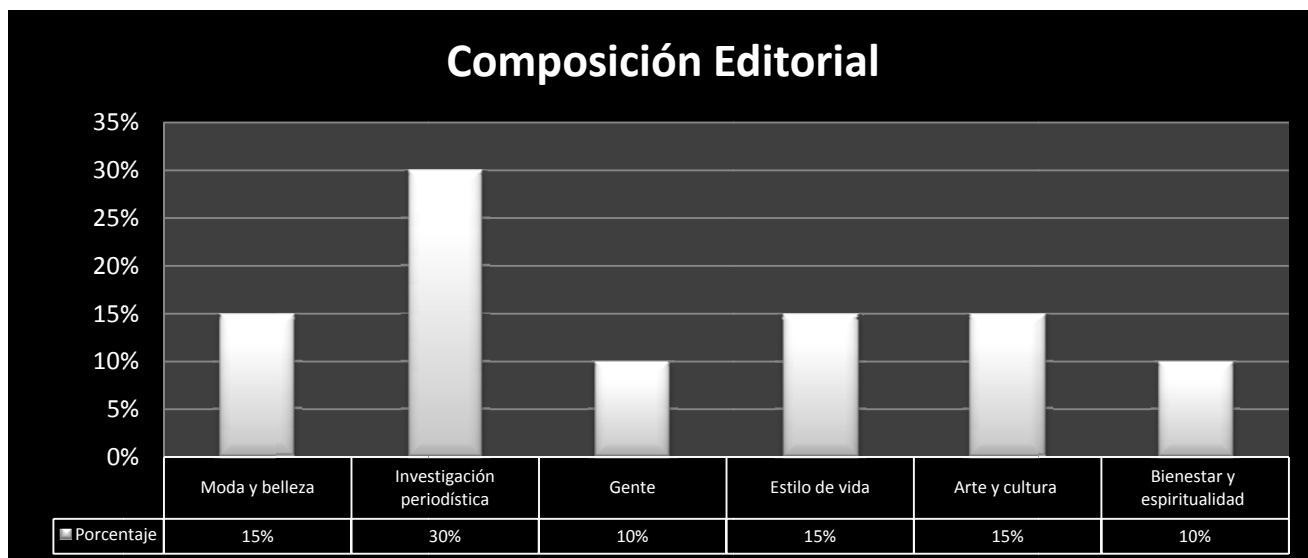
Autos, accesorios, tecnología, viajes, moda y cosmética.

Periodicidad

Revista trimestral, en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre.

Distribución

30,000 ejemplares gratis junto a la revista GLOW.



3.1.6 Misión, visión y valores

La identidad corporativa de la empresa no se encuentra establecida formalmente, sin embargo, los integrantes de la organización tienen noción de la razón de ser de la empresa, el lugar en dónde desea estar y los valores poseídos.

3.1.7 Identidad Visual

La identidad visual de la empresa se conforma por el logotipo de Glow! Medianetwork, una estructura gráfica con forma de estrella, con el nombre de la organización en una fuente de carácter clásico/curvilíneo, que agradece su naturaleza al giro comercial de

moda/lujo de la organización. La conformación cromática puede variar de acuerdo al canal utilizado, pero debe conservar dimensiones proporcionales.



GLOW!MEDIA.NETWORK

Por su parte los productos comunicativos también cuentan con una identidad visual propia. Su fuente conserva el espíritu clásico/elegante del imagotipo de la empresa, pero lo acentúa más al mantener un grosor mayor. Generalmente el imagotipo de cada medio va acompañado por su respectivo slogan. El aspecto cromático es variable al ser utilizado en diferentes canales, como en el caso de las portadas y espacios publicitarios.

GLOW! 
si lo tienes ...se nota

BLACK
EL CÓDIGO DEL PODER

GLOW! 

En el caso de las portadas, el color del imago tipo se rige por los elementos que lo acompañan, como el caso de los balazos y fotografía, con el objeto de crear una estética armonizada.



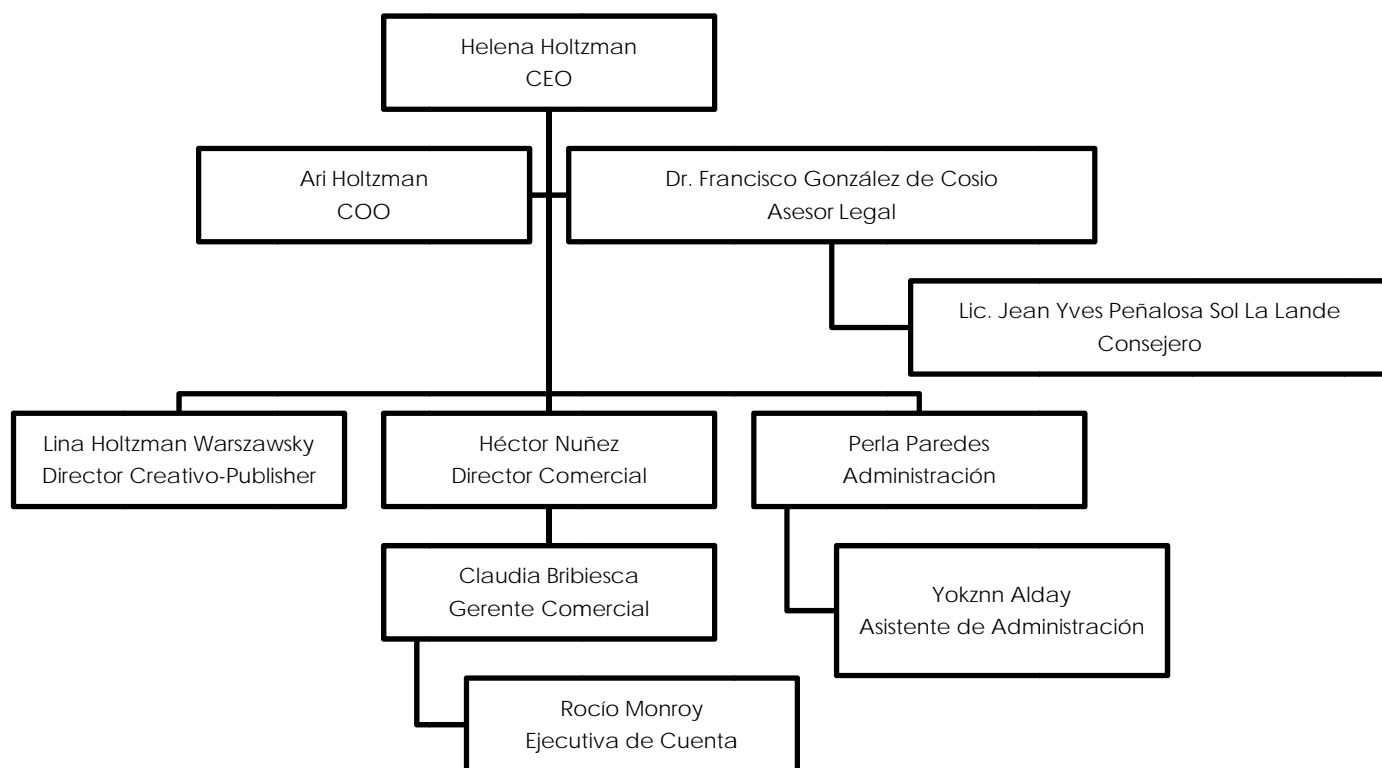
Gráfico 14. Portadas de Glow! y Black.

El color empleado puede variar, siempre cuando las dimensiones de las fuentes sean proporcionales. Se pueden utilizar efectos sencillos y elegantes como degradados o o sombras en la tipografía.

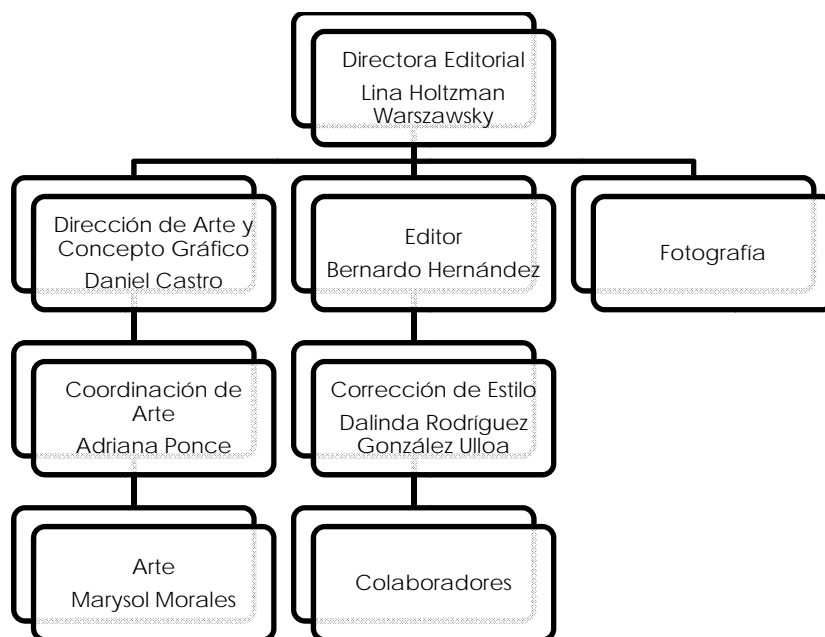
3.1. 8 Estructura Organizacional

La estructura organizacional consiste en la forma en que se fraccionan, congregan y coordinan las funciones de una organización, tomando en cuenta el vínculo establecido entre los integrantes, niveles, departamentos y divisiones. Estructura la cadena de mando, la repartición de la autoridad y el control de funciones. La estructura de Glow! Medianetwork puede visualizarse gráficamente mediante los organigramas expuestos a continuación, al igual que la de sus productos mediáticos.

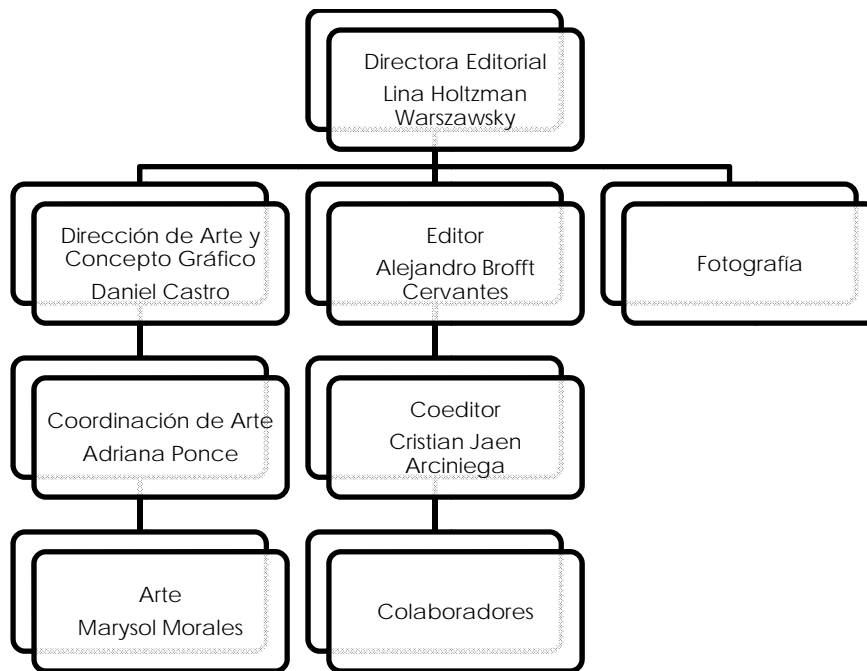
Estructura organizacional Glow! Medianetwork



Estructura organizacional Revista Glow!



Estructura organizacional Revista Black



3.1.9 Medios de comunicación internos

La comunicación dentro de la empresa se lleva a cabo de medios informales, ya que no recurren a medios de carácter formal como memorándums, circulares, entre otros. La comunicación cara a cara rige el flujo de mensajes internos, al igual que los mensajes por correo electrónico o vía telefónica.

3.2 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EJECUTADAS POR LA EMPRESA

La empresa ha empleado las siguientes estrategias con el fin de lograr un posicionamiento de mercado óptimo y en sus públicos metas.

3.2.1 Estrategias de comunicación externa

Glow! Medianetwork ha llevado en cinco años una serie de estrategias de posicionamiento mediante relaciones públicas, publicidad, mercadotecnia y recursos en Internet. La innovación y la creatividad han sido los ingredientes principales de dichas intenciones por lograr un equilibrio entre su lógica de productividad y comercialización, y las demandas del mercado.

Publicidad

La primera campaña de publicidad utilizada por la empresa fue para promocionar a la publicación Glow! mediante vallas y bajo el *slogan* de 'la revista para la mujer inteligente'. El tercer año de actividades se hicieron intercambios publicitarios con el canal de televisión Fashion TV, espacio enfocado a moda y tendencias sociales.

Hubo sinergias con medios de comunicación como Exa Radio (estación de Televisa Radio) en la que todos los viernes en un periodo de tres meses, la conductora del programa de televisión contaba con un espacio radiofónico dentro de la programación de la emisora para publicitar los contenidos de Glow! TV del día siguiente.

Actualmente la publicidad de los medios de comunicación de Glow! Medianetwork ocurre dentro de sus mismos productos. Black! y Glow! son referidos y anunciados en el programa de televisión; y el programa y la publicación para caballeros son encartadas en las portadas y algunas páginas de la revista Glow! Esta misma actividad ocurre a través de redes sociales, vía Facebook y Twitter, donde se mencionan los contenidos de las nuevas ediciones y del programa de televisión de manera escrita y gráfica.

Relaciones públicas

Uno de los pilares primordiales de la empresa para posicionarse fueron las acciones de relaciones públicas con prensa y personalidades clave como empresarios, figuras públicas y lectores, a través de eventos con marcas de lujo y moda. Se han apoyado festivales de moda, cine, arte, música y entretenimiento. Holtzman Warszawsky menciona que "el primer año empezamos haciendo muchos eventos privados, gracias a alianzas con marcas que tenían en ese entonces los mismos valores y target que la Revista Glow!"

La empresa también ha tenido apoyo en cuanto a exposición en películas, por ejemplo en noviembre de 2009 en la película Regresa, protagonizada por el actor Jaime Camil, aparece la revista Glow! en la cinta, y en contraparte del beneficio el actor apareció en portada del mismo mes y se refirió su trabajo en el programa televisión.

Los productos de la empresa han estado presentes como medios asociados en festivales de cortometrajes como 'Expresión en corto' y en exposiciones como la del 'Salón de la Alta Relojería 2009'. La elección de los eventos en los que participan radica en que los mismos van dirigidos al target de los productos. Normalmente Glow! Medianetwork puede introducir en sus medios la promoción de los eventos de manera impresa, a través de páginas publicitarias o contenidos editoriales y menciones en el programa de televisión. La empresa promocionada y bajo el acuerdo del patrocinio, suele incluir el logo del medio en algunos de los medios oficiales de promoción del evento.

También existen los eventos internos para clientes y lectores, tales como el lanzamiento de un nuevo producto. Para ello, se hacen sinergias con empresas locales y espacios capaces auspiciar los recursos de esos eventos, con la intención de abaratar los costos o suprimirlos totalmente. Alejandro Brofft Cervantes, editor de Black, puntualiza que "eventos con marcas de lujo como Cartier y Montblanc; antros y otras empresas han acercado nuestros productos a los clientes de esas marcas y hemos acercado esas marcas a nuestros lectores".

Diferenciación del producto

Los productos de Glow! Medianetwork nacen por la intención promover contenidos de calidad motivados por el conocimiento y por la inspiración de gozar la vida. En el caso de su primera revista, ésta nace por la frustración por parte de su directora editorial, de no poder trabajar e innovar en las revistas de corte internacional; pero de las ganas de tener una revista lúdica, inteligente y de buen gusto.

La gran misión de Glow! "es no prometer lo que no se va a cumplir. Jamás se ha puesto en portadas temas como 'la dieta de la luna', 'cómo verte como tal artista' o 'cómo encontrar al hombre de tu vida'," opina su directora editorial.

Los medios impresos de la organización manejan contenidos periodísticos de investigación ricos y gozosos. Más allá de este valor agregado en el producto, cada medio cuenta con un target bien definido que se refleja tanto en los contenidos como en la publicidad insertada, y a nivel redituable en los resultados de compra y ganancias.

La parte editorial de la corporación ha delimitado muy bien los contenidos de Glow! y Black de tal manera que las dos revistas se lean de corrido y sin encontrar repeticiones, pero a la vez se perciba a ambas como parte de una misma filosofía, una misma forma de hacer periodismo y de entendimiento.

Además sus periodistas y editores conocen al lector mexicano, por lo que los contenidos son pensados en él. A diferencia de las revistas de corte internacional, sus piezas editoriales no son importadas ni traducidas; así el lector no cae en el fenómeno de la tropicalización, en la cual hay una pérdida de identidad que el usuario mexicano no puede asimilar.

Cristian Jaén Arciniega, coeditor de Black y colaborador de Glow!, opina que los medios de la empresa “son productos nacionales y no vas a encontrar otros iguales con tanta diversidad, enriquecimiento e identificación con el público.” Además Glow! Medianetwork intenta apoyar causas sociales al abordar temas de salud como el cáncer y la influenza, pero desde una trinchera encaminada a hacer algo positivo, gracias al tratamiento de contenidos críticos y reflexivos.

Sobre la diferenciación del producto, Holtzman argumenta que “me queda muy claro que somos revistas inteligentes con mensajes positivos. No somos publicaciones de desarrollo humano, ni le vamos a cambiar la vida a la gente. Nuestros productos van a dejar un buen sabor de boca y la invitación a ser propositivo. Son medios de distracción y entretenimiento que quieren dejar una semillita de autoreflexión.”

Utilización de liderazgo gerencial

La utilización de un líder para la difusión de la ideología de la empresa, en este caso se visualiza en la imagen de Lina Holtzman Warzawsky, quien es la encargada de dirigir cada uno de los proyectos en el campo de los contenidos y también de hacer relaciones públicas con empresarios, anunciantes, lectores y las figuras públicas que aparecerán en la revista.

En sus manos además recae el papel de líder de la organización, es decir “el individuo con mayor capacidad de influencia sobre un gran número de miembros de forma regular”⁷⁵ . Es el miembro con más comunicaciones emitidas y recibidas, con el que más se identifican y quieren asemejarse los demás integrantes y la única figura capaz de conducir a la empresa a sus objetivos, y ayudarla a resolver problemas comunes.

Se percibe como una líder involucrada en las tareas como un miembro del grupo más, que emite críticas constructivas y reconoce los logros para mejorar, y discute con su equipo de trabajo los procedimientos para alcanzar los objetivos comunes. En cuanto a su estilo de dirección, éste se enfoca a la consecución de metas, es decir, “considera que los sujetos deben comprometerse en alcanzar los objetivos grupales, establecer un plan de trabajo y analizar los obstáculos y medios para conseguirlo.”⁷⁶.

Además, está consciente de motivar a los integrantes a que den el máximo de su capacidad y mantiene con ellos una relación de apoyo y estímulo; mediante un vínculo amistoso y personal con ellos. No cree en el control sobre los demás y mantiene un alto grado de objetividad que le permite analizar a los demás integrantes para incitarlos a conseguir estados de rendimiento más elevados.

Lina Holtzman Warzawsky es licenciada en Comunicación por parte de la Universidad Iberoamericana. Su primera incursión en el mundo de las revistas fue en la revista femenina Activa. Para 1995 la invitan a participar al relanzamiento de Harpers Bazaar, publicación hecha en Miami con los sobrantes de la revista Vanidades y sin una dirección editorial. En ese entonces, trabajaba en el día en la coordinación editorial de Bazaar y en las noches daba clases de Filosofía y Desarrollo humano en la Universidad Iberoamericana.

Sobre esta experiencia recuerda, “me daba vergüenza decir que en la noche hablaba de Hideger y en las mañanas estudiaba a Prada, no había encajado con la esencia del universo de la moda y de la belleza”. Dos años después deja Bazaar e inicia una nueva etapa en la industria del entretenimiento musical en las casas disqueras.

⁷⁵ Guillen Gestoso, Carlos, *Psicología del trabajo para relaciones laborales*, McGraw-Hill Interamericana, Madrid, 2000, p. 299.

⁷⁶ *Loc. cit.*

Posteriormente regresa como editora de contenidos de la revista chilena Paula, donde descubre que el periodismo dirigido a las mujeres puede ser muy inspirador y muy destructivo. Por fin logra conciliar su parte emocional y espiritual con su gusto por lo material, con lo que reivindica su vocación de dedicarse al periodismo de moda.



Gráfico 15. Lina Holtzman cuenta con una amplia experiencia en revistas de moda, misma que ha podido aplicar en su proyecto Glow! Medianetwork.

Continuó con la edición de la revista Glamour, donde no sólo se involucró en la parte editorial, sino en cuestiones de producción y comerciales. Duró 9 meses, pues no logró identificarse con el concepto editorial de la revista. Para 1999 la invitan a ser la directora editorial de la revista Elle en su edición latinoamericana, revista internacional con un gran valor en cuestión moda, y en ese entonces desconocida en México.

Dicha responsabilidad la llevó a relacionar la parte editorial con la financiera y el marketing y comenzó a hacer sinergias editoriales-comerciales con el mundo de la moda y la belleza. Sin embargo, los niveles de exigencia que mantenía con su equipo y

su intención por hacer un medio innovador la llevaron a cuestionar su estancia en Elle. “Me frustré mucho cuando mi jefe me cuestionó: ‘¿Qué más quieres de la revista, si ya es la mejor revista de moda de México?’. Le llevé la edición japonesa, francesa, inglesa y mexicana, y le dije: ‘el día que no identifiquen nuestra edición como la Elle región 4 estaremos mejor, de nada me sirve ser tuerta en un país de ciegos’. La reacción de su superior fue ‘Ubícate Lina, estás en México’.

Cuatro años después deja dicha publicación con la firme intención de hacer una revista que no prometiera lo que no iba a cumplir, intención proveniente de su experiencia en las publicaciones anteriormente referidas en donde trabajó. Así dio vida a Glow!, un producto con el objetivo de abordar la moda como una manifestación artística, de tratar la belleza como un instrumento para provocar un bienestar, pero ante todo, encaminado a difundir temas que provoquen en sus lectores el cuestionamiento de su existencia y lo inciten a ser activo y proactivo.

Ella personifica una persona cálida, carismática y comprometida con la idea del nuevo lujo de la revista, pero a la vez se complementa con la contraparte de ser proactiva y analítica. Mantiene además un control entre producto e imagen que consigue coherencia. Para las empresas del sector editorial-moda su director editorial o publisher resulta el medio de promoción más importante; su personalidad es exaltada para que transmita un estilo de vida, es decir, los valores aspiracionales de la marca.

Arciniega comenta que “ella tiene valentía para competir en un medio tan competitivo, sobre todo si se toma en cuenta de que se trata de una empresa nacional e independiente. Ha sabido dirigir muy bien y delegar las funciones los medios a otras personas.”

