



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**DISEÑO Y PLANEACIÓN DE UNA CONSULTORÍA EN
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DIRIGIDA A PYMES**

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Especialidad en Comunicación Organizacional

Presentan:

CERVANTES FILOTEO ADRIANA

RIVAS GARCÍA LUZ ELIZABETH

ASESOR:

MTRO. CARLOS ALBERTO ÁVILA TOSCANO



MÉXICO D.F.,

2012.



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.

“La excelencia no es un acto, sino un hábito”

Aristóteles.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	5
-------------------	---

CAPÍTULO I

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	11
1.2 COMUNICACIÓN INTERNA	17
1.2.1 IDENTIDAD CORPORATIVA.....	18
1.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	21
1.3 COMUNICACIÓN EXTERNA	31
1.3.1 RELACIONES PÚBLICAS.....	32
1.3.2 PUBLICIDAD.....	37

CAPÍTULO II

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

2.1 EMPRESA.....	45
2.1.1 TIPOS Y ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS.....	46
2.2 PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	52
2.2.1 PYME FAMILIAR	58
2.2.1.1 CONFLICTOS DE LAS PYMES FAMILIARES	62

CAPÍTULO III

LA CONSULTORÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

3.1 CONSULTORÍAS	72
3.1.1 ESTRUCTURA DE LAS CONSULTORÍAS EN COMUNICACIÓN	74
3.2 CONSULTORES.....	80
3.2.1 CARACTERÍSTICAS DE UN CONSULTOR	82

PROPUESTA

• RESUMEN EJECUTIVO	87
• IDENTIDAD VISUAL	88
NOMBRE	88
GAMA CROMÁTICA Y TIPOGRAFÍA.....	89
SÍMBOLO.....	91
PERSONALIDAD	92
• IDENTIDAD CONCEPTUAL	93
MISIÓN	93
VISIÓN	99
VALORES	101
OBJETIVOS.....	103
• ÁREAS, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS.....	104
ORGANIGRAMA	104
• SERVICIOS.....	114
AMPLITUD Y PROFUNDIDAD DE LÍNEA	114
SERVICIOS.....	115
PROCEDIMIENTO	120
COBRANZA	121
• ANÁLISIS FODA.....	122
COMPETENCIA	123
• PLAN DE COMUNICACIÓN	124
MODELO DE LOS TALLERES	134
CONCLUSIONES	138
FUENTES DE CONSULTA.....	143

• INTRODUCCIÓN •

Hoy en día la comunicación dentro de las organizaciones es fundamental para el correcto y fructífero desarrollo de cualquier empresa, ya sea pequeña, mediana o grande. El hacer esto posible conlleva a utilizar herramientas que permitan conocer su estructura, su función y manejo así como las necesidades, percepciones y oportunidades de los clientes para obtener su máximo aprovechamiento y contar con sus beneficios.

La materia que nos dará la oportunidad de alcanzar estos beneficios es la comunicación organizacional, rama encargada de crear, mantener y mejorar la imagen de cualquier empresa, las relaciones sociales y laborales de sus grupos, la implementación de relaciones públicas entre los miembros de la empresa y los públicos externos para mejorar.

El conjunto de dichas actividades son sumamente importantes porque generan en los trabajadores una manera de actuar, expresarse, mantener unida y congruente la imagen que se desea proyectar. Para ello, la comunicación organizacional integra contenidos internos y externos, fija objetivos y ejecuta estrategias para el progreso de la empresa y su funcionamiento.

Desgraciadamente, no todas las compañías tienen los recursos, ni las posibilidades de contar con expertos en la materia para efectuar los cambios necesarios. En este rubro aparecen principalmente las pequeñas y medianas empresas, que generan un gran porcentaje del sustento de la economía nacional, de acuerdo con la Secretaría de Economía. Estas se crean, en su mayoría, en el entorno familiar, buscando el desarrollo personal y laboral de sus integrantes; los servicios/productos que ofrecen varían según su sector.

Es importante que las PyMEs cuenten con apoyos para desarrollarse pues, acorde a estadísticas del INEGI (2004), éstas han ido incrementando en nuestro país un 97.1%, de las cuales menos de la mitad (35%) sobreviven más de dos años, y las que sobreviven lo hacen con pocas posibilidades de éxito. Las caracteriza la incertidumbre, al no existir precedentes o experiencia previa en la gestión de empresas, así como la falta de recursos.

Una de las principales razones por las cuales no subsisten, es por la falta de una adecuada comunicación. Elemento que proporciona una identidad única y reconocible, así como el conocimiento necesario para brindar un mejor servicio al cliente. El no contar con esta herramienta es resultado de la inexistencia de instituciones enfocadas a este tipo de empresas.

Es por ello que, con dicho trabajo se pretende tener las bases para la creación e implementación de una consultoría en comunicación organizacional dirigida a las PyMEs, con la cual:

- Se contará con una fuente de trabajo propia y enfocada tanto a los intereses personales, como a los estudios adquiridos durante la carrera de ciencias de la comunicación, y por ende la aplicación de dichos conocimientos en forma práctica.
- Se apoyará a las PyMEs en ámbito de la comunicación, creando la posibilidad de prologar su existencia o hacerlas permanentes y reconocidas por su público meta, logrando su profesionalización con base en la comunicación organizacional.

Es así que el objetivo general de dicha tesis es:

- ✚ *Propuesta de una planeación y diseño para la creación de una consultoría en comunicación organizacional dirigida a pequeñas y medianas empresas.*

Generando a su vez los siguientes objetivos particulares:

- ✓ Definir la comunicación organizacional y explicar los elementos que la componen.
- ✓ Analizar a las PyMEs y sus deficiencias en comunicación.
- ✓ Recopilar información de las distintas consultorías en comunicación organizacional o similares en el D.F.
- ✓ Establecer los distintos elementos que se requieren para conformar una consultoría.

Nuestra hipótesis a comprobar es la siguiente:

- © *Es necesaria la creación de una consultoría especializada en gestión de la información y comunicación organizacional para que las PyMEs tengan mayor éxito en sus operaciones y un crecimiento que ayude a obtener un beneficio económico para sí mismas y para el país.*

En cuanto a la metodología empleada en la presente investigación, tiene un carácter analítico-descriptivo. Se llevo acabo la consulta documental y la recolección de datos por medio de entrevistas a consultorías y a pequeñas y medias empresas.

Una de las aproximaciones al objeto de estudio fue a través de la investigación documental, utilizando libros de comunicación y administración, diccionarios, revistas, periódicos, tesis y páginas de internet. Basándonos en información clara y apropiada para cada uno de los temas que aquí se mencionan.

El trabajo de campo se realizó por medio de entrevistas a consultorías y agencias de comunicación y relaciones públicas del D.F., tanto las que tienen años de experiencia como las que inician en el ámbito. Observamos los diferentes puntos de vista, la similitud entre algunas de ellas tanto en servicios como en procedimientos de trabajo y su opinión sobre las PyMEs.

Para fortalecer esta investigación y ampliar nuestro conocimiento participamos en un curso sobre la creación y estructura de una empresa. A su vez se realizó el análisis de algunas PyMEs para saber cuáles son sus principales problemas de comunicación y sus necesidades.

Este trabajo se encuentra estructurado en dos partes fundamentalmente: La primera es la investigación acerca de la comunicación organizacional, las PyMEs y las consultorías; y la segunda es la propuesta, donde se conjuga la recolección de la primera parte:

En el primer capítulo se describe lo que es la *Comunicación Organizacional*, se puntualiza el concepto, su función, los elementos que la conforman, la manera en la que se enfoca en cada parte de la organización, los procedimientos y las herramientas necesarias para llevar a cabo las estrategias y lograr las metas.

El capítulo dos habla acerca de las *Pequeñas y Medianas Empresas*, donde el punto principal es entender qué es una empresa, cómo se estructura y los tipos de empresas que existen, derivando de ahí a las PyMEs, las cuales, en su mayoría, las conforman las familias, por lo que se describe su lado positivo y los conflictos que esto ocasiona en el ámbito laboral y la relación existente con la comunicación organizacional.

El tercer capítulo, es sobre *La consultoría en comunicación organizacional*, aquí investigamos qué es una consultoría, cómo están estructuradas hoy en día, la manera en la cual reparten sus servicios y donde percibimos que cada una tiene un servicio específico y la hace única ante las demás. Agregando las características, perfil y el quehacer de un consultor.

La segunda parte y principal resultado de nuestra investigación es la *Propuesta de la consultoría Icrea*, donde proponemos la creación de nuestra propia consultoría, con la estructura básica de una empresa, empezando por la identidad conceptual y visual, siguiendo por los servicios y la descripción del organigrama. Terminando con un plan de relaciones públicas, que se llevará a cabo para dar a conocer la consultoría *Icrea*.

La propuesta de la consultoría tiene como fin desarrollar soluciones y asesoramientos que les permita a las PyMEs mejorar su imagen y profesionalizar su comunicación interna y externa, entre otros beneficios.

• CAPÍTULO I •

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para poder comprender en qué consiste la comunicación organizacional y su utilidad para el mejoramiento de las PyMEs, se describirán diferentes conceptos y se explicaran los componentes e importancia de ésta para poder tener un completo entendimiento del tema y tener las bases para poder crear una consultoría en este rubro, donde se implementen cada uno de los aspectos que conlleva la comunicación y su funcionamiento en las organizaciones para que le permita obtener beneficios.

Para explicar de lo general a lo particular, el término *comunicación organizacional*, nos guiaremos en tres autores principales:

“Para Katz y Kahn la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y transmisión de significados, los cuales producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.”¹

Por otra parte Fernández Collado postula:

“conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumple mejor y más rápidamente sus objetivos.”²

Y por último, tenemos a Ricardo Homs Quiroga:

“creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información [...] implica el manejo tecnificado de la información, estableciendo canales de comunicación entre la institución y sus públicos, a fin de crear un clima de confianza, simpatía y respeto.”³

¹ RAMOS Padilla, Carlos G. *La comunicación: un punto de vista organizacional*. Ed. Trillas, México, 1991, pág. 15.

² FERNÁNDEZ Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Ed. Trillas, México, 1991, pág. 12.

³ HOMS, Ricardo. *La comunicación en la empresa*. Ed. Iberoamérica, México, c1990, pág. 65-66.

A partir de estas tres definiciones, podemos decir que la **Comunicación Organizacional** es, en un término general, el intercambio de mensajes, dentro de un grupo específico de personas que tienen un mismo fin en común, para crear una identidad y una cultura propia de cada empresa.

Para que dichos mensajes sean emitidos y recibidos de la forma deseada se debe contar con una *comunicación, información, medios de comunicación y una organización* bien definidos y establecidos de acuerdo a lo que se quiere dar a conocer.

Es decir, el cómo se maneje la información que se dará al público influirá en sus opiniones, actitudes y conductas para con la empresa y desde luego esto afectará directamente en su estabilidad, es por ello que se debe contar con expertos en la materia para no cometer ningún error.

A la vez, con una comunicación organizacional adecuada se puede generar un ambiente y lineamientos óptimos para poder trabajar dentro de un buen ámbito laboral, evitando conflictos entre los trabajadores y los clientes. Lo cual causará un clima de confianza, estructura y un trabajo bien hecho y con los resultados esperados.

Es por ello que dentro de cada empresa se debe contar, idealmente, con un orden estructurado para: Darle una personalidad a la organización; poder llevar a cabo las actividades de una manera adecuada y eficaz; hacer sentir a sus miembros parte importante de ésta; y crear una imagen positiva de la empresa.

Para cumplir estos objetivos, la C.O. se divide en *comunicación interna y comunicación externa*, que en conjunto crean y mantienen una imagen favorable para la empresa, a través del flujo de mensajes, haciendo de estos una herramienta de retroalimentación y saber en qué momento y cuáles son los cambios que se deben realizar, para mantenerse al día con las necesidades y deseos de los clientes y en constante actualidad con el entorno. Con ello al final, se alcanzará de forma rápida y apropiada las metas establecidas, se obtendrá un crecimiento empresarial, y un reconocimiento por parte del público y sus competidores.

1.1 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para poder llevar a cabo y de forma adecuada la comunicación en una empresa, se deben tomar en cuenta los cuatro aspectos por los que se encuentra constituida:

Comunicación

Es la interacción que existe entre dos o más personas que buscan expresar y hacer llegar lo que sienten y piensan de forma verbal y/o no verbal a través de diferentes canales, transmitiendo información para obtener una respuesta del destinatario.

“La comunicación depende de nuestra habilidad para entendernos unos a otros. A pesar de que nuestra comunicación puede ser ambigua [...] el objetivo prioritario es entender [...] es un proceso social en el que los individuos utilizan símbolos para establecer e interpretar el significado de su entorno.”⁴

Cuando una persona comunica algo quiere recibir una respuesta, para que esto se cumpla de la manera deseada se necesita tener un adecuado sistema de comunicación, con el cual, el mensaje transmitido llegue al destinatario de forma clara y precisa para que este pueda asimilarlo y responder. En dado caso que haya una interferencia en el proceso, puede afectar la comunicación y no llegar al efecto esperado. El mismo proceso ocurre dentro de una empresa, como se ejemplifica a continuación:

Esquema No. 1 Proceso de Comunicación⁵



Ahora explicaremos los anteriores elementos y los complementos que llevan a cabo el proceso de comunicación:

⁴ WEST, Richard; Lynn H. Turner. *Teoría de la comunicación: Análisis y aplicación*. Ed. McGraw-Hill Interamericana, Aravaca, Madrid, 2005, pág. 3-4.

⁵ AMAYA Noguez, Martha. *Comunicación ambiental: modelo de comunicación ambiental empresarial*. Tesis Licenciatura, UNAM-FCPyS, México, 2010, pág. 42.

- ♣ **Emisor:** Es la persona, o en este caso la organización que empieza una comunicación, transmitiendo un mensaje en específico, para obtener una respuesta (a veces la respuesta que desea es una en concreto).
- ♣ **Mensaje:** Es la información, elegida con anticipación, que se desea transmitir al receptor y que depende únicamente de lo que el emisor desee dar a conocer.
- ♣ **El canal:** Es el medio utilizado para la transmisión del mensaje. Este puede ser a través de la palabra oral o escrita, señales, movimientos corporales, gestos, medios electrónicos, etc. Su elección depende de quién sea el receptor, el mensaje y la respuesta esperada.
- ♣ **Ruido:** Son una serie de elementos que se agregan a la comunicación sin que los proporcione intencionalmente el emisor o el canal, y que perjudican la adecuada recepción del mensaje.
- ♣ **Receptor:** Es el que recibe el mensaje que envió el emisor, también es quien debe dar una respuesta como acto reflejo del mensaje recibido.
- ♣ **Retroalimentación:** Es cuando el receptor comprende y asimila el mensaje que le fue emitido y da una respuesta al emisor, convirtiéndose este en receptor y el otro en emisor. Es ahí donde termina y a su vez comienza de nuevo el proceso.

Es importante, pues permite tener una relación con las demás personas, y saber lo que desean darnos a conocer, así como sus intenciones. Su objetivo es generar participación, integración, solidaridad, colaboración e identificación, para poder brindar una retroalimentación, aportando opiniones constructivas que ayuden a un intercambio de ideas.

Organización

Es la manera en la cual se mantiene un orden dentro de un grupo de personas que tienen un fin en común, y a su vez estos debieron pasar por un periodo en el cual establecieron su razón de ser, objetivos y las actividades que realizarán para poder alcanzar sus metas.

Sus objetivos principales es conocer y adecuar las habilidades de cada uno de sus miembros para poder designar las actividades a realizar, dándoles a conocer como las llevaran a cabo y optimizar los resultados. Con esto, la organización mantiene una estructura que le permite desarrollarse de manera unificada.

Se conforma por dos o más personas que:

- *“Sabén que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación;*
- *Obtienen materiales, energía e información del ambiente;*
- *Se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos;*
- *Reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultados de las actividades de la organización.”⁶*

Los puntos anteriores dentro de una organización son importantes porque permiten llevar a cabo las actividades que se realizan de una manera óptima y así poder obtener los resultados esperados.

Al llevar un orden, una organización, de cierta manera se puede afirmar su eficacia dentro y fuera de ella y con sus públicos. Pues es un sistema y si una parte de éste no funciona adecuadamente afectaría a todos los procesos y el resultado no será el idealizado; debido a que cada área tiene propiedades específicas que a la vez se unen a un todo.

Para poder actuar efectivamente, la organización debe conocer, estar actualizada y acoplarse a su entorno y sus cambios, así no perderá su orden establecido y podrá realizar los cambios pertinentes que ayuden a no desviar su rumbo.

Medios de comunicación

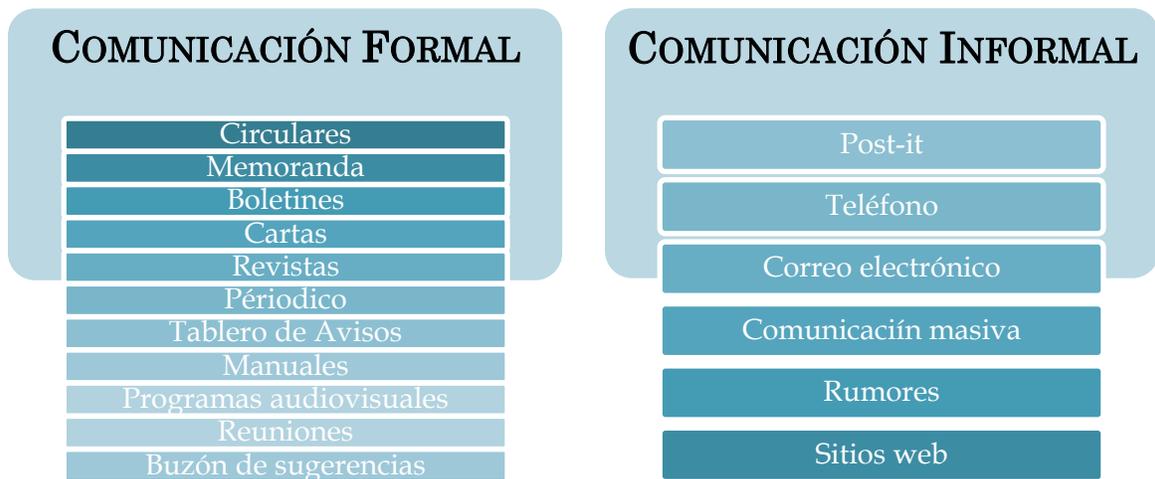
Es la forma por la cual se emite un mensaje, es elegido por un proceso de comunicación que se acopla a un fin estipulado, a una persona o grupo determinado, ya sea tanto interno como externo de la organización.

⁶ FERNÁNDEZ Collado, Carlos. *Op. cit.*, pág. 13.

“un miembro de la organización utiliza el medio para comunicarse con un propósito personal específico momentáneo [...] o de manera sistemática, periódica o programada.”⁷

Esto con el fin de tener una comunicación estable, y obtener conductas específicas de cada persona a la que va dirigida el mensaje. La forma en la que se trasmite el mensaje es importante porque de esta manera el receptor le dará la importancia requerida. Puede presentarse en dos formas:

Cuadro No. 1 Tipos de Comunicación



La comunicación formal, es el proceso oficial del intercambio de información a través de medios de comunicación que consten su entrega. Va de la mano con el rigor de las funciones y los cargos en una organización. Con esta comunicación se confirma el haber proporcionado y recibido el mensaje, esto para poder contar con un respaldo que demuestre la entrega de la información y de esta forma sea oficial.

“transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está ‘perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, y la que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización’ (Lucas Marín, 1997).”⁸

⁷ *Ibid.*, pág. 249.

⁸ BENAVIDES, Juan, et al. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2001, pág. 225-226.

La comunicación informal es la que se da con las personas de una manera cotidiana, donde la confianza en el individuo es lo más importante, ya que no hay patrones de comportamiento establecidos y la información es personalizada y espontánea, ya que no es una orden sino una plática y comportamiento habitual, ejemplo las pláticas entre empelados a la hora de la comida.

“es funcional y contribuye a la eficacia de la organización para alcanzar su objetivo. ‘Se produce de forma espontánea, no está controlada por los altos ejecutivos, que pocas veces pueden ejercer influencia sobre ella y está motivada en su mayor parte por el propio interés del individuo’ (Rogers, 1980).”⁹

Información

Es una serie de datos que, tanto pueden coincidir, como se pueden contraponer unos con otros. Cuentan con innumerables informes sobre varios temas, que tal vez estén entrelazados. Dichos informes no nos sirven de nada si no se clasifican y se establece un orden para darlos a conocer o bien para obtener un beneficio de éstos.

Debe hacerse una elección de los datos, para transformarlos en mensajes claves que se darán a conocer a los públicos específicos para llegar a un fin determinado. Tienen que ser escogidos con cautela para tener un control de la información que se piensa facilitar.

La información “es el contenido de la comunicación; en este sentido, las noticias, datos, como opiniones e ideas necesarias para entender de un modo inteligente las situaciones individuales, colectivas, nacionales e internacionales, y están en condiciones de orientar la acción [...] información y comunicación son términos que se implican mutuamente y remiten a un solo proceso.”¹⁰

Su funcionamiento radica en el proceso de elección de contenidos, que proveerán conocimiento sobre algún tema específico. Si se manejan datos que no concuerdan o se contraponen con lo que se desea dar a conocer, habrá un malentendido y no se cumplirá con el objetivo esperado.

⁹ *Ibíd.*, pág. 226-227.

¹⁰ LÓPEZ Ayllón, Sergio. *El derecho a la información*. Ed. Porrúa, México, 1984, pág. 159.

El conjunto y correcto manejo de estas cuatro definiciones, son necesarias para conformar una adecuada comunicación organizacional. Si alguna de ellas faltara o fuera incongruente, entonces habría un inadecuado y perturbador manejo en las actividades que se llevan a cabo.

Las PyMEs para conservar una estabilidad, estructura y formación adecuada, así como su mantenimiento a lo largo del tiempo, necesitan de una comunicación eficaz que les proporcione a todos los miembros la información pertinente y necesaria a través de los medios de comunicación más adecuados, para llevar a cabo sus actividades y llegar a alcanzar los objetivos establecidos sin ningún contratiempo.

Por otra parte existen, para un mejor y efectivo manejo de la empresa, dos formas de llevar a cabo la comunicación organizacional. Las cuales ayudan a mantener una sana y benéfica relación con los públicos que forman parte de la organización.

Su división se debe a que se especializan en estar al tanto de la comunicación que se lleva dentro de la organización, *comunicación interna*, es decir con los trabajadores, así como la que se lleva fuera de esta, *comunicación externa*, con los clientes y sus relaciones con estos.

Estas dos ramas de la comunicación organizacional, se encargan minuciosamente de cada aspecto a tratar para llevar a cabo una correcta aplicación de los distintos elementos con los que cuentan, interactúan y se complementan unos con otros para formar una rama de características únicas y esenciales para la subsistencia de cualquier empresa.

1.2 COMUNICACIÓN INTERNA

Es la parte de la C.O. en donde toda empresa, ya sea grande o pequeña, define qué es y qué quiere; su diseño y estructura; las actividades y procedimientos que se llevarán a cabo; la forma de relacionarse y comunicarse entre las distintas personas que la conforman; y la apropiación de su público hacia la organización.

Por medio de la comunicación interna, la empresa se establece y estructura de manera delimitada y clara. Es aquí, donde se consolida su personalidad en cuanto a identidad e imagen, así como en comportamiento o relaciones entre trabajadores.

“el subordinado sabe lo que el superior quiere que se haga, y el superior puede saber lo que aquél está haciendo. Además [...] también estimula la cooperación y satisfacción en el trabajo porque los miembros de un grupo de trabajo pueden saber lo que cada uno está haciendo y qué piensa el individuo acerca del equipo.”¹¹

Esta comunicación también genera un ambiente laboral óptimo y ayuda a formar respeto, amabilidad y hermandad entre su personal. Logrando con esto, que el trabajador se sienta bien al ir a trabajar y vea a la empresa como un segundo hogar.

También, es necesario mencionar que todas las PyMEs, aunque no estén anunciándose con publicidad, envío boletines de prensa, etc. constantemente emiten mensajes a su entorno y a sus públicos tanto internos como externos, y esto justamente lo hacen con la comunicación interna.

Para entender mejor en qué consiste este envío de mensajes, la dividiremos en dos ramos *identidad corporativa*, encargada de la personalidad y diseño de la empresa y *cultura organizacional*, donde se crea un clima de confianza para un buen ambiente laboral.

¹¹ RAMOS Padilla, Carlos G. *Op. cit.*, pág. 17, 19.

1.2.1 IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad de una empresa, está compuesta por sus cualidades, valores, virtudes, características, estructura y su diseño, entre otros, que la llevarán a conformar una personalidad propia y única.

El contar con una personalidad particular, ayuda a tener un modo único de ser y a realizar las actividades de una manera notable. Con ella se le puede identificar y diferenciar de las demás, así como clasificársele dentro de una escala.

La identidad corporativa, se divide en *visual* y *conceptual*. El primero, contiene los elementos visuales o gráficos que se representan a la empresa (forma simbólica –marca- y forma verbal –logotipo). Y el segundo son los conceptos primordiales que le dan carácter y personalidad, en donde se concentran los valores y creencias de la organización.

*“Desde la perspectiva de la identidad visual o signica, es el **diseño gráfico** quien se ocupa de la concepción, desarrollo y elaboración de los elementos constituyentes de la identidad de la empresa y de la ordenación operativa de su aplicación a la práctica. Desde la perspectiva de la identidad conceptual es la **personalidad cultural** de la empresa, la que responde de la problemática de contenido de dicha identidad.”¹²*

Por último, para Wally Ollins la identidad corporativa se debe reflejar en las siguientes áreas de una empresa, para contar con una correcta proyección de su identidad:

Cuadro No. 2 Áreas para reflejar la Identidad Corporativa

ENTORNOS	Es tanto la infraestructura de la organización como su lugar físico. Aquí entra todo lo que se encuentre dentro de ella y lo que portan los empleados, es decir sus uniformes.
PRODUCTOS/SERVICIOS	Es lo que ofrece al público externo. Lo que la empresa está vendiendo.
INFORMACIÓN	Son los datos o mensajes que la organización quiere transmitir. Lo qué es y lo que hace o va hacer.
COMPORTAMIENTO	Es la manera de brindar el servicio al cliente y a la vez la forma en la que conviven los trabajadores unos con otros.

¹² SANZ, Luis Ángel. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Ed. ESIC, Madrid, 1994, pág. 43.

Identidad Visual

Cuenta con los signos identificadores básicos que debe tener toda empresa, en este caso las PyMEs, para ser reconocida. Hablamos del logotipo o logoimago tipo, su diferencia es que el primero contiene sólo el nombre de la empresa y el segundo acompaña al nombre con un símbolo.

Estos son el diseño que representará a la empresa, sirven para que las PyMEs sean reconocidas por el público y crear diferenciación con su competencia. Contiene los colores que simbolizan su ideología y debe ser atractivo, simple, fácil de leer y recordar.

Cuadro No. 3 Componentes de la Identidad Visual

COMPONENTE	DEFINICIÓN
NOMBRE	Es como se le llamará a la PyMe y con lo que se le reconocerá, pues es lo que le identifica y diferencia de las demás y por tanto la hace única. Puede incluir o sugerir la actividad a la que se dedica comercialmente.
TIPOGRAFÍA	Es el tipo de letra que se elige tanto para el logo, como para la diferente información impresa que se llegue a compartir con el público.
GAMA CROMÁTICA	Son los colores que se eligen para representar a la organización, van acorde a su significado, para que haya una congruencia en la identidad de ésta. Es recomendable que no sean más de tres colores y se vinculen con los valores. No sólo se utilizan en el logo, sino también en todo lo perteneciente a la empresa.
SÍMBOLO	Es la figura, imagen o diseño que representará a la empresa, puede ser una letra, animal, persona, etc.

EJEMPLOS DE LOGOS	
EMPRESAS DE ÉXITO	IMPLEMENTACIÓN EN PYMES
 	 

Identidad Conceptual

Nos cuenta cuál es la personalidad de la empresa, definiendo de forma detallada y precisa cada elemento que la complementa. En esta fase se especifica a qué se dedica, ofrece, a quién, cómo lo hace, etc.

Es una guía de cómo manejar y conformar la organización. Es importante plantearla correctamente para tener claro qué es lo se realiza y cómo se deferencia de la competencia.

Cuadro No. 4 Componentes de la Identidad Conceptual

COMPONENTE	DEFINICIÓN
MISIÓN	<p>Es un enunciado en el cual se explica la razón de ser de la empresa y debe responder a las preguntas: ¿Qué se hace? ¿Cómo se realiza? ¿Para quién se hace? Sirve para: Delimitar; para que todos sepan a qué se dedica la organización, cómo lo realiza y el público al que se dirige.</p>
VISIÓN	<p>Enunciado que refleja lo que espera la organización de sí misma, el objetivo que desea alcanzar a mediano plazo. Por lo regular de tres años. Responde a las preguntas: ¿A dónde se quiere llegar? ¿Cómo se lograra? Su función es plantear el panorama de lo que se quiere, y a partir de ello generar estrategias para lograrlo.</p>
VALORES	<p>Son los principios básicos y éticos de la empresa, que forman el eje por el cual se guía para manejarse correctamente y sin contradicciones para cumplir tanto con su misión como con su visión. Sirven para orientar las prioridades y la manera de proceder. Se aplican a la forma de tratar al cliente, en el proceso del trabajo y la actitud que debe tener el personal.</p>
OBJETIVOS	<p>Son estrategias que se plantean a corto y mediano plazo. Deben ser por área, específicos, medibles, alcanzables y retadores. Sirven para crear una guía que nos lleve a alcanzar la visión.</p>
SERVICIOS	<p>Se debe definir lo que se va a ofrecer, delimitarlo en grupos y establecer cómo se van a presentar. Sirven para que el consumidor tenga una idea firme de lo que se le ofrece.</p>
ORGANIGRAMA	<p>Es la forma en la que se encuentra estructurada, en cuanto a jerarquías. Su función es especificar las áreas, roles y funciones de cada miembro y el nivel de mando de forma gráfica y formal.</p>

1.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda organización cuenta con un ambiente laboral, en el cual se genera el compañerismo, trabajo en equipo, rivalidades, malentendidos, rumores, etc. que afectan o ayudan a la forma trabajar y a la productividad, a esto se le llama cultura organizacional.

“Las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos.”¹³

Dichos aspectos están en la manera en que coexisten y se entienden los miembros del grupo para una mejor comprensión, función y realización de las actividades. Se encargan de crear un ambiente óptimo y agradable a favor del trabajador, para contar con una estabilidad laboral que facilite el trabajo en equipo, y son creados a su vez por la experiencia grupal, sus creencias y una visión compartida para resolver problemas.

La cultura es afectada tanto por su entorno interno como externo, por ello se debe tener cuidado en cómo está constituida y en la adaptación que se le dará, considerando los constantes cambios que la rodean, a fin de no afectar los resultados esperados.

“Modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el método correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.”¹⁴

Por último, la cultura organizacional también se debe reflejar la identidad corporativa, en cuanto a los valores y comportamientos, para que haya una congruencia entre ambas y cuenten con una identificación, así como el manejo de un solo mensaje.

A continuación se explican los cuatro grupos en los que se encuentra dividida: *Socialización, clima y ambiente, redes de comunicación y liderazgo.*

¹³ GARCÍA Álvarez, Claudia María. “Una aproximación al concepto de cultura organizacional” [en línea], pág. 166, Bogotá, Colombia, *Universitas Psychologica: La revista*, año/vol.5, número 001 enero-abril 2006, Dirección URL: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=64750112>, [consulta: 4 de abril de 2012].

¹⁴ SCHEIN, Edgar. *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Ed. Plaza & Janes, Barcelona, 1998, pág. 25.

Socialización

Aquí se le brindan instrucciones al personal, especificando cómo, cuándo y dónde debe llevar a cabo sus distintas actividades, facilitando toda la información que necesite para contar con una buena preparación.

Cuadro No. 5 Componentes de la Socialización

COMPONENTE	DEFINICIÓN
RECLUTAMIENTO	Difusión de la vacante y selección del candidato para trabajar en la organización según el puesto requerido.
INDUCCIÓN	Se le brinda a cada empleado antes de comenzar a trabajar, por primera vez, para que tenga un conocimiento general de la empresa y su estructura.
CAPACITACIÓN	Es la forma en la que se presenta a los empleados las actividades que van a realizar y cómo llevar a cabo estas. Es impartida por un miembro del equipo que ya tenga experiencia.
INTERNALIZACIÓN DE LA IDENTIDAD	Lograr la apropiación de la misión, visión, valores, logo y slogan, hasta llegar al punto en donde el empleado lo aplique diariamente en sus actividades y lo sienta parte de él.
ROLES Y FUNCIONES	Son los puestos y deberes que tiene que hacer cada empleado, éstos difieren según su cargo. Deben estar establecidos en manuales (formalización) para poder ser revisados, de ser necesario. Sirven para no repetir tareas, como herramienta de evaluación y respaldo.
PROCEDIMIENTOS	Son los pasos que se deben seguir para llevar a cabo las actividades. Sirven para contar con una guía de pasos a seguir y evaluar los resultados. E igual que los roles y funciones deben estar formalizados.
GREETING	Mejor conocido como trato al cliente, es la forma en la que los empleados tienen que recibir y atender a los clientes de manera respetuosa.
CONTACTO CON CLIENTES	Es la manera con la cual la organización mantiene trato con sus clientes, para saber sus quejas y sugerencias de las actividades que se realizan y así contar con una retroalimentación y una mejora en el servicio.

Clima y ambiente

Es la que crea una normatividad e infraestructura adecuadas, para que el personal tenga una convivencia agradable y un ambiente de trabajo óptimo y ameno. Con ello se espera que no haya ningún incidente tanto en sus actividades labores como en sus relaciones.

“Se establece en la empresa para la estructura de relaciones de sus miembros con los diferentes públicos externos. En cuanto a las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, todas las organizaciones - como la empresa - poseen una de ellas, que la condicionan y sirven para controlar su comportamiento y que afectan a toda la organización.”¹⁵

Cuadro No. 6 Componentes del Clima y Ambiente

COMPONENTE	DEFINICIÓN
NORMAS Y REGLAS	Son las conductas que deben seguir los empleados dentro de la organización, para tener un ambiente laboral agradable entre todos. Sirven para establecer una disciplina y evitar problemas o malentendidos.
INFRAESTRUCTURA	Es la distribución de los espacios dentro de la organización, estos deben contribuir a la libertad de movimiento y socialización de los empleados. Es recomendable que cada uno cuente con su propio lugar de trabajo para mayor comodidad y funcionalidad.
TRADICIONES Y COSTUMBRES	Son las celebraciones y fechas especiales tanto de la organización como de sus miembros, cabe destacar, que son importantes porque con ellas los empleados se sienten parte de la empresa y se les integra con el resto del personal.

Redes de comunicación

Son las formas y diseños con las cuales se va a transferir la información que se desea dar a conocer a los empleados para que lleven a cabo sus actividades o para que se enteren de algún acontecimiento dentro de la organización.

¹⁵ SANZ, Luis Ángel. *Op. cit.*, pág. 27.

También generan una retroalimentación con los clientes, logrando que estos opinen sobre el servicio que se les brinda y así poder mejorar.

Cuadro No. 7 Componentes de las Redes de Comunicación

COMPONENTE	DEFINICIÓN
FLUJOS DE INFORMACIÓN	Son diagramas que muestran los procesos de comunicación para hacer llegar los mensajes a los empleados, toma en cuenta el organigrama para difundir esos mensajes.
MOC's	Son los medios de comunicación que se utilizan para hacer llegar la información de una manera formal. Y su contenido debe tener el mensaje claro y conciso para la comprensión e implantación de este.
SEÑALÉTICA	Son los indicadores que sirven para la orientación y la ubicación de los lugares y acciones dentro de la empresa.

Liderazgo

Un rol importante dentro de toda empresa, es el liderazgo, pues es el que se encarga de supervisar la realización adecuada y en tiempo de todas las actividades, mantener el orden y motivar al personal.

Sin embargo no es una asignación fácil de realizar, principalmente por tratar con las distintas problemáticas que se generen y por la presión adquirida al ser el responsable inmediato de cualquier irregularidad.

Ser líder adquiere un mayor énfasis en las PyMEs, siendo éstas en su mayoría de carácter familia, ya que muchas veces es el dueño, que a su vez es el jefe de familia quien se encarga de este puesto. Lo cual, en ocasiones, crea conflictos o malos manejos, ya que no se cuenta con una separación entre la familia y la empresa y se juegan los mismos roles en las dos. Este tema, sus características y consecuencias en el funcionamiento de la organización, se explicará con más profundidad en el capítulo dos.

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”¹⁶

El liderazgo es el proceso de persuasión por el cual un líder induce a un grupo de personas para lograr objetivos específicos. No se debe confundir liderazgo con status, poder o autoridad. Debe ser institucionalizado y requiere que los líderes y sus seguidores participen como equipo en la acción.

Ya que el liderazgo es un modo de ser, lo debe llevar a cabo un líder, el cual es:

“la persona que está a cargo de un grupo, el cual es asumido o asignado por los individuos que lo rodean”¹⁷

Para que este líder sea funcional debe tener el reconocimiento de la organización y no sólo por su trabajo, sino también por la confianza, responsabilidad, amabilidad y personalidad; esto con el fin de que la empresa se sienta a gusto con el desempeño y sea un parámetro para los empleados; el líder ejerce poder, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados.

También es la persona que supervisa el trabajo de cada miembro, proporcionando las indicaciones para un mejor desempeño de las actividades y tomando las decisiones generales y llevando el control de estas.

Al líder de hoy en día se le exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas. Debe dominar un sinnúmero de funciones que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa: Ser estratega, organizador y proactivo, así como saber hacia dónde va, como lo hará y, principalmente, en cada etapa, ser un líder para poder organizar.

¹⁶ GUILLEN Gestoso, Carlos, coord.; Rocío Guil Bozal. *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Ed. McGraw-Hill, Madrid, c2000, pág. 299.

¹⁷ Apuntes de la clase *Estrategias de Comunicación Organizacional*. Prof. Ávila Toscano, Carlos, UNAM-FCPyS, 2008.

Le corresponde saber de todo un poco y conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar a una organización, estar preparado para enfrentarlos y estar consciente de que a medida que avanza el tiempo, además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama.

A continuación se muestran tres enfoques que tienen del liderazgo Peiró, Kurt Lewin y colaboradores¹⁸:

- a) El liderazgo a través del **carácter y personalidad**, la mayoría de las personas que se encuentran en esta clasificación tienen características propias de educación y comportamiento cotidiano.
- b) El liderazgo como **conducta y autoridad**, de acuerdo al nivel que desempeña en la institución tiene que actuar de determinada manera sobre las personas que tiene a su cargo.
- c) Liderazgo como una función de **entono y de las situaciones**, donde el escenario tiene un mayor peso en el líder, el cual adopta diferentes conductas en diferentes contextos.

Otras formas de clasificar al liderazgo son:

Esquema No. 2 Tipos de líder¹⁹

LÍDER AUTOCRÁTICO	LÍDER DEMOCRÁTICO	LÍDER PATERNALISTA	LÍDER LAISSER-FAIRE
<ul style="list-style-type: none"> - Por si solo establece metas y tareas. - Es inflexible y le gusta ordenar. - Emite críticas y alabanzas individuales. - La comunicación es unidireccional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación activa del grupo. - Participa en las tareas. - Motiva al grupo escuchando y discutiendo. - Críticas y alabanzas al grupo para mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confía en el grupo. - Entrega recompensas y castigos a la hora de las decisiones. - La carga de trabajo aumenta, pero con recompensa al llegar al objetivo. - Genera competencia entre el grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deja en total libertad al grupo. - No participa en la discusión - No hace alabanzas, ni críticas. - Solo si solicitan de él interfiere.

¹⁸ Cfr. GUILLEN Gestoso, Carlos, coord. *Op. cit.*, pág. 300.

¹⁹ Cfr. Lippit & White en *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Y apuntes de la clase *Estrategias de Comunicación Organizacional*. Prof. Ávila Toscano, Carlos, UNAM-FCPyS, 2008.

A partir de esto, nos damos cuenta de que no existe el liderazgo ni el líder ideal, y que tampoco va de la mano el uno con el otro, sino que son empleados dependiendo de la organización y el objetivo que necesite alcanzar para obtener los resultados deseados.

Cada empresa y sus trabajadores son distintos, por lo que el tipo de líder y su manera de dirigir es diferente, debe adaptarse a las necesidades tanto de la organización, como de sus subalternos, al mismo tiempo que acopla sus capacidades a la forma de trabajar de cada individuo y de él mismo.

En ocasiones podemos encontrar la mezcla de liderazgos en una sola organización, ya que no es necesario seguir una sola forma. Al igual que pueden llegar a surgir nuevas maneras de dirigir y ser un líder como en el caso del Líder Mixto (forma un equilibrio e igualdad) o el Carismático (por su entusiasmo).

Recordemos que el ser líder puede ser de nacimiento, ser una virtud o una aptitud, pero también es un conocimiento que se puede aprender y que se debe mejorar día a día. Principalmente se deben tener presentes las debilidades que se tienen y reconocer los errores cometidos para progresar con el tiempo. Lo que sí es seguro son las tareas o el perfil general compartido en este puesto:

Esquema No. 3 Perfil de un líder

✓ Administración: Prioridades, juicios, decisiones, organización y sistemas	✓ Representación del grupo
✓ Visualización de objetivos	✓ Renovación
✓ Afirmación de valores	✓ Manejo de Crisis
✓ Motivación	✓ Dirigir con el ejemplo
✓ Resolución de conflictos	✓ Practicidad
✓ Explicación y enseñanza	✓ Adaptabilidad
✓ Función de símbolo	✓ Compromiso

El conjunto de estos cuatro grupos establece la cultura de una empresa, cada uno contribuye a generar el ambiente laboral, y cada uno debe estar entrelazado al otro para tener una congruencia, productividad y éxito empresarial, pues la cultura organizacional es el motor que mueve a la corporación y la razón por la cual puede llegar a fracasar.

“La cultura se define desde esta perspectiva como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado.”²⁰

Sin embargo, cabe tener presente que la gestión y el éxito de la cultura organizacional depende tanto de la cultura del país y del individuo, como de la organización. Es decir que la cultura debe considerarse una variable externa e interna.

Externa por las influencias que reciben los trabajadores fuera del entorno laboral, como son la familia, amigos, educación, iglesia, etc. Y que llevan consigo al trabajo y pueden afectar o favorecer al organismo.

E interna porque como toda institución, una empresa produce su propia cultura, la ventaja es que en ésta, se puede modificar para su beneficio, a través de estrategias que lleven a cambiar los valores y filosofías de los trabajadores y así generar un cambio positivo en sus conductas.

Este proceso debe considerar las necesidades de la organización y de los empleados, planearse con antelación, llevarse a cabo de manera unidireccional y a través del ejemplo, para que dichos valores y filosofías sean internalizados por las personas y de ésta forma se construya un compromiso e identidad organizacional. Su éxito, depende de conocer las reglas, creencias, interacciones y experiencias del equipo de trabajo, y de ahí implementar programas de selección, capacitación y evaluación de desempeño que aseguren el flujo de comportamientos y actitudes que permitan lograr las metas de la organización.

²⁰ GARCÍA Álvarez, Claudia María. “Una aproximación al concepto de cultura organizacional” [en línea], pág. 165, Bogotá, Colombia, *Universitas Psychologica: La revista*, año/vol.5, número 001 enero-abril 2006, Dirección URL: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=64750112>, [consulta: 4 de abril de 2012].

Como podemos darnos cuenta, la *comunicación interna* es el corazón de una organización, pues es la que maneja tanto a ésta, como a sus empleados. Indica cómo, por qué y para qué trabajar, se puede decir que es la base de toda organización.

Sin embargo, a pesar de la importancia de ésta estructura, las PyMEs no suelen darle el valor suficiente y por ello se pierden los beneficios que pueden adquirir al poner en práctica estrategias para generarles una imagen benéfica y favorable en su crecimiento.

Tan sólo deben comprender, que es posible contar con un plan de acción, y ese es el objetivo de ésta comunicación, brindar una estructura y diseño en todo sentido: Fundando los cimientos de la empresa y su imagen, así como lograr la cooperación grupal y la apropiación e internalización de la organización hacia sus trabajadores.

No sólo las grandes empresas pueden contar con una base eficaz, la diferencia radica en que las PyMEs lo ven como un imposible, debido a que viven al día a día, pero sí comprendieran la inversión que esto les puede generar, contarían con una imagen corporativa congruente y efectiva. El ejemplo claro es la cultura organizacional, que contribuye al balance y eficiencia de la empresa, pues interviene para lograr transformaciones de acuerdo a intereses determinados, consiguiendo ayudar o perjudicar.

Es factible y sencillo manejar las áreas ya mencionadas, pues no es necesario buscar la perfección para comenzar a distinguirse de su competencia y posicionarse en la mente de sus clientes. Es un proceso evolutivo y deberá mejorar para lograr un crecimiento y fortalecimiento que permita aumentar el prestigio, hacerse de un mayor número de clientes satisfechos y leales a la empresa. Principalmente, se debe recordar la necesidad de una coherencia entre la identidad corporativa y su cultura organizacional para conseguir una imagen corporativa beneficiosa y obtener la confianza y permanencia del cliente.

Para terminar de hablar de la *comunicación interna* y dar pie a la *externa*, daremos un ejemplo de cómo una PyME puede implementar los aspectos que se mencionaron en los cuatro elementos más importantes de una empresa.

Esquema No. 4 Implementación de la Comunicación Interna en las PyMES

ELEMENTOS	EMPRESA DE ÉXITO	APLICACIÓN EN PYMES
<p>PRODUCTOS / SERVICIOS</p>	 	
<p>INFORMACIÓN</p>	  	 
<p>ENTORNO</p>	 	 
<p>COMPORTAMIENTO</p>	<p>Este punto, sólo se puede corroborar de manera presencial, pues tiene que ver con el comportamiento, actitud general y compañerismo que tenga el trabajador. Se identifica su éxito al ser reflejada la misión, visión y valores de la PyME en las actitudes y acciones. La importancia de la reafirmación constante de elementos conceptuales a través del trato al cliente; una atención amable y preferentemente personalizada, respalda un buen producto o servicio.</p>	

1.3 COMUNICACIÓN EXTERNA

Es la segunda parte de la C.O. y como bien lo dice su nombre, va dirigida hacia el exterior. Se conforma por la emisión de mensajes, destinados a dar a conocer, posicionar y ofrecer los productos o servicios con los que cuenta. Le ayuda a la empresa a construir y mantener una cercanía con el cliente, así como a crear y conservar una imagen limpia y llamativa.

“La comunicación externa se refiere a las relaciones entre una organización o institución y sus diversas audiencias. Son los mensajes emitidos, que sirven para mejorar relaciones entre los públicos. Todo esto debe ser acorde a la implementación de necesidades e intereses por parte de la organización”²¹

Su objetivo, es tener una relación estrecha entre la empresa y sus públicos externos, a los cuales van dirigidos sus productos o con los que necesita mantener un lazo, con el fin de mejorar y crecer a través de la percepción que se tiene de ella.

Entre sus públicos exteriores están los proveedores, clientes, accionistas, distribuidores, medios de comunicación, etc., que necesitan ser informados sobre las actividades y servicios realizados dentro de la organización.

La aplicación de la *comunicación externa*, consiste en implementar estrategias específicas para atraer al público, sin embargo se considera cara pero lo cierto es, que existen distintos medios para darse a conocer sin contar con un gran presupuesto.

Como ejemplo, tenemos al internet y sus redes sociales, que han acaparado un gran mercado y nuevas formas de llevar a cabo el marketing. Éste tipos de medios, así como los locales, son los que deben utilizar las PyMEs para expandirse y llegar a nuevos públicos.

A continuación se hablará de las *relaciones públicas* y la *publicidad*, como forma de llevar a cabo estrategias para ofrecer y posicionar de una manera certera y sencilla a las PyMEs, demostrando que todas pueden contar con una difusión adecuada y efectiva.

²¹ FERNÁNDEZ Gómez, Erika Jacqueline. *Plan de relaciones públicas para la Casa de la Sal A.C.* Tesis Licenciatura, UNAM-FCPyS, México, 2009.

1.3.1 RELACIONES PÚBLICAS

Es un medio que cuenta con infinidad de estrategias para dar a conocer a una empresa y a su vez crear un contacto directo con su público meta, haciendo sentir a éste parte importante de la organización.

Su ventaja más destacable, es ser gratuita, la mayoría de las veces, cuestión que no es conocida por muchas PyMEs y por lo cual no recurren a esta técnica.