Utilización de redes sociales

La revista Glow! es el medio por el que ha apostado Glow! Medianetwork para darle difusión en redes sociales. El producto se encuentra dado de alta en Twitter (www.twitter.com/linaglow) y en Facebook a través de una página de admiradores.

Quien se encarga de actualizar estos sitios es Lina Holtzman, quien encuentra a las redes sociales como una prueba de ensayo y error maravillosa. “Tenemos comunidades muy pequeñas a comparación de otras revistas. La mayor parte de los integrantes son gente que se ha acercado al producto. Es una forma de aprender jugando y trabajando, sin invertir más que tiempo y creatividad” refiere.

La dinámica en las redes sociales por parte de la empresa consiste en la publicación de mensajes sobre los contenidos de los productos, preguntas a los seguidores de Glow! sobre los ejes que aborda, e información que pueda ser relevante al target del medio, como lo son tópicos de moda, cuidado personal y entretenimiento. Dichas acciones son acompañadas regularmente por material gráfico o audiovisual para complementar los mensajes.

Las actualizaciones por parte de la directora editorial es un punto clave, pues a diferencia de otras publicaciones, les permite a los lectores saber que esta autoridad actualiza los sitios y mantiene comunicación constante con ellos. Esta práctica “rompe con la idea de otros países de que la directora editorial es un monstruo que no tiene que hablar con los lectores. Si ella sube las actualizaciones, al público le interesa más y le da más emoción. Ella me habla a mí, no el medio a mí,” señala Cristian Jaén.

Además en estos espacios los lectores expresan sus dudas y comentarios sobre la revista, los cuales son respondidos y discutidos por otros usuarios. Así se consigue una interactividad muy importante para Glow! Medianetwork y un sentimiento de pertenencia en el usuario al ser considerado como importante para el medio.

Promoción de la moda mexicana

Fiel a sus ideales de empresa del sector moda, uno de los objetivos de Glow! Medianetwork ha sido el convertirse en una lumbrera de la moda nacional. Para ello ha logrado romper con el tratamiento tradicional de la moda a favor de la promoción del diseño nacional.

Normalmente una publicación de este tipo en México se enfocaba en la promoción de la moda extranjera, mediante la utilización de marcas de gran renombre en historias

fotográficas de moda, recomendaciones o críticas de productos; y en textos sobre personajes claves del sector, tales como diseñadores, perfumistas, accesoristas y otros artistas.

Sin embargo, Glow! ha sido uno de los pioneros al abordar un tratamiento diferente de la información sobre moda. Por una parte acostumbra manejar editoriales fotográficas de moda con prendas de diseñadores nacionales, y por el otro, hace semblanzas de diseñadores locales; además de la crítica y reseña su trabajo. El manejo del tema de la moda va más allá de la coordinación de prendas para las sesiones fotográficas.

Brofft confirma tal afirmación, al referir que las publicaciones independientes como Glow, “se interesan más por promover y entender lo que se está gestando en torno al panorama de la moda en México. Se preocupan y conocen a los diseñadores locales y de vez en cuando se preocupan por su trabajo al incluirlos en sus contenidos.”

Cristian Jaén ejemplifica esta actividad de la siguiente forma: “Siempre vas a encontrar en los editoriales de moda diseños mexicanos, en algunos casos de creadores desconocidos como Ramiro Vera y Francisco Cancino, hasta de reconocidos modistos como Malafacha.”

3.3 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Si una revista enfocada al sector moda y lujo desea desarrollarse y posicionarse de manera eficaz en el mercado, debe contar ciertos elementos que le permitan alcanzar sus objetivos y a la vez sea única, al diferenciarse de las demás publicaciones.

Para ello, fue necesario hacer un análisis al interior de Glow! Medianetwork, a través del cual se apreciaron los procesos y características que la distinguen como organización. A partir de esta identificación de cualidades, se procedió a distinguir sobre cuales la empresa debe ejercer cierto dominio para crear ventajas competitivas y poder lograr la consecución de sus objetivos.

3.3.1 Análisis FODA

El análisis FODA compara de manera objetiva a la organización con la competencia y su entorno, para establecer patrones de mercado y las competencias que distinguirán a la firma, pues al conocer qué y cómo hacen el resto de las empresas del ramo, se podrán crear parámetros para definir qué es lo que la empresa objeto de estudio hace diferente y cómo lo hace.

<i>FORTALEZAS</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>DEBILIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
<p>1. Organización independiente con un equipo de trabajo de menor tamaño que permite una concentración, rapidez y múltiples actividades.</p> <p>2. Equipo de trabajo integrado por expertos y profesionales</p> <p>3. Empresa multiplataforma con 3 opciones mediáticas para el consumidor y a la vez con espacios complementarios de carácter publicitario para anunciantes.</p> <p>4. Organización con una identidad corporativa sólida de 5 años</p> <p>5. Oferta de tratamiento exclusivo de la información para marcas de lujo y moda</p> <p>6. Utilización de Lina Holtzman como líder y medio institucional para el manejo de relaciones públicas y otras estrategias de posicionamiento.</p>	<p>1. Crecimiento de la moda mexicana</p> <p>2. Desarrollo tecnológico</p>	<p>1. Retraso en la entrega al punto de venta</p> <p>2. Precio relativamente elevado frente a los de la competencia</p> <p>3. Deficiencias en el flujo interno de mensajes y rotación de personal</p>	<p>1. Existencia de competidores con experiencia</p> <p>2. Inestabilidad económica del sector</p>

FORTALEZAS

1. Organización independiente con un equipo de trabajo de menor tamaño que permite una concentración, rapidez y múltiples actividades.

Glow! Medianetwork es una organización alternativa que produce y compete contra editorial Televisa y Expansión, las organizaciones líderes de las revistas de moda, de acuerdo a Brofft Cervantes. También recalca que “es imposible pensar que posee la misma presencia mediática, fortaleza comercial e infraestructura periodística que otros grupos editoriales como Grupo México o Grupo Medios, que si bien son corporativos de menor tamaño, no dejan de ser empresas estructuradas”.

Sin embargo, posee la ventaja de ser una empresa independiente y todos los contenidos son su responsabilidad. No hay quien les indique los personajes a incluir, ni las marcas a apoyar en sus productos. Posee una autonomía informativa.

Su tamaño y recursos económicos los privan de un equipo de trabajo mayor, por ejemplo, no cuentan con un departamento de relaciones públicas, pero la actividad se compensa porque “mi formación me permite ejercer varias actividades a la vez, cuando estaba en Elle me tocaba vender publicidad y hacer relaciones públicas. El mejor publicirrelacionista de un medio es su director y editor. Somos tan pequeños, que a todos nos toca hacer de todo” señala la Publisher de la empresa.

Actualmente se está consolidando un departamento de marketing por parte del área comercial, el cual incluirá la promoción del producto y la integración de marcas y patrocinadores.

2. Equipo de trabajo integrado por profesionales

Los integrantes de Glow! Medianetwork se encuentran inmersos en un alto nivel de exigencia, que les solicita ser comprometidos y apasionados con su trabajo. Dicha responsabilidad se logra mediante un compromiso con la excelencia por parte de los involucrados. La mayoría de ellos no son expertos en los temas, pero si son profesionales apasionados en sus áreas.

A grandes rasgos se puede identificar equipos de trabajo clave en los productos de la corporación. Se encuentra el grupo comandado por Bernardo Hernández, editor a cargo de Glow!, el de Alejandro Brofft con la tutela de Black, el de Lina Holtzman con el proyecto de televisión y las dos revistas! También se encuentra el equipo de arte Revolver, participante en todos los proyectos.

La mayor parte del grupo se encuentra formada por profesionales con actividades en otras empresas mediáticas del sector moda, pues “el mismo equipo está en el Universal y Día 7. Somos muy unidos. Trabajamos muy a gusto y sabemos promover y proponer para que todos naveguemos y saquemos a flote a la industria de la moda” comenta Brofft.

Los medios de comunicación son exitosos en medida en que logran aportaciones a su público objetivo, lo cual sólo es posible por la pluralidad de ideas de sus colaboradores. En el caso de Glow! Medianetwork, ésta le puede dar a su target “bases de conocimiento, pues cuando los lectores abren la revistas se sienten guiados por profesionales con mucho tiempo en el medio, quienes además poseen integridad, conocimiento y una postura como críticos de moda” puntualiza Arciniega.

3. Empresa multiplataforma con 3 opciones mediáticas para el consumidor y a la vez con espacios complementarios de carácter publicitario para anunciantes.

Cuando llega la recesión económica las empresas multimarca deciden invertir su dinero en las compañías con gran variedad de títulos, éstas les ofrecen un precio mejor y presencia en un mayor número de revistas.

Glow! Medianetwork contaba en ese momento con la oferta de dos revistas, pero consideraba que tener un espacio televisivo iba a representar un valor agregado para los anunciantes. De esta forma logró ofrecer un abanico mayor de inserciones publicitarias, al contar con revistas para hombre y mujer, sus nichos principales, pero también contenidos en televisión que llegan a un mercado más grande. Esta estrategia comercial le dio solidez a la empresa en tiempos de crisis.

Las empresas de moda como Glow! Medianetwork deben seguir ciertos lineamientos creativos para marcar la diferencia, pues el producto puede ser realmente atractivo y convincente, pero si carece de un buen soporte, inevitablemente tendera a desaparecer. Aún cuando el sustento económico de una revista sea vender publicidad, “esto no la esgrime de ser una empresa como cualquier otra, por lo tanto, también debe encontrar la forma de darse notoriedad entre el resto de las publicaciones, y ésta por supuesto debe estar enfocada al lector meta de su publicación” señala Claudia Arellano Montelongo, directora de la agencia de publicidad Vanitips.

Glow! Medianetwork es un conglomerado de medios, ya no ofrece sólo una revista independiente sino un paquete de publicaciones, además del programa de televisión. “En cuestión de ventas, es una muy buen estrategia de medios, donde se apoyan unos a otros” según Nájera Franco.

4. Organización con una identidad corporativa sólida de 5 años

Glow! es una empresa con múltiples plataformas de comunicación y a lo largo de cinco años ha mostrado su competitividad en el mercado con diferentes productos, los cuales la han consolidado como una empresa sólida y propositiva.

La revista Glow! es el pilar de toda la empresa, tiene 5 años y cuenta con un posicionamiento en lectores y anunciantes favorable. Glow! TV es el producto más reciente y el que parece pintar un panorama menos redituable, pero que se puede explotar más; sobre todo en cuestión publicitaria, al no ser un escaparate similar al de un medio impreso. “Una revista es exitosa en medida de su publicidad y Glow! cuenta con anunciantes muy importantes. En cambio en Glow! TV la cantidad de anuncios es mínimo,” señala Cristian Jaén.

Las revistas Glow! y Black; y el programa Glow! TV son productos pensados para el público mexicano, a diferencia de algunas franquicias de revistas existentes en el País que son meramente traducciones. Aunque la moda es el esqueleto de la empresa, da cobertura a temas como la belleza, arte, estilos de vida y celebridades.

5. Oferta de tratamiento exclusivo de la información para marcas de lujo y moda

Si bien la empresa cuenta con tres plataformas periodísticas que no comprometen nunca sus contenidos, si hay una parte de editorial en la que comprende la importancia de incluir a los anunciantes en los materiales que publica. Ha sabido llevar a cabo tal intención, al abordar con investigación y sentido periodístico la actualidad y las tendencias, para presentar el producto publicitado con una independencia editorial orientada a satisfacer las necesidades de los clientes.

Este valor agregado proporcionado a los anunciantes se resume con el poder de exhibición que tiene la empresa, tal como lo enuncia la Publisher de la empresa: “lo que tenemos es el poder de exponer la marca, artista o producto a través de nuestras revistas y porque de alguna manera somos líderes de opinión y la gente nos sigue.”

De esta forma la empresa ha logrado exclusivas muy interesantes, como con el caso de la firma TagHeuer, la cual “nos dio una entrevista con Leonardo Dicaprio para platicar de un proyecto en el que el actor presenta un reloj diseñado por él con un fin de conciencia social. Audemars Piguet lanzó el proyecto del reloj del Bicentenario con nosotros” refiere Brofft Cervantes sobre algunos logros de la empresa.

Las marcas de lujo están conscientes de que con Glow! Medianetwork pueden hacer sinergias muy interesantes, pues la empresa presenta sus productos con un valor analítico, periodístico, promocional y comercial. Algunas de las marcas que han hecho sinergias publicitarias y comerciales con la empresa se encuentran: Absolut Vodka, Antara Polanco, Audemars Piguet ,Bvlgari ,Calvin Klein, Carolina Herrera, Chanel , Chopard ,Cristian Dior ,Daniel Espinosa, Diesel, Etro, Giorgio Armani, Givenchy , Guerlain, Lacoste ,Liverpool, Loewe ,Loreal , Marella , Max Mara, Mercedes Benz , Mont Blanc, Nina Ricci, Nine West , Palacio de Hierro, Perry Ellis , Rolex , Samsonite , Swarovski, Tag Heuer , Talleres de los Ballesteros, Tous , Valentino y Vichy.

6. Utilización de Lina Holtzman como líder y medio institucional para el manejo de relaciones públicas y otras estrategias de posicionamiento.

Lina Holtzman es una figura con gran experiencia en el sector, cualidad merecedora de importantes puestos editoriales en revistas de corte internacional como Glamour y Elle

bajo empresas como Expansión y Televisa. Su trayectoria la ha llenado de conocimientos tanto en el campo editorial, como en relaciones públicas y marketing, los cuales ha sabido explotar en su proyecto personal, Glow! Medianetwork.

Además posee un liderazgo que evoca seguridad frente a su proyecto, profesionalismo y un gran carisma con las empresas del sector, cualidades traducidas en la preferencia por dichas marcas para ofrecerle exclusivas y material para sus contenidos editoriales. Es mucha la gratitud que despierta en el medio, que si bien, “no somos una revista con el triple de tiraje de editorial Expansión; cuando los anunciantes tienen un material prefieren dárselo a Lina porque creen que puede hacer un buen trabajo con la información, y además les gustan los contenidos de las revistas y creen en el proyecto” argumenta el editor de Black.

Otro ejemplo de esta utilización del liderazgo se representa en los mismos contenidos de los productos, pues Holtzman es la embajadora de la filosofía de la revista. Ella es la conductora del programa de televisión, cuestión que le ha brindado mayor sensatez a la transmisión de televisión porque la conductora no es la típica modelo, sino la directora de la revista. Asimismo es autora de algunos de los contenidos de la revista, labor cumplida mediante una redacción veraz, cálida y en primera persona. Sus cartas editoriales siempre van acompañadas de una experiencia o reflexión y una fotografía suya.

Esta inserción de liderazgo en los productos ha acarreado grandes ventajas a la empresa, por la utilización de una figura al mando que cuenta con la capacidad de hacer sinergias gracias a su mente creativa, el respeto y el cariño arraigado en las demás empresas del sector.

DEBILIDADES

1. Retraso en la entrega al punto de venta

La revista no se encuentra a la venta en los primeros días del mes y no tiene una cobertura en la mayoría de los puntos de distribución (en comparación con su competencia), pues se vende exclusivamente en locales cerrados y no en kioscos abiertos. Parte de la venta de la revista se maneja con la empresa Dimsa, encargada de

la distribución de publicaciones impresas en cadenas como Sanborns, la cual opera con una solicitud de entrega a las revistas para repartirlas en los puntos de venta en un periodo de 3 días.

El problema de fechas de entrega, responde a un atraso interno en las fechas de cierre de los productos, tal como lo puntualiza Arciniega; “es un problema de la editorial, las fechas del cierre periodístico y comercial no son puntuales. La mayoría de las ediciones están a la venta 12 días antes del mes que abordan. En el caso de Glow! el lector tardará un poco más en encontrarla a la venta, hasta con dos semanas de retraso en comparación con las demás”.

2. Precio relativamente elevado frente a los de la competencia

El precio de la revista Glow! es de 50 pesos, respecto a la mayoría de las revistas del ramo que poseen un costo que varía de los 30 a los 35 pesos.

El importe de la revista Glow! está marcada en función de que es una empresa mexicana e independiente, factor que además responde a que es un producto original. Por ejemplo, Conde Nast engloba las revistas GQ, Vogue y AD y la impresión de estos productos es mayor, por lo que el costo es más barato. Una revista mexicana que es independiente y con un tiraje menor, implica un precio alto. Sin embargo, cada tres meses el lector cuenta con la posibilidad de recibir la revista Black! de manera gratuita.

Esta debilidad se ve recompensada con una gran calidad de impresión, un favorable material fotográfico y contenidos periodísticos de calidad. En el campo publicitario el equipo de trabajo es muy profesional, porque comprende el comportamiento del mercado del lujo y por lo tanto sabe de las necesidades de los clientes y lo que pueden ofrecerles. Es por este entendimiento de los requerimientos de los anunciantes, que la revista cuenta con la inserción publicitaria de las marcas más reconocidas del mercado de la moda y lujo.

3. Deficiencias en el flujo interno de mensajes y rotación de personal

Glow! Medianetwork en un principio sólo participaba en el mercado con los productos impresos. El manejar un medio de comunicación distinto como la televisión le implicó

una forma de trabajo diferente. En los primeros tres años la parte impresa cerraba actividades los últimos diez días del mes de diciembre, pero el programa de televisión no podía culminar en ningún momento actividades, por la relevancia de este tipo de medio en la cobertura y difusión inmediata de la información. Se hizo una reestructuración de las actividades; se aumentaron los días de vacaciones pero el periodo de descanso de fin de año se suprimió. Ello conllevó a un caos con los cierres de la revista y las grabaciones de televisión.

Asimismo los cambios han sido difíciles, especialmente con los empleados muy arraigados a las costumbres, quienes no se hacían a la idea de que ya no trabajaban en Revista Glow! sino en Glow! Medianetwork. Cuando Black inicio actividades hubo algunos integrantes que manifestaron actitudes celosas al igual que con la televisión, pues son medios distintos y con rutinas de trabajo diferentes. La comunicación interna cambió. Algunos anunciantes pensaron que por arrancar con la televisión, la empresa iba a dejar de producir las revistas. Al respecto la empresa intentó una formalización de los procesos de la empresa, pero sin llegar a la burocratización.

Por otro lado, otro factor que ha influido en el flujo interno de mensajes, es la falta de comunicación sobre la toma de decisiones y que parte del equipo trabaja a distancia. Parte del equipo editorial trabaja de manera independiente al igual que el equipo de arte, los fotógrafos y coordinadores de moda. No hay un contacto permanente y no todos los integrantes están enterados de lo que ocurre al interior de la empresa, hecho que ha repercutido en el momento en que a veces se toman decisiones de las que no todos se enteran y les cuesta trabajo entender.

Para enero de 2010 hubo una reestructuración de la parte administrativa de la empresa, sobre la cual Brofft Cervantes explica que “hubo un problema de comunicación en cuestión de organización de recibos de pago que se atrasaron por un problema con un empleado. Obviamente la gente de fuera no se enteró del altercado, pero si se cuestionó sobre el retraso de pagos y la recepción de facturas”.

Dicha situación llevó a la empresa a un momento en el que la dirección identificó el problema, y se dispuso a llevar un proceso de sanación en el que Elena Hotzman ,

CEO de la empresa, reestructuró a la corporación con modificaciones tales como el cambio de director comercial. Sin embargo, el también editor de Black explica que” no nos han enterado del problema, nos dijeron que nos encargáramos de la parte editorial y confiáramos en ellos para resolver el problema. Sabemos que está mejorando la situación por las cosas que han ido cambiando favorablemente.”

Actualmente Glow! Medianetwork cuenta con una estructura definida y hoy todos los integrantes saben quién hace cada función. La parte administrativa y comercial han emprendido un trabajo en conjunto, donde ambas partes se mantienen vigentes e informadas de las actividades realizadas.

Se identifica también una deficiencia en la elección del personal. Cuando un recurso humano entra a laborar en la empresa, éste cuenta con un periodo de prueba de tres meses para poner a consideración su desempeño y profesionalismo. Ha habido fallas en la contratación de asistentes personales y contadores, situaciones que han repercutido en los procesos de producción de la empresa, tanto a nivel interno como externo.

Sobre este fenómeno, Lina Holtzman recuerda, ”una vez Bernardo Hernández, editor de Glow!, me cuestionó acerca de por qué había una notable rotación de personal, a lo cual le respondí que ‘cuando no funciona, no funciona, y quien quiera seguir creciendo adelante y quien no, hay diferentes tipos de revistas.’”Al respecto la empresa se ha mostrado firme y ha tomado decisiones rígidas como la depuración de los miembros poco benéficos.

AMENAZAS

1. Existencia de competidores con experiencia

Actualmente existe una gran cantidad de de revistas disponibles en el mercado enfocadas al sector moda por parte de editoriales independientes y de gran tamaño.

Glow Medianetwork! es una empresa muy joven, no perteneciente a un conglomerado de medios y sus títulos no son internacionales. Sin embargo, en cinco años ha logrado una participación en el mercado que la vislumbra como competencia directa de los más

importantes conglomerados editoriales del país. De acuerdo a las publicaciones con un target similar a los de la empresa objeto de estudio, sus principales competidores son:

1. Competencia Revista Glow!

Condé Nast: Vogue, Glamour

Editorial Televisa: InFashion, Cosmopolitan, Harpers Bazaar, Vanidades

Editorial Expansión: InStyle, Elle

Independientes/Otras: 192, Blink, Código, Celeste

2. Competencia Revista Black

Condé Nast: GQ, Vogue Hombre (suplemento publicado dos veces al año con la versión femenina)

Editorial Televisa: Esquire

Editorial Expansión: Life&Style, Elle Hombre (suplemento publicado dos veces al año con la versión femenina).

Independientes/Otras: Deep

2. Inestabilidad económica del sector

Con la llegada de la crisis económica las empresas editoriales enfocadas al sector moda se vieron enfrentadas al riesgo de que sus anunciantes no pudieran cubrir sus tarifas publicitarias, al recorte de personal por una posible inestabilidad para cubrir los pagos y a los altos costos de producción y materia prima, como en el caso del papel.

En materia de anunciantes, las marcas fueron ser más precavidas y selectivas al momento de elegir las publicaciones para anunciarse. La mayoría optó por seleccionar empresas editoriales con varios productos mediáticos, de manera que su inversión llegará a un mayor número de lectores y pudiesen conseguir una tarifa especial.

Sobre el recorte de personal, la crisis económica afectó más a las publicaciones extranjeras, al estar acostumbradas a contar un gran equipo editorial, dependiendo la frecuencia del medio. Poseen reportero de belleza y moda, el director de moda, el director, el editor y a subeditores de zapatos, accesorios y ropa, dependiendo de la revista. Cada uno era experto en su área, pero no sabían hacer nada de las demás. En

México un editor sabe manejar las actividades de múltiples áreas, por ejemplo, el editor sabe corregir, entrevistar y escribir. La contratación de articulistas disminuyó y algunos miembros asumieron más tareas.