Se considera una ciencia, y un arte. Una ciencia porque implica el conocimiento certero de las cosas por sus principios y causas, y un arte, porque requiere creación y disposición especial para llevarlas a cabo²².

Las relaciones públicas se dedican a tener un contacto directo, constancia y mantenimiento con el cliente o posibles clientes, a través de acciones creativas e innovadoras que llamen su atención. También ayudan a adaptarse al cambio, ya que día a día se innovan y sorprenden a los diferentes públicos.

“Las relaciones públicas son una función directiva específica que ayuda a establecer y a mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos: implica la resolución de problemas y cuestiones; define y destaca la responsabilidad de los directivos para servir al interés general; ayuda a la dirección a mantenerse al tanto de los cambios y a utilizarlos eficazmente sirviendo como un sistema de alerta inmediata para ayudar a anticipar tendencias; y utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas y sensatas como herramienta principal”²³

A continuación veremos la utilidad que tienen las estrategias de relaciones públicas (R.P.), así como los pasos que deben seguirse y los componentes requeridos de éstas, para que actúen en beneficio de las PyMEs.

²² Cfr. FERNÁNDEZ Escalante, Fernando M. *Ciencia de la Información y relaciones públicas o institucionales: comunicaciones teoría de la opinión pública*. Ed. Macchi, Buenos Aires, Argentina, c1999, pág. 24.

²³ HARLOW, Rex. *Building a public relation definition*. PublicRelationsReview 2, n°. 4, 1976, pág. 36. Citado en ROJAS Orduña, Octavio Isaac. *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia*. Ed. ESIC, Madrid, 2005, pág. 32.

Cuadro No. 8 Características de las R.P.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS	
✓ Asesoraría basada en la comprensión de la conducta humana.	✓ Mejoría en las relaciones industriales.
✓ Análisis de las tendencias futuras y predicción de sus consecuencias.	✓ Atracción de un buen personal y reducción del trasiego de trabajadores.
✓ Investigación de la opinión pública, sus actitudes y expectativas.	✓ Promoción de productos y servicios.
✓ Crear y mantener una comunicación de doble vía.	✓ Proyección de la imagen e identidad corporativa.
✓ Prevención de conflictos.	✓ Beneficio general.
✓ Fomento del respeto mutuo y la responsabilidad social.	✓ Conducta ética.
✓ Armonización de los intereses públicos y privados.	✓ Credibilidad, comprensión, constancia y tenacidad.
✓ Fomento de las buenas relaciones entre el personal, proveedores y los clientes.	✓ Legibilidad y entendimiento para los diferentes públicos.

Estas características son básicas para ejercer de una manera profesional la disciplina y obtener resultados positivos y esperados, pero no sólo se requiere de ello, sino también de estrategias estructuradas y planeadas. Para fundamentar un programa de relaciones públicas, Edward L. Bernays cita ocho pasos en su obra *"The engineering of consent"*:

- 1) Definir los objetivos.
- 2) Investigar los públicos.
- 3) Modificar los objetivos para conseguir los fines que la investigación nos indica como alcanzables.
- 4) Decidir la estrategia particular del caso.
- 5) Crear y desarrollar el mensaje.
- 6) Programar detalladamente la acción y la organización necesaria para ejecutarla.
- 7) Especificar el plan táctico y su programación temporal.
- 8) Desarrollar las tácticas.

Como podemos darnos cuenta para llevar a cabo cualquier estrategia de R.P. es importante realizar una investigación previa a la implementación o propuesta de alguna campaña. Para ello se cuenta con un proceso conformado de cuatro fases: *Investigación, planificación, ejecución (comunicación) y evaluación.*

Este método, el *IPEE*, se aplica tanto en la planificación a largo, como a corto plazo en los proyectos de R.P. Con esto se elabora un plan de acción, creando el marco del cual se aplicarán las técnicas más adecuadas para llegar a los públicos y alcanzar los objetivos comunicativos y racionales previamente definidos.

Cuadro No. 9 Método IPEE

IPEE	
INVESTIGACIÓN	Recolección de datos. Sirve para conocer todos los componentes de la intervención. Es la etapa vital, a menudo escamoteada por el deseo de pasar inmediatamente a la acción. Existen numerosos métodos y técnicas: sondeos, entrevistas, grupos de discusión, paneles, etc.
PLANIFICACIÓN	<p>Se da sentido a los datos recogidos y se planifican acciones que permitan encontrar una solución al problema u optimizar la oportunidad. Se elabora una estrategia de R.P. de acuerdo a las circunstancias y riesgos previstos. Después se delimitan los elementos de la campaña en función del público objetivo.</p> <p>También se determina un eje de comunicación, traducido en un mensaje clave acorde a los públicos identificados y segmentados, eligiendo los medios y las técnicas para transmitirlos.</p>
EJECUCIÓN	<p>Implementación del plan o campaña de R.P. Implica la ejecución de actividades comunicativas diseñadas en la fase de planificación. Es aquí donde empieza la tarea más crucial: comunicarse eficazmente.</p> <p>Este punto también implica la gestión de los recursos financieros y temporales. Los proyectos deben programarse, elaborando un calendario de actividades lo más exacto posible.</p>
EVALUACIÓN	<p>El proyecto debe ser evaluado durante su ejecución y una vez finalizado. Se trata de medir lo más certeramente posible su consecución y luego rectificar o incluso replantear la estrategia.</p> <p>La recolección y análisis de los datos puede hacerse a través de técnicas como: test de los mensajes, sondeos, grupos de discusión, análisis de los recortes de prensa, resultados de ventas, etc. Se deben considerar aspectos presupuestarios de la campaña y pueden ser modificados de acuerdo con las rectificaciones que se deriven.</p>

Con este método se pueden crear eficientes estrategias de R.P. tanto en el ámbito interno como en el externo. Ambos importantes para que la empresa tenga solvencia y un referente de confianza.

*Para Sam Black "La teoría de las Relaciones Públicas está basada en una simple premisa de que en cualquier tipo de circunstancia para una empresa es más fácil alcanzar el éxito con el entendimiento y simpatía de los individuos y organizaciones relacionadas con ella, que si son contrarios por diferentes razones."*²⁴

Las relaciones públicas dentro de las corporaciones, sirve para mejorar la reputación, confianza y buena ciudadanía de sus empleados. Se hacen campañas para que sean más transparentes en sus actividades, adopten principios, comportamientos éticos y mejoren su gobierno corporativo. Es importante porque de cierta manera, ellos son los embajadores de la empresa y la principal fuente de información sobre la misma para sus amigos y familiares.

Y por otra parte, en lo externo, la relación con los clientes, es la vanguardia de las relaciones públicas, ya que la satisfacción del consumidor es importante para conseguir la lealtad y la recomendación de los productos o de la empresa.

Para llevar a cabo estas interacciones se utilizan distintos medios y actualmente ha cambiado la forma de dirigirse a los públicos. Las R.P. se valen hoy en día de herramientas de comunicación impensables años atrás. El surgimiento de las redes sociales y los blogs corporativos, es un claro ejemplo del nuevo diálogo: el ciberespacio.

Por estos nuevos espacios y por la competitividad que crece cada día más, las organizaciones necesitan estar siempre disponibles para sus audiencias, desarrollar habilidad informática e implementar estrategias creativas, innovadoras y relevantes.

A continuación se muestran algunas estrategias de relaciones públicas que pueden utilizar las PYMES:

²⁴ BARQUERO Cabrero, José Daniel; Mario Barquero Cabrero. *El libro de oro de las relaciones públicas*. Ed. Gestión, Madrid, 2000, pág. 19.

Esquema No. 5 Implementación de las Relaciones Publicas en las PyMEs

ESTRATEGIA	APLICACIÓN EN PYMES	ESTRATEGIA	APLICACIÓN EN PYMES
<p>MARKETING ONLINE</p>		<p>PATROCINIOS</p>	
<p>CRM</p>		<p>PROMOCIONES</p>	

1.3.2 PUBLICIDAD

Al igual que las relaciones publicas, con la publicidad se da a conocer, promover y difundir a la organización, sus servicios y/o productos por medio de mensajes y canales clave. Se diferencian en sus meteos, técnicas y medios, además del uso de técnicas de venta en esta herramienta.

“Publicidad es una comunicación estructurada y compuesta, no personalizada, de la información que generalmente pagan patrocinadores identificados, que es de índole persuasiva, se refiere a productos (bines, servicios e ideales) y se difunden a través de los diversos medios”.²⁵

Es impersonal porque es masiva, esto quiere decir que se dirige a cualquier público. Puede tener un *target*²⁶ específico, pero aun así no es creada concretamente para una sola persona, sino para un grupo. Y aunque se dirija sólo a este grupo, puede llegar a otros individuos que no estaban pensados.

La promoción de los bienes y servicios con los que cuenta la empresa es creativa. Brinda al cliente de manera atractiva la información necesaria respecto a los productos y/o servicios que ofrece, para llamar su atención y se familiarice con éstos. Los medios que principalmente se utilizan son la televisión, radio, espectaculares o la prensa.

En ocasiones es pagada por algún patrocinador. El cual debe ser identificado al instante para su efectividad. Se puede decir que es una doble publicidad, tanto el que quiere presentar su producto como el que paga la publicidad, se dan a conocer al público.

Hablemos ahora de cuáles son las funciones y beneficios que trae consigo la publicidad así como los distintos medios que se pueden utilizar con esta técnica de comunicación y cómo la pueden emplear las PyMEs.

²⁵ ARENS, William F. *Publicidad*. Ed. McGraw-Hill, México, c2008, pág. 7.

²⁶ Término en inglés cuyo significado es *público objetivo*.

Las funciones de la publicidad:²⁷

- ✚ **Comercialización:** Ayuda a la compañías a vender los bienes y servicios que proporciona.
- ✚ **Educativa:** Las personas conocen los nuevos productos y servicios o las mejoras hechas a los ya existentes.
- ✚ **Económica:** La habilidad para anunciar ayuda a los nuevos competidores a entrar en el campo comercial. La competencia hace que se mejore la calidad en el producto y disminuye precios.
- ✚ **Función social:** Muestra las oportunidades materiales y culturales disponibles, y con ello contribuye a aumentar la productividad y a elevar el nivel de vida.

Las acciones que se lleven a cabo con cualquier tipo de publicidad deben contar con un plan estratégico o táctico para su funcionamiento y mejorar las relaciones que tiene la empresa con las personas ajenas a está o relacionadas con ella. Llegando a cubrir las necesidades de los públicos externos y obteniendo una ganancia a cambio, tales como:

- ❖ Mantener y mejorar la imagen de la empresa.
- ❖ Promover actividades, productos y servicios.
- ❖ Incrementar ventas.
- ❖ Crear y mantener una imagen en la mente del público.
- ❖ Posicionamiento de la marca o producto.
- ❖ Fidelidad del cliente.

Existen diferentes formas y herramientas para llevar a cabo la publicidad, pero aquí sólo mostraremos las más apropiadas y que pueden implementar fácilmente las PyMEs.

A continuación se muestran algunas de éstas efectivas estrategias:

²⁷ Cfr. DOMINICK, Joseph R. *La dinámica de la comunicación masiva: los medios en la era digital*. Ed. McGraw-Hill, México, c2006, pág. 399.

ESTRATEGIA	APLICACIÓN EN PYMES	ESTRATEGIA	APLICACIÓN EN PYMES
<p>VITRINISMO</p>		<p>PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN</p>	
<p>PUBLICIDAD IMPRESA</p>		<p>SAMPLING</p>	

Con los ejemplos presentados en ambas herramientas, contemplamos que es fácil y sencillo llevar a cabo una *comunicación externa*, tan sólo es cuestión de que las PyMEs conozcan a sus públicos y los beneficios que pueden adquirir implementando algunas estrategias. Las cuales son necesarias para atraer a los clientes y con ello contar con un crecimiento económico.

Uno de los problemas que se presentan al realizar ésta comunicación, es la ignorancia de las herramientas indicadas para cada empresa o para un fin determinado, por ello se debe estudiar y analizar al mercado dirigido y a la competencia, o en su defecto contar con un experto que nos ayude para aplicar adecuadamente un plan de comunicación externa y generar una expansión del negocio.

Para lograr este crecimiento y mejora, las estrategias que se implementen en cada PyME deben estar pensadas creativamente, con una meta principal y siempre proyectando la imagen corporativa de la empresa, para así poder llegar a su objetivo sin perder dinero, tiempo e incrementando clientes.

Hoy en día se tienen que diseñar y hacer de una manera diferente a los demás, ya que es la forma de poder atraer al público a nuestra empresa o a la compra de algún producto: Pensando y creando cosas innovadoras y llamativas.

Tanto la *publicidad* como las *relaciones públicas* son de gran ayuda para mantener un contacto cercano con el cliente, saber lo que necesita y las inquietudes que se generen con cualquier producto o servicio que se le ofrezca, a la vez que mantiene su permanencia con la organización y logrando una lealtad.

Sin duda, la comunicación externa puede favorecer a las PyMEs a mejorar sus negocios, obteniendo mayores recursos como consecuencia de la difusión y promoción que se hacen con ellas, a la vez que adquieren prestigio y credibilidad de sus consumidores, sin contar con un gran presupuesto pero si con una gran creatividad e iniciativa.

Para concluir este capítulo, se rescata que la *comunicación* es la base de cualquier *organización*, pues gracias a ésta se establecen los principios por los cuales se distingue a una empresa de otras. Con base a la información que refleja en lo visual y conceptual, en su estructura y los mensajes que lleva al exterior, logra alcanzar los objetivos establecidos.

En el área organizacional, la comunicación tiene como propósito analizar una serie de componentes con los cuales los individuos se relacionan día a día dentro de un grupo. La comunicación es el elemento que ayuda al buen funcionamiento tanto de los individuos como de la propia organización.

La interacción dentro de la empresa, con la *comunicación interna*, lleva a las personas a tener una relación interpersonal sana dentro de su ámbito laboral, es por esta razón que el contexto social es uno de los más importantes para la organización, pues ayuda a la motivación, estimulación, y fomentación de las buenas relaciones, al entendimiento con el entorno y con los diferentes sujetos con los que se convive dentro del trabajo.

Otras de las funciones importantes de la comunicación es la realización de mensajes que ayudan al crecimiento interno y externo de la misma por medio de diferentes técnicas como la planeación, manuales, publicidad, relaciones públicas, etc.

De ello se encarga la *comunicación externa*, herramienta fundamental en el desarrollo de cualquier empresa que quiera darse a conocer y desee tener alianzas para contar con un crecimiento que la fortalezca ante su competencia. Ayuda a entender al entorno en el que se encuentra la organización y a la adaptación de ésta para un continuo progreso.

Sin ésta última, las empresas no cumplirían con uno de sus objetivos principales: ofrecer de manera adecuada y eficiente los productos o servicios a sus diferentes públicos. Por ello es tan importante analizar todos los contenidos que se emiten, para poder tener el impacto deseado. Sin esta investigación la información que se desea proporcionar a las diferentes audiencias, ya sean clientes o proveedores, no serviría de nada porque no se difundiría de ninguna manera, ni por el medio apropiado.

No cabe duda de que la *comunicación organizacional* es, una necesidad para todas las PyMEs. No sólo las de carácter lucrativo sino también esas instituciones que buscan un objetivo benéfico para la sociedad, y es con estas herramientas con lo cual pueden cumplir sus expectativas de una manera rápida y factible.

Ésta comunicación es, como se ha visto, fácil de llevar a cabo, tan sólo se debe contar con el conocimiento y las herramientas necesarias para hacerlo de manera adecuada y eficiente, y así contar con una imagen corporativa favorecedora y que genere un crecimiento.

Las PyMEs, hoy en día cuentan con dos grandes beneficios que deben explotar y lo pueden hacer con la comunicación organizacional:

La primera, es que al ser empresas pequeñas, no están envueltas en la presión de ser competitivas a nivel nacional o hasta internacionalmente, por lo cual pueden escuchar con atención y tener una mayor interacción con sus públicos, para saber lo que realmente quieren o necesitan, pueden crear un acercamiento más íntimo y darle al consumidor el respeto y la importancia que desea.

La segunda, son los cambios que se han generado en los últimos años respecto a la comunicación, principalmente con la llegada del internet y la web 2.0. Con esta herramienta, las PyMEs cuentan con un medio de comunicación a su alcance, que les ofrece una infinidad de beneficios para su difusión y donde pueden llegar a sus consumidores, los cuales se han convertido en grandes influyentes en la credibilidad que se genera de una empresa, por su participación activa en esta red.

Existe una tercera ventaja, la cual se profundizará en el siguiente capítulo, es la importancia que se les está dando a las PyMEs, pues ahora se observa la relevancia que tienen para el país y para su crecimiento económico, por ello han ido surgiendo diferentes programas, para ayudarlas a establecerse y mantenerse en el mercado.

• CAPÍTULO II •

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Las empresas son entidades que nacen de actividades llamadas negocios, donde se pone en práctica un método o sistema para ofrecer un beneficio a cambio de dinero. Su transformación se genera cuando el capital, trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil.

“Un negocio es algo similar a una empresa, con la diferencia de que el primero también puede abarcar actividades, sistemas o métodos que permitan obtener dinero a cambio de ofrecer algún beneficio. El negocio consiste en un método, mientras que la empresa consiste en una entidad que realiza dichas métodos.”²⁸

Para formar una empresa, no sólo se necesita de una idea, se requiere de más elementos y entre los principales están:

- ✚ **Capital:** Es la inversión monetaria que se establecerá para fundar la empresa.
- ✚ **Trabajo:** Personal que brinde sus habilidades y conocimiento para llevar a cabo las actividades requeridas al ofrecer un producto o servicio.
- ✚ **Recursos materiales:** La estructura física donde se llevará a cabo el proceso y las maquinas que permitan ponerlo en acción.

Existen diferentes tipos de empresas: las micro, pequeñas, medianas y grandes. Dedicadas a diferentes rubros, objetivos y metas a alcanzar. Aunque cada una es distinta a la otra y cuentan con distintos funcionamientos, las une, sin excepción alguna, su operación a través de la comunicación, entre otros ámbitos, para poder darse a conocer y contar con un adecuado manejo y relación entre sus diferentes públicos. En este caso, nuestra prioridad serán las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), pues desde siempre, han sido una parte fundamental de cualquier país, ya que tienen un importante papel en su economía.

²⁸ Taller “Yo emprendo”. *Manual del emprendedor*. Secretaría de economía, México, 2010, pág. 65.

En México, se empieza a ver ésta relevancia a partir de 1978, gracias al programa de ayuda integral a la industria mediana y pequeña empresa (PAI). A partir de este momento empezó a crearse un gran apoyo por parte del gobierno a este tipo de empresas. De esta manera se fueron formando categorías y nombres para estos negocios, pues se dieron cuenta que:

“tiene gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor desarrollo”²⁹

Esto nos lleva a que las PyMEs, forman parte primordial en la estabilidad financiera, económica, y como fuente de empleo en nuestro país. Además y más importante aún, dichas empresas han ido en aumento en los últimos años, de acuerdo al último censo del INEGI 2009, de un millón 136 mil 956 en el lapso de 5 años, al pasar de 4 millones 100 mil en 2004 a 5 millones 144 mil 56 en 2009, lo que representa un incremento del 28.3%.

Debido a estos datos, es por lo cual consideramos relevante brindarles la atención necesaria, al ser un mercado que empieza a abrir brecha y el cual cuenta con un potencial para crecer y fortalecerse, siempre y cuando se les ofrezca la ayuda que requieran.

Pero, para poder auxiliarlas primero hay que entenderlas, y entre sus rasgos más importantes están: Su formación, por personas con una visión creativa y emprendedora; sus inicios, por la falta de trabajo, para cubrir las necesidades familiares o simplemente al querer tener algo propio y ser dueños de su tiempo; y finalmente su estructura, con la conjunción del trabajo y la familia, razón por la cual empiezan muchos de los problemas dentro de las PyMEs.

A continuación, se abordarán todos estos temas con profundidad además de la vinculación que tiene la comunicación con las organizaciones y como puede proporcionarles las herramientas para solucionar sus problemas de comunicación.

²⁹ S/autor. "Micro, pequeña, mediana y gran empresa: Estratificación de los establecimientos: Censos económicos 2009" [en línea], pág. 11, Aguascalientes, México, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, c2011, Dirección URL: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf, [consulta: 08 de octubre de 2010].

2.1 EMPRESA

La empresa es una unidad que pretende, como primer fin, obtener utilidades monetarias, bienes y servicios con la distribución de algún producto o servicio que las personas requieran. Puede llegar a contar con la ayuda de organismos sociales y tecnológicos, que son la base para emprender cualquier negocio y conseguir su éxito.

“unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado” (Andersen, 1999)”³⁰.

Es la creadora de riquezas y servicios que se ponen a disposición de la sociedad, con esto tanto la empresa como la población tienen y logran un desarrollo económico.

Su organismo es complejo, puesto que requiere de mucha atención, organización y perseverancia. Además de los conocimientos sobre lo ofrecido, capital para invertir en el proyecto, personal que cubra las habilidades para participar en él y un conocimiento sobre cómo se realizan las comercializaciones, la administración y la comunicación.

Todo esto sirve para que la empresa cuente con un funcionamiento adecuado y alcance el rendimiento y prosperidad requeridos para sobrevivir, pues las organizaciones son como seres vivos: crecen, se desarrollan, pueden llegar a reproducirse y mueren.

Muchas de las empresas empezaron en pequeños negocios que crecieron con el paso del tiempo, y también existen las que se apoyaron de otra empresa y comenzaron con gran éxito. Pero todas se encuentran divididas por sectores, tamaños y estructuras internas, que las diferencian de las demás y permiten su identificación.

³⁰ ZORRILLA Salgado, Juan Pablo. *La importancia de las pymes en México y para el mundo*, [en línea], Emprendimiento: Pequeñas y Medianas Empresas PyMEs, mayo 2004, Dirección URL: <http://www.gestiopolis.com/canales2/economia/pymmex.htm>, [consulta: 3 de noviembre de 2009].

2.1.1 TIPOS Y ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS

Las diferencias que existen dentro del rango de las empresas, están marcadas principalmente por cuatro sectores ya que cada una se dedica a una actividad específica.

Esquema No. 7 Sectores Empresariales³¹



³¹ Taller "Yo emprendo". *Op. cit.*, pág. 115-116.

La razón de esta división, se debe a la necesidad de categorizar las actividades llevadas a cabo en las empresas, esto para brindarles la atención requerida sin que haya un contratiempo, es decir, para que exista una buena organización y comunicación en los procesos, y a su vez la gente sepa a cuál sector dirigirse. Entonces, contamos con cuatro sectores que brindan a la sociedad sus servicios para poner al alcance de todos los recursos necesarios para convivir o sobrevivir:

- ⊗ **Sector primario:** Es el más importante de todos, principalmente porque de éste se derivan los demás y sin el cual no se tendría nada, su misión es brindarnos los productos que requerimos para satisfacer una de nuestras necesidades primarias, la fisiológica, porque todos necesitamos de alimento, y es aquí donde nos proporcionan estos productos que la naturaleza nos da para poder subsistir.
- ⊗ **Sector secundario:** Es el sector que transforma los productos recibidos por el primario, para que podamos consumirlos o utilizarlos sin necesidad de convertirlos nosotros mismos, pues ya están hechos para su uso inmediato.
- ⊗ **Sector terciario:** Por medio de él conseguimos los productos que recolecta el sector primario y transforma el secundario. En éste se brindan sólo los servicios para recibir los recursos antes mencionados o dónde se comparten los conocimientos.
- ⊗ **Sector cuaternario:** Esta es el área intelectual, en la cual se ponen en práctica todos los conocimientos adquiridos a través del tiempo para investigar o desarrollar nuevas tecnologías e innovar con lo que ya se cuenta y requiere la sociedad.

Como vemos, todos los sectores son esenciales para la sociedad y se encuentran ligados unos con otros y se necesitan mutuamente para poder desarrollarse y salir adelante. Si en alguno de ellos tuviera un contratiempo los demás se verían afectados, por lo cual es tan importante su división y manutención.

Ahora, mencionaremos el panorama general de las diferencias que tienen las empresas:

Cuadro No. 10 Características de las Empresas

CARACTERÍSTICAS

FINALIDAD

- **Lucrativas:** Tienen beneficios económicos.
- **No Lucrativas:** Ayudan a la sociedad sin recibir o buscar ganancia económica.