La materia prima también aumentó sus costos, sobre todo el papel y la impresión, aunque Germán Nájera argumenta que “siempre ha habido variaciones en los costos del papel, necesitas buscar las mejores opciones, económicamente hablando, y la mejor calidad de impresión.”

OPORTUNIDADES

1. Crecimiento de la moda mexicana

Glow! Medianetwork puede establecer alianzas con los diseñadores de moda mexicanos, pues las demás publicaciones tienden a la publicación en contenidos editoriales y publicitarios de marcas extranjeras. Se pueden hacer sinergias de relaciones públicas y contenidos editoriales.

La empresa, fiel a su idea de promoción de la moda mexicana, se ha visto involucrada en el tratamiento del diseño local no sólo en la parte de las editoriales fotográficas, sino también el crítica y reseña del trabajo de los creadores. Ello se ve reflejado, por ejemplo, cuando “en enero de 2010 se publicó el reportaje ‘El Pentágono’, en donde se exhibían a cinco diseñadores exitosos como Mancandy y Love is back. Glow! se abre a darles contenidos grandes a los creadores, no como en Vogue México que encuentras a la moda nacional en un recuadro pequeño o en sociales”, refiere Jaén Arciniega.

Este cambio de conciencia editorial, nace por cierta preferencia de los consumidores nacionales sobre productos extranjeros de renombre. Un gran obstáculo para una mayor promoción de las marcas mexicanas son los precios disparatados de la industria nacional, muchas veces una prenda local cuesta lo mismo que una extranjera sumamente reconocida.

Surge la necesidad en la prensa de moda mexicana de mantener en sus contenidos una simbiosis entre la moda local y la extranjera. Pues cegarse a lo internacional implica la existencia de un medio ‘malinchista’ y preferir únicamente la cuestión nacional

conllevaría al medio a cerrarse absolutamente en cuanto a pautas comerciales, pues México no es una industria muy redituable en cuanto a moda como en otras capitales.

La acción principal que puede tomar una revista nacional es darle más espacio a la moda local en sus contenidos, más allá de la cobertura las semanas de moda y la inclusión de algunas prendas en las sesiones de foto. Por ello, Glow! Medianetwork necesita buscar “que las producciones no fueran nada más con determinado maquillista o fotógrafo, sino darle oportunidad a demás talentos” según Germán Nájera; y por lo tanto necesitaría cambiar su sistema de producción, algo probablemente difícil por cuestiones de presupuesto y tiempo. Aunque el también productor de moda opina que “quizás no es buen momento. He estado muy de cerca del movimiento de moda nacional. Ahorita un gran porcentaje es basura, no pasa nada y no hay propuestas.”

Sin embargo, la empresa debe tomar una actitud proactiva en la que sus productos “enseñen a los lectores a apreciar la creatividad de un artista de la moda nacional, estar pendientes de sus logros y darlos a conocer. Las revistas de moda y la industria del diseño necesitan hacer equipo, ambas están un proceso de crecimiento y supervivencia. Sólo trabajando en intereses y metas comunes conseguirá consolidar a ambos proyectos”, explica Claudia Arellano.

2. Desarrollo tecnológico

La era digital alcanzado a la modernidad y por lo tanto ha cambiado las tendencias de consumo de la información. “No sé si algún día el papel desaparezca, lo dudo, pero sí creo probable que en menos de diez años, más del 90 % de las publicaciones tendrán forzosamente su versión electrónica”, explica Arellano Montelongo. La realidad actual indica que los pequeños y grandes empresarios cuentan con un sitio web para dar a conocer sus productos y servicios, dirigiéndose a nuevas tendencias de mercadotecnia con plataformas electrónicas de promoción.

Internet resulta un muy buen complemento para la difusión de contenidos mediáticos, que quizás un día, pueda superar el impacto en el consumidor sobre los productos impresos. Los recursos virtuales cuentan con una mayor inmediatez de la información a

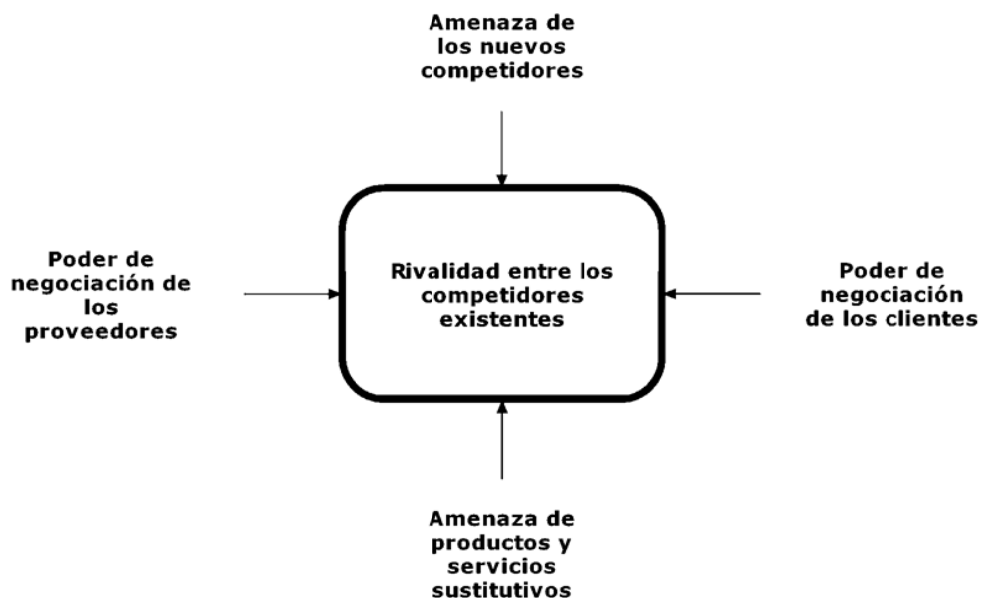
diferencia de los medios impresos, lo que les brinda una ventaja superior, además de que su costo es relativamente bajo frente al de los contenidos en papel.

Una empresa del sector editorial puede valerse de herramientas en Internet, más allá de contar con su propia página web, como la comercialización de sus ejemplares de manera digital (revista virtual), el uso de redes sociales y la utilización de dispositivos móviles.

Pero los cambios en las formas de promoción responden también a la practicidad y tendencias de entretenimiento actuales pues de acuerdo a Jaén Arciniega “no todas las personas tienen el dinero para comprar la revista impresa. Por la practicidad, para algunos que llegan a sus casas en la madrugada, resulta más fácil leer la revista en línea que físicamente.”

3.3.2 Análisis Porter

A través del análisis desarrollado por el economista Michael Porter en 1979 se analizaron cinco fuerzas competitivas y su impacto dentro de la empresa objeto de estudio: incorporación de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los clientes y de los proveedores; y la rivalidad entre los competidores existentes, con el objetivo de detectar los elementos críticos de Glow! Medianetwork para competir en el mercado.



INCORPORACIÓN DE NUEVOS COMPETIDORES (Alta)

1. Valor de la marca

Glow! es una marca consolidada con 5 años de existencia y con 3 productos mediáticos.

Las marcas de moda y lujo no se limitan a la satisfacción de los mercados exigentes. Glow! Medianetwork, ha logrado aumentar la credibilidad de sus productos mediante un modelo de negocio sostenible, pues representa una marca exclusiva y vanguardista que ha logrado crear el emblema del 'estilo de vida Glow!'. Es un producto funcional y de una estética superior; pues contrario a las empresas de productos de primera necesidad cuya finalidad es obtener un beneficio, ésta ha conseguido crear un bien de consumo superior, gracias al valor agregado que sus consumidores perciben en ella.

Este valor agregado se debe a que el combustible de las empresas de moda se encuentra en la pasión, la innovación y en la capacidad de lograr un producto de una funcionalidad superior, pero con un gran valor estético y artístico. Las empresas del sector moda no se erigen en rígidos planes financieros, responden al propósito de conseguir un producto innovador por encima del costo de inversión.

La interacción del lector con los productos de Glow! Medianetwork, genera cercanía y emociones; pues los medios muestran lo que el lector desea en un sentido positivo, logrando que, la identidad y personalidad que define a las publicaciones se mantenga y enriquezca. Por ello la empresa ha desarrollado una función de identificación de la marca y los productos asociados a ella. El trabajo sobre la marca le ha permitido diferenciar la oferta y conservar la ventaja competitiva sobre las demás empresas.

2. Requerimientos de capital.

Las empresas del sector moda requieren para cubrir sus costos de producción de recursos financieros por parte de anunciantes (moda en el vestido, accesorios y otros artículos o servicios de lujo). "Para nadie es un secreto que la revista no vive de las ventas de sus ejemplares, sino de sus ventas en publicidad, lo que finalmente importa" señala Nájera Franco.

Par una organización como Glow! Medianetwork contar con 3 medios habla de su alta competitividad en el mercado. La empresa ha comprendido que para conseguir anunciantes, no sólo necesita ofrecer un buen producto, sino toda una estrategia de ventas en donde el bien de consumo se mueva y llegue al mismo target de la marca a publicitarse.

La empresa trabaja muy de cerca con los anunciantes en cuestiones comerciales. Normalmente la marca deber ir primero ir con el director comercial y después con el ejecutivo de cuenta. En Glow! Medianetwork la forma de trabajo no es tan burocrática en cuestiones de apoyo con el cliente. La ayuda se da de manera noble y fructífera con la gran mayoría de los anunciantes, al contar con un apoyo más allá del editorial. Para cumplir tal diferenciación de trato con los clientes, los directivos y la parte comercial se ha encargado de conocer y entender quiénes son sus anunciantes; porque éstos son las marcas que a sus lectores les puede interesar.

3. Acceso a la distribución

La comercialización de los productos impresos de la empresa se hace en locales cerrados en un 50%, y el porcentaje restante corresponde a envío a suscriptores y bases de datos selectas. El canal de televisión de transmite por sistema de paga.

En el caso de la venta de las revistas, el punto principal con el que el lector tiene el primer contacto con la marca, se da en el momento de compra o lectura del producto en el punto de venta; locales cerrados como almacenes de prestigio, tiendas de autoservicio y librerías.

A diferencia de esta actividad, la competencia suele comercializarse tanto en espacios cerrados como puestos de revistas al aire libre; logrando de cierta forma la utilización de mayores canales de distribución que lleguen al cliente. Ello puede representar una desventaja para Glow! Medianetwork, al no cubrir un mayor número de puntos de venta y a la vez captar nuevos consumidores; sin embargo, la estrategia de distribución se encuentra justificada por ser una empresa independiente (pues no cubre el mismo tiraje

de la competencia) y por el valor agregado (lujo y exclusividad) percibido por los clientes en los productos.

4. Existencia de barreras de entrada.

Dentro de la industria de la moda, existen ciertas barreras de entrada para nuevos competidores en materia de empresas con productos editoriales; dicha industria se cierra a nuevos productos, al preferir vincularse con individuos y empresas con una trayectoria reconocida en el sector.

De entrada, una revista debe tener los suficientes contactos con anunciantes y proveedores de contenidos. De acuerdo a Ana Serra, los factores que una empresa del vestir o accesorios considera para mantener vínculos comerciales con publicaciones, se encuentran “el tiraje, el target al que llegué y que éste esté identificado con la marca”.

Por lo tanto, si una revista no cuenta con el suficiente número de anunciantes no podrá cubrir las tarifas de impresión ni de distribución. Los nuevos competidores necesitan diseñar las estrategias suficientes para captar la atención de empresas a nivel comercial y de relaciones públicas; con el fin de mantener un tiraje periódico y considerable en tamaño.

AMENAZA DE SUSTITUTOS (Alta)

1. Propensión del comprador a sustituir.

Al ser una revista con dificultades en los tiempos de salida al mercado y distribución, puede tener dificultades en acaparar a nuevos lectores, pues algunos consumidores se muestran poco interesados en adquirir un producto por primera vez; o presentan actitudes de lealtad hacia otro producto.

Cuando la revista llega a los puntos de distribución, la mayoría de las personas interesadas en el tema de la moda ya han comprado las revistas correspondientes del mes. La actitud de compra de Glow! puede verse permeada por sus tiempos de salida, aunque los lectores asiduos a consumirla no se toparán con factores desmotivantes en la adquisición del producto. Por otra parte, nuevos lectores la consumirán si la edición en turno posee un contenido específico de su interés.

2. Precios relativos de los productos sustitutos.

Los productos de GLOW cuentan con un costo relativamente alto (50 pesos) respecto a los competidores (30 a 35 pesos). Sin embargo, cada tres meses le da la posibilidad al lector de recibir un ejemplar de calidad gratuito.

La calidad es la diferencia de cambio ofrecida a los lectores. Black fue el complemento que cada tres meses se regaló a los compradores, lo cual le permitió un contacto más directo con el lector, que quizás en primera instancia no pagaría por ello. Los productos cuentan con una propiedad de impresión excelente. La calidad de las piezas periodísticas y material fotográfico es de primera índole. Brofft Cervantes encuentra una compensación del precio del producto por el hecho de “tratar de ofrecer detalles al lector. Por mucho tiempo nos distinguió el diamantito en la portada de Glow!, que si bien es insignificante, era un elemento identificador de la lectora con el *slogan* de la revista; ‘si lo tienes se nota’, ese cristalito remitía brillo y la lectora se identificaba con él.”

3. Nivel de diferenciación de producto.

La revista Glow! y Black se imprimen en un papel de mayor calidad e impresión. Tiene un manejo de contenidos exclusivos y diseño atractivo a diferencia de sus competidores de mayor riesgo, los cuales son franquicias de otras publicaciones; por lo cual no se permiten la innovación.

Aunque cada revista tiene diferente misión, target y dirección editorial; algunas son operacionales, feministas, sexistas. A diferencia de las publicaciones de corte mundial vendidas en México y que poseen una esencia imperativa en sus contenidos, la labor de Glow! Medianetwork ha sido invitar a las personas a que lean sus productos, y proponiéndoles seguir el estilo de vida que proyectan, mas no imponiéndoselo.

Respecto a las tendencias editoriales que se han desatado con la crisis; algunas le pueden funcionar a ciertas empresas, pero no resultan eficaces para todas las revistas. Lina Holtzman piensa que “una cosa es evolucionar con los tiempos, como mezclar una marca Louis Vuitton y algo más barato; pero no vamos a cambiar para agradar a alguien, a pesar de que a otra revista le haya funcionado. Las revistas en Estados

Unidos han entrado en psicosis, ya no saben quienes son; un día se visten de una manera y al otro día de otro. En México hemos aprendido eso, no tenemos una identidad definida.”Sin embargo, Glow! ha sido fiel a su misión de promover el nuevo lujo desde una trinchera proactiva y propositiva.

Además, Glow! Medianetwork! “tiene un enfoque muy claro de lo que es comercializarse. Es una revista digerible, fácil de vender, amable y dirigida a un target específico. El contenido en su mayoría es magnífico, fácil de entender y leer” de acuerdo a Germán Nájera.

En el caso de Black su editor considera que “hay quien la ve como una publicación muy novedosa, y para quienes es muy complicada. Su riqueza más grande es su trabajo de arte y propuesta estética, totalmente vanguardista, hambrienta de romper el paradigma de la estética normal de las revistas, pues fragmenta las palabras hasta tres veces y el número de página es muy grande.” Con estas prácticas el producto ha logrado una identidad propia y a la vez ha ido educando al lector sobre una nueva estética editorial.

4. Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Un aproximado de 13 publicaciones de moda para mujer frente a 5 para caballero. Como se mencionó en el análisis FODA en cuanto a amenazas, existen diversas publicaciones del mismo corte que corresponden a grandes editoriales o ediciones independientes.

La mayoría de los productos sustitutos se vende en locales cerrados y en establecimientos o kioscos abiertos, a diferencia de los productos de Glow! Medianetwork comercializados únicamente en los primeros. Tal situación, puede representar una desventaja para los productos de la organización al cubrir un rango menor de los espacios de distribución.

Sin embargo, las revistas independientes como 192 corren un riesgo mayor de tener una baja comercialización; pues al contar con un tiraje inferior al de sus competidores no le es factible distribuirse en un mayor número de locales; únicamente se venden en ciertas librerías o tiendas. Considerando este hecho, la disponibilidad de sustitutos se

equilibra, al haber unos comercializados en más espacios y otros con un alcance de venta es menor.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES (Bajo)

1. Grado de dependencia de los canales de distribución.

Es alto porque la comercialización de los productos es únicamente en espacios cerrados. Por ejemplo, la compañía mantiene una alta dependencia con la distribuidora Dimsa, empresa líder de distribución de publicaciones en locales cerrados. Si esta relación se rompiera, sería muy complicado que Glow! Medianetwork comercializara sus productos en locales cerrados y probablemente necesitaría cambiar su estrategia de comercialización hacia kioscos abiertos.

De igual forma, al ser los espacios cerrados sus principales ejes distribuidores, las opciones de espacios de compra son limitadas. Tiendas Sanborns, El Palacio de Hierro y Liverpool son cadenas (y algunos de los espacios de venta de los productos de la empresa) con un nivel de prestigio coherente con los ideales de comercialización de la empresa; por lo tanto, no puede ajustarse a otros espacios de distribución que no muestren las mismas intenciones; y por lo tanto el grado de dependencia dichos canales es sumamente alto.

2. Posibilidad de negociación

A diferencia de las industrias con muchos costes fijos, la posibilidad de negociación es flexible en materia de anunciantes porque se pueden manejar estrategias de patrocinios, relaciones públicas e intercambios de productos.

Muchas veces los mismos patrocinadores dan el contenido a tratar por parte de los medios. Lina Holtzman puntualiza que “hablar de Louis Vuitton y Carolina Herrera es un placer. Trato de ser muy respetuosa y dar muchos apoyos a los patrocinadores sin que la revista caiga en una especie de catálogo, pues como ellos me dan su dinero, yo les debo generar ingresos” Por ello, la empresa es muy cuidadosa de quienes son sus patrocinadores y anunciantes, pues desde el número uno Glow! contó con el apoyo de grandes marcas.

Asimismo, los cambios del entorno le imposibilitan muchas veces a las empresas de moda cubrir las cuotas publicitarias. Glow! Medianetwork ha ideado estrategias más flexibles como el intercambio de productos o patrocinios (en cierta proporción del coste total de la tarifa) para sostener sus relaciones con los anunciantes.

3. Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.

La posibilidad de que los clientes de Glow! Medianetwork cambien de empresa es media por la variedad de oferta en el mercado tanto para anunciantes como lectores. Los lectores cuentan con cerca de 20 opciones para sustituir el producto, aunque esas revistas posean una línea editorial y calidad diferentes. Además dichos productos conservan un precio menor a los de la empresa objeto de estudio y además abarcan un mayor número de canales de distribución.

Por otro lado, los anunciantes cuentan con las mismas opciones para anunciarse. Regularmente las empresas de moda suelen recurrir a servicios publicitarios de conglomerados editoriales con varias publicaciones, o en medios respaldados por una trayectoria considerable y afín al target que representan.

4. Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

La ventaja diferencial es alta al ser una triada de productos de calidad y con la oportunidad de manejar espacios editoriales únicos. Revista Glow! es la primera piedra de la empresa y todo nace a partir de ella. De acuerdo a su Directora Editorial, su misión es “vivir de adentro hacia afuera, siendo honesto y auténtico”. Black comparte esa misión, pero a nivel informativo y con contenidos muy diferentes. Glow TV refleja la misma razón de ser pero en un lenguaje audiovisual.

Asimismo la empresa ha demostrado su capacidad para manejar contenidos exclusivos provenientes de las empresas anunciantes. Si una marca tiene un contenido destinado para un solo medio, Glow! Medianetwork es capaz de abordarlo con una investigación profesional que de como resultado una pieza extraordinaria.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

1. Facilidades o costes para el cambio de proveedor.

Es favorable en el sentido de que el mercado cuenta con una amplia gama de marcas, escritores, fotógrafos, articulistas y coordinadores de moda. Ocurre lo mismo con las marcas anunciantes, las cuales cubren una amplitud de productos de vestir, accesorios, perfumes, automóviles, cosméticos y otros productos.

Si en algún momento Glow! Medianetwork requiriera cambiar sus recursos humanos la variedad de estos es notable, lo único preocupante sería que el trabajo de éstos compaginara con su línea editorial y su trabajo sea de calidad. En cuestión de anunciantes la situación es similar, la gran variedad de marcas de moda y lujo le da la posibilidad a la empresa de renovarse en pautas comerciales, siempre y cuando sean atractivas para sus lectores.

2. Grado de diferenciación de los productos del proveedor.

Es positivo al manejar un lineamiento creativo de calidad por parte de los diferentes proveedores, el cual se suma a un esfuerzo uniforme de innovación directamente relacionado con el corazón ideológico de la empresa.

A nivel físico los materiales de impresión son superiores a los de otros ejemplares, en medida que el papel es de un grosor mayor y la calidad de impresión es óptima, propiciando una armonía entre la parte material y estética.

Sobre los contenidos, la empresa cuenta con el trabajo de reconocidos escritores, coordinadores de moda y fotógrafos como José Manuel Ruiz y Gabriel Ibarzabal. Pero el valor agregado de dichos recursos humanos radica en ser “personas comprometidas con sus propias misiones de vida. Son individuos que viven de ‘adentro hacia afuera’ y que trascienden en los escritos y programas de televisión” refiere Lina Holtzman.

En materia de anunciantes se mantiene dicho nivel de coherencia, las marcas publicitadas mantienen el mismo espíritu de innovación, creatividad, estilo y lujo de los productos mediáticos de la empresa.

3. Concentración de los proveedores.

Es favorable al haber una alta concentración de proveedores en el punto de acción de la empresa, el Distrito Federal. Los proveedores de papel e impresión se encuentran generalmente ubicados en la capital del País, asimismo la concentración de marcas de lujo para anunciarse y sostener relaciones públicas es similar.

Los recursos creativos se mueven dentro del mismo eje de acción y la Ciudad de México es uno de los principales canales de distribución con la mayor cantidad de locales cerrados. Sin embargo, la empresa cuenta con una ventaja que industrias de otros ramos no poseen, dispone de la posibilidad de mantener contacto con marcas y recursos creativos de otros países (Francia, Inglaterra, Estados Unidos e Italia) con la finalidad de mostrar en sus contenidos una visión más universal de lo que es el mundo de la moda y el lujo.

4. Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final. Es favorable al manejar un valor agregado de exclusividad y calidad en el producto final. Generalmente en las empresas del sector moda el costo real de los productos es inferior al valor que el consumidor le otorga; lo mismo ocurre en las organizaciones enfocadas a medios de comunicación.

Los productos de Glow! Medianetwork, más allá de estar impresos en material de calidad, contar con material editorial y gráfico; poseen un valor agregado para el cliente que conlleva una historia de valores de exclusividad, proactividad y lujo. Los atributos abstractos percibidos por el consumidor en los productos, resultan superiores al costo real del producto.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

1. Estructura de la competencia

En materia de estructuración y funciones de la competencia se puede marcar una diferencia entre las publicaciones de corte internacional y las producciones nacionales independientes. Las primeras se encuentran protegidas bajo un conglomerado de medios con un tiraje mayor de productos, un prestigio agregado y un costo menor. Poseen una estructura organizacional mayor, pues ésta no sólo la conforma la parte del

producto; sino todo el conglomerado. Cuentan con más recursos humanos a nivel de producción y creativos que las corporaciones independientes.

A simple vista, las organizaciones mediáticas más grandes pueden tener más ventajas sobre las independientes en cuanto a su estructura. “Revistas de una editorial grande como Televisa y Expansión tendrían todo para lograrlo en grande en cuestión de producciones y recursos humanos, pero cuando vez los resultados finales te das cuenta que no manejan un alto nivel y cualquier revista independiente las supera,” menciona Germán Nájera. El valor de un producto de moda corresponde a la pasión, innovación y calidad con que se hace.

2. Barreras de salida

Para una empresa como Glow! Medianetwork con cinco años de actividades y una identidad corporativa sólida, las barreras de salida son considerables al situarse en una industria cuyos competidores establecidos no son tan numerosos. Las relaciones con marcas de moda son favorables y gran parte de ellas corresponden a contratos publicitarios por un determinado tiempo, romperlos de forma imprevista podría resultar perjudicador para la empresa, aún después de finalizar sus actividades. Lo mismo ocurre con la parte encargada de producción; distribuidores de papel e impresiones.

La organización también ha construido en cinco años relaciones públicas con marcas muy reconocidas, ello implica un esfuerzo mayor que no resultaría fácil descartar de manera precipitada. A nivel de identificación de marcas, los productos de la empresa ya son reconocibles entre los consumidores, gozan de cierto prestigio y la venta es favorable. El factor más grave y detonante de la salida de la empresa del sector, sería el quedarse sin pautas publicitarias para cubrir sus costos de producción.

3. Diferenciación del producto

Como se mencionó anteriormente la revista Glow! tiene como eje principal los tópicos de la moda y lujo. Sin embargo, aborda temas como tecnología, cuidado personal, turismo, gastronomía, espiritualidad y desarrollo espiritual; siendo los dos últimos temas lo que, a diferencia de otras publicaciones, abordan con la intención de provocar en el lector una actitud reflexiva y proactiva. El producto no impone un estilo de vida a sus

lectores, sino trata de sugerirlo; razón por la cual muchos lectores lo han adoptado al no sentir una actitud imperativa.

Por ejemplo, un punto notable en cuanto a la diferenciación son las portadas de Glow!, las cuales manifiestan una armonía entre diseño y fotografía. Cristian Jaén subraya que “las portadas de Glow! son distintas porque muestran una celebridad, cuando la mayoría de las revistas de moda usan modelos. Son pensadas en el público mexicano, no se encasillan en un solo tipo de personalidades y muchas veces prefieren mostrar personajes locales que llamen la atención tales como Miguel Bosé y la modelo Blanca Soto.”

Mientras tanto el canal Glow! TV no sólo ofrece piezas relativas a moda y cuidado cosmético, sino entrevistas, entretenimiento, música y lugares; siendo un producto de interés para cualquiera.

La revista Black se dirige a un hombre profesionalista y con apego a lo clásico pero con una curiosidad hacia la modernidad, a diferencia de otras revistas de caballeros enfocadas más a la difusión de tendencias de moda y cuidado personal (metrosexuales). Black se enfoca en un mercado que en su génesis se encontraba abandonado y rechazado por los medios: el de los hombres que no están a la vanguardia y son clásicos; no se denominan metrosexuales, pero comienzan a acercarse a los tratamientos de belleza y mantienen el gusto por una estética más clásica. Es una publicación conservadora porque va dirigida al hombre empresario y de negocios, pero no por ellos sus contenidos dejan de ser frescos y novedosos. Para el perfil del lector de Black la revista resulta vanguardista, mientras a un metrosexual le parece un concepto ya conocido.

Glow! TV refleja la misma esencia de los productos impresos pero en un lenguaje audiovisual, factor atractivo para el espectador al contar con un producto que ofrece contenidos variados y de interés.

4. Costos de sustituir proveedores

En una industria que no mantiene tantos costes fijos, la probabilidad de sustituir proveedores está latente. Por una parte, cambiar de impresor puede ir encaminado en buscar costos menores para aumentar el tiraje. Muchas imprentas pueden ofrecer estrategias personalizadas para los productos de las empresas, sin afectar la calidad del resultado final.

En cuestión de anunciantes y relaciones públicas ocurre lo mismo, como ya se señaló en puntos anteriores, la cantidad de marcas de lujo y moda es notable y las opciones de comercialización igual. Los recursos creativos corren con la misma suerte, al permitirse trabajar para múltiples empresas y mantener sus estándares de compromiso con el producto. Los costes de los aspectos generales siempre pueden disminuirse o equilibrarse al aplicar estrategias flexibles de gastos (intercambios y patrocinios de producto).

3.3.3 Matriz de Boston Consulting Group

Conocida también como la matriz de crecimiento y participación, es un método basado en el análisis gráfico de la cartera de negocios, impulsada en la década de los setenta por The Boston Consulting Group.

Dentro de la planeación estratégica corporativa funciona como una herramienta de análisis que se vincula ampliamente con el marketing estratégico. Su función es influir en la decisión de enfoques en el área de negocios o en las empresas y áreas en las que se debe invertir, disminuir la inversión o desertar; es decir, las Unidades Estratégicas de Negocio, UEN. Se basa en la participación de mercado y crecimiento de mercado.

Estrella. La revista Glow! funge como un producto de gran crecimiento y participación de mercado con cinco años de existencia y más de 50 ediciones periódicas. Además es el pilar de la empresa, al permitir la creación de nuevos productos como la revista Black!

y Glow! TV. En cuestiones de identidad de marca de la empresa es el producto más visible.

Cuenta con una identificación positiva entre su público potencial (consumidores), otras empresas de moda (vestido, accesorios, perfumería y otros artículos de lujo) y personajes clave del sector (diseñadores, fotógrafos, coordinadores, publicirrelacionistas, compradores, publicistas y organizadores de eventos).



La participación del producto en el mercado es alta y sus anunciantes lo reflejan. Revista Glow! se encuentra respaldada por marcas de prestigio que adquieren inserciones publicitarias en ella, las cuales dejan un considerable margen de ganancias que permiten financiar los productos de la empresa. La notable cantidad de ingresos le ha permitido lograr sinergias comerciales con marcas internacionales de prestigio como Gucci, Louis Vuitton, Chopard y empresas locales como El Palacio de Hierro.

Es un medio de rápido crecimiento y gran participación en el mercado, su rentabilidad y crecimiento a largo plazo están asegurados. Los elementos económicos empleados para conservar su competitividad en el mercado son altos, pero el alto nivel de liderazgo poseído permite que la salida de fondos sea neutro. Aunque aún se encuentra en crecimiento, la revista Glow! ha alcanzado un liderazgo en el sector, es un producto de alta demanda cuyas inversiones y ventas son efectivas. Sus estrategias de posicionamiento han sido lo suficientemente fuertes y agresivas para competir en el mercado.

Interrogación. Glow! TV entra en esta posición al ser un producto cuya naturaleza, sus transmisiones son en televisión de paga, no le ha permitido lograr una participación activa en el mercado. Sin embargo, es un punto de soporte y de promoción para las revistas Glow! y Black. Además consolida la imagen corporativa de Glow! Medianetwork y se muestra como el valor adicional en la oferta para anunciantes.

Al ser un producto de la industria televisiva, éste necesita de mucho dinero. Actualmente casi no posee inserciones publicitarias y genera pocos ingresos monetarios. Razón cuya explicación está en ser una transmisión por televisión de paga, pues si bien llega a un gran nivel de espectadores, no se compara con los múltiples usuarios de las programaciones abiertas.

Hasta ahora no ha logrado afianzarse en el competitivo mercado de la televisión y como producto nuevo requiere de una fuerte cantidad de recursos y esfuerzos humanos para sostener su participación. Como un elemento de interrogación su destino es incierto, puede derivar en el éxito o en el fracaso.

Vaca lechera. La revista Black inserta en esta categoría al ser un producto con gran participación y poco en el crecimiento de mercado, el cual aprovecha la empresa para obtener beneficios generales. Sirve como un escaparate más de publicidad de Glow! Medianetwork para sus anunciantes. Es una herramienta para generar suministros financieros y poder sostener a los productos estrella de la empresa.

La revista Black posee una parte favorable del mercado al competir en una industria de crecimiento regular. Como producto genera más dinero del que necesita. Cuenta con un número considerable de inserciones publicitarias para cubrir los gastos de producción (el producto es de periodicidad trimestral) y deja un monto económico adicional para los demás gastos de la empresa.

Black propicia gran liquidez y recursos económicos. Con un crecimiento lento, en función de su periodicidad, la inversión es baja y por lo tanto los beneficios económicos se destinan para financiar el desarrollo de los demás productos y la creación de nuevos. La revista recompensa los gastos propios y ajenos. Al incluirse como un suplemento gratuito para el lector, casi no requiere de campañas de publicidad, se consume por sí solo y únicamente requiere de actividades posicionamiento y recordación basados en relaciones públicas y marketing.

En síntesis este apartado esbozó las estrategias de comunicación que han permitido que Glow! Medianetwork sea una empresa de gran impacto y relevancia en la industria de la moda y en la sociedad económica, cultural y social. Quedó en evidencia que el motor principal de este tipo de empresa es la creatividad y la innovación constante. Asimismo se han detectado las áreas de oportunidad que me permitirán crear estrategias de comunicación que le permiten mantenerse vigente y competitiva en el mercado, al aprovechar estrategias como mercadotecnia, relaciones públicas, publicidad y recursos en Internet.

Se generarán una serie de propuestas mediante las cuales Glow! Medianetwork pueda conciliar sus intereses económicos y creativos. El objetivo principal radicará en lograr una comunicación externa favorable, mediante métodos administrativos y racionales que compaginen con su filosofía de origen vanguardista y creativo.

LAS COSAS SON
PERCIBIDAS,

LOS CONCEPTOS SON
PENSADOS,

LOS VALORES SON
SENTIDOS

-MAX SCHELER

FILÓSOFO ALEMÁN

CAPITULO 4. PROPUESTAS DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

En este apartado se presenta un análisis sobre los datos arrojados por los estudios Porter, FODA y BCG; igualmente se enuncian los factores más importantes encontrados en la comunicación interna y externa de Glow! Medianetwork. Posteriormente se exhiben una serie de propuestas de gestión de la comunicación, y una reflexión sobre el manejo de la creatividad como eje estratégico en las empresas del sector moda.

4.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS

Las revistas de moda ofrecen una mayor especialización respecto a los periódicos al tener una audiencia ⁷⁷ preseleccionada por el mismo contenido del medio. Su carácter selectivo da razón al gran uso que hace de ellas la industria de la moda, pues “junto al sector de la cosmética, posee prácticamente el monopolio de los semanarios femeninos.”⁷⁸ Además de disminuir la distorsión de las inversiones publicitarias, las revistas de moda poseen la ventaja de una mejor representación gráfica de las imágenes, factor clave en una industria movida por el lenguaje visual.

Sin embargo, su excesiva concentración sobre el tema ejemplifica una desventaja, al existir un notable encubrimiento entre publicidad y artículos redaccionales sobre el tema; convirtiendo a dichas publicaciones en catálogos de publicidad infinitos. En cuanto respecta a hombre, “actualmente falta un canal de comunicación no especializado para la moda masculina.”⁷⁹

El sector de las empresas de moda y lujo es un mercado en donde las estrategias de comercialización y comunicación juegan un papel trascendental en el aumento de la productividad y obtención de un margen de ingreso considerable. Sin embargo, los resultados se notan a largo plazo, pues depende mucho de ello la creación de una

⁷⁷ Audiencia: Número de personas alcanzadas por un mensaje a través de la prensa, televisión o radio en un determinado período de tiempo.

⁷⁸ Saviolo, Stefania y Salvo, Testa, *op. cit.*, p.287.

⁷⁹ *Ibid.*, p. 287.

imagen favorable de la marca; para que el consumidor pueda hacer de ésta parte de su estilo de vida.

4.1.1 Comunicación externa

Se considera que la empresa objeto de estudio ha manejado buenas estrategias comunicativas a nivel externo, pues éstas la diferencian de la competencia, del mercado en general y le atribuyen una perspectiva única. La empresa ha estado consciente de que no puede brindar toda la gama de beneficios al mercado al que se dirige, pues se ha concentrado en algunos y los ha propuesto de forma única (revista femenina que combine el factor moda/lujo con análisis/desarrollo personal, revista masculina dirigida a las necesidades del hombre clásico y conservador; y programa de TV enfocado a la moda y temas de interés general). Por ello su delimitación de mercado y campo de acción es favorable, pues no compite por los mismos clientes ni usa las mismas promesas de su competencia.

Los productos de Glow! Medianetwork cuentan con una adecuada elección del nombre, un diseño sumamente estético y una lógica comercial muy eficaz. Dichas cualidades devienen de un estudio de mercado adecuadamente interpretado, pues le ha permitido una favorable aceptación por parte de sus anunciantes, quienes ven en los proyectos de la empresa un target sumamente apegado al suyo.

Aunque la mayoría de los productos de moda están delimitados por un corto ciclo de vida (las revistas tienen una periodicidad mensual), la empresa ha desarrollado un posicionamiento estratégico mediante la planificación de la oferta al consumidor. El posicionamiento ha seguido una segmentación cimentada en los beneficios esperados por el público objetivo.

Los bienes de moda son productos con un alto grado de inmaterialidad, y la comunicación debe crear lazos forzosamente estrechos con los consumidores mediante publicidad, relaciones públicas, mercadotecnia y uso de recursos virtuales; estrategias de comunicación que Glow! Medianetwork ha utilizado.

La empresa ha recurrido a la publicidad exterior en vallas, lo cual representa un medio de alto impacto y, a la vez es mera decoración urbana. Respecto al coste de los espacios publicitarios en prensa nacional, conlleva a una mayor rentabilidad y un impacto favorable, aunque éste se inserta únicamente en el ámbito local; lo cual se puede calificar a dicha estrategia como próspera.

Asimismo, se ha inclinado por publicitar sus medios dentro de sus mismos productos, lo cual conlleva a una inversión de carácter gratuito en donde el mensaje se efectúa sin limitantes y al gusto de la empresa. A nivel publicitario, esta estrategia resulta sumamente eficaz, pues se vincula de manera más directa con sus públicos meta y abre a estos la posibilidad de acercarse a los demás productos de la empresa con la finalidad de adquirir nuevos consumidores.

Sin embargo, la empresa al contar en su mayoría con productos impresos sobre moda y lujo, cuenta con una segmentación de mercado dirigida a nichos específicos. Por lo tanto la publicidad exterior y en otros medios no le resulta un recurso tan eficiente de inversión (a menos que se efectúe por intercambios con otros medios) y posicionamiento, cuando su misma personalidad le permite explotar de manera superior recursos como las relaciones públicas, mercadotecnia o recursos de Internet.

Sobre el ejercicio de las relaciones públicas, la organización objeto de estudio lo ha hecho mediante las manifestaciones públicas de sus marcas y productos: presentaciones, lanzamientos, eventos especiales, patrocinios y la gestión de relaciones con líderes de opinión, públicos clave y personajes de entretenimiento.

A diferencia de gran parte de las empresas de moda en el que las relaciones públicas son encomendadas a personajes o agencias externas, en Glow! Medianetwork quienes llevan a cabo esta función son parte de la misma empresa, logrando reforzar la comunicación integrada.

Por su parte, la gestión de relaciones con marcas de moda y lujo (vestir, calzado, accesorios, automotriz, tecnología y cosmética) les ha permitido fortalecerse y acercarse

dichas marcas a sus lectores mediante los contenidos de sus medios y crear oportunidades de compra de inserciones publicitarias para los anunciantes.

Además, es admirable que la empresa ha sabido mantener una coherencia entre el alma de sus productos (cimentada en la difusión de modas y lujo) y las marcas anunciadas. Las firmas que han comprado espacios publicitarios cuentan con un gran prestigio a nivel internacional (al ser las máximas expresiones de la moda y el lujo como Louis Vuitton, Cartier, Chanel, Montblanc, entre otras).

Esta saludable relación con firmas de gran calibre le ha permitido a la empresa la obtención de materiales exclusivos para integrarlo en sus productos, razón de gran peso en un entorno en el que los consumidores buscan información privilegiada y original. Asimismo la marca ha cubierto nuevos espacios del mercado, como la personalización de estrategias de promoción para las marcas, como el caso de patrocinios donde las empresas representan un espacio o sección específica de la marca, como lo pueden ser los contenidos especiales de moda.

Siguiendo la misma línea, la relación con personajes clave para la empresa, es decir, personajes de la cultura, arte, negocios y entretenimiento posicionan a Glow! Medianetwork dentro de los sectores de acción de dichos sujetos para reforzar sus contenidos, al hacerlos más interesantes y variados para sus consumidores, al incluirlos en sus productos,

Un ejemplo claro de ello es la utilización en sus portadas de personajes del medio del espectáculo, entretenimiento y de moda, más allá de las modelos de pasarela. El mundo del espectáculo, la cultura y el deporte por ser muy visible y llamativo cuenta con la posibilidad de proponer tendencias de moda, aunado al hecho de que es observado, espiado e imitado por el público. Los consumidores de moda se sienten incitados a pertenecer a este mundo al aspirar al bienestar exhibido y tienden a identificarse con los personajes pertenecientes al mismo. Es una estrategia de marketing adecuada. La utilización de famosos alimenta el interés sobre los productos, al ayudar identificar a la marca como un ente con glamour y elegancia a la vista del consumidor.

Acerca de la utilización de Lina Holtzman, directora creativa y Publisher de la empresa, como ejecutora de relaciones públicas y del liderazgo en la empresa; resulta una estrategia satisfactoria que responde a una lógica de posicionamiento basada en un personaje inspirador al interior de la empresa y un elemento transmisor de los ideales de la empresa al exterior. Holtzman conoce a profundidad sus productos, y no habría sujeto mejor para vincular su empresa con las firmas de lujo y moda externas que le pueden beneficiar.

Su personalidad, atractivo, popularidad y carácter le permite distribuir las tareas, tomar las decisiones y programar las actividades mediante un poder carismático y de referencia, lo cual se refleja en la identificación de los miembros con su figura. Además su larga trayectoria dentro del sector editorial femenino, la erige como una figura de respeto, aprecio y, sumamente capaz para influenciar a los integrantes de la empresa, grupos externos y demás corporaciones del sector.

La cuestión de los intercambios y patrocinios, se ven como un apoyo hacia cierta empresa o personaje, en donde ambas partes salen beneficiadas con una mayor exposición mediática y social. Como prueba de ello, Glow! Medianetwork apoya eventos de moda, cultura y entretenimiento. La empresa apoya a las marcas con difusión en sus contenidos y estas a ella con la presencia de marca en los eventos. Así Glow! Medianetwork llega a nuevos públicos que podrían interesarse en sus productos y a la vez ofrece contenidos actuales y novedosos a sus públicos ya cautivos.

Los eventos realizados son un medio de comunicación de empresa a empresa (proveedores, anunciantes, agencias de entretenimiento) y funcionan como un instrumento de promoción al consumidor final. También Glow! Medianetwork realiza eventos en solitario como el lanzamiento de nuevos productos, y otros en conjunto con marcas con un target similar al suyo. Estas acciones reflejan un análisis interno de los objetivos a alcanzar con el evento, y de los recursos humanos y materiales con los que se cuentan; permitiéndole a la compañía definir las estrategias a emplear.

Por ello, sus niveles de relaciones públicas se han extendido a sinergias con los establecimientos en donde se hará el evento, con agencias de representación que

lleven a figuras reconocibles del espectáculo a las celebraciones y con marcas cuyos productos o pequeños presentes amenicen el momento. Sus eventos son una muestra de innovación y brindan al público instancias auténticas y creativas, por ejemplo; los lanzamientos de productos no sólo se quedan en la ceremonia de presentación, sino son deleitados por presentaciones de grupos musicales que muchas veces aparecen en los contenidos del medio.

En un entorno competitivo y precedido por una crisis económica las relaciones públicas son una estrategia sumamente funcional, al permitir crear una imagen positiva de la empresa en el cliente y con los públicos meta a captar. Entonces, los gastos y esfuerzos de la realización de eventos, patrocinios, intercambios y gestión de relaciones con empresas/personajes; se convierten en una inversión orientada a resultados mensurables a mediano y largo plazo.

A nivel de mercadotecnia, los productos han sido lanzados en el momento preciso en el que el mercado no contaba con ellos. La revista Glow! nace cuando las publicaciones de moda eran dominadas por franquicias globales (además dio pie al nacimiento de otras revistas independientes de diseño) .Black ve la luz cuando hay una saturación de revistas de corte metrosexual, pero ninguna para el hombre clásico; y también en un momento con un gran número de anunciantes enfocados al público masculino. Teniendo en cuenta este trasfondo, Glow! TV complementa de manera audiovisual la información de sus predecesores mediante un programa televisivo con diversos contenidos, pero fieles a su espíritu exclusivo, lujoso e innovador.

Los “productos no poseen un valor en sí mismos, sino son respuesta a un determinado conjunto de necesidades”⁸⁰, las cuales dan origen a las estrategias de segmentación de mercado y posicionamiento. Los productos de Glow! Mediante network, revistas y programa de televisión, otorgan un significado a los consumidores que sobrepasan sus propiedades funcionales; y remiten a contenidos simbólicos-comunicativos proyectados en el momento de compra.

⁸⁰ *Ibid.*, p. 131.

La cuestión de la marca representa el punto focal de las estrategias de las empresas de moda, pues ha superado su dependencia al producto para llegar a ser un ente de gestación e incremento de valor en la totalidad de la empresa. La marca simboliza la sinergia entre producción, distribución y consumo. Glow! Medianetwork busca hoy en día reunir un conjunto de atributos y valores que sean importantes para el consumidor, y con ello contar en el mercado con una identidad de marca⁸¹ diferenciada y perdurable en el tiempo.

Se debe destacar la importancia de la diferencia de marca de los productos de Glow! Medianetwork frente a otras publicaciones y editoriales; pues su sello de identidad se basa en la promoción de un estilo de vida inspiracional cimentado en la moda y el lujo. Hasta ahora las revistas de moda han explotado hasta el cansancio un concepto de lujo y moda banales, predicando una posición social superior con explicación en la posesión de cierto producto o marca. En cambio el lujo y la moda inspiracionales por parte de la empresa, invitan a sus lectores al 'arte del buen vivir', gracias a un valor agregado que emana el deseo de poseer un producto con el objetivo de cumplir una satisfacción personal.