ACTIVIDAD

- **Industria:** Su actividad principal es la producción y transformación de materia prima. Extractivas (madereras, mineras, petroleras, etc.). Manufacturas (Vestimenta, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.)
- **Comerciales:** Son establecimientos que se dedican a comprar y vender, y la distribución (tiendas, farmacias, papelerías, etc.).
- **Agrícolas:** Dedicadas a la pesca, ganadería, agricultura, procesadoras.
- **Servicios:** Son las que brindan servicio a la comunidad (transporte, turismo, educación, finanzas, salubridad, pública o privada).

TAMAÑO

- **Micro:** Tiene 10 o menos trabajadores
- **Prequeña:** Tiene entre 11 y 50 trabajadores.
- **Mediana:** Tiene de 51 y 250 trabajadores.
- **Gran:** Tiene más de 250 trabajadores.
- **Multinacional:** Posee ventas internacionales.

ORIGEN DE SU CAPITAL

- **Privada:** Están constituidas y administradas por empresarios que la sostienen y acrecentan el capital.
- **Pública:** El Estado lleva la administración y maneja todos los aspectos de la empresa.

ESTRUCTURA LEGAL O JURÍDICA

- **Persona Física:** Individuos que por el hecho de serlo poseen obligaciones y derechos.
- **Persona Moral:** Son las personas que rentan y producen.
- **Franquicia:** Negocio que se renta o vende a socios interesados en invertir, es una forma de crecer el negocio.
- **Empresa Maquiladora:** Desarrolla una actividad productiva con insumos extranjeros.

ORIGEN

- **Nacional:** Se forman con capital del mismo país.
- **Extranjera o transnacional:** Tienen capital extranjero, y se encuentran en otro país o está ubicada en otro país.
- **Mixta:** La fusión de capitales nacionales y extranjeros.

El cuadro nos muestra las diferencias que tienen las empresas y cómo cada una requiere de distintas características para lograr sus objetivos. Ya hablamos de los sectores, ahora toca el turno del tamaño.

Se dividen en: Micro, pequeñas, medianas y grandes. Esto es significativo ya que las primeras casi no cuenta con los recursos ni con la ayuda necesaria, al contrario de las grandes que ya están estructuradas y pueden darse el lujo de pagar para ser orientadas y obtener mejores resultados.

Esquema No. 8 Pirámide Empresarial³²



La pirámide indica que las empresas tractoras y gacelas cuentan con un mayor acercamiento al mercado nacional e internacional, lo cual provoca un incremento en el ingreso de su economía, un crecimiento y una estabilidad, al contrario de las microempresas y las PyMEs, encontradas más arriba, y con poco alcance, que viven periodos de incertidumbre al no tener una estabilidad con sus públicos, y por último tenemos a los nuevos emprendedores, personas en proceso de iniciar un negocio y buscando formas de abrirse camino en el mercado.

³² *Ibid.*, pág. 72.

La realización de este tipo de clasificaciones, se lleva a cabo tomando en cuenta distintos elementos, entre los principales se encuentran:

- *“Magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra.*
- *Volumen de ventas anuales.*
- *Área de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional o internacional.”³³*

La última diferencia de las empresas que se mencionará, por su importancia en la comunicación, es la estructura interna, no importa cuál sea su tamaño, todas cuentan con una división de puestos aunque estos no estén formalizados.

Es un elemento muy importante para toda empresa, pues es donde se clasifican en áreas las actividades que se llevan a cabo. La composición de estas áreas o departamentos, sirven para delimitar funciones. Esto permite que no haya una repetición en las tareas y que cada persona esté canalizada según sus conocimientos, capacidades y habilidades en una determina función que realizará con plenitud. Las más comunes son:

Esquema No. 9 Áreas de una empresa³⁴



³³ S/autor. *Características de la empresa*, [en línea], Instituto Tecnológico de Sonora, México, Dirección URL: http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z6.htm, [consulta: 08 de octubre de 2010].

³⁴ Taller “Yo emprendo”. *Op. cit.*, pág. 39.

Estas áreas no siempre se aplican a todas las empresa, tan sólo son un ideal de cómo deben catalogarse. Y como ya vimos, cada organización es diferente, por lo que no siempre cuenta con las mismas áreas y particularidades, ya sea por su actividad o por el tamaño de ésta.

Una de las dificultades que tienen las PyMEs, y que se verá más adelante, son estas áreas, pues muchas veces hay una nula o incorrecta separación de habilidades y tareas, lo que provoca una confusión, malentendidos y conflictos entre los empleados, cuestión menos recurrente en las grandes empresas.

Entonces, la división de departamentos nos enseña que la empresa está formada, no sólo por un especialista, se necesita de personal y conocimientos diferentes para poder manejarla y lograr los beneficios aspirados. Así se contará con una compañía que tenga un cúmulo de conocimientos y no minimice ningún elemento requerido para sacarla adelante.

Ahora ya sabemos cómo se encuentran divididas, estructuradas y el porqué de estas mismas. Se rescata la importancia de darles una mayor atención a las PyMEs, por su falta o poca experiencia en el mercado y constitución interna. Por lo que en el siguiente apartado se hablará a profundidad de éstas y de sus problemáticas.

Pero, cabe decir, más que cumplir con todos los establecimientos mencionados y seguir al pie de la letra las indicaciones, lo que hace a una empresa exitosa, no es el número de personas o el capital, sino el sentido de pertenencia, la motivación en todos los niveles, trabajo en equipo, iniciativa y creatividad, alto grado de comunicación, empatía, fijar, objetivos y responsabilidades de cada miembro y en cada área.

2.2 PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Una vez explicado que es una empresa y sus características, nos concentraremos tan sólo en profundizar en las pequeñas y medianas (PyMEs). Lo principal es saber que siempre han existido, pues la primera etapa de toda organización es desde cero.

Su campo de trabajo es muy amplio, pueden ser desde crear y vender artesanía, hasta un restaurante, o sea que, dentro de esta clasificación se encuentran una gran variedad de tipos de negocios. Por lo general el número de empleados es lo que define este sector, pero también pueden contar sus ingresos económicos o la combinación de ambos.

“son generalmente definidas como firmas independientes no subsidiarias que emplean menos que un número dado de empleados.”³⁵

Cuadro No. 11 Características por número de las Empresas³⁶

TAMAÑO	CANTIDAD DE TRABAJADORES	PANGO DE MONTO DE VENTAS ANUALES (MDP)
MICRO EMPRESA	Hasta 10	Hasta 4.00
PEQUEÑA EMPRESA	Desde 11 hasta 50	Desde 4.01 hasta 100
MEDIANA EMPRESA	Desde 31 hasta 250	Desde 100.1 hasta 250

Las PyMEs, particularmente tienen una gran importancia en el desarrollo de los países. A pesar de esto, en México, siendo que son mayoría, no se les había dado el valor ni la atención que merecen y necesitan, hasta apenas hace unos años.

“En el año 2009 existían en México 5'144,056 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento son MiPyME's. Las cuales participan dentro de las actividades económicas de la siguiente forma: 47.1% en servicios, 26% en el comercio, 18% en la industria manufacturera y el resto de las actividades representan el 8.9%, mismas que concentran el 78.5% del personal ocupado.”³⁷

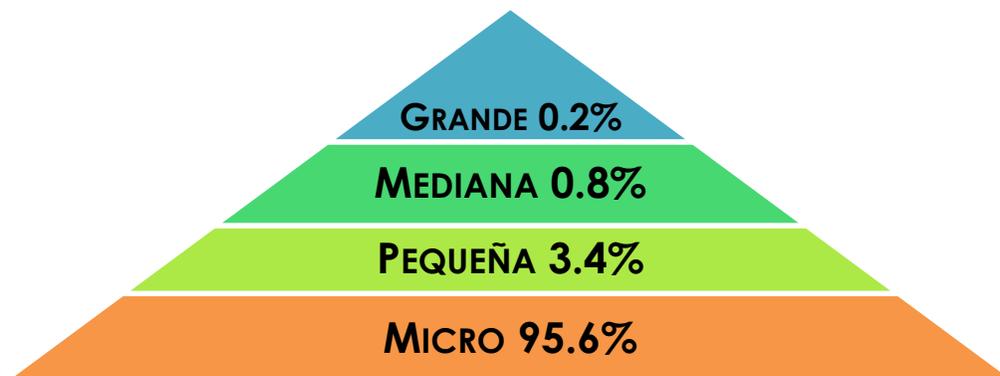
³⁵ GONZÁLEZ López, Arminda Rocío. *Políticas públicas para contribuir a incrementar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs)*. Tesis Maestría, INNP, México, 2009, pág. 1.

³⁶ Cfr. S/autor. *Diario Oficial de la Federación*, [en línea], Secretaría de Economía, México, 30 de junio de 2009, Dirección URL: <http://www.funcionpublica.gob.mx/unaopspfd/doctos/comunes/dof090630se.pdf>, [consulta: 08 de octubre de 2010].

³⁷ S/autor. *PyMEs, eslabón fundamental para el crecimiento en México*, [en línea], Secretaría de Economía, México, Dirección URL: http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Contacto_PyME, [consulta: 08 de octubre de 2010].

La siguiente pirámide muestra en porcentajes la cantidad de empresas de cada tipo que existen en México según la Secretaría de Economía:

Esquema No. 10 Pirámide porcentual de empresas³⁸

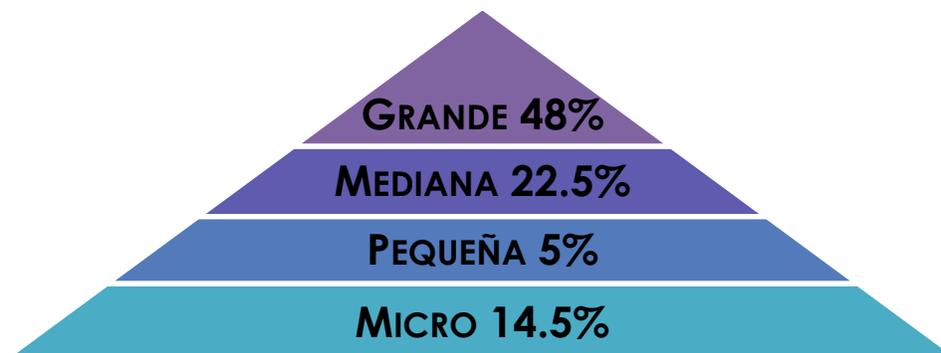


Estos datos oficiales, muestran el inmenso campo que ocupan dichas organizaciones a nivel nacional, pero sobre todo existe una relevancia aun mayor, y radica en la economía que generan para el país; además 8 de cada 10 empleos son ocupados en este rubro.

“generadoras de empleo del 79% de la población, generando a su vez ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB) y por lo tanto representan la base de la economía para el desarrollo de empleos y negocios.”³⁹

Según la Secretaría de Economía, en el 2008 el Producto Interno Bruto (PIB) en México, por categoría de empresa es la que sigue:

Esquema No. 11 Pirámide del PIB generado por tipo de empresa⁴⁰



³⁸ Taller “Yo emprendo”. *Op. cit.*, pág. 69.

³⁹ FERNÁNDEZ Zurit, Rocio Georgina. *Las PyMEs en México*, [en línea], Crea tu empresa, México, Dirección URL: http://www.pepeytono.com.mx/crea_tu_empresa/las_pymes_en_mexico, [consulta: 08 de octubre de 2010].

Ahora entendemos porque este sector es tan importante para la sociedad y su prosperidad, por lo cual, es primordial ofrecerles todo el apoyo posible para que puedan mantenerse con vida, crezcan poco a poco y generen mayores ingresos.

Brindarles esta ayuda, no es una tarea fácil debido a algunos pensamientos ya establecidos por las PyMEs, uno de ellos, es la idea de no tener los recursos para adquirir la ayuda necesaria. Pero gracias al planteamiento que ahora se está generando por su importancia, en los últimos años se han ido creando diferentes programas que favorecen y están al alcance de estas empresas.

Entre estos programas, se presentan los financiamientos especializados para PyMEs, a través de la Secretaria de Economía, bancos u otras instancias, donde la falta de recursos queda satisfecha para que puedan salir adelante.

Pero aun así falta mucho por aportarles, necesitan un conocimiento o asesoría que complemente la cuestión económica, nos referimos, entre algunas, a la parte administrativa y comunicacional, las cuales son piezas fundamentales de la organización, pues sirven para el manejo interno y las relaciones tanto con públicos que están dentro como a fuera del negocio.

Si queremos ofrecerles la mejor ayuda posible, hay que entenderlas, y primero debemos tener una mejor definición sobre qué tipo de empresas entran en este rubro, veamos algunos factores que las distinguen:

- Su financiamiento es principalmente por ahorros personales o familiares, y algunas veces suelen recurrir a externos, durante su formación.
- Los directores tienen un estrecho control sobre sus empleados, pues la comunicación que ocupan es cara a cara.

⁴⁰ Taller "Yo emprendo". *Op. cit.*, pág. 74.

- ↻ Es apoyada por otras organizaciones gubernamentales o externas a esté, en ámbitos fiscales y económicos.
- ↻ La empresa funciona en un lugar específico, no tiene más sucursales, está en un área geográfica en concreto.
- ↻ Satisface demandas limitadas en mercados especializados.
- ↻ Tiene la capacidad de adaptarse con rapidez a demandas y condiciones cambiantes.
- ↻ Los dueños de estas empresas suelen ser más propositivos y trabajan con mucho más entusiasmo ya que no están sujetos a un horario en específico y se dedican a algo que no les impone nadie.
- ↻ El servicio puede llegar a ser más personalizado.
- ↻ A veces el tener menos personal que un consorcio, implica más problemas si no se llevan adecuadamente las líneas de comunicación interna y externa.
- ↻ Tienen la hazaña de experimentar nuevos mercados, llevándolas a emprender en el negocio, o a formar parte de un gran corporativo.

Estos, tan sólo son algunos de los factores que las caracterizan, pero también debemos tomar en cuenta su estructura y los problemas que provocan su final. En cuanto a su formación tenemos que...

“la mayoría de las Pymes pertenece a un solo dueño, un alto porcentaje de los locales son rentados, casi una tercera parte emplea entre una y dos personas, la mitad se financia con recursos familiares y un porcentaje importante de sus clientes son consumidores locales.”⁴¹

⁴¹ NOTIMEX. *Conocimiento de mercado, claves en éxito de Pymes*, [en línea], PyMEs, El Universal online, México, 7 de enero de 2006, Dirección URL: <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/27540.html>, [consulta: 5 de octubre de 2011].

Por otra parte y aún más importante, nos encontramos con un gran porcentaje de empresas que cuentan con una estructura de carácter familiar o un manejo parecido a este tipo.

“en México, las empresas familiares ocupan entre el setenta y noventa por ciento del total de las organizaciones”⁴²

Esto nos lleva a poner mayor atención en este factor, debido al porcentaje tan grande que abarcan y de donde surgen muchos de los conflictos que conllevan a su cierre, pues en México es muy constante que las PyMEs desaparezcan en un corto periodo de tiempo.

“casi 80% desaparece antes de cumplir el primer año de vida, existen claves como la dedicación y el compromiso, que llevan a este sector a seguir en la competencia. De acuerdo con Mujer Ejecutiva, 43% de estas empresas fracasa por errores administrativos, 24% desaparece por tropiezos financieros y fiscales, 16% han tenido obstáculos con ventas y cobranza, cuatro por ciento por asuntos relacionados con la producción y tres por ciento por conflictos con los insumos.”⁴³

El entorno en que se encuentran, es uno de los focos generadores de su desaparición o su permanencia en el mercado. Pero también existen las acciones tomadas dentro de estas organizaciones, y generalmente suelen ser las que más perjudican su éxito.

Dentro de las situaciones que provocan su final, están⁴⁴:

- ✓ Carencia de un sistema administrativo, es decir que hay un manejo improvisado, sin un manejo lógico y eficiente.
- ✓ Manejo ineficiente de los recursos e ingresos.
- ✓ Escasez de control. No existe una delegación, por falta de un miembro que sepa realizar las tareas que se le encomiendan.

⁴² MIRELL Malfavón, Pamela. *Aspectos positivos y negativos, que engloban a una empresa familiar*, [en línea], Empresas familiares, México, Dirección URL: <http://www.esmas.com/emprendedores/pymesint/empresasfiliales/493321.html>, [consulta: 5 de octubre de 2011].

⁴³ NOTIMEX. *Conocimiento de mercado, claves en éxito de Pymes*, [en línea], PyMEs, El Universal online, México, 7 de enero de 2006, Dirección URL: <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/27540.html>, [consulta: 5 de octubre de 2011].

⁴⁴ Cfr. BELAUSTEGUIGOITIA Rius, Imanol. *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Ed. McGraw-Hill Interamericana, México, 2010, pág. 17-18.

Como estos, existen un sin fin de errores que pueden hacer caer a una empresa, de los más comunes; y correspondiente a la comunicación, se deriva al no plantearse una misión, una visión y valores de la compañía, lo cual se refleja en la percepción de los clientes.

“un aspecto importante para la permanencia de las Pymes es la comunicación con quienes son la red de soporte de la empresa, pues con ello se disminuyen los malos entendidos entre el personal.”⁴⁵

Es aquí donde vemos la importancia de implementar un buen plan de comunicación que ayude a transmitir lo deseable al público y prevenir conflictos dentro de la compañía.

Se pueden mencionar aún más errores y problemas así como sus soluciones, pero para ello debemos estar inmersos en nuestro mercado clave, las PyMEs familiares para abarcar de manera específica este tema y poder darles el espacio que requieren para su comprensión.

Ahora que ya hemos definido a las pequeñas y medianas empresas, comprendido la importancia que tienen para el desarrollo del país, así como la estructura y algunas de las situaciones por las que se enfrentan, nos queda realmente claro la ayuda que necesitan para seguir progresando.

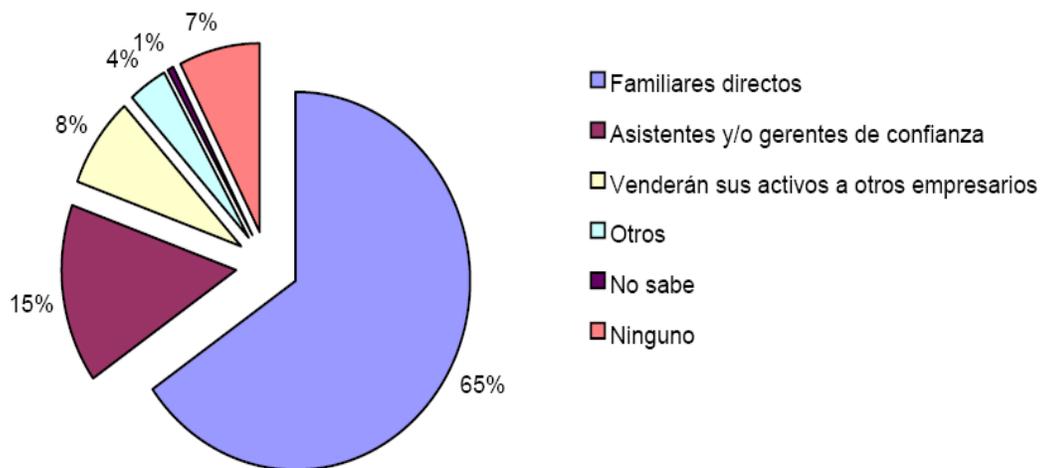
Es así, como llego el momento de saber y profundizar la forma en que se manejan y el porqué de ese manejo, así mismo se estudiarán los problemas más recurrentes y que estén ligados a la comunicación organizacional. Todo esto, en el sector más destacado: El familiar.

⁴⁵ NOTIMEX. *Conocimiento de mercado, claves en éxito de Pymes*, [en línea], PyMEs, El Universal online, México, 7 de enero de 2006, Dirección URL: <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/27540.html>, [consulta: 5 de octubre de 2011].

2.2.1 PYME FAMILIAR

La mayoría de las PyMEs se conforman por familias, al ser la mejor manera de comenzar un negocio, con el apoyo familiar tanto en lo económico como en el personal. Este tipo de negocios han sido creados por las habilidades con las que cuenta el ser humano, y el deseo de salir adelante con sus familiares y amigos. Este negocio, irá creciendo de manera que necesitará no sólo de la ayuda de amigos, sino de una administración y cierto régimen en producción, servicio y comercio.

Esquema No. 12 Distribución porcentual de las empresas por tipo de proceso de cambio generacional⁴⁶



La grafica nos indica, que no sólo se forman las empresas con los familiares, sino que se pasa a estos mismos, generación tras generación, por lo cual seguirán en el rubro familiar. Éste porcentaje no sólo se puede ver reflejado en las PyMEs sino también en la grandes empresas, ya que los grandes consorcios o grupos han sido creados por familias muy importantes de nuestro país.

“Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas. [...]”

⁴⁶ S/autor. *Características de la empresa*, [en línea], pág. 3, Principales resultados del observatorio PyME en México, CIPi, México, Dirección URL: <http://i2.esmas.com/documents/2009/08/26/107/estadisticas-pymes.pdf>, [consulta: 08 de octubre de 2010].

- a) *Organización controlada mayoritariamente por una familia pero que no es operada por sus miembros.*
- b) *Un negocio de un gran compañía multinacional operado por miembros de una familia local.*
- c) *Una empresa controlada por dos personas sin relación familiar cuyos hijos trabajan en ella.*
- d) *Un negocio que es propiedad de dos amigos del alma, que son como hermanos.”⁴⁷*

Como vemos, existen empresas que no son precisamente familiares, pero que están compuestas por amigos íntimos, por lo cual se manejan como tales, es decir, cuentan con la misma dinámica.

En las empresas familiares el jefe de familia o los diferentes miembros de la misma son los emprendedores o líderes, los cuales influye en la dirección estratégica, el control, la cultura y en los valores del negocio.

En este tipo de empresas encontramos que la mayor parte de los directivos o quienes llevan el control, son parientes, hermanos, padre-hijo, tíos, etc., donde las leyes de herencia recaen en las siguientes generaciones, y donde las personas que son ajenas a la familia sólo cumplen con trabajos básicos y no tienen voz de poder.

“la empresa familiar consiste en la eficiente administración del tiempo puesto a disposición de una unidad de negocios con un cierto objetivo de lucro y que incluye como elemento definitivo fundamental una vocación de trascendencia impuesta por el fundador.”⁴⁸

Con esto, no sólo lo que realiza la familia, es unión de lazos, sino de oportunidades y de poder, lo que los lleva a obtener dinero por encima de las relaciones familiares.

El porqué de la unión de familias o matrimonios para llevar a cabo un proyecto de negocio, es por el sentido de pertenencia y por tener un propio objetivo, que junta a las familias a formarlos como empresarios y esto los lleva a tener:

⁴⁷ BELAUSTEGUIGOITIA Rius, Imanol. *Op. cit.*, pág. 21, 23.

⁴⁸ IRIGOYEN, Horacio A. *La empresa de familia en América Latina*. Ed. Macchi, Buenos Aires, c2005, pág. 43.

- ✚ Compromiso, por tener una relación previa y querer fortalecerla.
- ✚ Flexibilidad, de tiempo y espacio en las diferentes situaciones, no existe una replantación estricta que haga incomoda la estancia en el negocio.
- ✚ Cultura, costumbre en las diferentes formas de realizar las actividades.
- ✚ Confiabilidad, esperanza en el negocio, personal.
- ✚ Orgullo, estimación, arrogancia propia; aparte de haber logrado éxitos y establecimiento del negocio.

“La empresa familiar desarrolla una rápida adaptación al medio en que les toca competir. Por ello tiene la capacidad de elaborar estrategias competitivas alternativas a mayor velocidad y con mejores resultados que las empresas que no tienen esta relación.”⁴⁹

Para los mexicanos, la familia es nuestra primera institución y en la cual buscamos un apoyo constante, por ello es un beneficio que una empresa sea de carácter familiar.

Fortalezas⁵⁰

- ⊙ Las relaciones de afecto: Entre más cariño, existe una mayor confianza y entrega. Se trabaja mejor cuando se interactuar de forma afectuosa y no hostil. Las relaciones afectivas pueden actuar a favor de la organización.
- ⊙ El compromiso: Por lo general es mayor éste, cuando se trata de una empresa familiar que cuando se trabaja en una empresa ajena a la persona.
- ⊙ El servicio: Existe una diferencia significativa en diversos aspectos relacionados con el servicio al cliente. Tratando a este último de una mejor manera.
- ⊙ La visión de largo plazo: Al ser una ilusión que los hijos continúen con la empresa, se plasman objetivos planeados a mayor tiempo, lo cual evita planes de hipotecas.
- ⊙ La vocación: Ya que desde chicos, los hijos escuchan comentarios sobre el negocio o están presentes en su práctica, van adquiriendo conocimientos, lo que permite que aprendan el oficio y desarrollen una vocación para dar continuidad.