Los productos cuentan con un posicionamiento enfocado, es decir, la vinculación de atributos sencillos con los identificados en el producto por el cliente. La exclusividad, el vanguardismo, la autenticidad y la calidad configuran la esencia de la empresa.

Entonces la revista Glow!, Black! y la transmisión Glow! TV se convierten en instrumentos comunicadores de un estilo de vida, una forma de ser y vivir y son percibidos como únicos e innovadores por los consumidores. Estos productos crean emociones y por consecuencia se encuentran favorablemente orientados al mercado y sus exigencias; situación que obedece al entendimiento de las necesidades del mercado por parte de la empresa.

⁸¹ **Identidad de marca:** Agrupación en torno a signos de reconocimiento específicos, de un conjunto de valores, asociaciones, expectativas, a los que los clientes atribuyen un valor que va más allá de los atributos técnicos y funcionales de los productos identificados por la propia marca. Saviolo, Stefania y Salvo, Testa, *La gestión de las empresas de moda*, Gustavo Gili, Barcelona, 2007, p. 176.

En el caso de los productos impresos, con un tiraje favorable de veinte mil ejemplares, la distribución resulta un tanto ineficiente por el tiempo de retraso en los puntos de venta. Los productos son de calidad y las estrategias publicitarias adecuadas, pero dicho factor puede modificar la actitud de compra del individuo y orientarlo hacia la adquisición de un sustituto; y por otro lado influye en la captación de nuevos consumidores.

Sin embargo, la empresa cuenta con un abastecimiento favorable de la demanda y el canal de distribución se ajusta a las características de los productos y al tipo de público meta. Los medios impresos fieles a la exclusividad y lujo que se les otorga en sus contenidos, únicamente se venden en locales cerrados junto con publicaciones similares; lo cual manifiesta una coherencia entre los ideales de la empresa y las estrategias de distribución.

La cuestión de los puntos de venta en locales cerrados le ha permitido manejar los productos a la empresa, no como una vía de distribución para la marca, sino un espacio de partida que construye una relación con el consumidor, y el detonante de las propiedades de la oferta. Su distribución especializada en materia de calidad de servicio y oferta, le han permitido responder a los requerimientos más variables y de focalizar de manera adecuada al mercado su producción diferenciada.

El uso de los recursos vía Internet por parte de la empresa es adecuado, aunque su sitio web presenta varias carencias. Hay una deficiencia en la capacidad de ofrecer los contenidos en necesidad del medio.

Revista Glow! es el único medio de la empresa en donde se centra la información del sitio web, no hay un sitio referente a los dos medios sobrantes ni a la empresa; aunque si se pueden encontrar referencias mínimas de ellos en el sitio. El diseño es atractivo, pero no es suficiente con que el material se haya pensado para Internet. El sitio web presenta una grave desactualización y los contenidos para el visitante son mínimos, factores primordiales en las empresas dedicadas a la moda que deben ir a la vanguardia e innovación informativa.

Pero la empresa intenta superar dichas carencias a través de Twitter y Facebook, herramientas que le han permitido a Glow! Medianetwork mantener un contacto muy cercano con sus consumidores al plantear temas, que no necesita difundir como artículos completos, para incitar a los lectores a opinar sobre ellos y a buscar la información completa en sus productos. La tendencia del uso de las redes sociales ha establecido una nueva corriente periodística donde se siembra el diálogo con los lectores, y este intercambio de información resulta sumamente enriquecedor para la organización.

Un punto a favor que ha logrado la interacción de los usuarios es que la directora editorial de los medios actualiza las comunidades sociales. Es ella quien postea mensajes relativos a los productos o envía preguntas para lograr temas de discusión; hecho que motiva a los usuarios al sentir un contacto más directo con las figuras institucionales de Glow! Medianetwork.

Este tipo de instrumentos permiten a la compañía estar en constante búsqueda de elementos de información que le posibiliten actualizarse y reinventarse con base en sus intereses, pues obtienen datos de primera mano, es decir, los usuarios indican que tendencias siguen y necesitan en cuanto a hábitos de consumo. Es una excelente alternativa en cuanto a métodos de posicionamiento en un momento donde la publicidad tradicional es inaccesible por su costo.

Sin embargo, durante el diagnóstico organizacional, se pudo observar que en algún momento los mensajes no han podido encausar de manera adecuada la interacción del lector. Y es que en algunas ocasiones la página de Twitter es utilizada para comunicar mensajes personales por parte de quien la actualiza; cuestión necesitada de un replanteamiento del uso de estos recursos.

El uso de redes sociales debe responder a la necesidad de las organizaciones por hacer un *marketing* que se adecue a las tendencias de consumo actuales y al uso de nuevas tecnologías. La reestructuración de la utilización de estos recursos en redes sociales en Glow! Medianetwork requiere encaminarse a la búsqueda de una optimización de estas herramientas, con el fin de crear estrategias de comunicación

más eficaces y resultados más favorecedores para el cumplimiento de los objetivos de comunicación de la empresa.

Las redes sociales no son espacios de difusión, sino de interacción. Dialogar mediante ellos es la clave que le permitirá a la empresa integrarse en la misma comunidad de sus seguidores. Ante todo debe lograr un ambiente de respeto con los seguidores de las redes sociales de la organización, si hacen preguntas se debe responderlas.

La información debe tener personalidad y originalidad. Lo recomendable es publicar mensajes con frecuencia, pero no por ello se debe hacer el envío de cuestiones meramente publicitarias. Cada mensaje debe ser creativo y darle al lector una sensación de que el mensaje fue personalizado especialmente para él. También se debe moderar la mezcla de información personal y corporativa.

Las redes sociales son herramientas cuya naturaleza es de comunicación personal, aunque hoy las tendencias sobre su uso sean de carácter corporativo. Por ello se debe agregar valor a los mensajes que se comuniquen en estos medios, con la finalidad de crear comunidades interactivas y apegadas a los objetivos comunicativos.

La promoción se realizará dentro de los mismos medios existentes hasta ahora, tanto en impresos como en el audiovisual. Basta con una mención dentro del programa de TV que invite a los lectores a visitar y unirse a las redes sociales. Por parte de las revistas impresas servirá el mismo gesto de promoción dentro del directorio o la carta editorial. Asimismo se pueden publicitar las redes sociales a través del propio sitio web de los productos de Glow! Medianetwork, con una imagen promocional dentro de la página promocional que redirija al usuario a cada uno de los sitios sociales.

4.1.2 Comunicación interna

En materia de comunicación interna se encontró que la empresa requiere establecer de manera formal y escrita su identidad corporativa, pues aunque sus integrantes tienen noción de la misión, visión y valores de manera informal, es necesario institucionalizar el corazón ideológico de la corporación y hacer conocimiento de éste a sus públicos internos y externos.

También se ha notado que el director creativo y Publisher de la empresa se encarga de la estrategia de mercado, comunicación y de producto, delegando a la parte administrativa la actividad comercial, de productividad y de logística. Ello representa una estrategia adecuada de las empresas de moda, donde la parte creativa tiene un peso muy fuerte en el desarrollo de la empresa, pero que siempre debe contar una contraparte administrativa para lograr el éxito.

La empresa posee un agradable flujo de mensajes, los cuales permiten la realización de las actividades de la parte editorial y creativa, en donde intervienen una serie de profesionales apasionados de su trabajo. En la parte administrativa se encontraron deficiencias en cuanto a rotación de personal, el retraso en las fechas de cierre de los productos y la falta de comunicación a los miembros de las decisiones tomadas por parte de la dirección.

Más allá de estrictos planes y técnicas de selección de recursos humanos, la empresa tiene su origen en la creatividad y la innovación; pues someterse a tales estructuras la limitaría en su desarrollo, pues ¿se puede cuantificar o calificar la creatividad en un individuo?

Glow! Medianetwork debe ser una empresa que no se enfoque únicamente en la transformación y distribución del producto, sino a crear valor para sus miembros con base en sus necesidades humanas y evitar la rotación de personal. Para ello debe asegurar un óptimo sentido de pertenencia, mediante la transmisión constante de dicho sentir por parte de los líderes y directivos, que compagine los sentimientos del individuo con su misión de vida.

Los retrasos de las fechas de cierre del producto, y por lo tanto de entrega al distribuidor, se pueden solucionar fácilmente al adelantar los días de cierre editorial y comercial. Una sincronización por parte de los tres productos, cuya norma de entrega de resultados sea similar y con un margen de tiempo anticipado, permitirá tener listo el producto para su rápida distribución y consumo. Su participación en el mercado se encaminara a condiciones más óptimas y justas de comercialización y competencia.

En cuanto a la falta de transmisión de la toma de decisiones, urge que la comunicación interna sea concebida como una herramienta de participación en las informaciones y difusión del conocimiento en el interior de la empresa. Las problemáticas de la empresa y las soluciones que se tomen deben ser comunicadas a los miembros, sobre todo a quienes son responsables de las áreas que propician el desarrollo organizacional. Ello generará procesos de aprendizaje y logrará un vínculo entre los recursos humanos para encaminarlos a la obtención de objetivos comunes.

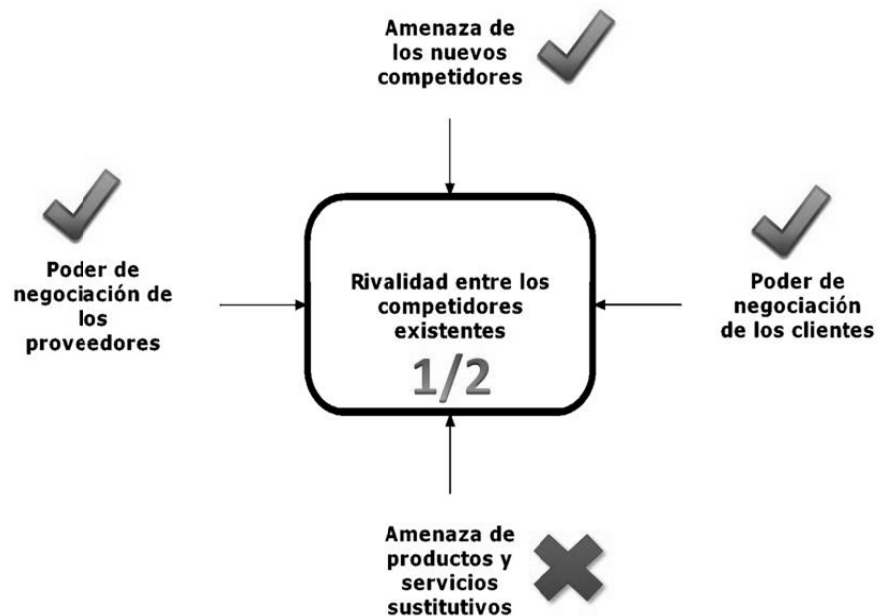
Para desarrollar una mayor y óptima comunicación entre los empleados y los directivos, ésta se debe conjuntar en una estrategia común, para facilitar una lógica en funcionamiento del mercado que resulte más propositiva que una enfocada en el producto.

La comunicación interna de Glow! Medianetwork exige mantener una coherencia entre el nivel estratégico, la identidad del producto y de marca; y el nivel operativo, las estrategias de posicionamiento, comunicación y de producto.

4.1.3 Análisis Porter

Sobre el estado de la industria, el análisis Porter reflejó una empresa saludable dentro de un entorno de crecimiento medianamente atractivo. Si bien, cuenta con una amenaza de sustitutos alta y una amenaza de nuevos competidores media; su poder de negociación con clientes y proveedores es alto. Por lo tanto la rivalidad entre competidores se encuentra en un estado medio; desenvolviéndose en un entorno que le permite innovar y utilizar estrategias creativas.

En materia de amenaza de nuevos competidores hay un riesgo bajo, cuanto más dinero y recursos se necesitan para poner a andar una empresa, el competidor tendrá menos intenciones de entrar. En una revista de moda se necesitan relaciones públicas favorables con empresas que brindarán los contenidos editoriales, pero sobre todo inversiones publicitarias que le permitan cubrir los costes de producción y generar beneficios adicionales.



Interviene el factor de la producción a gran escala, cuando una empresa como Glow! ya ha adquirido experiencia, entonces el volumen de producción tiende a disminuir sus costos y a la vez las ventas cubren los costos fijos y generan beneficios económicos. La compañía ha logrado una ventaja distintiva en cuanto a costos y ganancias. Por ello, las barreras de entrada en las empresas del sector moda provienen de las desventajas en cuanto a costos y originalidad del producto.

En el caso de Glow! Medianetwork sus ventas se generan por la innovación del producto y la adecuada calidad del servicio con anunciantes, valores que alimentan la lealtad de los clientes e impiden la sustitución del producto. En el caso de las revistas dedicadas al sector moda la intensidad de las barreras de entrada define los niveles de competitividad y calcula las posibilidades de ingreso de nuevas empresas. Se deduce en esta investigación que cuando más difícil es la entrada de nuevas organizaciones en la industria de la moda, más fuerte es la posición competitiva de las empresas ya existentes.

Acerca de la amenaza de productos sustitutos existe un riesgo alto para la empresa. Glow! Medianetwork cuenta con una facilidad para sustituir al producto por parte de sus clientes, pues su alto precio (50\$) se ve ensombrecido por el precio mediano (35\$) de sus competidores más directos, es estos casos revista Elle, Vogue y Harpers Bazaar.

Sin embargo, cuenta con una favorable lealtad por parte de sus lectores en gran parte por la calidad de sus productos. Mientras las empresas establecidas se concentran en la competencia del mercado de moda femenino, Glow! Medianetwork ha logrado mediante la innovación y creatividad productos nuevos que complementen al existente (revista Glow!) y llegar a nuevos nichos de mercado, tal como ha ocurrido con la publicación Black! y el programa Glow! TV.

La negociación con los compradores y clientes es favorable, con un nivel de riesgo bajo. La investigación señaló que los productos de la empresa cuentan con una ventaja diferencial basada en la exclusividad, oferta de contenidos variados y en correspondencia a marcas de gran prestigio y una línea editorial propositiva y novedosa.

No obstante, los canales de distribución son muy limitados. Los productos se venden exclusivamente en locales cerrados; lo que dificulta abarcar de manera más amplia el mercado meta (a diferencia de su competencia con ventas tanto en espacios cerrados y kioscos abiertos). Lo mismo ocurre con el programa de televisión, transmitido por canal de paga, aunque no existen muchos programas del mismo género en señal abierta.

Entonces la facilidad de sustituir el producto es medio, por la diversidad de publicaciones del sector con precios menores (razón que no implica una gran calidad del producto); pero no un tratamiento de la información y calidad física del producto como Glow! Medianetwork.

En materia de negociación, la empresa mantiene costes fijos que en la época actual han sido sustituidos por diferentes sinergias comerciales. Ello ocurre con sus clientes publicitarios, es decir, aquellas marcas necesitadas de inserciones de anuncios en los productos de la empresa. Glow! Medianetwork se muestra flexible al poder permitir estrategias personalizadas, intercambios o promociones de costes, los cuales generalmente van acompañadas de tratamiento editorial, logrando brindar valor agregado y atractivas facilidades de negociación. Por ello, la venta de beneficios se convierte en una ventaja competitiva de la compañía.

El poder de negociación con los compradores de los productos es favorable al haber varias empresas que compiten por un mercado similar y tiene lugar una competencia de precios. Pero a nivel de compradores de anuncios publicitarios, Glow! Medianetwork ha encontrado a través de estrategias flexibles de negociación una ventaja competitiva sobre otras empresas, pues cuenta con un número considerable de anunciantes que le permiten sostenerse y a la vez obtener ingresos extras.

En cambio, el poder de negociación con los proveedores es óptimo y con bajos riesgos, pues las organizaciones de moda pueden encontrar favorables precios de producción al contar con un amplio número de proveedores. A nivel producción, son numerosas las imprentas que con tal de contar con dicha relación de venta pueden ajustarse al presupuesto de tiraje de la empresa. Lo mismo ocurre con las firmas de moda de prendas de vestir, accesorios, calzado y otros artículos de lujo, las cuales son sumamente prestigiadas a nivel internacional y local.

Sobre el aspecto creativo, factor de movimiento en una empresa de moda, hay un gran número de proveedores como estilistas, redactores, ilustradores, modelos, fotógrafos y otro tipo de creativos, cuyos servicios siempre pueden resultar útiles para a la empresa siempre y cuando se ajusten a su filosofía editorial. El poder de negociación de los proveedores es bajo al haber una gran cantidad de ellos, lo que implica una gran ventaja para la empresa.

Todos los factores anteriores definen la rivalidad entre empresas del sector. El número de competidores de Glow! Medianetwork es amplio, sin embargo, la competencia directa que mantiene ocurre con los productos de empresas editoriales de gran tamaño; pues dichos productos comparten un tamaño, poder en el mercado, destreza, target, anunciantes y contenidos similares. Ello implica una rivalidad media; lo cual se intensifica al momento en que la empresa objeto de estudio le resulta difícil abandonar la industria, pues ya posee con un respaldo de marca y actividades de cinco años.

En cuanto al liderazgo de la empresa se apreció que el ejercido por su Publisher favorece y solidifica la agresividad de su compañía en el mercado, otorgándole una dosis extra de competitividad sobre las demás empresas del ramo. La rivalidad entre

empresas es media, pues cuanto mayor es la intensidad de la rivalidad de los competidores, más difícil será para las nuevas empresas entrar a la industria y para las ya existentes sobrevivir.

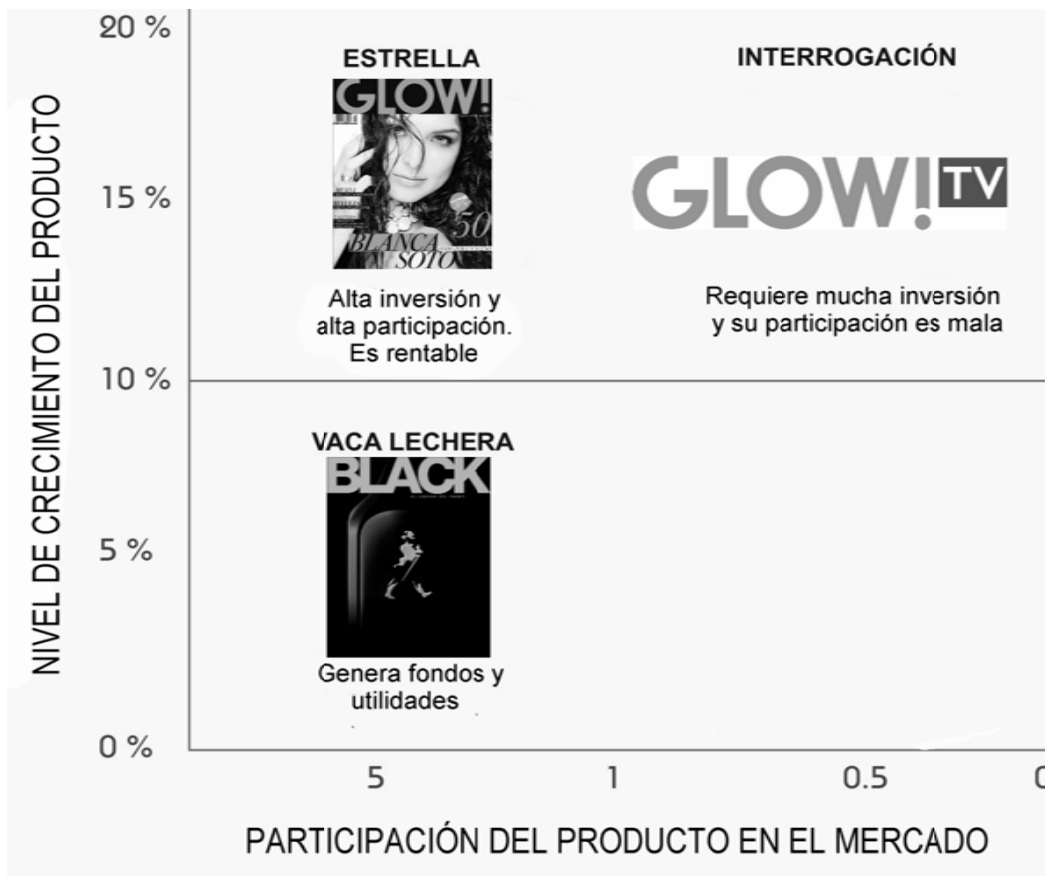
En resumen la industria editorial de moda es medianamente atractiva al contar con tres fuerzas positivas del análisis realizado. La rivalidad entre los competidores y el riesgo de sustitutos es un factor de alto riesgo para el desarrollo de la empresa, sin embargo, las barreras de entrada a nuevos competidores y su favorable capacidad de negociación con clientes y proveedores le posibilitan a Glow! Medianetwork fortaleza, solidez y ventajas sobre las demás empresas del sector.

Se sugiere que la empresa objeto de estudio fortalezca sus barreras de entrada frente a los nuevos competidores y buscar constantemente la generación de utilidades para desarrollar, financiar y ejecutar estrategias agresivas de posicionamiento e inversión en los diferentes productos existentes o nuevos. La reflexión de este análisis arroja una proyección positiva y con gran valor de la empresa y sus unidades estratégicas de negocio a largo plazo.

4.1.4 Matriz Boston Consulting Group

De acuerdo a la matriz del Boston Consulting Group, la empresa tiene en revista Glow! su fuente de ingresos más redituable y el mayor soporte de la construcción de identidad de marca, al contar con un favorable posicionamiento en su público meta. Este producto, es el eje que ha dado pie al desarrollo de los demás medios que la empresa ha desarrollado y ejemplifica el espíritu visionario y creativo de corporación.

La Revista Glow! posee las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad de la organización, y por lo tanto debe contar con el mayor número de inversiones para conservar y reforzar su posición dentro del sector. Debe tomar en cuenta el análisis FODA con el fin de seguir siendo un proyecto estrella y continúe manteniendo su alto nivel de crecimiento. Las estrategias a emplear deben ser sumamente agresivas tales como una fuerte promoción del producto (mediante relaciones públicas, recursos virtuales y publicidad) y el reforzamiento del valor agregado percibido por el cliente.



Respecto a la revista Black, ésta puede incrementar su participación y crecimiento en el mercado si se modifica su estrategia de venta y posicionamiento, pues al ser un suplemento de carácter gratuito, está imposibilitado de mostrar su verdadera fuerza competitiva. Es un producto original y atractivo para el segmento de hombre clásico al que se dirige y puede explotar tal fortaleza para implementar novedosas estrategias de acción en el mercado y convertirse en un producto estrella de gran valor para Glow! Medianetwork en cuestión de ingresos comerciales y fortalecimiento de la identidad de marca.

El reto para la empresa es conservar la posición de Black como un generador de recursos el mayor tiempo posible. Se recomienda un cambio de estrategia en su comercialización, es decir, volverlo un producto independiente para poner a prueba su capacidad de venta en medida en que el receptor lo consuma.