⁴⁹ *Ibíd.*, pág. 35.

⁵⁰ *Cfr. BELAUSTEGUIGOITIA Rius, Imanol. Op. cit.*, pág. 40-42.

- Ⓢ La rapidez en la toma de decisiones: Es posible tomar decisiones relevantes para el negocio en un lapso corto de tiempo y sin tantas formalidades ni contrariedades. Se toman de manera racional ya que también pueden afectar al orden familiar.
- Ⓢ La estabilidad de los ejecutivos: Existe una permanencia más larga de los ejecutivos por ser familia, esto provoca que haya una continuidad con los planes y se crea certidumbre.

También, dentro de las fortalezas está, el deseo de mejorar las relaciones tanto en el negocio, como dentro de la familia. Se manejan mejor los conflictos en este tipo de empresa, debido a que la familia tiene un principal interés en que el negocio salga a flote, además las normas familiares que se usan para arreglar problemas dentro de la familia, influyen para solucionar los mismos en el trabajo.

Se encuentra la posibilidad de que cualquiera forme parte de la jerarquía de poder, cosa que en cualquier otra empresa sería imposible, así como dar comentarios o puntos de vista que pueden ayudar a que la organización fructifique.

Ventajas estratégicas⁵¹

- Ⓢ Mejor desempeño como resultado de la unificación de la propiedad y del control.
- Ⓢ Se sobrecapitalizan y contraen pocas deudas, por lo que suelen tener alta liquidez.
- Ⓢ No es necesario que produzcan utilidades en un corto plazo, debido a que no cuentan con accionistas o analistas, por lo que pueden planear a largo plazo.
- Ⓢ Los competidores no tienen un acceso fácil a la información.
- Ⓢ Se pueden acoplar a un cambio de entorno de forma rápida.
- Ⓢ Se enfocan demasiado en las ventas y la producción.

⁵¹ *Ibid.*, Cfr. pág. 33-34.

2.2.1.1 CONFLICTOS DE LAS PYMES FAMILIARES

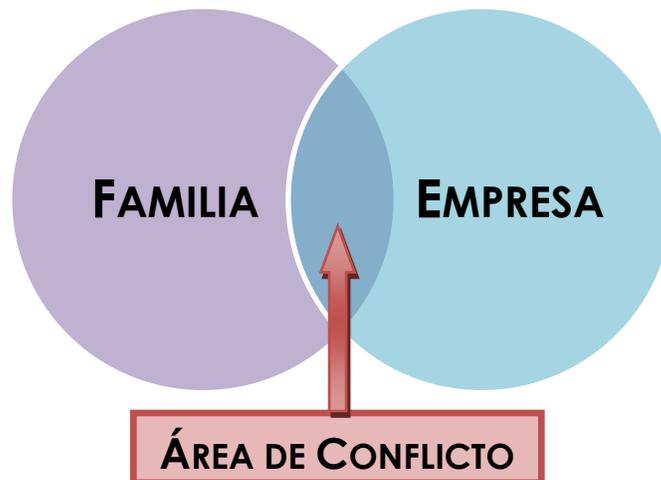
Como toda empresa, las familiares tienen una estructura de nacimiento, desarrollo, crecimiento, maduración y caída dentro del mercado en el cual se desarrollan, lo que las diferencia de las demás y en su crecimiento, son algunas confusiones de roles, influencia de emociones y de afectos personales. Este tipo de conflictos, influye de manera directa al negocio, por lo cual la objetividad y el grado de racionalidad es el que debe de guiar y gestionar dentro de una manera propia.

“En general, los conflictos aparecen como consecuencia de la distinción de metas entre ambos sistemas (familiar y empresarial) [...] En todas las empresas familiares existen problemas de límites reales, presentes o potenciales”⁵².

Al influir los sentimientos personales y la confusión de roles, la empresa comienza a perder razonamiento y el desarrollo se ve afectado, esto impide su crecimiento y probablemente los problemas se vuelvan cada vez más consecutivos. Ocasionando que la empresa tenga debilidades y sea un adversario menos para sus competidoras.

Los conflictos en las empresas familiares se crean principalmente porque no existe una separación entre la Familia y la Empresa, por la falta de una estructura y de áreas.

Esquema No. 13 Área de conflicto: Familia vs Empresa⁵³



⁵² IRIGOYEN, Horacio A. *Op. cit.*, pág. 49.

⁵³ BELAUSTEGUIGOTIA Rius, Imanol. *Op. cit.*, pág. 90.

Problemas derivados de la incorrecta separación⁵⁴:

- a) Juego de roles inadecuado: Se tiende a interactuar de la misma manera que se hace cuando están en familia, por ejemplo el miembro que posee el papel dominante, también lo tendrá en la empresa, quitando la oportunidad de realizar roles en los que se podrían desempeñar mejor. La empresa y la familia cuentan con objetivos diferentes, por lo que su comportamiento también debe ser distinto.
- b) Estructuras organizacionales inadecuadas: Mala organización, que se da desde el origen en el diseño ineficaz de la estructura, en ocasiones por respetar acuerdos familiares y el deseo de que permanezca la dinámica de estos. Dejando de lado el bienestar de la compañía.
- c) Exceso de miembros de la familia en la organización: Los negocios no pueden soportar a tantos familiares con altas aspiraciones, a menos que la empresa esté creciendo. Si se desea la integración de varios miembros de la familia, esta debe ser una estrategia congruente para la empresa y que estos proporcionen un valor a ésta.
- d) Remuneraciones inadecuadas: A menudo los familiares son los que reciben un salario mayor o igual aunque no aporten lo necesario a la organización, por querer mantener la igualdad familiar. Lo cual es injusto, inadecuado y frustrante, pues se desmotiva a las personas más rentables y comprometidas.
- e) Comportamientos cruzados: Se lleva a casa asuntos laborales, o bien problemas familiares que se trasladan hasta la empresa, lo cual evidentemente no es saludable para ninguno de los sistemas. Principalmente por que se distrae la actividad productiva.

⁵⁴ *Ibid.*, Cfr., pág. 90-93.

No sólo se cuenta con este tipo de conflictos, existen otros que también perjudican a las PyMEs. Tomemos en cuenta, que cada una es diferente en su manejo o estructura y es por lo cual varían los contratiempos y aunque tienen muchos en común, no se debe generalizar.

Una de las dificultades principales por las cuales las pequeñas y medianas empresas tienden a fracasar, es que no llevan una buena comunicación o, por gastos, no se recupera la inversión. Entonces, como todo negocio que implica dinero, llega a causar conflicto entre las personas ya sean o no familiares.

Un ejemplo más específico, es una empresa compuesta por dos generaciones, en la cual se crean conflictos por el abismo existente entre estas dos, si de por sí, es difícil que jóvenes y adultos se pongan de acuerdo en sus ideas, ahora, laborando conjuntamente se hace exponencial esto. Pero, si se es objetivo se puede sacar una gran ventaja de estos dos grupos y si no es así, la diferencia de percepciones, valores e interés crearán un problema.

En las estructuras y formas de liderazgo, también hay trabas. Por lo regular es él que crea el negocio, quien ocupa el cargo de mando. Pues fue su idea y por lo tanto quiere llevarla a cabo conforme a sus pensamientos. Suele manejarla conforme a su educación, estilo de vida y costumbres y con las cuales creció. Esto provoca que dirija a la empresa de cierta manera, que puede no parecerles a todos o al contrario, hacer que funcione adecuadamente.

En algunos casos los líderes de las organizaciones se encuentran ante la disyuntiva de destinar los recursos a la familia o al negocio, dando, por lo general, prioridad a la primera y descuidando el desarrollo del segundo, sacrificando las necesidades que pueda tener para crecer. Idealmente debe existir un equilibrio entre los dos sistemas para permitir la conformidad por ambas partes y fructifiquen. Los recursos en cualquier empresa son de vital importancia y se deben saber invertir.

Otros problemas⁵⁵:

- a) Clima organizacional poco propicio para el desarrollo: Relacionado con variables de desempeño. Si las condiciones en el entorno son malas y provocan tensión, los conflictos son más frecuentes y de mayor intensidad, provocando que no se cuente con la confianza para dar ideas, se pierde la libre expresión.
- b) Comunicación deficiente: Irónicamente, aunque muchos pasan un cantidad de tiempo considerable juntos, no existe una buena comunicación entre ellos, por no llevar a cabo los siguientes factores:
 - Escuchar activamente
 - Elegir el medio de comunicación adecuado
 - Establecer una comunicación abierta y honesta con sensibilidad
- c) Luchas de poder por el control de la compañía: Particularmente cuando hay un encuentro entre generaciones. A medida que los menores se desarrollan en la organización, tienden a exigir más espacios y consideración en la toma de decisiones, lo que en ocasiones molesta a la generación mayor, ya que pueden sentirse desplazados y sin control del poder.

Como podemos darnos cuenta, existen muchos conflictos generados dentro de las PyMEs; para impedir este tipo de contratiempos que provocan un deficiente manejo de la empresa, se requiere de la comunicación, por ser una de las herramientas que hace progresar cualquier negocio, además de la constancia y creyendo en ella.

La comunicación, como la administración son parte importante para que las personas confíen tanto en directivos como entre los mismos empleados, esto conlleva a manejar los problemas o fallas desde otro punto de vista y recibiendo propuestas de todo el personal de trabajo, y con esto encontrar una mejor solución a las dificultades.

⁵⁵ *Ibid.*, Cfr., pág. 94-96.

Para terminar con este capítulo, a continuación se presentan cuadros que nos indican los tipos de conflictos más comunes y el área que le corresponde a la comunicación organizacional para solucionarlos.

Cuadro No. 12 Identidad Visual y Conceptual: Conflictos

CONFLICTOS QUE PUEDEN RESOLVERSE EN EL ÁREA DE: IDENTIDAD VISUAL Y CONCEPTUAL

- La empresa no tiene nombre
- No hay reconocimiento de la empresa por parte del público.
- El personal no sabe a qué se dedica la empresa.
- Confusión sobre lo que hace y ofrece la empresa de parte de los diferentes públicos.
- No existe una misión, visión, valores u objetivos que guíen a los empleados en su trabajo.
- Los clientes no identifican que productos o servicios se ofrecen.
- No personalizan los productos o servicios.
- El logo no tiene congruencia con los colores que ocupan en la papelería y en la misma empresa.
- Múltiples logoimagotipos.
- No hay unificación en la papelería.
- Saturación o nula información al público en general.
- Falta de letreros o logos dentro del local, que respalden la imagen visual del establecimiento.
- Las personas no reconocen el local o servicio.
- La señalética, o la calle en la que están ubicados no tiene letrero y el establecimiento no tiene número.
- No se identifica a la empresa desde afuera.

CONFLICTOS QUE PUEDEN RESOLVERSE EN EL ÁREA DE: CULTURA ORGANIZACIONAL

- Los empleados no saben cuál es su puesto, ni sus funciones.
- No se respetan las funciones de cada persona.
- Existe confusión de responsabilidades por la falta o exceso de personal.
- Las personas de nuevo ingreso no tienen una capacitación de sus funciones.
- Inconformidad en la forma y los procesos de trabajo.
- No se respetan los horarios de trabajo.
- Falta de motivación y de convivencia con los compañeros de trabajo.
- Áreas de trabajo en malas condiciones.
- No existen áreas de comida.
- Carencia de un medio de comunicación, por el cual se dé a conocer los mensajes necesarios a los empleados.
- Confusión en los procedimientos que se deben seguir para realizar el trabajo.
- Actitud prepotente o de mando del jefe ante los empleados.
- No conocen a las personas que laboran en la empresa, no saben su nombre, puesto, actividad, etc.
- Carencia de cursos o actualización de puestos.
- Falta de herramientas para cumplir con un trabajo profesional.
- El reclutamiento de personal no es especializado.
- No existe un signo que identifique a los empleados como parte de la organización.

CONFLICTOS QUE PUEDEN RESOLVERSE EN EL ÁREA DE: COMUNICACIÓN EXTERNA

- La gente no ha oído hablar de la empresa.
- No hay medios de comunicación que ayuden a dar a conocer a la empresa.
- Los mensajes que se transmiten no son adecuados para lo que se quiere informar o no corresponden al público objetivo.
- No se saca provecho de los recursos que se tienen al alcance para darse a conocer.
- El cliente queda con dudas.
- La falta de experiencia y de conocimiento de los diferentes proveedores, retrasa el crecimiento de la empresa.
- No tener conocimiento en cuanto a publicidad y dejarse llevar por lo usual en cuestiones de propaganda.
- No saber cuál es su competencia directa.
- Hay clientes que no regresan y se desconoce el motivo.
- Los consumidores no tienen claro que es lo que se ofrece.
- No tener página, red o una forma de reconocimiento por internet.
- No se sabe cuáles son las necesidades de los clientes.
- La gente no sabe dónde localizar o contactar el establecimiento.
- Cuando se realiza un evento o promoción las personas no se enteran.
- El cliente no se siente especial ni parte de la empresa.
- Siempre se manejan los mismos precios o no hay dinámica comercial.

Lo que demuestran los cuadros anteriores, es un sinfín de problemas generados en las PyMEs, principalmente las familiares, los cuales pueden solucionarse a través de la comunicación organizacional.

Pero ¿Cómo se pueden dar cuenta las PyMEs de que tiene estos problemas? La solución radica en contratar a un especialista, alguien ajeno a la empresa.

Al contratar a una persona externa, un consultor en comunicación, se cuenta con la ventaja de la objetividad y profesionalización. Estos pueden aportar un punto de vista diferente y fresco a la empresa. Desearan hacer crecer el negocio desde diferentes aspectos para que la compañía incremente su valor.

“Los externos suelen incorporar nuevos paradigmas sobre la forma de conducir las organizaciones, tienen buenas ideas y, la mayoría de las veces, hacen evidentes los vicios que se crean en este tipo de organizaciones.”⁵⁶

Al tratar con un externo, se cuenta con la confianza de su experiencia, una flexibilidad que no se le daría a un interno, así como consideración a las propuestas. Y por último se contaría con un seguimiento en la implantación de estrategias, para que éstas sigan su curso o se modifiquen según sea necesario, sin que esto se interponga con realizar el trabajo.

Los externos pueden:

- ❖ Ayudar a romper tensiones existentes.
- ❖ Tolerar los conflictos por ser ajeno.
- ❖ Cambiar el sistema por uno más cómodo y eficiente.
- ❖ Notar problemas que otros no puedan por el simple hecho de ser algo cotidiano.

Esto demuestra que es necesario contar con empresas especializadas en brindar servicios de comunicación organizacional a las PyMEs.

⁵⁶ *Ibid.*, pág.69.

• CAPÍTULO III •

LA CONSULTORÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Las *consultorías* son empresas enfocadas a dar un servicio especializado, se dedican a diagnosticar, analizar, proponer, ejecutar y evaluar a otras empresas, cuando éstas no pueden resolver los problemas con sus propios medios.

“El concepto de Consultoría tan difundido en los últimos tiempos tiene sus bases en los años 30 cuando el psicólogo social Kurt Lewin inició sus investigaciones sobre el proceso de cambio organizacional ,(...) Durante los últimos años las actividades de Consultoría de empresas han proliferado en muchos países del mundo, independiente del sistema económico adoptado; asimismo, tanto los gerentes del sector público como los del sector privado han recurrido a consultores empresariales para la solución de sus problemas y la realización de los cambios necesarios en su organización”⁵⁷.

Las consultorías tienen el fin de auxiliar de una manera práctica y con opciones que no interfieran con el presupuesto del cliente, para poder realizar actividades y ejecutar estrategias exactas que ayuden a mejorar cualquier situación o problema de la empresa.

En México existen un sin número de consultorías, tanto públicas como privadas, en todos los sectores, especializadas en diferentes áreas, en este caso hablaremos de las *consultorías en comunicación organizacional* que brindan sus servicios a otras empresas con dificultades o conflictos de comunicación.

Como vimos en el capítulo dos, las empresas tienen diferentes rubros y tamaños, por lo que necesitan de distintas estrategias para poder llevar a cabo sus acciones. Pero desgraciadamente no todas cuentan con las suficientes ganancias para pagar una asesoría de este tipo, hablamos de las PyMEs, que por ser un sector con tan poco ingreso económico, se ven abandonadas en la supervisión especializada en comunicación.

⁵⁷ RINCÓN Bermúdez, Rafael David. *La consultoría de empresas en perspectiva*, [en línea], pág. 1, Departamento de informática y sistemas, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia, Dirección URL: <http://anavel.biz/data/sites/1/documentos/consultor.pdf>, [consulta: 18 de septiembre de 2011].

Siendo mayoría en su género, si se les brindará la correcta atención podrían alcanzar un nivel que ayude no sólo a su competitividad y crecimiento, sino también al país y a su desarrollo económico.

Por ello es necesario de especialistas que les brinden el servicio de comunicación, para poder llevarla a cabo de manera apropiada y así puedan proliferar. Estos especialistas son los llamados *asesores o consultores*, que cuentan con experiencia en el rubro y saben manejar distintas situaciones y problemas de esta área. Dichas personas, al ser expertos en los temas de comunicación organizacional, ofrecen soluciones efectivas y con las cuales se obtienen los resultados esperados.

“Desde la perspectiva de Servicio Profesional especial, la Consultoría es un servicio de asesoría contratado por y proporcionado a organizaciones por parte de personal especialmente entrenado y calificado para asistir, de una manera objetiva e independiente, a la organización cliente, con el fin de identificar, analizar problemas y recomendar soluciones para éstos, y ayudar cuando se requiera, en la implementación de soluciones.”⁵⁸

Una forma de pensar recurrente en los dueños o encargados de las PyMEs, es la desconfianza en las personas externas a sus negocios, pues tienen la idea de que no entenderán sus problemas y a la vez que ellos mismos pueden solucionarlos.

Lo que deben comprender es, que al contar con un punto de vista exterior, también se cuenta con la objetividad del problema y al derivarse de este tipo de perspectiva puede proponerse algo neutro y con el fin de beneficiar a la empresa.

Entonces, en este capítulo se hablará de la forma de trabajar y los beneficios que una consultoría en comunicación organizacional puede generar a las pequeñas y medianas empresas. Al final, basándonos en los casos de éxito y estructuras de otras consultorías, se hará la propuesta de una *consultoría en comunicación organizacional dirigida a PyMEs*.

⁵⁸ RINCÓN Bermúdez, Rafael David. *La consultoría de empresas en perspectiva*, [en línea], pág. 1, Departamento de informática y sistemas, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia, Dirección URL: <http://anavel.biz/data/sites/1/documentos/consultor.pdf>, [consulta: 18 de septiembre de 2011].

3.1 CONSULTORÍAS

La consultoría, es la manera por la cual un especialista ayuda al buen funcionamiento de algún área que esté fallando o no proporcione los resultados deseados. En este caso se hablará del área de comunicación de una empresa, por lo que se estudiará a las consultorías en comunicación organizacional.

“La consultoría de empresas es un servicio profesional que ayuda a los directores de empresas a analizar y resolver problemas prácticos y a transferir prácticas eficientes de una empresa a otra. [...] se considera principalmente cómo un método para mejorar las prácticas de dirección”⁵⁹

Las consultorías en comunicación organizacional tienen sus comienzos, en México, hace aproximadamente 25 años. Son empresas especializadas en brindar asesoría en comunicación a compañías que cuentan con un déficit en esta área y requieran de atención para poder optimizarse. Para ser concretos en México:

“la comunicación organizacional como función de consultoría no supera el cuarto de siglo. Tal vez la primera empresa que se auto concibió como grupo consultor de comunicación integral sea grupo ZIMAT.”⁶⁰

La tendencia en este tipo de consultoría se extendió hasta crear diferentes empresas enfocadas en R.P., comunicación empresarial, marketing o publicidad. También dentro de los mismos consorcios se crearon las áreas de comunicación interna, con el fin de utilizar a la comunicación como una herramienta para mejorar la imagen de las empresas, ya que sus empleados y funciones, son el reflejo de lo que proporcionan a sus clientes.

Una consultoría en comunicación organizacional proporciona conocimientos y capacidades para resolver problemas de comunicación, pero no se debe confundir con soluciones milagrosas, pues cuentan con un sistema de análisis para llegar a resultados factibles.

⁵⁹ KUBR, Milan. *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. O.I.T., Ed. Limusa, México, 1986, pág. 1.

⁶⁰ REBEIL Corella, María Antonieta. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Ed. Plaza & Valdés, México, 1998, pág. 19.

Llegar a esto, requiere de un estrecho acercamiento con el cliente, para que proporcione toda la información necesaria y apruebe las estrategias propuestas así como su implementación.

Anteriormente, en el capítulo uno, se mencionaron de los diferentes componentes de la comunicación organizacional y la función de cada uno. Pues, eso es precisamente lo que realiza la consultoría en comunicación organizacional: Brinda las herramientas necesarias para poner en práctica esos elementos, de manera que beneficien a las empresas.

Cuadro No. 15 Rasgos particulares de las consultorías⁶¹

LA CONSULTORÍA ES UN SERVICIO INDEPENDIENTE

- Imparcialidad del consultor.
- El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas.
- Se debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que se hace.

LA CONSULTORÍA ES ESCENCIALMENTE UN SERVICIO CONSULTIVO

- No se contrata a la consultoría para dirigir la organización.
- Se actúa como asesores, con responsabilidad, calidad e integridad de su consejo.
- Dar recomendaciones adecuadas, de manera correcta y en el momento apropiado.

LA CONSULTORÍA ES UN SERVICIO QUE PROPORCIONA CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES PROFESIONALES PARA RESOLVER PROBLEMAS PRÁCTICO

- Conocimientos sobre los problemas y situaciones que afectan a las empresas.
- Se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, en el ámbito.
- Capacidad para identificar, hallar la información, analizar y sintetizar, elegir posibles soluciones, comunicarse, etc.

LA CONSULTORÍA NO PROPORCIONA SOLUCIONES MILAGROSAS

- La consultoría es un trabajo basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles.
- Es importante para los resultados, el empeño del director de la empresa y la cooperación ente el cliente y consultor.

⁶¹ Cfr. IBÁÑEZ Padilla, Gustavo. *Imagen corporativa*. [en línea], Argentina, Marzo 2011, Dirección URL: <http://www.economiapersonal.com.ar/wp-content/uploads/2011/03/imagen-corporativa-p01.pdf>, [consulta: 24 de septiembre de 2011].

3.1.1 ESTRUCTURA DE LAS CONSULTORÍAS EN COMUNICACIÓN

Se puede hablar de dos tipos de consultorías: La de gran escala y la boutique; la primera es una empresa grande, que maneja varias cuentas y sus clientes siguen aumentando; y la segunda se centra en pocos clientes a los que brinda un servicio detallado y más constante que la primera. Como ejemplo de ésta última tenemos a “Círculo y medio”, consultoría con ocho años de vida, siete personas laborando y cinco clientes actuales.

“Círculo y medio es una consultoría boutique [...] nuestros servicios si bien son como un commodity, son digamos algo generalizado en las agencias de Relaciones Publicas, no son servicios tan generales, es decir ofrecemos lo que muchas agencias ofrecen [...] pero finalmente el hacerlo en una consultoría tipo boutique implica que lo haces con un mayor detalle, implica que lo haces mucho más centrado o enfocado a las necesidades de tu cliente”⁶²

Dentro del otro rubro se encuentra “Estrategia Total” la cual se fundó en el año 2000 a través de 5 socios. Tiene una estructura mayor, se divide en 4 áreas: Relaciones públicas, asuntos públicos, cabildeo e información, al contrario de *Círculo y medio* que no se divide en áreas. Su cartera de clientes aumenta constantemente y aunque se especializan en cabildeo, sus servicios se prestan para cualquier necesidad.

Ambas consultorías a pesar de la diferencia de tamaño y formas de trabajo, son exitosas y destacan por trabajar en el rubro de las relaciones públicas, elemento clave de la comunicación organizacional para la imagen corporativa de cualquier empresa.

Servicios

Dentro del manejo de una consultoría, así como de cualquier empresa, existen elementos importantes que deben especificarse, en este caso nos referimos a los servicios o productos ofrecidos. Estos son el medio por el cual los clientes se interesan en la empresa, con su definición muestran los distintos ámbitos de su experiencia, es decir el trabajo que puede hacer.