Glow! TV es un componente de la empresa cuyo destino permanece aún incierto. Se notaron ciertas deficiencias a nivel de oferta publicitaria, el canal aún no cuenta con un

número considerable de anuncios comerciales; aunque si es un atractivo para las firmas que buscan posicionarse en medios de gran alcance como la televisión.

Aunque también este bajo interés de anunciantes del sector moda por comprar pautas publicitarias en televisión, se debe a que la naturaleza de las empresas del sector moda, en materia de vestido y otros complementos, no suelen pagar por inserciones en medios audiovisuales, pues tradicionalmente sus campañas se basan en material gráfico destinado a los medios impresos. Glow! TV se debe ver como un medio de apoyo temporal de enriquecimiento de la oferta para los anunciantes, y si no desarrolla una participación y crecimiento en el mercado considerables, se puede en un futuro suprimir de los productos de la empresa.

Glow! Medianetwork debe realizar una reflexión sobre el rumbo de Glow! TV en el futuro. La posibilidad va desde reforzar su estrategia de posicionamiento y funcionamiento o concluir el producto. Se recomienda una estrategia de posicionamiento intensiva, donde el desarrollo del producto penetre fuertemente el mercado y con ello manejar estrategias atractivas de venta para anunciantes, que se vea apoyada por los otros dos productos impresos para contar con una amplia cartera de clientes.

En síntesis la creatividad es una de las grandes claves para sobrevivir en el mercado de la moda. Más allá de los estudios de rentabilidad y de mercado, los directivos de Glow! Medianetwork han considerado los factores sociológicos, al llegar al público al que quieren vender mediante la transmisión de una historia o un concepto.

Por ello, Glow! Medianetwork ha creado en torno a sus tres medios un concepto de gran valor sociológico, que envuelve un estilo de vida en un significado, para quienes poseen sus productos, el cual evoca moda y lujo, más una invitación a un mundo proactivo y propositivo. Los clientes conocen el precio final de los productos, pero no tienen noción del cose detrás de éstos; una historia y un concepto en su elaboración que conforman un valor emotivo para sus compradores. El valor percibido por el consumidor es superior al del precio del producto.

En el campo comunicativo, Glow! Medianetwork ha logrado comunicarse con sus consumidores mediante un lenguaje comprensible, reconocible y sintético. Asimismo mantiene una coherencia entre las características del producto y la imagen de la empresa, pues un posicionamiento claro se percibe sólo cuando los atributos esperados por el cliente llegan a éste.

También cuenta con una previsión de todos los medios útiles para lograr sus objetivos, en los que los órganos de gestión y comunicación (tanto interna como externa) logran formar una perspectiva unitaria y propia de la organización. Por ello Glow! Medianetwork comunica de forma integrada, necesidad satisfecha en una empresa que debe transmitir valores abstractos vinculados a un proyecto de vida; mediante la comunicación coherente de mensajes y la percepción reforzada de ellos.

Glow! Medianetwork se comprende como una compañía extendida en una red horizontal y vertical de vínculos con sus proveedores e integrantes; permitiéndole que ésta serie de actividades, procesos y sujetos desarrollen productos exitosos. En una época en donde el éxito de la moda se basa en la inmediatez, ha mostrado una capacidad de propuesta y respuesta rápida; al volverse tangible en la creación de productos inteligentes que otorgan soluciones al consumidor final.

Posee una capacidad de anticipación a las exigencias del mercado y una gestión adecuada del proceso de suministro y vínculos con el cliente. Prueba de ello, es una demanda final sofisticada y favorable por las partes altas y medias del mercado, factor estimulante para los integrantes, proveedores y distribuidores de la empresa.

Por otro lado, la corporación cuenta con un posicionamiento favorable respaldado por cinco años de actividades basadas en un alto nivel de dinamismo e innovación, para adecuarse a las pretensiones de un mercado activo y en constante cambio. Glow! Medianetwork ha comprendido que cambiar no representa alterar su posicionamiento estratégico, sino perseguir una evolución y mejora continua de sus procesos operativos y de oferta. Los productos deben perfeccionarse en relación del cambio de las modas,

pero a la vez la oferta de la empresa debe evocar valores estáticos e identificables que sustenten la identidad de la marca.

La revista Glow! es el producto sobre el que las propuestas de comunicación externa de esta investigación girarán, pues factores de éxito como su solidez, los márgenes de ganancias y su posicionamiento de marca dentro del sector le han brindado una mayor ventaja sobre la revista Black y Glow! TV. Además es el producto reflejante de la máxima coherencia entre el mundo que representa y el universo de la marca 'Glow! Medianetwork'.

Las empresas de moda requieren actualmente evolucionar su lenguaje a nivel comunicativo, pero sin banalizarlo. Las tendencias sociales y de consumo hoy en día exigen esfuerzos comunicativos de promoción con una visión más allá de las inversiones en publicidad, las cuales resultan caras y cada vez menos útiles.

Las propuestas desarrolladas a continuación se conciben a partir de la existencia de nuevos escenarios en el campo de la comunicación: recursos virtuales en Internet como redes sociales, plataformas móviles y otras estrategias de gestión.

4.2 PROPUESTAS DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

A partir del análisis de los datos obtenidos se han desarrollado una serie de propuestas, las cuales se mantienen fieles al alma racional-financiera de cualquier empresa, pero que en el caso de organizaciones del sector moda se requiere de estrategias basadas en la creatividad y la innovación.

<i>PROPUESTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA</i>	<i>PROPUESTAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA</i>
1. Propuesta de creación y difusión de identidad corporativa (misión, visión y valores)	1. Desarrollo de plataforma móvil 2. Reestructuración sitio web 3. Comercialización electrónica

4.2.1 Propuestas de comunicación interna

Con base en las necesidades comunicativas y de gestión al interior de la empresa, se considera pertinente la realización de la siguiente propuesta.

4.2.1.1. Propuesta de creación y difusión de identidad corporativa (misión, visión y valores)

<i>CARACTERÍSTICAS GENERALES</i>
Objetivo: Crear y difundir la identidad corporativa de Glow! Medianetwork a sus públicos internos y externos.
Duración: Permanente
Mensaje central: Gestación y transmisión de la identidad corporativa de Glow! Medianetwork
Público meta: Público interno, conformado por directivos, escritores, camarógrafos, fotógrafos, diseñadores gráficos, escritores, contadores, administradores y directivos; y público externo, integrado por anunciantes, consumidores de los productos de la empresa y grupos de personas interesados en la moda, lujo y entretenimiento.
Seguimiento: A nivel interno se efectuará a través de la entrega total a todos los integrantes de la organización y en su asistencia a las juntas informativas. A nivel externo el seguimiento se dará con el número de visitantes a la sección en la que se encuentre insertada la identidad corporativa de Glow! Medianetwork.
Evaluación: La correcta difusión de la identidad corporativa se reflejará en la solidez de la cultura corporativa y la eficacia de los procesos creativos, productivos y administrativos.
Expectativas: Una favorable aprehensión de la identidad corporativa por parte de los públicos internos que se verá reflejada en una cultura organizacional positiva. En el ámbito externo se espera un posicionamiento eficaz de la imagen corporativa en clientes y consumidores.
Presupuesto: 20000 pesos

Descripción de la estrategia

A pesar de que esta estrategia va encaminada a públicos internos y externos, es en los primeros donde su implantación es fundamental, pues en medida en que éste sector conozca y se apropie del corazón ideológico de la empresa lo reflejará en su desempeño laboral. Por ello la difusión de la identidad corporativa se llevará a cabo por canales y medios internos y externos.

Al interior de la empresa, se otorgará un documento impreso a los miembros existentes y a los que se vayan integrando (tanto de la parte administrativa como creativa). La pieza tendrá un diseño atractivo con la misión, visión y valores de la empresa,

elementos a complementarse con la historia de Glow! Medianetwork y sus productos, imágenes y datos de contacto para comentarios. Además de dicho soporte impreso, otra forma de transmisión será a través de una reunión informativa con los integrantes de la empresa. Para romper la monotonía de una junta informativa se puede realizar un convivio el donde se dé a conocer, en un ambiente agradable y lúdico, la identidad corporativa de la empresa y las razones por las que se considera importante su difusión.

En cuanto al ámbito externo, resultará suficiente la colocación de la identidad corporativa en el sitio web de la empresa, en una sección denominada 'Acerca de' y en la que además de describir a la empresa se integrarán la misión, visión y valores.

La propuesta de identidad corporativa de la empresa se apega a su espíritu creativo e innovador, pero sin descartar su parte administrativa y financiera. Se conforma de los siguientes puntos.

MISIÓN

Somos una empresa mexicana de medios orientada a la creación de productos impresos, audiovisuales y servicios de marketing directo relacionados con los sectores moda, lujo y entretenimiento; con el objeto de inspirar a nuestros clientes y consumidores a ser activos y proactivos.

VISIÓN

Ser la empresa de medios líder en México en el mercado del nuevo lujo, el universo exclusivo pero no elitista, que busca crear conexiones emocionales entre consumidores, productos y servicios.

VALORES

Ética y credibilidad

Nuestros productos no están destinados a manipular a nuestros consumidores, se encuentran conformados por la veracidad que sólo la información periodística puede brindar, para inspirar a nuestros consumidores y clientes a dar lo mejor de sí mismos.

Compromiso con la excelencia

La competencia no es nuestro principal referente en cuando a nuestras decisiones y actividades, sino los niveles de exigencia que establecen nuestros clientes y consumidores. Al cumplirlos estaremos alcanzando la excelencia.

Creatividad e innovación

Son las principales herramientas que nos permiten competir en un mercado en constante cambio y que exige la creación y desarrollo de productos únicos y de calidad.

Trabajo en equipo

Creemos que sólo el trabajo de equipo y la pluralidad de ideas que conlleva, nos permiten contar con una perspectiva de producción sólida, original y propositiva.

4.2.2 Propuestas de comunicación externa

Con base en las necesidades comunicativas y de gestión al exterior de la empresa, se considera pertinente la realización de las siguientes propuestas.

4.2.2.1. Desarrollo de plataforma móvil

<i>CARACTERÍSTICAS GENERALES</i>
Objetivo: Difundir y reforzar la filosofía editorial y estilo de vida de la Revista Glow! a públicos cautivos y nuevos mediante la telefonía móvil.
Duración: 6 meses
Mensaje central: Difusión de la filosofía editorial y estilo de vida de la revista Glow! a través de la telefonía móvil
Público meta: Público (A/B y C+) femenino (85%) y masculino (15%) de 30 a 40 años con hábitos de consumo inclinados a la moda, artículos de diseño, productos de belleza, autos y firmas de lujo.
Seguimiento: Sobre la marcha se revisarán las estadísticas de las descargas de la aplicación y acceso a cada uno de los apartados. Conforme se vea que los datos son positivos o negativos, se modificarán los contenidos de la plataforma para hacerlos más atractivos y el consumidor se involucre con ellos un mayor número de tiempo. Se debe promocionar bajo los mismos soportes impresos de las revistas, programa de televisión e Internet con el fin de lograr estándares de medición que compaginen con el consumo de la aplicación por parte de los usuarios.

Evaluación: Será mediante un análisis cuantitativo que arroje datos sobre el número de descargas de la aplicación en los dos soportes móviles (Blackberry y Iphone), el total de accesos a las secciones de radio, moda y agenda de la aplicación y el uso de las promociones exclusivas que se da en el apartado RSVP. De manera cualitativa se valorarán los comentarios sobre la aplicación en los sitios de descargas, en el sitio web de Glow! y redes sociales.

Expectativas: La participación positiva en el mercado de la telefonía y aplicaciones móviles, mediante la transmisión de la esencia de los productos de Glow! Medianetwork. Lograr un margen favorable de usuarios que descarguen e interactúen con el medio a través de la plataforma móvil, otorgándole fuerza y valor añadido a una estrategia de posicionamiento pionera en el sector editorial y de moda en México.

Presupuesto: 20000 pesos

Descripción de la estrategia

Con esta propuesta se pretende incursionar dentro del mercado de plataformas para teléfonos celulares y otros dispositivos móviles, con el objeto de abrir un nuevo canal para la difusión de mensajes fundamentados en los productos de Glow! Medianetwork.

Glow! Mobile permite al usuario la personalización de su dispositivo móvil mediante una atractiva aplicación de productividad personal. La aplicación se enfocará a los dispositivos Iphone y Blackberry, por la facilidad de reproducir contenidos multimedia (entorno gráfico, audio y video), alta conectividad y recepción de actualizaciones. Además, ambos son equipos telefónicos consumidos por un público de perfil A y B, que representan el mismo target de los productos de Glow! Medianetwork.

La telefonía móvil juega en este momento un papel significativo para las marcas y empresas, en su relación con los clientes de acuerdo a Mark Bamber, consejero de miBuys; quien señala que “las mujeres están incursionando en los servicios móviles pero la verdad es que ya están muy delante de este punto y ahora acceden a todo el mercado a través del terminal.”⁸²

⁸² Marketing Directo, “Las mujeres llevan la delantera en la utilización de cupones del móvil” en <http://www.marketingdirecto.com/especiales/marketing-movil/las-mujeres-llevan-la-delantera-en-la-utilizacion-de-cupones-del-movil>, (ví: 20 de Mayo de 2010).



Gráfico 16. Vista previa de las secciones de moda y radio de la plataforma móvil.

La plataforma se denominará Glow! Mobile y recopilará algunos de los ejes temáticos del estilo de vida que proyecta la Revista Glow! y el programa Glow!TV. El público al que va dirigido responderá al mismo de la Revista Glow!, por el apego y manejo constante que tiene dicho sector en materia de uso de servicios de Internet y telefonía móvil.

Características generales:

- Plataforma enfocada a la promoción del estilo de vida de la revista Glow!
- Aplicación actualizable mensualmente y con la posibilidad de enviar notificaciones durante dicho periodo.
- Producto gratuito descargable vía Internet
- Sofisticación y acceso a contenidos exclusivos

Los dispositivos y red de comunicaciones Blackbeery y Iphone permiten el acceso a un mercado extenso y en vías de crecimiento, enfocado a teléfonos móviles de uso personal y laboral. En México existen 153500 usuarios de equipos Blackberry frente a 35 000 de Iphone⁸³.

El acceso a la aplicación es sencillo, pues sólo basta con que el usuario acceda vía Internet a la tienda virtual BlackBerry App World y Itunes, localice a Glow! Mobile (colocado especialmente en la categoría de estilos de vida), descargue el archivo de instalación y lo ejecute en la memoria flash de su dispositivo.

Las ventajas de manejar una aplicación de este tipo radican en:

- Proporción al usuario de información al instante a través de la red GPS y Wi Fi
- La aplicación se integra con las funciones centrales del dispositivo como correo electrónico, agenda y contactos.
- Conectividad y seguridad.
- Reproducción de contenido multimedia en línea
- El software Glow! Mobile no requiere de grandes conocimientos de programación, ni tampoco implica aprender un nuevo lenguaje de programación.

⁸³ Marino, Felipe, "Renuevan sistemas móviles" en Reforma, Ciudad de México, 24 de mayo de 2010, Interfase, p.5.

El desarrollo de aplicaciones se maneja a través de software estándar de programación como Eclipse y Microsoft Visual Studio con métodos de desarrollo como Java.

- Envío de alertas de actualización a los usuarios al instante mediante la tecnología push (conectividad permanente y en tiempo real).
- En algunos dispositivos de pantalla táctil la experiencia se vuelve realmente sensorial, gracias al ambiente visual de la aplicación y a los sensores digitales de los teléfonos.

De acuerdo a ejes temáticos como la moda, musical y entretenimiento, que son los pilares de las publicaciones impresas y programa de televisión de Glow! Medianetwork, se ha pensado en la creación de una plataforma que abarque dichos contenidos, pero también le dé un valor agregado a los lectores y público que descarguen la aplicación. La plataforma permitirá brindar oportunidades únicas y de interés para su público meta. Con base en estos lineamientos, la plataforma se conformará por los siguientes apartados.

Glow! Radio: Conservado las sinergias que la empresa ha mantenido en sus contenidos con la música, se plantea dentro de la aplicación la creación de un canal de radio. La transmisión musical se realiza vía *streaming*⁸⁴, la cual requiere de un equipo de cómputo y una conexión de Internet, mediante la programación de las canciones en una lista de reproducción automática. El canal musical no se detendrá y los usuarios pueden acceder a él en el momento en el que quieran.

La selección musical corresponde a la línea de entretenimiento musical de la revista Glow! e irá encaminada a canciones en español e inglés, en los géneros pop y rock principalmente. Esta propuesta se puede aprovechar para hacer alianzas con empresas discográficas para transmitir la música de sus cantantes, claro, respetando la misma editorial de los productos de la empresa. De la misma forma y de manera novedosa, se incluirá música de los desfiles de moda más importantes a nivel mundial y nacional.

⁸⁴ **Streaming:** Es la transmisión de audio y video por Internet de manera continua y sin interrupciones. Permite la reproducción de contenidos en tiempo real y sin necesidad de descargar los archivos de origen.

Glow! Moda: Las principales propuestas de moda se visualizarán en esta sección mediante dos apartados actualizables de manera mensual. El primero evocará dos tendencias femeninas mensuales respecto a la temporada en curso. Se ejemplificarán con imágenes de los principales desfiles de moda a nivel internacional y también nacional.

El siguiente apartado será un recopilatorio en el que se exhiba el glamour de los espectáculos de moda mediante un ejercicio audiovisual. Se podrán descargar fragmentos de videos de los desfiles de moda de la temporada en curso, de las marcas que presentan sus colecciones en capitales de la moda como Nueva York, Londres, Milán, Cibeles, París y a nivel local Ciudad de México, Colombia, Buenos Aires y Rio de Janeiro.

Agenda Glow: El entretenimiento es la base de esta sección. Conjunta un directorio de los hoteles, restaurantes, centros nocturnos y bares exclusivos en la Ciudad de México y el resto del País. Además maneja un calendario que reúne las fechas más importantes en cuanto a actividades relativas a la moda, el diseño, el cine, la música, la cultura y el arte. Este apartado, al igual que los anteriores se actualizará constantemente, en medida en que surjan los eventos y que éstos se acoplen a la filosofía de la revista Glow!

Glow! RSVP: La exclusividad que sólo la filosofía de vida de Glow! Medianetwork puede otorgar se representará en este apartado mediante la alerta a los usuarios, vía bandeja de entrada o con notificación sonora, sobre ofertas exclusivas y promociones en tiendas de marcas de lujo/moda. Asimismo permite al usuario el acceso a eventos como conciertos, desfiles de moda, premieres de películas y eventos de la empresa.

Esta sección conlleva una ardua actividad de relaciones públicas y marketing con las mismas empresas publicitadas en la revista, para que éstas otorguen las promociones y ofertas exclusivas a difundirse en los usuarios. Asimismo Glow! Mobile tendrá la posibilidad de mandar notificaciones en mensajes a los usuarios sobre la disponibilidad a la venta de sus productos y transmisión de programas de televisión. En las pantallas de espera de la aplicación, es decir, la imagen que aparece entre el tiempo de carga de cada sección, se publicitará a Glow!, Black y Glow! TV.



Gráfico 17. Vista general de la plataforma en su versión para Iphone.

4.2.2.2 Reestructuración de sitio web

<i>CARACTERÍSTICAS GENERALES</i>
Objetivo: Reestructurar el sitio web en cuanto a interfaz y contenidos para volverlo una plataforma atractiva y de interés para el público interesado en la moda (tanto lectores como nuevos segmentos) y lograr que dicho escaparate sea conocido por las demás empresas del sector, con la finalidad de lograr un posicionamiento adecuado y eficaz.
Mensaje central: Difusión de la filosofía editorial y estilo de vida de la revista Glow! en un sitio web.
Público meta: Público (A/B) femenino (85%) y masculino (15%) de 30 a 40 años con hábitos de consumo inclinados a la moda, artículos de diseño, productos de belleza, autos y firmas de lujo.
Seguimiento: El número de visitantes, el tiempo de permanencia, las visualizaciones de video y las secciones con más frecuencia de visita son los detonantes que permitirán saber sobre que apartados se debe aplicar un esfuerzo mayor. Si las visitas son mínimas y el sitio tiene poco impacto sobre los públicos objetivos se deben implementar estrategias de soporte que incrementen la promoción del sitio web, como la publicidad de éste en los demás productos de la empresa. Sobre la marcha se pueden ir eliminando apartados, o bien, enriquecer el sitio con nuevas secciones.
Evaluación: Cualitativamente a través del número de visitantes con una permanencia en tiempo considerable dentro del sitio, la cantidad de visualizaciones de video y las secciones con mayor frecuencia de accesos. Cuantitativamente con los comentarios en la sección de “contacto” en el sitio web por parte de lectores y otros públicos del sector. Asimismo son valoradas las observaciones que se reciban a través de redes sociales y en los espacios de contacto de los productos impresos de la empresa.
Expectativas: Mediante esta estrategia el sitio de Glow! Medianetwork se podrá erigir como una de las pocas plataformas virtuales de revistas de moda en el País con una interfaz, ideas innovadoras y contenidos atractivos; convirtiéndose en una referencia para la comunidad de la moda nacional. Un número de visitas favorable, el manejo de tópicos originales y la permanencia constante de los visitantes permearán el éxito de esta estrategia.
Presupuesto: 15000 pesos

Descripción de la estrategia

El sitio web debe ser un elemento para establecer afinidades al ofrecer al visitante la posibilidad de interactuar directamente con la marca. La página web es necesaria a

nivel económico y de gestión, como un medio para informar y no sólo para inducir al público interesado en la marca y la empresa.

La propuesta de reestructuración de sitio web radica en la desactualización del sitio actual. Para ello se plantea la necesidad de integrar contenidos atractivos para los visitantes. El sitio actual bajo el dominio www.glow.com.mx integrará los productos de Revista Glow! y Glow! TV en un portal web dedicado al target femenino en los mismos rangos de público que el de la revista Glow!

Las ventajas de un sitio web son:

- Acceso en cualquier instante
- Producto con una conciencia ecológica
- Múltiples contenidos y de óptima calidad
- Múltiples actividades para el visitante
- Sitio enfocado totalmente a su mercado
- Gran atracción para el visitante al ser sumamente estético
- Útil, entretenido e interesante
- Expansión a nuevos mercados y tecnologías

Conforme a dicha percepción el sitio web integrará parte de los contenidos de los medios anteriormente referidos, combinados con elementos multimedia como gráficos y videos con el único fin de dar un valor agregado a los visitantes, pero sin descuidar la intención de dar a conocer y posicionar los productos de Glow! Medianetwork. El sitio web contendrá las secciones que se describen a continuación.

Secciones de sitio web

Glow! Digital: Vínculo al soporte de comercialización electrónica (compra de revistas digitales). Véase propuesta de comercialización en línea

Glow! TV: Espacio donde se insertan videos extraídos de los contenidos del programa de televisión. Son cápsulas audiovisuales que resumen una parte de de las emisiones de acuerdo a temas como moda, música y entretenimiento.