⁶² RODRÍGUEZ, Ary. *Entrevista*. Consultoría Círculo y medio, [Fecha: 10 de septiembre de 2010].

“conjunto de actividades que contribuyen al desarrollo de los procesos empresariales de cualquier naturaleza (...), especializadas en transferir y/o aplicar un conjunto de técnicas, siendo (o construyendo esas actividades y técnicas) un sector de la innovación, perfeccionamiento de la gestión y generador de importantes ventajas competitivas”⁶³.

Los servicios, son el producto que vende la consultoría, su especialidad. Es la manera por la cual se puede destacar de entre las demás, marcando una línea, que la diferencie de su competencia. Con éstos, se pueden ofrecer diferentes opciones para cada problema, ello provoca una diversidad en el campo laboral de las consultorías, desarrollando en algunas de ellas, un servicio específico, aun teniendo varios en su cartera.

A continuación, ejemplos de los diferentes servicios que se ofrecen por consultorías:

Cuadro No. 16 Servicios de Arvizu⁶⁴



- Programas integrales de relaciones públicas.
- Programas integrales de comunicación interna.
- Programas de imagen corporativa.
- Análisis de imagen en los medios de difusión.
- Programa de marketing y relaciones públicas en las redes sociales.
- Programas de responsabilidad social.
- Manejo de la comunicación en situaciones de crisis.
- Fotografía profesional.
- Planeación y compra de medios publicitarios.
- Investigación de opinión y de mercados.
- Conceptualización y organización de eventos.
- Campañas específicas (reciclaje, productividad, etc.).
- Cursos de comunicación.
- Producción de piezas de comunicación interna y externa.
- Programas de comunicación y promoción especializados para viajes y turismo.

⁶³ RIBEIRO Soriano, Domingo. *Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría*. Ed. Diez de santos, Madrid, España, 1998, pág. 2.

⁶⁴ ARVIZU, comunicación corporativa. *Servicios*, [en línea]. ¿Qué hacemos/ofrecemos?, México, Dirección URL: <http://www.arvizu.com.mx>, [consulta: 06 de agosto de 2011].

Cuadro No. 17 Servicios de Círculo y medio⁶⁵



consultoría
capacitación
comunicación

- Plan general de comunicación.
- Plan, manual y manejo de crisis.
- Coordinación de eventos.
- Relación con medios.
- Buró de redacción y producción de materiales.
- Laboratorio de presentaciones.
- Manejo de comunicación en crisis.
- Formación de voceros.
- Información versus comunicación ¿Qué se practica en su empresa?

Cuadro No. 18 Servicios de Estrategia Total⁶⁶



Estrategia Total

360° En asuntos públicos:

- Manejo de crisis.
- Cabildeo.
- Relaciones públicas.
- Relaciones con gobierno.
- Responsabilidad social empresarial.
- Vinculación comunitaria.

Servicios boutique:

- Supervisión directa de socios.
- No los más grandes; los mejores.
- Tenemos éxito donde otros han fracasado.
- Relaciones sólidas y de largo plazo con clientes selectos.

⁶⁵ CÍRCULO Y MEDIO. *Servicios*, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.circuloymedio.com>, [consulta: 06 de agosto de 2011].

⁶⁶ ESTRATEGIA TOTAL. *360° en asuntos públicos / Servicios boutique*, [en línea], Qué hacemos / Boutique, México, Dirección URL: <http://www.estrategiatotal.org>, [consulta: 06 de agosto de 2011].

Con estos ejemplos, encontramos que existen servicios para cada situación o problema y cada consultoría se encarga de servir de manera distinta, con variabilidad en sus ofertas pero a su vez con similitudes, especialmente en relaciones públicas, pues es un área considerada, necesaria e indispensable para cualquier empresa. El hecho de ser uno de los servicios más solicitados, se debe a las necesidades externas de las empresas, al contrario de la comunicación interna, ya que...

“las empresas tienden a tener su propia área de comunicación, lo cual hace que no requiera de este servicio, por lo mismo solicitan más todo lo relacionado con comunicación externa.”⁶⁷

Si nos fijamos en los servicios brindados por consultoría, observamos que cada una se especializa en un ámbito específico. Es decir, *Estrategia Total* es reconocida por el cabildeo y lo relacionado con asuntos públicos, *Arvizu* por su parte, se enfoca más al área turística.

Es así, como cada empresa tiene un conocimiento particular, que le favorece al momento de ser los únicos especialistas en ese tema y llevándolo a ser su fuerte, al momento de enfocarse en el con mayor esfuerzo.

Pero, ¿cómo ofrecen y se escogen sus servicios? Se utilizan varias estrategias, una de las más usadas son las licitaciones o concursos, o sea, entran a una competencia donde varias consultorías presentan sus propuestas a la empresa que lo requiere, y es ésta quien elige a la propuesta que considere más conveniente para sus necesidades.

Otra forma en la cual las consultorías hacen que las empresas se enteren de sus servicios, es por medio de las recomendaciones, esto quiere decir que los mismos clientes al quedar satisfecho con los resultados, los recomienda a sus amigos.

⁶⁷ JUÁREZ, Enrique. *Entrevista*. Consultoría Arvizu, [Fecha: 9 de agosto de 2010].

Metodología

Para poner en práctica los servicios que se le ofrecen al cliente, se emplea una metodología de trabajo con la cual se conocerá el problema a tratar y así se buscarán las estrategias a implementar para controlar o acabar con éste. Cada empresa tiene su propio método:

Esquema No. 14 Metodologías por consultoría⁶⁸



- Hablar con el cliente
- Definir objetivos del cliente
- Investigación y diagnóstico de la organización
- Definir problemática
- Plan estratégico para resolver el problema
- Planteamiento de la estrategia al cliente
- Implantación de estrategias.
- Evaluación, en un periodo de 12 a 18 meses.

- Auditoría. Monitoreo de medios para saber que han dicho del cliente.
- Medios. Se habla con periodistas específicos para saber el concepto que se tiene de la empresa.
- Problemática. Identificar lo que está ocasionando el problema.
- Exponer. Hablar con el cliente y especificar los puntos a atacar primero para proponer la estrategia.
- Implementación y evaluación.



consultoría
capacitación
comunicación



⁶⁸ JUÁREZ, Enrique. *Entrevista*. Consultoría Arvizu, [Fecha: 9 de agosto de 2010];

RODRÍGUEZ, Ary. *Entrevista*. Consultoría Círculo y medio, [Fecha: 10 de septiembre de 2010];

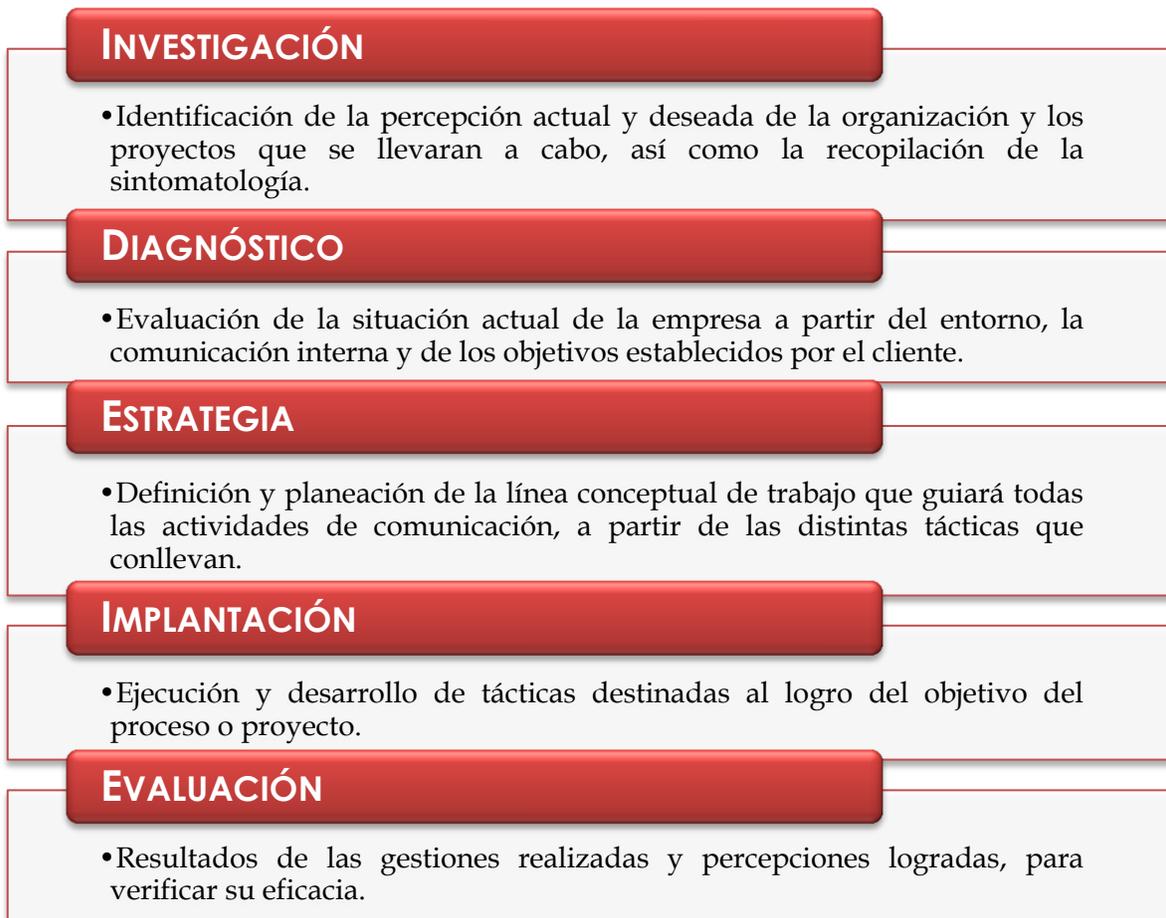
ESTRATEGIA TOTAL. *Cómo lo hacemos*, [en línea], Qué hacemos, México, Dirección URL: <http://www.estrategiatotal.org/?P=comolohacemos>, [consulta: 29 de agosto de 2011].

Como vemos, el punto base para empezar a trabajar es la *investigación*, a partir de ella, los consultores saben que estrategias aplicar y con qué herramientas, para acabar con las dificultades presentadas o encontradas en ese momento en la empresa cliente.

La metodología es la estructura con la cual se empiezan a plantear los objetivos, encontrar problemas y establecer cómo se atacarán. Sin esta no podría haber un orden, las metas se perderían y nunca se resolvería nada.

Entonces, tenemos que la metodología de trabajo regular es la siguiente:

Esquema No. 15 Metodología general



3.2 CONSULTORES

Para el funcionamiento de una consultoría en comunicación organizacional, se requiere de consultores que ofrezcan sus conocimientos de comunicación interna o externa. Estos conocen todo el compendio de elementos y acciones a tomar en cuenta, como llevarlos a cabo de forma clara, precisa y detallada, para que una empresa se desarrolle adecuadamente en el ámbito comunicacional y prospere.

Los asesores o consultores, son capaces de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, ayudando a que estos elementos se encuentren en completo favor de la misma.

Ambos expertos cuentan con la habilidad de diagnosticar, planear y poner en acción estrategias para dirigir la comunicación y beneficiar a la empresa con la que trabajan. Teniendo en cuenta, que cada organización es diferente y requiere de estrategias incomparables para sus distintas necesidades y posibilidades para llevar éstas a cabo.

La diferencia entre estos dos, es que, mientras el asesor sólo recomienda acciones a tomar y trabaja por proyecto. El consultor ayuda de forma constante a la empresa, haciendo diagnósticos eventuales para saber cómo va reaccionando la institución a partir de las estrategias implantadas.

“¿Qué hacemos los consultores? Lo que hacemos es justamente eso, dar consejos, pero no solamente dar el consejo [...] Un consultor lo que hace es: puedes hacer esto y yo te voy a decir cómo hacerlo y cómo lo vamos hacer, o sea yo me involucro contigo en el proyecto de comunicación y vamos a generar los resultados conjuntamente. Mi servicio de consultoría a ti te va a dar la oportunidad de que tengas determinados resultados en determinado tiempo, porque yo me estoy involucrando en el proyecto. Un asesor finalmente lo que te dice: puedes hacer esto, y yo como asesor te cobro por darte este consejo, yo no voy a aplicar nada. Un consultor te da el consejo y además aplica la acción o aplica la estrategia”⁶⁹

⁶⁹ RODRÍGUEZ, Ary. *Entrevista*. Consultoría Círculo y medio, [Fecha: 10 de septiembre de 2010].

A partir de esto, se utilizará para fines de este trabajo al consultor, por ser el que trabaja de forma conjunta y constante con una empresa.

La profesión de consultor es algo que viene de las necesidades de las personas y del desarrollo económico de nuestro país. Hay una gran gama de consultores, pues las ramas en las que se pueden desarrollar son muchas, ésta profesión surgió a partir de la necesidad por un asesoramiento para el crecimiento de una organización, no importando el área.

La mayoría de los grandes consultores se han formado en la práctica, ya que es la mejor manera de llegar a tener la experiencia necesaria para resolver problemas y dar resultados en una empresa.

“Todo parece indicar que para el comunicador organizacional “del nuevo milenio” el trabajo más interesante y más estimulante, más reconocido y mejor pagado será el que haga fuera de las organizaciones, desde microempresas de servicio.”⁷⁰

La idea que se tiene de un consultor, es la de una persona con prestigio y amplia experiencia en el ramo, capaz de resolver problemas específicos de cada uno de sus clientes y sus necesidades.

Dentro de los quehaceres de un consultor en comunicación, están el observar, investigar, analizar, diagnosticar, planear y realizar estrategias enfocadas a la solución de problemas desde un ámbito meramente comunicacional.

Al finalizar la implantación habrá de medir los resultados obtenidos, para saber si hubo una mejora en las condiciones laborales, ambientales, de productividad o de posicionamiento entre los clientes.

⁷⁰ REBEIL Corella, María Antonieta. *Op. cit.*, pág. 68.

3.2.1 CARACTERÍSTICAS DE UN CONSULTOR

Debe tener un constante conocimiento de la organización: ¿qué hace?, ¿qué vende?, ¿cómo lo vende?, ¿a qué público está dirigido?, ¿cómo se ha dado a conocer? También es importante el punto de vista que se tiene de ésta desde fuera, para tener un planteamiento objetivo de lo que necesita y por qué lo necesita.

Lo fundamental para lograrlo, es contar con toda la información sobre cómo está posicionada la empresa y los anteriores problemas de comunicación en los que estuvo involucrada, para no recaer en estos.

Se debe tener plena conciencia de hasta dónde puede llegar la institución, identificando los límites con los que cuenta, para no caer en el error de hacer una proyección a la cual no se pueda llegar.

“El consultor es un experto capaz de percibir en una organización aquellos problemas de clima en los cuales haya que trabajar para mejorar las condiciones humanas, ayuda a la organización a crear una identidad propia [...] el consultor identifica algunas fallas de comunicación que obstaculizan el trabajo de sus integrantes, identifica estos nudos y desarrolla un plan de trabajo para ayudar a articular de manera efectiva el desarrollo de sus integrantes.”⁷¹

Para realizar este tipo de trabajo, hay que contar con conocimientos en comunicación organizacional, sin estos no se podría realizar un diagnóstico, encontrar problemas específicos de comunicación, ni mucho menos plantear soluciones que los resuelvan. Tampoco se sabría a qué tipo de medios se debe recurrir o los mensajes clave a emplear.

Por ello, el consultor posee una amplia gama de conocimientos, debe estar constantemente informado de lo que pasa en la sociedad, las nuevas tecnologías y oportunidades en los medios.

⁷¹ NORIEGA Chi, Lourdes. *Manual autodidáctico de comunicación organizacional para el futuro consultor*. Tesis Licenciatura, UNAM-ENEP Acatlán, México, 1999, pág. 138.

Conoce los lineamientos administrativos para entender los procedimientos o sistemas de trabajo, y ofrecer sus proyectos con conveniencia. Posee técnicas de enseñanza en caso de requerir instruir a alguien. Y por último cuenta con una capacidad analítica para resolver problemas de forma creativa, innovadora y con distintas alternativas.

A parte, debe contar con características particulares como⁷²:

• Paciencia	• Aptitud para lograr relaciones interpersonales provechosas
• Objetividad	• Capacidad para sorprender
• Observador	• Saber escuchar
• Capacidad de análisis y solución de problemas	• Ser flexible
• Especificidad	• Dar soporte
• Generador de alternativas	• Tener empatía
• Independencia	• Transmitir confianza
• Madurez psicológica	• Mutualidad
• Capacidad de interpretación	• Saber aprovechar oportunidades
• Capacidad para comunicar y persuadir a otras personas	• Integración

De acuerdo a lo anterior, se entiende por qué los empresarios contratan a los consultores, pero también existen otras ventajas:

“el contratar a un consultor interno o externo, muestra un síntoma de madurez directa y del avance que ha tenido en su desarrollo empresarial [...] los directivos de las empresas lo resumen en las siguientes afirmaciones:

1. *Proveen un juicio independiente y sin compromiso.*
2. *Presentan nuevas ideas y acercamientos novedosos.*
3. *Poseen la habilidad de diagnosticar problemas y evaluar soluciones.*
4. *Hacen trabajos que requieren habilidades que no se necesitan frecuentemente en las empresas.*
5. *Complementan las habilidades de los gerentes.*
6. *Instalan sistemas y entrenan a los empleados.”⁷³*

A continuación se mencionarán algunos beneficios de contar con un consultor:

⁷² Cfr. GONZÁLEZ Cornejo, Aurelio. *37 preguntas y respuestas sobre consultoría organizacional*. Ed. Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, México, 2008, pág. 25-27, 31-32.

⁷³ MORFIN Hierro, Jorge. *Consultoría para el cambio...dentro y fuera de la empresa*. Ed. Gemika, México, 1993, pág. 12.

BENEFICIOS DE CONTAR CON UN CONSULTOR

ESTUDIO DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none">•El consultor estudiará recursos, resultados, políticas y estructuras directivas de organismos, con el propósito de determinar fuerzas y debilidades, así como los problemas fundamentales que impiden lo que se desea lograr.
INVESTIGACIONES ESPECIALES	<ul style="list-style-type: none">•Investigar los nuevos instrumentos específicos, su operatividad, conveniencia y viabilidad.
ELABORACIÓN DE SOLUCIONES PARA PROBLEMAS DETERMINADOS	<ul style="list-style-type: none">•Puede ser que se le pida la elaboración de una nueva estructura administrativa, un sistema de información, un plan de capacitación, etc.
AYUDAR A PONER EN PRÁCTICA UNA SOLUCIÓN	<ul style="list-style-type: none">•Se le solicita su ayuda para poner en marcha cualquier solución haciendo, por ejemplo, la selección y capacitación del personal; persuadiendo a otras personas sobre las conveniencias del nuevo sistema.
ACTUAR COMO ASESOR	<ul style="list-style-type: none">•Actuar en el sentido estricto de la palabra, esto es, contestando como se le pregunte y formulando probablemente opciones personales al respecto, pero sin encargarse de la implementación de lo que ahí surja.
ACTUAR COMO FACILITADOR DE PROCESOS	<ul style="list-style-type: none">•El consultor ayuda al cliente a optimizar la eficiencia a través de la observación, percepción, entendimiento, y vivencias de su propio comportamiento (principalmente) para con él, para con otras personas y para con su entorno, ayudándole a hacerse consciente de los efectos de éste.

FUENTE: AUDRIAC, Carlos A. "ABC del desarrollo organizacional" [et al.] México, Trillas, 1994, p. 69

Lo anteriormente expuesto, es lo que deriva a las grandes empresas a buscar y adquirir la ayuda necesaria para resolver sus problemas de comunicación.

Esto nos lleva a concluir que una consultoría sirve para ver de una manera objetiva y desde un punto de vista externo las posibilidades de alcanzar de manera positiva las fortalezas y oportunidades de cualquier organización. Gracias a las consultorías y sus asesores, las empresas que busquen sus servicios contarán con sus conocimientos, experiencias y la implementará de estrategias necesarias para que la compañía mejore.

Pero, ¿qué ocurre con las PyMEs?, ¿por qué no reciben o buscan este tipo de ayuda?

Existen dos razones por las cuales sucede esto, la primera se genera a través de las circunstancias e ideas que viven y tienen este tipo de empresas, pues, por lo regular no ven las ventajas y beneficios forjados gracias a tales asesorías o creen poder solucionar ellos mismos sus problemas, cuando en realidad, a veces no saben la profundidad de estos. También, están en su contra los recursos económicos, ya que las consultorías llegan a cobrar muy caro sus servicios, y por ello, quedan fuera de su alcance adquirirlos.

La segunda, le corresponde directamente a las consultorías, al no contar con servicios especializados para las PyMEs, no los tienen o se dirigen a ellas, por dos motivos; uno, es la poca ganancia que les puede dejar trabajar con pequeñas o medianas empresas y dos, éstas organizaciones deben obtener resultados rápidos al vivir el día a día y no contar con tiempo ni dinero de respaldo.

Por estas razones, es por lo cual a continuación se presenta una propuesta para crear una *consultoría en comunicación organizacional dirigida a PyMEs*, teniendo en cuenta sus necesidades y problemas.

• PROPUESTA •

*Consultoría en Comunicación Organizacional
Dirigida a PyMEs*



Impulsando PyMEs
Soluciones en Comunicación

RESUMEN EJECUTIVO

En este proyecto se describirán los elementos necesarios para llevar a cabo la creación y establecimiento de *Icrea*, una consultoría en comunicación organizacional dirigida a PyMEs.

Se comenzará por formar y diseñar la identidad corporativa de la empresa, a continuación se hará la división por áreas y funciones que se realizarán para llevar a cabo los servicios, y por último se efectuará un análisis FODA así como un plan de comunicación que faciliten el crecimiento y posicionamiento de *Icrea*.

Nuestro *target* fue elegido debido a la escasa asesoría en C.O. que estas empresas tienen y al importante papel que juegan en el desarrollo de la economía del país. Es así como la investigación realizada nos llevó a seleccionar servicios específicos para mejorar la imagen corporativa y profesionalizar en comunicación a las PyMEs, siendo establecidos con base a las problemáticas más recurrentes. Contamos con servicios tales como:

- ✚ Paquetes integrales de imagen corporativa.
- ✚ Paquetes integrales de relaciones públicas.
- ✚ Talleres para capacitar en liderazgo.

Nuestra ventaja competitiva y factor de éxito es ofrecer un servicio especializado, fresco y al alcance de nuestro público objetivo. Con ello se espera contar con un reconocimiento y posicionamiento en el mercado en un lapso de tres años.

Cabe destacar que *Icrea*, como cualquier otra empresa, se adaptará a los cambios surgidos a través de su existencia; por ello queda entendido que este proyecto se irá modificando según las necesidades tanto del público como de la consultoría.

“Las compañías de naturaleza parental son dominantes en México, por lo que sus mejoras son esenciales para el país.”

Paloma López, Excélsior.

IDENTIDAD VISUAL



NOMBRE

Icrea es un juego de palabras, cuyo significado inicia con crear y creatividad pero no sólo se reduce a ello, sino que conlleva varios valores inmersos en cada letra relacionados con la comunicación y con las dos personas dedicadas a la creación de la empresa.

A continuación se mencionan las palabras que van relacionadas con cada letra:

LETRA	PALABRAS ASOCIADAS
I	Imagen - Innovación - Iniciativa - Imaginación - Ideal
C	Comunicación - Creatividad - Capacidad - Cúspide - Cervantes
R	Renovación - Razonar - Rentabilidad - Rapidez - Rivas
E	Estrategias - Éxito - Emprender - Eficiencia - Elizabeth
A	Ampliación - Ascendencia - Acción - Anticipación - Adriana

GAMA CROMÁTICA Y TIPOGRAFÍA

El logoimagotipo cuenta con dos tonos de colores: *Morado* y *Rosa*. Su elección se llevó a cabo para resaltar que es una empresa apasionada, juvenil y dirigida por mujeres. También se utilizará el *plateado*, como color de respaldo. El significado, o bien lo que se desea reflejar con ésta elección es lo siguiente:⁷⁴



El morado es un color que surge de la combinación de la energía del *rojo* y la estabilidad del *azul*. Se le asocia con el funcionamiento del cerebro y es un estimulante de la imaginación y de la intuición. Es el color de la transformación al más alto nivel espiritual y mental, capaz de combatir los miedos y aportar paz. Conecta con los impulsos artísticos, la sensibilidad, la belleza y los grandes ideales. Inspira sensibilidad, espiritualidad y compasión. Connota realeza, poder, lujo, ambición. Se asocia también con la nobleza, sabiduría, creatividad, extravagancia y magia.