Reflector: Dedicado a perfiles de personajes sobresalientes del mundo de la moda, empresarial, artístico, cultural, musical y del espectáculo.



Gráfico 18. Vista previa de la página principal del sitio de Glow! tras su reestructuración.



Gráfico 19. Vista previa de la sección de moda del sitio de Glow! tras su reestructuración.

Bellísima: Información sobre cosmética, tratamientos de belleza y perfumería.

Moda: Tendencias de moda en el vestir, complementos y calzado, reseñas y material gráfico de pasarelas nacionales e internacionales.

Música: Recomendaciones, reseñas y perfiles de las últimas tendencias y personajes que dirigen la escena musical. Conforme a la línea editorial de la revista Glow! se le dará un peso mayor a las figuras latinas sobre las internacionales.

Inspírate: Artículos sobre psicología y desarrollo personal.

RSVP: Mediante el registro del usuario a la base de datos de la página tendrá la posibilidad de recibir información exclusiva sobre productos y acontecimientos relacionados con la empresa; así como la invitación a eventos por parte de ésta y externos y el acceso a promociones de marcas de lujo y moda.

Secciones en parte inferior del sitio

Acerca de: Información general acerca de la identidad corporativa Glow! Medianetwork y sus productos

Suscríbete: Sección para los visitantes y lectores que muestra las tarifas y ventajas de suscripción de los productos físicos y virtuales (léase la siguiente estrategia de comercialización en línea).

MediaKit: Información de tarifas para anunciantes y marcas de moda de las inserciones publicitarias en revista Glow! y Black.

Contacto: Un formulario para llenar a través del cual los visitantes puedan externar sus comentarios, observaciones y peticiones.

La promoción de esta estrategia se hará dentro de revista Glow! y Black, el programa Glow! TV y dentro de las redes sociales en los que se dará a conocer las características del sitio web. Además este recurso permitirá la integración de la filosofía editorial y de marca de todos los productos de la empresa mediante referencias gráficas de los mismos, con el objetivo de invitar a los visitantes a conocerlos.

4.2.2.3. Comercialización en línea

<i>CARACTERÍSTICAS GENERALES</i>
Objetivo: Lograr a través de Internet una nueva forma de comercialización que difunda y refuerce los contenidos editoriales y estilo de vida de la Revista Glow! a públicos cautivos y nuevos.
Duración: 6 meses
Mensaje central: Utilización de la comercialización digital
Público meta: Público (A/B) femenino (85%) y masculino (15%) de 30 a 40 años con hábitos de consumo inclinados a la moda, artículos de diseño, productos de belleza, autos y firmas de lujo.
Seguimiento: El número de compra de los contenidos, permitirá apreciar si es una estrategia viable o si se deben modificar las opciones de promoción de ésta. La opción de visualización de las ediciones en un 10% de su totalidad, definirá si el lector se interesa o le gustaría adquirir la publicación digital. Asimismo la inclinación hacia ciertas ediciones por parte del consumidor puede modificar el tipo de comercialización y la venta de nuevas ediciones.
Evaluación: Cuantitativamente la compra favorable de las ediciones digitales y la visualización de determinados números son los elementos que perfilarán si las revistas digitales son una forma atractiva de comercialización. Cuantitativamente los comentarios que los usuarios dejen en la sección "Glow! Digital", en las redes sociales y demás formas de contacto de los productos de la empresa permearán la rentabilidad de la estrategia.
Expectativas: Lograr una comercialización de los productos de la empresa eficaz, altamente productiva y atractiva a través de Internet. Demostrar que el mercado mexicano se encuentra preparado para modificar sus hábitos de consumo de productos editoriales; siendo Glow! Medianetwork pionera en este tipo de actividades de venta.
Presupuesto: 10000 pesos

Descripción de la estrategia

Conforme a las nuevas tendencias de comercio electrónico Glow! Medianetwork venderá sus productos escritos en formato digital. La dinámica comienza en el momento en que se añade al portal web un ícono o referencia al link "Glow! Digital".

Las ventajas de una publicación digital radican en:

- Acceso en cualquier momento
- No requiere conectividad a Internet

- Producto con una conciencia ecológica
- Contenidos variados y de excelente calidad
- Medio enfocado totalmente a su mercado
- Periodicidad y de carácter coleccionable
- Útil, entretenido y de gran interés para el cliente
- Perfecta relación de precio y beneficio
- Contacto de los mejores anunciantes a los clientes
- Expansión a nuevos mercados y tecnologías

“Glow! Digital” será una sección dentro del portal de Glow! Medianetwork en donde se mostrarán las ediciones del último año para su descarga en el caso de la revista Glow! y para Black! sus últimos tres números. La descarga se realiza mediante una petición de descarga al servidor de la empresa y el resultado final es la obtención de un archivo PDF de alta calidad gráfica.

La comercialización electrónica requiere la apreciación gratuita del 10% de cada edición elegida por el usuario, con el objetivo de motivar a éste a concretar el proceso de compra, después de haber visto e interactuado con el mínimo de contenidos vistos. Para ello se empleará una herramienta de visualización creada con el software Flash, para que el visitante pueda ver el porcentaje de contenido antes mencionado, y después la protección de seguridad, la cual impide apreciar más páginas y lo direcciona a la página de compra.

La compra de los números se hará a través del sistema PayPal, el cual permite la venta de productos en línea. PayPal posibilita la transferencia de dinero entre usuarios con correo electrónico. Además es una alternativa a los cheques o giros postales. Funciona a través de la apertura de una cuenta en línea que puede ser abonada por formas de pago tradicionales como tarjeta de crédito. Los pagos también pueden ser efectuados con tarjetas de crédito Mastercard, Visa y American Express. Si el consumidor desea comprar el producto tendrá la opción de continuar viéndolo de manera digital y descargarlo en formato PDF para su almacenamiento. Una vez concluida la compra tendrá la posibilidad de agregar un comentario u opinión en la sección de “Glow! Digital” en donde comente su experiencia de compra.



Gráfico 20 y 21. Vista previa de la herramienta de comercialización electrónica de Glow!.



Gráfico 22 y 23. Vista previa de la herramienta de comercialización electrónica de Black.

Los precios de venta se asignarán de la siguiente manera:

Revista Glow!

Último número: Costo del precio de portada de 50 pesos

Penúltimo y antepenúltimo número: 30% del precio de portada

De la décima a la cuarta edición: 50% del precio de portada

Revista Black!

De carácter gratuito. Las ediciones se obsequian de manera individual en cualquier compra digital de Revista Glow!

La promoción de esta estrategia se hará dentro de los productos impresos, programa de televisión, sitio web y redes sociales en los que se dará a conocer las características de la comercialización en línea. Una opción que mejoraría las ventas y promoción de las ediciones digitales es el otorgar cupones numerados dentro de los medios impresos que brinden un descuento o la descarga gratis de alguna edición.

4.3 PROPUESTA DE GESTIÓN DE LA CREATIVIDAD

COMO PRINCIPAL EJE ESTRATÉGICO

El posicionamiento favorable y redituable de las empresas de moda hoy en día se debe a que tienen como uno de los principales ejes de sus actividades a la creatividad. En el caso de las revistas enfocadas a este sector, la creatividad tiene una gran notoriedad en los directores editoriales, editores y directores de arte, pero también en los coordinadores de moda, fotógrafos, articulistas y demás creativos de la imagen. Dichos profesionales, que no poseen un similar en otros sectores en materia de sus funciones y tareas, han introducido en los procesos de sus empresas una sorprendente capacidad de innovación continua y han gestado una gran atracción al producto por parte de nuevos consumidores.

La industria de la moda, que se nutre de una fuerte sensibilidad artística, fuera de la importancia que siempre le ha dado a las capacidades de los creativos (espíritu

emocional); recientemente ha manifestado una mayor conciencia de la importancia de la gestión administrativa y financiera (espíritu racional).

A pesar de que algunas de las estructuras y políticas de las organizaciones de moda son similares a las de otras áreas, su fuerte personalidad, su imagen de marca y su forma de operar; representan factores de diferenciación hambrientos de la gestión de recursos intangibles como la creatividad. Ello se da con el fin de crear estrategias más efectivas para actuar en el mercado y para lograr una consecución favorable de los objetivos de la empresa.

La relevancia de la creatividad radica en la evolución del contexto, pues las organizaciones son valoradas cada vez más en función del acervo de conocimiento que su equipo de trabajo es capaz de generar; y no tanto en relación de sus movimientos materiales. Pero como la creatividad es un ente ambiguo, improvisado y complejo, se requieren de nuevas técnicas que la inserten en la gestión empresarial. Una propuesta de gestión de la creatividad en una empresa de moda va encaminada a anticipar el cambio con posicionamientos originales y sostenibles.

En el campo de la gestión organizacional comprenderemos a la creatividad como “el proceso a través del cual las nuevas ideas se generan, desarrollan y transforman en valor económico”⁸⁵. Se han identificado dos tipos de creatividad, la artística y la empresarial. La primera posee un valor por sí misma y sus productos no responden a las demandas de un mercado de masas; la segunda no posee una libertad de expresión, al tener que alcanzar los objetivos de la empresa y satisfacer las necesidades del mercado.

Con el objetivo de lograr un cambio organizativo, la innovación es un factor primordial en este tipo de empresas, pues permite el desarrollo y transmisión de nuevos productos que brinden a los clientes beneficios interpretados como superiores. La innovación ha de permitir el flujo de la creatividad en las relaciones de entrada de la empresa, tal el caso con los proveedores; y en las de salida, con la entrega del producto al consumidor.

⁸⁵ Saviolo, Stefania y Salvo, Testa, *op. cit.*, p.43.

De esta forma, la creatividad se comprende no sólo como el génesis, sino también como el espacio en donde tiene cabida el proceso de innovación.

A nivel individual la creatividad parte de procesos de la mente humana, en donde intervienen inteligencia, edad, aptitudes y personalidad. Esta concepción se traslada a un panorama más amplio y complejo, en medida que la creatividad individual se combina con el ambiente de la empresa, las formas de organización y los medios materiales para dar lugar a un proceso creativo más profundo y enriquecedor para la empresa.

No existen teorías explicativas de cómo surge la creatividad, ni tampoco sobre cómo administrarla y aumentarla, aunque en materia de procesos de trabajo se han realizado investigaciones acerca de la motivación como estimulante de la creatividad. Esas propuestas afirman que mecanismos como los incentivos estimulan la productividad en el trabajo, teniendo como condicionante de que el empleado produce con vistas a conseguir la recompensa. Sin embargo, la creatividad requiere de una motivación más honesta y promovida en ejes de estimulación personales, para que el individuo se envuelva en la esencia del proceso creativo, al momento de explorar, descubrir y desafiar las distintas vertientes del mundo de las ideas.

Normalmente se espera que el proceso creativo funcione a partir de situaciones en donde los creativos “ataquen un tema que luego es superado por la improvisación, para llegar a un resultado completamente nuevo.”⁸⁶ En el campo empresarial, los sujetos deben ser capaces de hacer algo nuevo y extremadamente útil para la organización sin ser explícitamente encaminados hacia ello.

El factor creativo en una compañía, más allá de partir de ciertos requisitos individuales en los trabajadores, debe instaurar un contexto de trabajo que le de soporte y crecimiento. De esta forma la empresa debe estar alineada al apoyo brindado por los trabajadores conforme a sus intereses y actividades, con el objetivo de lograr un valor en el que la creatividad esté apegada a los fines de la corporación.

⁸⁶ *Ibid.*, p.44.

La creatividad ha de surgir en la espontaneidad, no debe caer en una planificación ni acatar normas de gestión que le impidan fluir libremente, para así lograr resultados inesperados e innovadores. Por ello, un ambiente de trabajo exento de prejuicios, rutina y extrema atención en los tiempos de entrega, fomentará la disconformidad de ideas, la independencia sobre juicios de valor y la perseverancia, factores detonantes de las capacidades creativas.

Por otro lado, el papel de la comunicación se verá reflejado en medida que posibilite la interacción entre personas y actividades en donde usualmente no mantienen una relación. Este fenómeno responde a la utilización de canales poco usuales, pues la creatividad normalmente brota en combinaciones de factores que superficialmente no guardan vínculos entre sí. La comunicación constante entre la labor creativa, de marketing, de relaciones públicas, de publicidad y de producción logrará incrementar el éxito de los proyectos.

La creatividad debe adoptarse como una interacción entre personas, opiniones y culturas, para que la gestión pueda ejercer medidas de acción sobre la imaginación, la inspiración y la disciplina. La gestión creativa tiene que posicionarse en los individuos y emplear su lenguaje, con el objeto de construir un ambiente que incite a la visión y propicie entusiasmo. Dicha cultura creativa sólo podrá gestarse en un ambiente donde “exista el sentido de la posibilidad y donde la comunicación sea el medio esencial.”⁸⁷

De igual forma, es necesario establecer límites a las posibilidades, de lo contrario los creativos pierden el sentido de dirección. Los limitantes van ligadas con la toma de decisiones por parte del director de la empresa, pues ha de establecer a quiénes implicar en el proceso creativo, qué habilidades y competencias conviene tener; para después centrarse en una planificación global con una agenda rítmica de funciones que propicien el producto final.

⁸⁷ *Ibid.*, p.48.

La labor del director se centrará en el área creativa con la finalidad de ejercer una administración de procesos, recursos humanos y técnicos. Además necesita ser capaz de conjuntar las actividades creativas dentro y fuera de la empresa para que sean complementarias, más allá de mejorar los procesos individuales en los empleados.

La gestión creativa no sólo se enfoca en el mantenimiento de las habilidades existentes, sino en la ampliación de éstas para enriquecer la base de competencias creativas de la organización. Tomando en cuenta este lineamiento, la empresa puede poner en práctica algunas estrategias para elevar y optimizar su nivel de competitividad creativa.

Una de ellas se encuentra en la adquisición de acciones que permitan que el personal mantenga su nivel creativo en el nuevo contexto organizacional. Medidas como la capacitación a través de cursos, dinámicas de grupo y otras actividades en tópicos de desarrollo de ideas, estimulación de la creatividad, innovación de producto y otros; seguramente le brindarán a la empresa reforzar sus habilidades competitivas.

Asimismo se deben mantener acuerdos entre las diversas empresas del sector moda, para compartir los logros de una creatividad conjunta. Por ejemplo, Glow! Medianetwork puede relacionarse con marcas de accesorios, prendas, automotrices y asociaciones civiles que promuevan una causa social, para desarrollar estrategias en donde la innovación y la creatividad den lugar a proyectos redituables a nivel financiero y de imagen corporativa.

La búsqueda de recursos humanos y estructuras creativas independientes para introducirlas en un vínculo de participación en la empresa, es una estrategia refrescante para la empresa y sus productos mediante nuevos puntos de vista y creaciones artísticas, algo fundamental para una organización ambiciosa por sobresalir en el mercado. Las sinergias con diferentes coordinadores de moda, escritores, diseñadores de moda y accesorios, ilustradores y fotógrafos pueden traer nuevas perspectivas creativas, vanguardistas, estéticas e innovadoras a Glow! Medianetwork, pero sin que se despeguen de su filosofía institucional y línea editorial.

A nivel de productividad, es necesario comprender que las empresas de moda se diferencian del resto por ofrecer al cliente un producto creativo, el cual nace en un ambiente de arte y gestión. Cada uno de los productos deben ser originales y diferentes al anterior, pues son creados dentro de procesos creativos que se renuevan persistentemente.

La esencia de las empresas de moda es el cambio, una transformación constante cimentada en la innovación y la obsolescencia programada⁸⁸. En un entorno en donde los compradores están dispuestos a comprar sólo si la creatividad coincide con sus gustos, las empresas deben contar con un cambio alineado al mercado y al contexto sociocultural.

Pero los gustos del mercado no son fáciles de prever, ni tampoco existen métodos para anticipar el triunfo de un bien o servicio creativo. Sin embargo, las empresas deben motivar e incitar a los creativos, mediante el proceso de la innovación, a desarrollar lo que los consumidores desean de manera consciente o inconsciente.

Un error constante es que las empresas de moda vean en la creatividad un elemento de innovación claro y duradero dentro de las estrategias de comunicación y de posicionamiento del producto. Aplicar dicha concepción conlleva al riesgo de no acertar en la innovación, a un comportamiento basado en la incertidumbre y a la desorientación del mercado, de los integrantes y de los proveedores.

La creatividad debe verse por lo tanto, como inspiración individual e invención por sí misma; y sin referencias al contexto sociocultural y al del mercado. Un proceso creativo libre y sin ataduras seguramente conllevará a elementos de fascinación con un gran contenido innovador que permita triunfos bulliciosos.

Por ello, también es imprescindible que el líder desarrolle una sensibilidad artística para entender la cultura y el lenguaje de los creativos. Necesita dotarse de flexibilidad y aceptar que en la moda no basta proponer al mercado lo que la moda quiere hoy, sino

⁸⁸ **Obsolescencia programada:** proceso a través del cual un producto o servicio se vuelve obsoleto o no funcional tras un lapso de tiempo previsto por el fabricante.

que es lo que requerirá en las temporadas consecutivas. Pero tampoco ha de anticiparse demasiado ni visualizar necesidades alejadas de los fines de la empresa; factor ejemplar de cómo Glow! Medianetwork ha llevado hasta ahora sus acciones estratégicas en materia de gestión de la comunicación.

Esta propuesta requiere de la participación constante entre el espíritu creativo y el racional de la empresa, para que ésta pueda contar con la cualidad de la gestión; misma que le permitirá implementar actitudes, metodologías y reacciones dirigidas a el óptimo uso del potencial creativo-artístico. La gestación de un liderazgo y funcionamiento organizacional debe centrarse en posturas creativas, pero sin descuidar la racionalización y la producción. Sólo así se logrará una comunicación organizacional orientada a cumplir los requerimientos del sector.

En síntesis este apartado presentó un estudio sobre la comunicación interna y externa de Glow! Medianetwork; y los resultados del análisis FODA, Porter y de la matriz Boston Consulting Group. A partir de ello se hizo una serie de propuestas de comunicación externa e interna basadas en Internet y plataformas móviles, con el fin de lograr óptimas estrategias de comercialización y posicionamiento.

A diferencia de las empresas de otros ramos, las dedicadas a la moda cuentan con la ventaja de que más allá de los costos, el valor agregado que el consumidor percibe en el producto es superior; de dicha percepción nacen un sinnúmero de oportunidades que la organización puede emplear para mejorar sus procesos de producción y desarrollo. Sin embargo, la creatividad es el eje estratégico de las empresas del sector moda, al permitirles una innovación constante y proyectada a las demandas del mercado y hacia la consecución de sus objetivos.

CONCLUSIONES

La comunicación es el eje motor de las actividades humanas y sobre todo del comportamiento y desarrollo organizacional. Es un fenómeno relevante en toda organización al ser el componente social más importante para su sobrevivencia.

Se puede hablar por lo tanto de la comunicación organizacional como una disciplina, un conjunto de técnicas, mensajes y actividades encaminadas a facilitar el flujo de mensajes entre los miembros y la organización, ésta y su medio; con el fin de lograr sus objetivos. Un buen uso sobre la comunicación interna puede ahorrar grandes inconvenientes de desempeño en los trabajadores, y al exterior puede lograr una mayor aceptación de la imagen corporativa.

Es innegable. En el entorno actual la cantidad de empresas en el mercado es numerosa y todas ellas responden a distintos perfiles de vocación, ramo, actividades, tamaño, estrategias y sistemas de organización. Cuentan con necesidades de especialización que garanticen la máxima coordinación de los procesos de producción, para impedir pérdidas financieras e ineficiencias correspondientes a un ineficaz flujo de información y de logística en los procesos comunicativos.

Tal es el caso de las empresas con actividades del sector moda como la vestimenta, accesorios, perfumería, joyería, artículos de lujo y medios de comunicación. Son organizaciones que demandan sistemas estratégicos sumamente integrados con el fin de lograr cierta flexibilidad en las soluciones organizativas. Desean asegurarse del control cualitativo, cuantitativo logístico de los procesos de producción.

Es de vital importancia para las organizaciones el contar con herramientas que le posibiliten la gestión de sus recursos administrativos, para lograr la consecución de sus objetivos y un incremento en sus niveles de producción. Es necesaria una correcta administración de las estrategias de comunicación al interior y exterior de la empresa.

Para la gestión de la comunicación una empresa se puede valer de estrategias como la publicidad, marketing, periodismo y relaciones públicas.

La importancia de la comunicación en la organización, radica en que ésta es un fruto de informaciones que sirve como medio de motivación de estrategia y para la aplicación de ésta. De nada serviría transmitir simplemente la información, si ésta no se expande en todos los niveles de la unidad para lograr reacciones preactivas y orientadas a la adaptación al cambio.

No obstante, las empresas muchas veces acaban sujetándose a modelos rígidos de administración con el fin de tener un mayor nivel de productividad. En ocasiones este tipo de acciones permean la gestión de herramientas más flexibles. La comunicación es vital para la gestión y representa una de las tareas más difíciles de realizar. Las relaciones interpersonales, las nuevas tecnologías y el plano administrativo exigen la definición de determinados objetivos que permitan la emisión de información destinada a acciones enriquecedoras del resultado final.

En el caso de las empresas orientadas al sector de la moda en el vestido y el lujo, se enfrentan al problema de encontrar verdaderos modelos y estrategias que sean capaces de conciliar los modelos tradicionales de administración con su naturaleza creativa.

Ello sucede con Glow! Medianetwork, una empresa multiplataforma de medios de comunicación especializados en el sector moda. Actualmente cuenta con dos revistas impresas (Glow! y Black) y programa de televisión en transmisión de paga (Glow! TV). La moda funge como un agente comunicativo a nivel del ser humano y en el sector empresarial.

Es necesario hacer un paréntesis sobre la importancia de la moda como un fenómeno comunicativo, social y económico. La moda es un medio más para comunicar sentimientos y las tendencias son un reflejo de la humanidad, pues se preocupan por saber qué siente la gente el día de hoy y qué sentirá en un futuro.

La moda se define entonces, como un objeto de estudio muy importante, exigente de un estudio profundo con todas las bases de las ciencias sociales. Es un ente influyente en los asuntos políticos, sociales, económicos y culturales del mundo actual.

La moda ya no es del todo un sinónimo de lujo y arte, también es un negocio global dirigido por ejecutivos y diseñadores. La moda está relegada a un futuro dominado por los grandes conglomerados comerciales, preocupados por los resultados financieros, la creatividad y el diseño.

A nivel editorial, el principal objetivo de la moda es mostrarle a la mujer –y un tanto al hombre- que la belleza se puede crear y comprar. La belleza femenina ya no es algo innato producto de la genética. Además ha reconocido y fortalecido los avances de la mujer a lo largo del siglo XX. Haciéndola ver ya no como una mujer esclavizada al hombre y al hogar, sino hambrienta de ocupar nuevos terrenos profesionales que reivindiquen su papel en la sociedad.