Palabras clave: Transformación, creatividad, independencia, dignidad, serenidad, distinción, eternidad, ligereza y sublimación.



El rosa es un color obtenido con la mezcla del *rojo* y *blanco* (pasión y pureza). Se asocia al amor altruista y verdadero. La belleza, femineidad y la delicadeza son parte de sus matices. Es un color emocionalmente relajado e influye en los sentimientos convirtiéndolos en amables, suaves y profundos. Hace sentir cariño, amor y protección. También aleja de la soledad y nos convierte en personas sensibles.

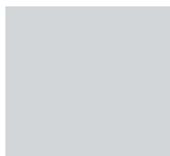


Las palabras clave: Femineidad, inocencia, amor, entrega total, ayudar al prójimo.

⁷⁴ Cfr. GALLARDO Cano, Alejandro. *El cartel y su lenguaje*. Fomento Editorial, México, 2005, pág. 135.

S/autor. *Connotación y percepción visual del color: ¿Qué nos expresa cada color?*, [en línea], Logotipos: Recursos, México, Dirección URL: http://www.logotipos.com.mx/recursos/color/color_significado.html, [consulta: 27 de febrero de 2011].

Color de respaldo:



↪ **Tonos plateados:** Color sobrio, sofisticado, delicado y simple. Nos hace sentir especiales, glamorosos y divertidos. Está asociado a la luna y las estrellas, la poesía y el romanticismo, rescata lo sensible y melancólico, nos hace libres. Equilibra, armoniza y ayuda a limpiarse interiormente. Se atribuyen a éste la pureza, castidad, verdad, dinero y la fortuna.

Es ideal para porque conjunta parte del significado del *rosa* y el *morado*: Se le relaciona con la parte femenina y emocional, los aspectos sensibles y con la mente.

Palabras clave: Emocional, estabilidad, sensibilidad, versatilidad, cerebral, independencia, paz, tenacidad.

La tipografía...

Se decidió utilizar la primera letra *"I"* en mayúscula y las demás *"crea"* en minúsculas, primeramente por estética, pues al estar de esa manera se percibe un nombre más ligero al contrario de si fueran todas mayúsculas sería un tanto agresivo. Por otra parte *"Las siglas se escriben con mayúscula inicial y el resto en minúsculas cuando se trata de nombres comerciales o cuando el organismo es tan conocido por las siglas que normalmente se ignora el significado de éstas."*⁷⁵

El establecerlas en cursiva, es debido a la unión. Como sabemos, en este tipo se une letra por letra, y es precisamente lo que deseamos ofrecer: La unión de nuestro conocimiento, valores y esfuerzo para dar un servicio de calidad y especializado.

Por último el tipo de letra es *"Scripticali Italic"* por tener una imagen juvenil y fresca. Dejando un margen de diversión y libertad, sin restricciones o cuadraturas.

⁷⁵ S/autor. *Tip de lenguaje*, [en línea], Soluciones de comunicación, México, 20 de septiembre de 2011, Dirección URL: <http://www.facebook.com/SolucionesDeComunicacion>, [consulta: 20 de septiembre de 2011].

SÍMBOLO



Se seleccionó la **pluma** por su representación *aérea* y de *ligereza*. Siendo éstos, parte de la personalidad de *Icrea*.

Entre los significados de la pluma, encontramos la *libertad*, pues tiene el poder de *moverse* a su voluntad y ser *guiada* por el viento, sin que algo la pueda detener y con esto alcanzar su destino. Al contar con esta libertad, tiene la capacidad de *alcanzar* nuevos y diferentes rubros.

La pluma representa o simboliza la habilidad de *alzar el vuelo*, tanto a nivel espiritual, como emocional o *creativo*.

Por otra parte y como sabemos, todos los pájaros están compuestos por plumas. Este plumaje es el que les permite *volar* y *trasladarse* a donde quieran con la ligereza de poder expresar sus movimientos *sin limitaciones*. A su vez les sirve de *protección*: al regular la temperatura, combatiendo enfermedades y de depredadores. Por último las plumas pueden llegar a *imponer* y son *renovadas* cada determinado tiempo.

Su significado final, lo relacionamos con la *escritura*. Ya que en la antigüedad se utilizaban las plumas para escribir y por tanto para *expresar* opiniones e *ideas*, manera en la cual se llevó a cabo la *comunicación* y *difusión*.

PERSONALIDAD

La conjunción de todos los aspectos mencionados anteriormente, pretenden darle a *Icrea* una personalidad compuesta de los siguientes conceptos:

Juvenil

Ideas frescas e innovadoras enfocadas a las nuevas tecnologías.

Especializada

Conocimiento de las PyMEs y la comunicación organizacional.

Femenina

Detallada y delicada a la hora de llevar a cabo cada proceso.

Accesible

Al alcance y acoplándose a las necesidades de las PyMEs.

Divertida

Participación activa pero de una manera refrescante y entretenida, para mantener un equilibrio en la vida entre los deberes y ocupaciones.

Ingeniosa

Pensamientos rápidos y con claridad.

Creativa

Generación de nuevas ideas que produzcan soluciones originales.

Dinámica

En constante movimiento para provocar alteraciones benéficas.

Libre

Sin limitaciones, examinando diferentes opciones.

Protectora

Siempre buscando lo mejor para nuestros clientes.

Ligera

Agilidad y prontitud al tratar con los problemas.

Inmediata

Resultados efectivos en un corto periodo de tiempo.

Empatía

Al ser una PyME conocemos las situaciones por las que pasan nuestros clientes.

IDENTIDAD CONCEPTUAL

MISIÓN

MISIÓN DE ICREA:

ICREA OFRECE A LAS PYMES SOLUCIONES Y ASESORAMIENTO QUE LES PERMITA DESARROLLAR SU IMAGEN CORPORATIVA Y LAS PROFESIONALICE EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE IDEAS FRESCAS Y ESTRATEGIAS CREATIVAS E INMEDIATAS, QUE BUSCARÁN DARLES UN CRECIMIENTO ECONÓMICO.

La misión de una empresa, es su razón ser, lo que logra con su existencia. Dicha oración responde a las preguntas: qué es, a qué se dedica, cómo logra hacerlo y a quién se dirige. Con la investigación realizada sobre las diferentes formas para redactar una misión y del análisis hecho a dos consultorías:



Soluciones de
Comunicación

Misión:

Ofrecer soluciones a las necesidades de comunicación de organizaciones privadas y públicas, a través de servicios de alta calidad en consultoría, diagnóstico, planeación y producción de medios.



Misión:

Garantizar las mejores soluciones de comunicación estratégica a través de la integración de la experiencia, talento, pasión y profesionalismo, de un equipo multidisciplinario, único para contribuir al logro de los objetivos de nuestros clientes.

Se decidió seguir la estructura de *Soluciones de Comunicación* porque es concreta, sencilla y entendible. Además su orden nos ayuda a responder a las tres preguntas fundamentales.

- ✓ *¿Qué hacemos?: Soluciones y asesoramiento para desarrollar la imagen corporativa y profesionalizar en C.O.*
- ✓ *¿Cómo lo hacemos?: A través de ideas frescas y estrategias creativas e inmediatas.*
- ✓ *¿Para quién lo hacemos?: A PyMEs.*



■ ¿Por qué a las PyMEs?

Como pudimos observar en el capítulo II, hay una gran cantidad de Pequeñas y Medianas Empresas, que requieren de asesoría en cuanto a la comunicación organizacional. Tema que muchas veces no conocen o dejan de lado, ignorando que les puede brindar un gran apoyo en su crecimiento y mantenimiento.

Hace unos años en nuestro país las PyMEs no tenían una ayuda o asesoramiento para progresar, pero actualmente se están llevando a cabo unas series de programas, principalmente de la Secretaría de Economía, que brindan ese apoyo que tanto necesitan dichas empresas.

Por lo que es un nicho de mercado fresco, con problemáticas actuales e impaciente por recibir un servicio que les proporcione resultados. Es un segmento que puede llegar a tener ganancias si se saben administrar y al cual se puede acceder gracias a este despunte que se les está otorgando.

■ ¿Por qué soluciones y asesoramiento?

Debido a que nuestra gama de servicios se presta para ofrecer un plan de comunicación o bien tan sólo mostrar y/o capacitar respecto a los diferentes elementos que requiere una organización.

Es por ello que hablamos de *soluciones*, en donde se realizará todo un diagnóstico, ejecución y evaluación para dar respuestas a los problemas o situaciones difíciles. Brindando un servicio constante y personal.

En cuanto al *asesoramiento*, nos referimos a los talleres, pláticas y expos que se llevarán a cabo para presentar a la consultoría, entregando un conjunto de conocimientos que se pueden utilizar para mejorar a la empresa. Siempre dejando una brecha abierta, para un acercamiento y trabajo más cercano de ambas partes.



■ ¿Por qué desarrollo de imagen corporativa?

Una imagen es la capacidad mental que posee el ser humano de identificar a una persona, empresa, animal o cosa. No es algo físico que se pueda palpar sino algo abstracto que se construye en la mente, y se le conoce como *imagen mental*⁷⁶. Dicha imagen, puede variar según la persona y los efectos psicológicos que le haya ocasionada ésta.

*La imagen se genera a través de un "proceso que abarca desde la percepción del dato significativo y su memorización, hasta sucesivas percepciones y asociaciones de ideas, y la configuración de un estereotipo, el cual rige finalmente determinadas conductas."*⁷⁷

En el caso de la imagen corporativa es la percepción que tienen las personas de la empresa. Todas cuentan con una, el reto es transmitir lo que realmente se desea y que esto sea percibido por el público.

*"La imagen es la representación mental de una empresa que tiene la capacidad de condicionar y determinar, incluso, las actitudes de un grupo social en relación con esta empresa"*⁷⁸

Para lograr hacer una proyección de la imagen que deseamos, se realiza un desarrollo de imagen corporativa en donde los factores que intervienen implican a todas las áreas de la comunicación organizacional mencionadas en el primer capítulo, su conjunción, complementación y coherencia es lo que ayudará a conseguir la imagen que queremos.

Es decir que la Identidad Corporativa y la Cultura Organizacional deben contenerse, representarse y reforzarse en todo momento en los siguientes elementos de la empresa:

✚ Productos/servicios

✚ Información

✚ Entornos

✚ Comportamiento

⁷⁶ COSTA, Joan. *Identidad Corporativa*. Ed. Trillas, México, 1993, pág. 20.

⁷⁷ *Ibid.*, pág. 21.

⁷⁸ *Ibid.*, pág. 20.



■ ¿Por qué profesionalización en comunicación organizacional?

La Profesionalización *“es un proceso de transformación gradual y global que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización”*⁷⁹. Ser profesional es aquella persona que realiza su trabajo con conocimiento, aplicación y con fines de lucro, a diferencia de un amateur o aficionado que lo realizan sin tener plena conciencia de cómo realizarlo y sacar el mayor provecho.

Una empresa es profesional cuando comprende y lleva a cabo todos los elementos que la ayudan a crecer y fortalecerse día a día. En este caso, dicho elementos serian en comunicación organizacional y se proporcionarían a través de la investigación, diagnóstico, estrategias, implementación y evaluación a toda la organización. Así como capacitaciones, cursos y talleres en donde se enseñe la importancia de la comunicación y su aplicación en las PyMEs.

Lo que se pretende en este concepto es:

- Ⓢ Lograr que las PyMEs se conviertan en empresas profesionales y dejen de lado la estructura familiar, para disolver el área de conflicto generado por la conjunción entre el trabajo y la familia.
- Ⓢ Localizar, transmitir y enseñar cuál la importancia de cada empresa y el valor único con el que cuentan para desarrollarlos y que logren un crecimiento, a partir de una comunicación y organización profesional.
- Ⓢ Capacitar sobre el manejo de cada área de la comunicación y su importancia en la empresa y desarrollo, proporcionándoles a todos los miembros de la organización los conocimientos y elementos necesarios, para que pueden llevarlas a cabo y no se genere un retroceso en su crecimiento.

⁷⁹ BELAUSTEGUIGOITIA Rius, Imanol. *Op. cit.*, pág. 113.



■ ¿Por qué a través de ideas frescas y estrategias creativas e inmediatas?

Es con las *ideas frescas* con las que se inician muchas de las innovaciones. En este caso, nuestra labor, es a través de éstas por ser una consultoría constituida por jóvenes, bien es sabido que los jóvenes siempre tienen frescura en sus propuestas y pensamientos, integrándolos que las nuevas formas de trabajo que se presentan día a día.

Por otra parte, para poder llevar a cabo una estrategia primero se necesita tener habilidades de estrategia, es decir ser una “*Persona experta en planificar y llevar a cabo negocios, actividades financieras, políticas, etc.*”⁸⁰ En el capítulo dos, se habló de lo que es y hace un consultor, se puede rescatar que cuenta con los conocimientos y aptitudes requeridos para ser considerado un estratega y realizar estrategias de forma consciente, puntual y funcional.

Una *estrategia* es el “*Arte para dirigir un asunto, negocio, etc. [...] en un proceso regulable, conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento*”⁸¹

Cada estrategia tiene un cumulo de tácticas y objetivos que si se realizan de manera específica, clara y pensada se logrará alcanzar lo que se desea.

Las estrategias son establecidas e implementadas según la necesidad de cada empresa, requieren de un proceso elaborado y preciso, el cual es analizado previamente, para poder vencer los obstáculos que se lleguen a presentar y obtengan los resultados esperados.

Para crear y llevar a cabo una estrategia es fundamental contar con *creatividad*. Todos los seres humanos la poseen, sin embargo existen algunos que la tienen más desarrollada. Se puede decir que una persona creativa “*posee o estimula la capacidad de creación, invención, etc. [...] Profesional encargado de la concepción de una campaña publicitaria*”⁸²

⁸⁰ Diccionario Enciclopédico. Nuevo Espasa Ilustrado. Ed. ESPASA CALPE, S.A., 2001, España.

⁸¹ *Ídem.*

⁸² *Ídem.*



Entonces, la habilidad de ser creativo, consiste en tener buenas ideas y que sean innovadoras, saber cómo plantearlas, llevarlas a cabo y sacarles el mayor provecho. Se necesita de la creatividad para poder resolver un problema, y mucho más si es de forma inmediata. Cada empresa es diferente por lo que tienen distintas necesidades y requieren de distintas formas de atacar los problemas.

Las PyMEs por ser un sector que vive el día a día, o sea, que con las ganancias de un día sobrevive ese mismo, demandan una inmediatez en los resultados, no pueden esperar lo mismo que las grandes empresas en ver la recuperación de su inversión.

¿Por qué un crecimiento económico?

Bien sabemos que todo negocio busca el lucro, y las PyMEs no son la excepción. Por ello cuando requieren ayuda en sus empresas y deben pagar para obtener resultados su deseo final será el ver proyectada la inversión que hicieron en su rentabilidad, aumento de clientes y por supuesto un crecimiento económico.

Es así que al ofrecer el desarrollo de la imagen corporativa aunado a un estudio de mercado, las PyMEs podrán conseguir atraer a su público objetivo y lograr su permanencia. Lo cual ocasionará que haya un incremento en las ganancias. Todo negocio bien estructurado, planeado y comunicado gana una duración e ingresos fijos y en incremento.

VISIÓN

VISIÓN DE ICREA:

SER LA PRIMERA OPCIÓN DE CONSULTORÍA EN DAR SOLUCIONES INTEGRALES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL POR NUESTRA AMPLIA EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO DE LAS PYMES.

La visión es el mayor objetivo que se quiere alcanzar en un lapso de tres a cinco años. Es el punto al que se quiere llegar, la imagen futura de la empresa. A continuación se presentan dos formas en las que se puede estructurar una visión:



Visión:

Ser un referente competitivo, líder en el área del marketing. Mantenernos a la vanguardia tecnológica y enterados del movimiento constante del mercado para crear estrategias congruentes que convengan a nuestros clientes.



Soluciones de
Comunicación

Visión:

Ofrecer soluciones a las necesidades de comunicación de organizaciones privadas y públicas, a través de servicios de alta calidad en consultoría, diagnóstico, planeación y producción de medios.

La visión de *Icrea* está planteada a 3 años después de su creación y su orden nos ayuda a responder a las siguientes preguntas:

- ✓ *¿A dónde queremos llegar?: A ser la primera opción en consultoría en C.O. para PyMEs.*
- ✓ *¿Cómo lo vamos a lograr?: Dando soluciones integrales de C.O. y contando con amplia experiencia y conocimiento.*



■ **¿Por qué ser la primera opción de consultoría?**

Ya que la visión de *Icrea* está planteada a 3 años después de su creación, se cree conveniente primeramente establecerse como una empresa e irse dando a conocer en el sector al que va dirigido, haciéndose poco a poco del conocimiento público logrando que se recomiende la consultoría.

Ser la primera opción es que al ser recomendados por los resultados que se les dieron y al llegar a oídos de los pequeños y medianos empresarios acudan por nuestros servicios, sin pensarlo mucho y sabiendo que obtendrán soluciones para sus PyMEs.

■ **¿Por qué por nuestra amplia experiencia y conocimiento?**

Al tener con una cartera de clientes a los cuales se les dieron soluciones, se va adquiriendo experiencia en el campo, se aprenden de los errores y se hacen mejoras en el servicio. Es por ello que nuestra amplia experiencia se verá reflejada en la forma de manejar los problemas de las diferentes PyMEs.

Por otra parte también es importante contar con capacitaciones constantes, es decir asistir a cursos, diplomados, conferencias, etc. que puedan ser de ayuda para incrementar el conocimiento en el ámbito de la comunicación y las PyMEs.

■ **¿Por qué en dar soluciones integrales de comunicación organizacional?**

Uno de los objetivos de *Icrea* es que con el paso del tiempo, la experiencia adquirida con cada cuenta y los conocimientos adquiridos, se replanteen los servicios existentes y establecer nuevos para poder brindar un servicio de calidad, completo y acorde a cada PyME. Así como mejorar cada día como consultoría, tener un crecimiento e incrementar el público objetivo.

VALORES

Cada valor es una guía para llevar a cabo nuestra filosofía de trabajo. A partir de ellos, el cliente puede ver la forma en la cual nos desarrollamos como consultoría y cómo será tratado, pues es la manera que rige nuestro comportamiento y asistimos a nuestros clientes.



Al compartir la misma situación. Por ser una PyME comprendemos los problemas y necesidades que tienen y podemos darles soluciones reales y acordes a su contexto.

El cliente siempre estará seguro de que en los acuerdos establecidos habrá seguridad, seguimiento y firmeza con el proyecto así como en los resultados. Contando con el mejor equipo de trabajo.



Hacer de cada propuesta algo innovador y singular para cada cliente. Buscando la frescura para personalizar las estrategias y atacar los problemas encontrados.

En la solución de problemas, tomando en cuenta los recursos de la organización. Nuestro equipo de trabajo siempre elabora material productivo para cada empresa llevándolo a los beneficios que quiere obtener.





En los resultaos entregados, siendo estos reales, rápidos y óptimos. Logrando que cada cliente tenga los efectos determinados para cada proyecto.

Realizando cada proceso de manera entregada e iniciando cada proyecto con el mejor trabajo y esfuerzo. Dedicamos nuestro tiempo al máximo y el necesario en cada cliente.



Manejamos la información que nos proporcionan y recopilamos de forma confidencial, respaldándola de manera segura para que ésta no caiga en malos manos.

Integramos nuestro conocimiento y dedicación, con la información y los deseos de nuestros clientes, para crear una alianza que genere una comunicación y realización de los resultados buscados.



OBJETIVOS

- Formar un equipo de trabajo.

Reclutar a un grupo de personas con el perfil de comunicólogos o administradores para trabajar de manera organizada y generar un equipo integral.

- Realizar un plan de comunicación para la difusión de la consultoría.

Planear y ejecutar estrategias de relaciones públicas para llegar a nuestros públicos y comenzar a difundir los servicios de la *Icrea*.

- Generar y mantener preferencia en el público meta.

Crear un sistema de trabajo que nos lleve a maximizar en poco tiempo los recursos de las PyMEs, para que estas queden satisfechas con los resultados.

- Incrementar nuestra experiencia.

Buscar de manera constante a nuevos clientes, estar siempre informados y actualizados a través de cursos relacionados con PyMEs y la C.O.

- Ampliar los servicios que se ofrecen.

Extender nuestros servicios conforme a los cambios en la comunicación y de acuerdo a la experiencia que vayamos obteniendo.

- Extender el target.

Especializarnos en cada industria de las PyMEs con el fin único de mejorar su comunicación y con esto lograr mejores beneficios para la empresa.

ÁREAS, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

ORGANIGRAMA

Se eligió el siguiente esquema, porque se busca reflejar el libre albedrío, donde los miembros de la organización se sientan libres de realizar su trabajo de la manera que crean más conveniente, siempre y cuando logren los resultados esperados.

La razón por la cual está compuesta de círculos, es debido a que es un elemento de unión y secuencia. La idea es crear una empresa ligera, sin autoritarismo, con una comunicación abierta y dispuesta nuevos modelos.



ÁREA:

DIRECCIÓN



El área directiva realiza las funciones de planeación, organización, coordinación administración y control de las actividades de las áreas y el personal que forman parte de la empresa.

Se encarga de decidir las aplicaciones que son factibles de realizar, considerando la relación costo-beneficio y una vez establecidos los proyectos, se encargan de asignar las tareas al personal técnico que se requiera.

Toda su función se enfoca en cumplir los objetivos de la organización a través de la toma de decisiones adecuadas para la automatización de los proyectos, a la vez que promueve el desempeño eficiente del personal y su estabilidad con el trabajo.



PUESTO		DIRECTOR
ROL	Liderar, dirigir y supervisar <i>Icrea</i> para lograr un buen funcionamiento y crecimiento.	
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none">1. Buscar y contactar nuevos Socios comerciales.2. Asistir a las citas con clientes potenciales para ofrecerles los servicios de <i>Icrea</i>.3. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y los proveedores.4. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo, así como realizar su evaluación.5. Corroborar y evaluar los ingresos y egresos de la empresa con el área de finanzas y administración.6. Negociar pagos o costos con los proveedores y clientes.7. Funciones de un ejecutivo de cuenta.8. Compartir y analizar las decisiones a tomar con el sub-director.	

PUESTO		SUB-DIRECTOR
ROL	Dirigir la comunicación externa e interna de <i>Icrea</i> , supervisando las actividades y al personal.	
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none">1. Crear y desarrollar las estrategias de Marketing y Relaciones Publicas.2. Reclutar personal.3. Realizar juntas para comprobar y evaluar el cumplimiento de las funciones en las diferentes áreas.4. Asistir a las citas con clientes potenciales para ofrecerles los servicios de <i>Icrea</i>.5. Revisión y visto bueno de las estrategias para cada cliente.6. Funciones de un ejecutivo de cuenta.7. Compartir y analizar las decisiones a tomar con el Director.	

ÁREA:

DESARROLLO

Y CREATIVIDAD



Dentro de esta área se llevará a cabo el proceso final de los proyectos que se van a realizar. Se encarga de investigar, diagnosticar, analizar, proponer, diseñar, organizar, supervisar y ejecutar las estrategias para cada proyecto.

Es la etapa concreta donde se realiza la creación, ejecución y evaluación de las estrategias que se llevarán a cabo, de manera consciente, creativa, rápida y eficiente; acoplándose a las necesidades del cliente y solicitando los materiales en tiempo para el proyecto.

Para poder llegar a sus metas debe tener pleno conocimiento del cliente con el que está tratando y sus deseos para que pueda cumplir de forma satisfactoria los objetivos establecidos. Debe tener una comunicación excelente y estar en constante contacto con dicho cliente, así como supervisar el proceso y su funcionamiento para dar soluciones inmediatas en caso de ocurrir algún inconveniente.



PUESTO

EJECUTIVO DE CUENTA

ROL

Dar soluciones a los problemas de comunicación organizacional que tengan las PyMEs logrando su satisfacción y permanencia como clientes.