Quienes construyen la moda son en parte los medios de comunicación. Los aportes al periodismo de moda de *Glow!* Medianetwork se dan en el uso de los géneros periodísticos y la fotografía de moda, a través de una perspectiva artística que es capaz de iluminar millones de sueños. Las páginas de las revistas de moda son artísticas y sofisticadas. La mayoría de los lectores no las consume con la intención de comprar productos caros, sino porque al hacerlo educan y enriquecen su cultura visual.

La prensa de moda incita a las mujeres a complacerse mediante la exhibición de toda clase de artículos de lujo como ropa, accesorios, muebles y hasta viajes. Le ofrece a la mujer exitosa lo que puede comprar o al menos admirar. Por ello la moda vende deseos y aspiraciones basándose en la ambición del ser humano y en su inseguridad. Es capaz de retratar el impacto de la moda dentro de los gustos de la sociedad moderna. Es el medio más influyente en la industria del vestido, al momento de nombrar diseñadores y difundir tendencias. Además es importante el impacto que ha tenido en el mundo del arte y la industria del entretenimiento.

Medios especializados como Glow!, retratan dentro de sus contenidos las tendencias de moda a través de la cultura de la imagen. Su principal objetivo es testimoniar y proponer la belleza de la mujer mediante su forma de vestir y elegancia. La moda es la novedad que se divulga en los medios de comunicación, los cuales están al servicio de ella. El mundo vive en el milenio de la moda.

La importancia de la moda como un factor de negocio y empresarial, pero con un trasfondo basado en las necesidades humanas, es ejemplificado a través de la revista Vogue por Caroline Weber, crítica de libros, de la siguiente forma: "Ciertamente la Vogue de nuestra era prospera en la aspiración y la esperanza de una mejor vida a la vuelta de la esquina. Seguramente habrá cínicos que notarán la planeada obsolescencia de cómo el periodismo de moda existe puramente para explotar esta esperanza. Sin embargo, hay algo innegable y visceralmente llamativo en una publicación que honra nuestra hambre por la fantasía, el glamour y el cambio. Durante más de un siglo, Vogue ha satisfecho esa necesidad."⁸⁹

En un entorno con una disminución del consumo, una gran fragmentación de la comunicación, la indiferencia de los clientes ante las estrategias de promoción tradicionales y el importante crecimiento de los instrumentos de posicionamiento alternativos; hacen cada vez más difícil y costoso posicionar con éxito en el mercado a una empresa de moda.

Tradicionalmente la comunicación en las compañías de moda se limitaba a las relaciones públicas, publicidad y prensa; pero ahora dichas organizaciones debieron acreditar nuevas herramientas de comunicación (como internet y mercadotecnia) e incluirlas en la estructura organizacional. Tal anhelo se puede lograr mediante el apoyo de la dirección, que estableció un puente entre las áreas creativa, comercial, editorial, administración y comunicación.

⁸⁹ La Nación, "Planeta Vogue" en http://www.lanacion.com.ar/edicionimpresa/suplementos/revista/nota.asp?nota_id=869503, (ví: 18 de agosto de 2009).

Por ello, las empresas necesitan información adecuada con respecto a las tendencias de moda venideras. Si se cuenta con el apoyo económico, talento, mercadotecnia, relaciones públicas y publicidad; el éxito está casi asegurado. Es realmente fundamental para una empresa el uso de modelos que permitan el diseño de su estructura comunicativa, con el objetivo de acoplarse junto con la estrategia organizacional para alcanzar los fines de la organización.

Glow! Medianetwork es un ente cuya importancia no se refleja sólo en el hecho de que posea una estructura, utiliza recursos humanos y materiales; sino tiene influencia en la sociedad en donde se inserta y genera capital; por lo que contribuye al desarrollo económico del espacio social mexicano. Es vital reconocer la importancia de sus estrategias comunicativas, tales como la triada de publicidad en sus propios espacios, la utilización del líder como portavoz de la empresa, el uso de redes sociales y la organización y patrocinio de eventos.

Con ello logra reforzar su posicionamiento con su público objetivo (A, B y C+) y una interacción más cercana con los lectores; que aunado a las actividades del líder, denotan un excelente uso de herramientas creativas que se suman a las de productividad.

Glow! Medianetwork cuenta con enfoques para encontrar dentro de su área competitiva los cambios sociales que influyen sobre las tendencias de consumo para descubrir nuevas oportunidades de mercado. Sus productos se han definido por el contexto tiempo-espacio en donde se logra el consumo, siendo una empresa interpretadora de la evolución de la sociedad y sus símbolos mediante el acto de compra.

Las empresas del sector moda exigen la existencia de la unión coherente entre la identidad de marca y producto con las estrategias de posicionamiento y comunicación. Por ello la comunicación organizacional no debe permitir que la empresa imponga de manera unilateral la identidad de marca, ésta debe surgir en la mente del consumidor. La identidad de marca crea un enlace entre el corto y el mediano-largo plazo, entre las operaciones de productividad y la estrategia de mercado; otorgando a todos los actores

de la empresa una promesa de valor superior al corto ciclo de vida de los productos de moda.

La habilidad de crear una relación fuerte y duradera con los consumidores depende de la manera en que la marca se gestiona mediante los canales de comunicación; esclareciendo que los productos son lo que la organización crea y la marca es lo que compra el consumidor. A las empresas de modales urge comprender que la marca se gesta mucho antes del plan estratégico, y que conlleva todos los recursos y funciones de la corporación, pues dichos esfuerzos van encaminados a distinguir la propia oferta en el tiempo mediante una serie de atributos tangibles e intangibles que se proporcionan a su público meta. De esta forma, el producto ya no es resultado de una actividad creativa temporal, sino de una estrategia corporativa premeditada.

Un correcto posicionamiento de marca es una manera con la cual se interpretan los cambios socio-culturales y se permanece en conexión con el público. Además interpreta a la moda como una evolución del lenguaje en cuanto a producto y comunicación; para respetar los códigos estratégicos que han dado origen a la identidad del producto, de la comunicación y de la marca.

Los estrategas de la comunicación deben interpretar los cambios del mercado y respetar la identidad de la marca. Los directivos y creativos que se encargan del producto y la creatividad deben estar siempre en sintonía y contacto para conciliar la identidad del producto con la disposición al mercado y las oportunidades de producción.

La comunicación en las empresas de moda debe garantizar una racionalización entre todos los niveles comunicativos mediante un proceso en el que el acto comunicativo abarque transversalmente a toda la organización y se exhiba en mensajes autónomos dentro de la comunicación integrada. Para ello, los instrumentos de comunicación y los efectos del acto comunicativo en los diferentes públicos deben dirigirse a una visión global e integrada de la comunicación.

Es necesario comprender que el lenguaje de la moda, fundamentado en la estética de la imagen y donde el producto es el protagonista, evoca una forma de comunicación de

gran impacto. Es aspiracional al estar apoyado por modelos y celebridades; es coherente porque la centralización de las decisiones en el director de la empresa favorece la correspondencia entre imagen y un estilo de vida; y es simple al manifestarse a través del mundo de las imágenes, un lenguaje comprensible para todos. Más allá de que los productos del sector moda cuenten con atributos funcionales, predominan en ellos motivaciones implícitas y factores simbólicos esquematizados y conceptualizados de manera más sencilla en un mensaje visual.

Las empresas de moda deben estar más consientes de la comunicación interna e institucional, pero sin descuidar la externa y de producto. Deben intervenir la coherencia y participación de los mensajes enviados mediante una perspectiva unitaria que dirija a todos los actores involucrados en el proceso de comunicación.

Las nuevas tendencias de mercado y el agresivo incremento de la competencia local y global no han afectado negativamente a todas las empresas de moda. Organizaciones como Glow! Medianetwork! con su fuerte personalidad, su focalización en mercados precisos y calculados, sus productos de calidad encauzados a la moda y sus estructuras de producción controladas y manejables; le han permitido desarrollarse y convertirse en una empresa cuya marca ha trascendido como un universo de valores para el consumidor.

Seguramente pronto se desarrollará en un mercado con mayor amplitud como Latinoamérica, para obtener grandes beneficios económicos en materia de productividad y comercialización; si logra obtener provecho de los recursos económicos y humanos para mantener sus estrategias de desarrollo y de carácter productivo, logístico y organizacional.

Hasta ahora Glow! Medianetwork se ha mostrado capaz de enfocar mejor su posicionamiento con decisiones estratégicas de mercado, producto, distribución y organización; que sean coherentes y con la intención de evolucionar a nivel mercado y competencia. Dispone de mayor flexibilidad, se sitúa en la promoción, la comunicación y desarrollo de los productos, cuenta con una red de distribución afín con sus

intenciones de posicionamiento. Posee productos con una imagen positiva y un contenido artístico superior.

La rentabilidad de la industria de la moda se encuentra cada vez más ligada a la creación y desarrollo de productos de alto valor añadido. Exige una comunicación, producción y logística de distribución eficientes, que impulse a la empresa a encontrar la innovación constante en el producto y el proceso

El objetivo de análisis de la gestión de la comunicación en Glow! Medianetwork se logró de manera eficaz. Se esbozó exitosamente la importancia de la comunicación organizacional en los procesos de gestión de las empresas de la moda. Por ello el análisis sobre la estructura organizacional, identidad corporativa y estrategias de comunicación efectuado en Glow! Medianetwork fue satisfactorio, al igual que la creación de una serie de propuestas de optimización de comunicación interna y externa.

No obstante, hubo dos factores clave de enriquecimiento descubiertos al término de este trabajo. El primero radica en la importancia del valor de marca de las empresas y productos del sector moda, el cual debe fortalecerse mediante estrategias de gestión de la comunicación.

Glow! Medianetwork no se ha limitado a comunicar sólo un producto, sino una forma de vida implícita en el producto. La comunicación organizacional debe hacer posible que el consumidor se identifique con el estilo de vida del producto, mediante productos creíbles y coherentes. Para ello debe comprender que su campo de acción no es sobre la necesidad, sino el deseo del producto, tomando en cuenta a la marca como objeto de comunicación. La comunicación ha de convertirse en un elemento de integración a través de proyectos de evaluación sobre el logro de objetivos y la consecución de metas. Además debe ser capaz de crear un diálogo entre los sujetos con participación al interior y fuera de la empresa.

La empresa ha logrado cumplir sus estrategias de posicionamiento al aumentar favorablemente el valor de sus marcas, intervenir el mercado con las tareas de distribución adecuadas y al estabilizar los procesos productivos con el control de todas

las funciones de la compañía. Es una empresa compleja al igual que sus métodos de gestión, pero la oportunidad de explotar sus marcas y controlar todo su sistema de negocio es superior.

El segundo elemento descubierto radica en la creatividad como eje funcional de las empresas, para adaptarse a las tendencias del mercado. Sin embargo, no debe descuidarse los procesos de producción y la participación en la distribución y el control del producto mediante el desarrollo de estructuras enfocadas a la investigación del producto. Los consumidores de moda son exigentes y constantemente las estimulan a encontrar mejoras basadas en la creatividad estilística. Además, la creatividad es una herramienta indispensable para el manejo de crisis y la solución de problemas corporativos. Junto con ella, quizás la herramienta más importante para cumplir estos ideales y objetivos es el correcto uso de la comunicación.

Glow! Medianetwork se ve obligada a aprovechar el contexto histórico, cultural y geográfico en donde opera, con el fin de desarrollar conocimiento, dirigirlo a nuevas áreas de competencia y a capturar una competitividad duradera en el tiempo. Mediante una síntesis entre la creatividad y la innovación artística, perfeccionará las competencias tradicionales de administración, para establecer diferencias sobre las producciones más competitivas y sofisticadas. Sólo llegando al máximo nivel de excelencia, con estrategias innovadoras y penetrantes en los productos con las cualidades abstractas que deseen transmitir, conseguirá una dimensión empresarial capaz de responder a los cambios de la moda.

Finalmente, la comunicación organizacional debe permitir en las empresas del sector moda la creación de estrategias comunicativas que se adecuen a los modelos estructurales de la compañía, para poder alcanzar de manera eficaz y progresiva los objetivos de ésta. Es pertinente y urgente en las organizaciones de este sector, modelos flexibles que reduzcan los tiempos de cambio a las exigencias del entorno; teniendo como base un sistema de comunicación con acción en todos los niveles de la unidad. Se exige una comunicación estratégica basada en las demandas del mercado, que, mediante una argumentación clara y simple, logre un cambio cimentado en las realidades del mercado y los clientes.

Lo abstracto y la innovación son importantes en otros sectores, pero lo son aún más en el de la moda, donde los valores inmateriales son superiores al precio del producto. Por ello gestionar la comunicación en las empresas de moda equivale a estimular y cultivar la creatividad, administrar los procesos de construcción de una imagen a través de la comunicación y gestionar los métodos de segmentación de mercado y distribución del producto. Requerir actitudes, aproximaciones al negocio y metodología inexistentes respecto a otros sectores; es el valor y especialización del modelo de gestión de Glow! Medianetwork y las empresas de moda en general.

FUENTES DE CONSULTA

BIBLIOGRAFÍA

- BROWN, Warren B. y MOBERG, Dennis J., *Teoría de la organización y Administración: un enfoque integral*, Limusa, México, 1983.
- CORTAJERENA, Alicia B. y FREIJEDO, Claudio F., *Administración y gestión de las organizaciones*, Macchi, Argentina, 1999.
- FERRER RODRÍGUEZ, Eulalio, *Información y comunicación*, Fondo de Cultura Económica, México, 1997.
- GONZÁLEZ, Martín y OLIVARES, Socorro, *Comportamiento organizacional: Un enfoque latinoamericano*, Continental, México, 1999.
- GUERRERO, Claudio y GALINDO, Fernando, *Administración II*, Patria, México, 2009.
- GUILLEN GESTOSO, Carlos, *Psicología del trabajo para relaciones laborales*, McGraw-Hill Interamericana, Madrid, 2000, 357
- INSTITUTO DE LA INDUMENTARIA DE TOKIO, *Moda. Una historia desde el siglo XVII al siglo XX*, Taschen, Barcelona, 2004.
- JONES, Terry y RUSHTON, Susie, *Moda Hoy*, Taschen, Italia, 2006.
- LACASA, Antonio S, *Gestión de la comunicación empresarial*, Gestión 2000, España, 1998.
- LEHNERT, Gertrud, *Historia de la moda del siglo XXI*, Könemann, Alemania, 2000.
- LURIE, Alison, *El lenguaje de la moda*, Paidós, Barcelona, 1994.
- MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto y NOSNIK, Abraham, *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*, Trillas, México, 1998.
- MCGREGOR, Douglas, *El lado humano de las organizaciones*, Ed. Rev, McGraw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá, 1994.
- MONTAÑO HIROSE, Luis. "Las nuevas relaciones humanas: un falso reto a la democracia" en IBARRA Colado, Eduardo y MONTAÑO, Luis (Coordinadores),

- Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana /Miguel Ángel Porrúa, 1991, págs. 69-102.
- MÜNCH GALINDO, Lourdes, *Fundamentos de Administración*, Trillas, México, 2005.
 - OLIVA, Alberto, *et al.*, *In Vogue: The Illustrated History of the World's Most Famous Fashion Magazine*, Estados Unidos, 2006.
 - PARIENTE FRAGOSO, José Luis, *Teoría de las organizaciones: un enfoque de metáforas*, CONACYT México, 2001.
 - PINTO, Felisa y CANCELA, Delia, *Moda para principiantes*, Era naciente, Buenos Aires, 2005.
 - PUTNAM, Linda L, *et al.*, *Comunicación empresarial: nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Gestión 2000, Barcelona, 2002. P. 108
 - RIVIÈRE, Margarita, *Crónicas virtuales*, Anagrama, Barcelona, 1998. Pág. 141
-----, *Diccionario de la Moda*, Grijalbo, Barcelona. 1996
-----, *Moda, ¿comunicación o incomunicación?*, Gustavo Gili. Barcelona.1974
 - ROETHLISBERGER, F.J. y DICKSON, William J, *Management and the Worker*, Science editions, Nueva York, 1964, p.86 615 pags
 - SAVIOLO, Stefania y SALVO,Testa, *La gestión de las empresas de moda*, Gustavo Gili, Barcelona, 2007, 313 pags
 - SERNA GÓMEZ, Humberto, *Gerencia estratégica: planeación y gestión, teoría y metodología* ,3R, Colombia, 1997.
 - STORNER, James. *Administración*, Prentice Hall, México. 1992.
 - TUNGATE, Marck, *Marcas de moda: marcar estilo desde Armani a Zara*, Gustavo Gili, España, 2008.
 - WARSLEY, Harriel, *Décadas de Moda*, Könemann, Alemania, 2008.

ENTREVISTAS

- Entrevista realizada a Arellano Montelongo, Claudia el 18 de mayo de 2009.
- Entrevista realizada a Brofft Cervantes, Alejandro el 26 de febrero de 2010.
- Entrevista realizada a Jaén Arciniega, Cristian el 1 de junio de 2010
- Entrevista realizada a Holtzman Warszawsky, Lina el 2 de octubre de 2009.

- Entrevista realizada a Nájera Franco, Germán el 16 junio de 2010.
- Entrevista realizada a Serra Noreña, Ana el 25 de febrero de 2010.

GRÁFICOS

- Gráfico 1. Cortesía de DESIGN BOOM en <http://www.designboom.com/weblog/cat/8/view/5530/fashion-illustration-and-portraits-by-robert-bouche.html> (ví: 2 de julio de 2010.)
- Gráfico 2. Cortesía de PEATOM en <http://www.peatom.info/images/2008/11/19/coco-chanel.revista.jpg> (ví: 29 de agosto de 2009.)
- Gráfico 3. Cortesía de VICTORIADOMBROVSKA <http://victoriadombrovska.wordpress.com/2009/02/27/40s-50s-fashion/dior-new-look-428/> (ví: 20 de julio de 2009.)
- Gráfico 4. Cortesía de CHIC STORIES <http://chicstories.com/wp-content/uploads/2008/01/dior-haute-couture-2008.jpg> (ví: 4 de marzo de 2009.)
- Gráfico 5. Cortesía de TWENTYTHIRTYFORTY <http://www.twentythirtyforty.net/blog/wp-content/uploads/2009/01/original-graffiti2.png> (ví: 18 de agosto de 2009.)
- Gráfico 6. Fotografía de Lori Hawkins
- Gráfico 7. Cortesía YO DONA en http://www.elmundo.es/yodonablogs/albumes/2007/03/19/m_by_madonna/index_3.html (ví: 18 de agosto de 2009.)
- Gráfico 8. Cortesía de LA PATERNA en http://lapaterna.files.wordpress.com/2008/05/levis-eco_white-th1.jpg (ví: 18 de diciembre de 2009.)
- Gráfico 9. Cortesía INTERNATIONAL DESIGNERS MEXICO y VERA PRODUCCIONES.
- Gráfico 10. Cortesía de las publicaciones referidas.
- Gráfico 11. Cortesía de CHINA DAILY en

<http://www.chinadaily.com.cn/life/images/attachement/jpg/site1/20090828/0013729c03de0c01802013.jpg> (ví: 2 de julio de 2010.)

- Gráficos 12-15. Cortesía GLOW! MEDIANETWORK.
- Gráficos 16-23. Imágenes elaboradas por el autor de esta investigación.

HEMEROGRAFÍA

- MARINO, Felipe, “Renuevan sistemas móviles” en Reforma, Ciudad de México, 24 de mayo de 2010, Interfase, p.5

INTERNET

- RUIZ CONTRERAS, Alejandra, “Teoría de la moda: el caso de la industria mexicana” en http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ruiz_c_a/capitulo5.pdf, (ví: 29 de septiembre de 2009.)
- LA NACIÓN, “Planeta Vogue” en http://www.lanacion.com.ar/edicionimpresa/suplementos/revista/nota.asp?nota_id=869503, (ví: 18 de agosto de 2009.)
- GLOW! MEDIANETWORK, “Sitio oficial” en www.glow.com.mx (ví: 12 de marzo de 2009.)
- MARKETING DIRECTO, “Las mujeres llevan la delantera en la utilización de cupones del móvil” en <http://www.marketingdirecto.com/especiales/marketing-movil/las-mujeres-llevan-la-delantera-en-la-utilizacion-de-cupones-del-movil>, (ví: 20 de Mayo de 2010)
- SUPREMO TRIBUNAL DE JUSTICIA DEL ESTADO DE MICHOACÁN, “Capítulo VI. Argumentos contra la no regulación de la práctica y uso del Internet” en <http://www.tribunalmmm.gob.mx/biblioteca/almadelia/Cap6.htm>, (ví: 22 de junio de 2010.)

PROGRAMAS DE TELEVISIÓN

- Glow! Medianetwork (Productora). (2010). Glow! TV [Programa de Televisión], México, LYV Channel.

REVISTAS

- BLACK BY GLOW! Septiembre-noviembre 2009, Publicada por Glow! Medianetwork. 128 págs.
- ----- Marzo-junio 2010, Publicada por Glow! Medianetwork. 112 págs.
- ----- Diciembre-febrero 2010, Publicada por Glow! Medianetwork. 144 págs.
- GLOW!, Diciembre 2004, Publicada por Glow! Medianetwork. 112 págs.
- -----, Septiembre 2007, Publicada por Glow! Medianetwork. 160 págs.
- -----, Diciembre-enero 2007, Publicada por Glow! Medianetwork. 240 págs.
- -----, Febrero 2007, Publicada por Glow! Medianetwork. 144 págs.
- -----, Julio-agosto 2008, Publicada por Glow! Medianetwork. 176 págs.
- -----, Diciembre-enero 2010, Publicada por Glow! Medianetwork. 144 págs.
- -----, Febrero 2010, Publicada por Glow! Medianetwork. 112 págs.
- INFASHION, Junio 2006. Publicada por Editorial Televisa. 192 págs.
- -----, Julio-Agosto 2007. Publicada por Editorial Televisa. 171 págs.
- -----, Septiembre 2007. Publicada por Editorial Televisa. 176 págs.
- -----, Febrero 2008. Publicada por Editorial Televisa. 160 págs.
- -----, Febrero 2010. Publicada por Editorial Televisa. 144 págs.
- -----, Marzo 2010. Publicada por Editorial Televisa. 144 págs.
- -----, Abril 2010. Publicada por Editorial Televisa. 144 págs.
- -----, Mayo 2010. Publicada por Editorial Televisa. 144 págs.
- LIBIDO MAGAZINE, Enero-Febrero 2008. Publicada por Centro de Impresión PIXZ. 88 págs.
- -----, Marzo-Abril 2008. Publicada por Centro de Impresión PIXZ. 88 págs.
- VOGUE ESPAÑA, Octubre 2007. Publicada por Condé Nast España. 444 págs.
- VOGUE MÉXICO, Septiembre 2007, Publicada por Condé Nast México, 208 págs.
- -----, Octubre 2007, Publicada por Condé Nast México, 208 págs.
- VOGUE USA, Agosto 2007. Publicada por Condé Nast Publications. 400 págs.