FUNCIONES

1. Realizar un diagnóstico integral sobre la empresa con la que se va a trabajar.
2. Realizar un análisis del diagnóstico hecho e identificar las áreas de oportunidad.
3. Crear y hacer la planeación total de las estrategias que se llevarán a cabo para atacar cada uno de los problemas o necesidades del cliente con base al análisis del diagnóstico.
4. Presentar las estrategias a los directivos.
5. Contactar con los proveedores necesarios para llevar a cabo las estrategias y pedirles los presupuestos.
6. Contactar y negociar con los medios.
7. Redactar los boletines de prensa.
8. Entregar un informe sobre presupuestos y estrategias que se llevarán a cabo al área de finanzas y administración para obtener el presupuesto final del cliente.
9. Realizar una presentación con las estrategias y la cotización final que se le entregará al cliente.
10. Entregar la información pertinente al diseñador para realizar los diseños necesarios.
11. Ejecutar las estrategias.
12. Dar seguimiento al cliente, su empresa y a las estrategias que se implementaron.
13. Evaluar las estrategias que se pusieron en acción, al cabo de un periodo de tiempo ya establecido previamente.
14. Realizar una presentación con los *antes* y *después*, donde se demuestre el éxito de las estrategias que se llevaron a cabo; y presentársela al cliente.
15. Crear un archivo detallado sobre cada cliente.
16. Entregar al área de finanzas y administración el informe del plan de acción que se llevó a cabo, detallando: cliente, estrategias, tiempos, y presupuestos de los proveedores.



PUESTO	DISEÑADOR
ROL	Dar soluciones de carácter gráfico a los problemas de los clientes, implementando ideas creativas, innovadoras y de calidad.
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none">1. Diseñar el material gráfico de acuerdo a la información entregada por el ejecutivo de cuenta.2. Dar sugerencias a los clientes sobre posibles diseños.3. Entregar en formato PDF los diseños al ejecutivo de cuenta.4. Entregar (asesorar) al ejecutivo de cuenta la descripción y detalles para realizar las impresiones.5. Asistir a la presentación de las estrategias para explicar la razón de los diseños y aclarar dudas.6. Supervisar la correcta impresión de los diseños en los distintos materiales.7. Archivar los diseños realizados, por cliente.

ÁREA:

MARKETING



Esta área es la encargada de dar a conocer la empresa con clientes potenciales; es decir, promocionan los servicios al consumidor, persuadiendo a los clientes a que los adquieran mencionando los beneficios que pueden alcanzar con ellos y como pueden ayudarles a resolver sus problemas de comunicación en sus empresas, satisfagan sus necesidades y obtengan un crecimiento económico.

Esta tarea se llevará a cabo con la promoción de los servicios de la empresa a través de distintos medios: teléfono, mail, folletos, redes sociales, etc. Y para poder alcanzar sus objetivos se debe tener conocimiento del mercado, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio.

Con cada contacto que se genere se debe recoger, registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencia de la demanda, para contar con un estudio de mercado y esto ayude al incremento de clientes.



PUESTO ASISTENTE DE MARKETING	
ROL	Ejecutar estrategias de venta para contactar y lograr la permanencia de los nuevos clientes.
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none">1. Gestión de las redes sociales.2. Buscar clientes potenciales.3. Realizar llamadas telefónicas para ofrecer los servicios a los clientes potenciales.4. Enviar vía correo electrónico el <i>Rider</i> de <i>Icrea</i>.5. Programar citas para que un ejecutivo de cuenta presente los servicios de <i>Icrea</i>.6. Asesorar a los clientes sobre los diferentes beneficios que pueden obtener con los servicios que se les ofrecen.7. Archivar a los clientes según sea el sector de la empresa.8. Dar seguimiento a los clientes.9. Expositor y atención al cliente en las expos.10. Búsqueda y envío de información importante y actual para las PyMEs.

PUESTO ASISTENTE GENERAL	
ROL	Establecer las comunicaciones a través del contacto con personas u organizaciones necesarias, así como auxiliar a todos los departamentos.
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none">1. Recepcionista.2. Recibir y realizar llamadas.3. Ayudar a los diferentes departamentos en funciones secretariales.4. Recibir y enviar mensajería.5. Manejo de la agenda de la empresa.6. CRM.

ÁREA:

FINANZAS Y

ADMINISTRACIÓN



El área financiera-administrativa está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos.

Está constituida por un conjunto de actividades enfocadas a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de una empresa, y a proteger el capital invertido.

Su función primordial es la administración del presupuesto de una forma eficaz y eficiente, para maximizar el beneficio, riqueza y el valor de la empresa. Para ello debe establecer, coordinar y dirigir un plan adecuado para el control de las operaciones de la empresa.

También compara los resultados reales con los planes de operación y las normas establecidas. Reporta e interpreta los resultados de las operaciones a todos los niveles de la organización, por medio de recopilación de registros e informes contables, y estadísticos adecuados.



PUESTO	CONTADOR
ROL	Procurar, organizar y controlar los ingresos y egresos de <i>Icrea</i> para su crecimiento económico.
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none">1. Recibir la información de los presupuestos y estrategias que se van a realizar por cliente y a partir de éstos establecer la cotización final.2. Recibir, revisar y archivar los informes sobre los clientes y las estrategias llevadas a cabo.3. Enviar las facturas a los clientes.4. Dar seguimiento a las facturas pendientes de cobro y otras cuentas por cobrar.5. Archivar adeudos y cobros realizados.6. Pagar al personal y a los proveedores.7. Elaborar relación de gastos realizados.8. Elaborar el cálculo de la nómina quincenal.9. Elaborar el reporte semestral sobre los ingresos y egresos.10. Administrar fondo de caja chica.11. Mantener relación con los bancos.12. Atender a los auditores.

AMPLITUD DE LÍNEA			
PROFUNDIDAD	LÍNEA 1	LÍNEA 2	LÍNEA 3
	COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN EXTERNA	TALLERES
	Identidad Visual	Publicidad	Comunicación Organizacional
	Identidad Conceptual	Relaciones Públicas	Liderazgo
	Cultura Organizacional	Eventos	

SERVICIOS

La selección de los servicios se debe al análisis llevado a cabo de las pequeñas y medias empresas del Distrito Federal y sus principales problemas generados por una deficiente comunicación organizacional.

Se encuentran divididos por categorías, pero a su vez y para favorecer al cliente se ofrecerán paquetes especiales que integran varios servicios en uno. A continuación se describen los 13 servicios con los que cuenta *Icrea* y el beneficio que obtendrá el cliente/empresa al adquirir cada uno de estos.

SERVICIO 1 PROGRAMA INTEGRAL MI PYME	
Descripción	Diagnóstico general para establecer las áreas de oportunidad de la empresa e implementar estrategias especializadas que ataquen las debilidades en cuestiones de comunicación organizacional. Este servicio está enfocado a mejorar de manera integral la imagen corporativa.
Beneficio	Todo en uno. Comprende todos los aspectos de la comunicación organizacional proporcionando estrategias para cada una de las áreas en un sólo diagnóstico.

SERVICIO 2 PROGRAMA INTEGRAL DE IDENTIDAD E IMAGEN	
Descripción	Diagnóstico interno para establecer las áreas de oportunidad de la empresa e implementar estrategias especializadas que ataquen las debilidades de la comunicación que se encuentra dentro de la empresa. <ul style="list-style-type: none">✓ Identidad Visual✓ Identidad Conceptual✓ Cultura Organización
Beneficio	Comprende todos los aspectos de la Comunicación Interna proporcionando estrategias para cada una de las áreas en un solo diagnóstico.



SERVICIO 3 DISEÑO DE IDENTIDAD CORPORATIVA	
Descripción	Elaboración y formalización de la Identidad Corporativa: <ul style="list-style-type: none">✓ Diseño de logotipo.✓ Creación y formalización de la misión, visión, valores.✓ Establecimiento del organigrama.✓ Delimitación de productos (profundidad y amplitud de línea).✓ Diseño de la identidad corporativa en los servicios y productos.
Beneficio	El público reconocerá visualmente a la empresa y la diferenciará de la competencia.

SERVICIO 4 IMAGEN Y COORDINACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	
Descripción	Creación de la cultura organizacional: <ul style="list-style-type: none">✓ Capacitación sobre liderazgo.✓ Elaboración de manuales de inducción, roles y funciones y comportamiento.✓ Capacitación al personal sobre trato al cliente.✓ Dinámicas para que el personal se relacione entre sí y con la empresa.✓ Actividades de evaluación del personal, procedimientos y públicos.✓ Uniformes para el personal que reflejen la identidad de la empresa.
Beneficio	Contar con un equipo de trabajo eficiente, bien uniformado y comprometido con la empresa, así como tener una empresa dinámica y en constante evaluación.

SERVICIO 5 DISEÑO DE PAPELERÍA	
Descripción	Diseño de la imagen de la empresa en los diferentes tipos de papelería: <ul style="list-style-type: none">✓ Catálogos de productos.✓ Hojas membretadas, sobres, folders, postales y folletos.✓ Tarjetas de presentación.✓ Etiquetas, tickets, facturas, firmas de correos, etc.
Beneficio	Presencia de la identidad corporativa de la empresa en toda su papelería para generar reconocimiento de la misma con el público y herramientas de venta.



SERVICIO 6 DISEÑO DE INTERIORES	
Descripción	Reflejar la identidad corporativa de la empresa a través de la distribución y organización de la infraestructura para lograr una identificación de parte del personal y los clientes: <ul style="list-style-type: none">✓ Muebles que vayan acorde con el giro de la empresa.✓ Acomodo del mobiliario para crear un espacio eficaz y con movilidad.✓ Presencia de la gama cromática del logotipo en la infraestructura.
Beneficio	Contar con una infraestructura adecuada tanto para los miembros del equipo como para el público, además de ser visiblemente atractiva, lo cual conlleva a llamar la atención y la permanencia por su comodidad.

SERVICIO 7 PROGRAMA INTEGRAL DE RELACIONES PÚBLICAS	
Descripción	Diagnóstico externo para establecer las áreas de oportunidad de la empresa e implementar estrategias especializadas que ataquen las debilidades de la comunicación que se dirige al exterior de la empresa. <ul style="list-style-type: none">✓ Marketing Online✓ Patrocinios✓ CRM✓ Relación con medios✓ Organización de eventos
Beneficio	Comprende todos los aspectos de las R.P. lo cual proporcionará estrategias integrales entre sí para dar a conocer a la empresa.

SERVICIO 8 MARKETING ONLINE	
Descripción	Presencia de la empresa en internet: <ul style="list-style-type: none">✓ Diseño de página Web✓ Hosting y Dominio✓ Creación y administración de las redes sociales✓ Publicidad en redes sociales✓ <i>Mailing</i>✓ <i>Search marketing</i> en Google
Beneficio	Al ser un medio único y en algunos casos indispensable, el internet agiliza la búsqueda de necesidades y soluciones, por lo cual con éste se logrará difusión y posicionamiento a través de sus redes sociales.



SERVICIO 9 PATROCINIOS	
Descripción	Alianza con empresas reconocidas que apoyen y respalden a las PyMEs, para lograr la confianza del cliente o llegar a un público específico que consuma la marca del patrocinador: <ul style="list-style-type: none">• Ayuda financiera.• Préstamo de mobiliario.• Presencia de la marca patrocinadora en el establecimiento.
Beneficio	Contar con una razón para que el público meta crea en tu empresa y en lo que les ofreces a través del apoyo y el respaldo de una empresa reconocida.

SERVICIO 10 CRM	
Descripción	Implementación de diferentes estrategias comerciales que ayuden a captar clientes a través de medios de comunicación social que ofrezcan un trato personalizado. Por ejemplo: <ul style="list-style-type: none">✓ Mailing.✓ Tarjetas/ Postales.✓ Talleres/ Platicas/ Conferencias.✓ Expos.✓ Redes Sociales.
Beneficio	Reconocimiento de la empresa por parte del público. El objetivo es construir la confianza y la lealtad a la marca. De esta manera se logrará la permanencia y recomendación del público, además de tener una buena relación, constancia y presencia con el mismo.

SERVICIO 11 RELACIÓN CON MEDIOS	
Descripción	Presencia de la empresa en los medios de comunicación para llegar al público meta: <ul style="list-style-type: none">✓ Periódicos, revistas y gacetas.✓ Televisión y radio.✓ Elaboración de boletines de prensa.✓ Preparación para una entrevista.✓ Promoción en medios de eventos realizados por la empresa.
Beneficio	Presencia de la empresa en los medios de comunicación a un bajo costo para llegar al público meta.



SERVICIO 12 ORGANIZACIÓN DE EVENTOS	
Descripción	Realización de eventos para promocionar a la empresa, en fechas que sean importantes para la empresa o la sociedad. ✓ Organización integral del evento. ✓ Promoción de eventos antes, durante del evento.
Beneficio	Posicionamiento y reconocimiento por el público, logrando visitas constantes y presencia en la memoria de los clientes. Ser una empresa dinámica que busca ofrecer más a sus diferentes públicos, beneficiándose de la promoción de los eventos en los medios de comunicación.

SERVICIO 13 TALLERES	
Descripción	Cursos para aprender a implementar los temas de Comunicación Organizacional en las PyMEs: ✓ Identidad Conceptual. ✓ Cultura Organizacional. ✓ Liderazgo.
Beneficio	Dar a conocer todas las áreas de la Comunicación Organizacional que requiere una empresa y como desarrollarlas para favorecerse con ellas y concientizar sobre las nuevas formas para solucionar los problemas a través de una comunicación estratégica en las PyMEs.

* Para complementar y por interés de las PyMEs, en su momento se planea ofrecer servicios/talleres acerca de cómo administrar los ingresos y egresos de las empresas para un mejor desarrollo y crecimiento.

PROCEDIMIENTO

Para llevar a cabo los servicios presentados, la metodología que se seguirá conlleva los siguientes pasos:



COBRANZA

El sistema de cobro que se tiene planeado, depende de cada estrategia empleada, sin embargo el factor común consiste en la sumatoria de todos los gastos hechos más un porcentaje adicional.

Al mencionar el total de gastos, nos referimos tanto a servicios o productos utilizados de diferentes proveedores, como a las llamadas telefónicas, transporte, papelería, etc. que se hayan utilizado en el desarrollo del plan de acción; así como el tiempo invertido.

En cuanto al porcentaje adicional, nos servirá para contar con una ganancia además de la inversión recuperada; este porcentaje está pensado para que en un inicio sea del 10 al 15 por ciento del costo total.

Por ejemplo, si se requiere diseñar la identidad visual además de plasmarla en la papelería empresarial, en el precio debe considerarse:

- El análisis de la actual identidad y la requerida.
- El análisis de los lugares estratégicos en donde plasmar la identidad visual.
- El análisis del tipo de papelería requerida.
- La selección y delimitación de la información.
- El trabajo del diseñador.
- Los diferentes tipos de impresiones, según cantidad y precio.
- Si se tuvo que realizar alguna llama telefónica.
- El porcentaje adicional.

Cabe destacar que se prevé conseguir alianzas estratégicas para contar con precios accesibles. Además, si el cliente necesita y adquiere un mayor número de servicios, los precios podrán disminuir.

ANÁLISIS FODA



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento juvenil y fresco - Entusiasmo e ideas nuevas - Servicio profesional y económico - Conocimiento en el área de comunicación organizacional - Plan de negocios - Identidad corporativa - Contar con proveedores - Empresa estructurada y organizada - De alta en el IMPI - Servicios con ventaja competitiva - Base de datos de clientes - Conocemos el mercado de las PyMEs y sus necesidades - Ser reconocida por la Secretaria de Economía 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca experiencia - Tratar sólo la comunicación y no con otras áreas de interés para las PyMes. - Resultados no medibles a nivel económico - Falta de personal profesional - No ser conocidas - Ser PyME - No tener contratos con proveedores - No hay un local fijo - No hay financiamiento - No hay un contador
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - En el mercado no hay consultorías de comunicación organizacional que se dediquen a PyMEs - Ser la única consultoría de C.O. dirigida a PyMEs - El campo de las PyMEs es muy amplio y existen muchas a nivel D.F. - Los cursos que se imparten al momento de formar o tener una PyMe son escasos en comunicación organizacional - Programas para emprendedores - Las PyMEs están de moda - Necesidades de las PyMEs de mejorar - Nuevas oportunidades y apoyos para PyMEs 	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud de las PyMEs ante la comunicación - Incubadoras - Cursos de emprendedores - Consultorías que incluyen en sus servicios, el área de imagen - Las PyMEs cuentan con poca economía - Las PyMEs no conocen el beneficio del área de comunicación - Economía del país - Competencia - Las PyMEs viven el día a día - Que los proveedores lleguen a subir sus precios

DIRECTA

COMPETENCIA	SERVICIOS
 <p>IDI Marketing</p> <p>http://www.idimarketing.com.mx</p>	<p>Imagen Corporativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Logotipo (3 propuestas) - Hoja membretada - Tarjeta de presentación - Factura o nota de remisión - Folder o sobre sencillo
	<p>Paquete herramientas de venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Herramientas visuales que le permitan dar a conocer de una forma más dinámica sus productos y servicios a sus clientes o prospectos. - Creación de carpetas o presentaciones profesionales en los formatos power point, flash o PDF interactivo.
	<p>Paquete Radiografía Web:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Radiografía web con 4 reportes estadísticos del status de su pag.
	<p>Paquete e-mailing:</p> <ul style="list-style-type: none"> - E- mailing: diseño de 2 plantillas diferentes una de base de datos con contactos generales y 5 envíos a la base de datos con las plantillas diseñadas. - Search marketing: Campaña de búsqueda con Google con 250 clicks y Yahoo con 5000 clicks.
	<p>Paquete medios web:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicidad en directorios a fines de su empresa - Creación y administración de su red social en Facebook y Twitter - Publicidad en redes sociales - Posicionamiento con anuncios
	<p>Paquete Web:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseños y programación de páginas - Dominio - Hospedaje con 100 cuentas de e-mail
	<p>Paquete Imagen Global:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imagen corporativa con los 5 elementos básicos - Página web
	<p>Paquete publicidad directa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pega selectiva de carteles, estas pueden ser 200, 300, 500 o 5,000 - Distribuciones de volantes o postales, estas pueden ser 1,000, 2,000 o 3,000 - Exhibición con pancarta

INDIRECTA

Incubadoras	Porque son a las que recurren las PyMEs cuando comienzan sus proyectos.
Cursos para Emprendedores	Cuentan con asesoría en el área de comunicación.
Agencias de RP	Porque ofrecen servicios de comunicación y se pueden llegar a interesar en las PyMEs.





PLAN DE COMUNICACIÓN

Ya que la visión de *Icrea* está planteada a tres años, se han establecido tres etapas para lograr su éxito:

- **1era etapa:** Lanzamiento
- **2da etapa:** Posicionamiento
- **3ra etapa:** Mantenimiento

Por lo tanto, el siguiente es un plan de lanzamiento y posicionamiento, para la 1era y 2da etapa. Se realizará a través de las relaciones públicas y está conformado por dos estrategias que nos llevarán a una tercera: la recomendación de boca a boca; con el fin de dar a conocer e integrar a *Icrea* en el mercado.

Tenemos presente el gran reto que nos atañe nuestros público meta, por lo cual nuestras primeras estrategias estarán enfocadas a crear una forma diferente de entender a la comunicación y su beneficio económico en las PyMEs.

El principal fin de este plan es crear un mercado interesado en la comunicación, y que concientice sobre sus problemas en esta materia para que le importe, busque y adquiera la ayuda necesaria.

Objetivos principales:

- ▣ Difundir la consultoría
- ▣ Generar y mantener preferencia en el público meta
- ▣ Enseñar a las PyMEs los beneficios de una eficiente comunicación
- ▣ Concientizar sobre las nuevas formas para solucionar los problemas a través de una comunicación estratégica en las PyMEs

ESTRATEGIA 1



ESTRATEGIA:

Difundir la existencia de **Icrea** y los servicios que ofrece al público meta.

OBJETIVO QUE PERSIGUE:

- 📍 Lograr un reconocimiento ante el público meta a través de diferentes medios de comunicación, para conseguir y ampliar los clientes.

PÚBLICO OBJETIVO	MENSAJE A TRANSMITIR	MEDIOS A UTILIZAR
PyMEs	La existencia y beneficios de una consultoría de Comunicación Organizacional especializada para PyMEs.	<ul style="list-style-type: none">✓ Internet✓ Radio✓ Eventos dirigidos a PyMEs

SUB-ESTRATEGIAS:

- ✚ Difundir la Consultoría por medio de blogs, redes sociales y mailing.
- ✚ Difundir la Consultoría por medio de programas de radio.
- ✚ Participar en los diferentes eventos que se realizan para las PyMEs.

SUB-ESTRATEGIA 1: PARTICIPAR EN LOS DIFERENTES EVENTOS QUE SE REALIZAN PARA LAS PYMES.

Objetivo: Dar a conocer de manera directa a *Icrea*, para generar interés en los posibles clientes y adquieran nuestros servicios.

PÚBLICO DE OBJETIVO	HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		FORMATO	CARACTERÍSTICA DEL MENSAJE	MÉTODOS DE EVALUACIÓN
		GENÉRICOS	ESPECÍFICOS			
PyMEs	Relaciones Públicas	Ferias y Exposiciones dirigidas a PyMEs	Stand Postales informativas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logoimago tipo a la vista del público. ▪ Decoración acorde a la gama cromática de la organización. ▪ Poner en lugares estratégicos los beneficios y servicios que brinda la consultoría. ▪ Proporcionar información y resolver dudas al público interesado. ▪ Repartir las postales, en donde se describirá de una manera entendible y atractiva los servicios y beneficios de la consultoría. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quiénes somos, servicios ofrecidos, cómo trabajamos y forma de contactarnos. ➤ Principales problemas que se generan por una deficiente comunicación. ➤ Beneficios de una buena comunicación organizacional dentro de la empresa. ➤ Una conciencia de la comunicación y cultura dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Visitas al stand. b) Números de clientes o interesados en mejorar su PyME. c) Entrega de descuentos o promociones.



SUB-ESTRATEGIA 2: DIFUNDIR LA CONSULTORÍA POR MEDIO DE BLOGS, REDES SOCIALES Y MAILING.

Objetivo: Dar a conocer *Icrea* por medio de internet para generar interés en los posibles clientes y adquieran nuestros servicios.

PÚBLICO DE OBJETIVO	HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		FORMATO	CARACTERÍSTICA DEL MENSAJE	MÉTODOS DE EVALUACIÓN
		GENÉRICOS	ESPECÍFICOS			
PyMEs	Relaciones Públicas	Internet	Pagina web Redes Sociales Mailing Blogs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rider ▪ Artículos ▪ Promociones ▪ Proporcionar información y resolver dudas al público interesado en tiempo real. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quiénes somos, servicios ofrecidos, cómo trabajamos y forma de contactarnos. ➤ Artículos o noticias relacionados con la comunicación y las PyMEs. ➤ Promociones y paquetes especiales. ➤ Consejos y ejemplos para mejorar las empresas. ➤ Respuestas a preguntas e inquietudes. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Retroalimentación en las redes sociales. b) Número de visitas en las pagina y redes sociales. c) Interesados en obtener los descuentos o promociones.



SUB-ESTRATEGIA 3: DIFUNDIR LA CONSULTORÍA POR MEDIO DE PROGRAMAS DE RADIO.

Objetivo: Dar a conocer *Icrea* por medio de programas de radio para generar interés en los posibles clientes y adquieran nuestros servicios.

PÚBLICO DE OBJETIVO	HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		FORMATO	CARACTERÍSTICA DEL MENSAJE	MÉTODOS DE EVALUACIÓN
		GENÉRICOS	ESPECÍFICOS			
PyMEs	Relaciones Públicas	Radio	<p>Programas especializados en PyMEs o que traten temas empresariales.</p> <p>Programas que pueden ir dirigidos a nuestro público meta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbal: Explicación en menos de 5 minutos ▪ Preparar el discurso dependiendo de la emisora y el tema que se tratará. ▪ Tener en cuenta los mensajes clave. ▪ Entrega de promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quiénes somos, servicios ofrecidos, cómo trabajamos y forma de contactarnos. ➤ Promociones. ➤ Explicar como se puede hacer más productiva a una empresa con la comunicación. ➤ Respuestas a preguntas e inquietudes. ➤ Beneficios de una buena comunicación organizacional dentro de la empresa. ➤ Una conciencia de la comunicación y cultura dentro de la empresa. 	<p>a) Volver a ser invitados por el programa u otras emisoras.</p> <p>b) Retroalimentación en el programa, con base a preguntas de los radioescuchas.</p> <p>c) Interesados en obtener los descuentos o promociones.</p>



Presupuesto...



Material/Recursos	Costo
Pagina Web	\$ 3,500.00
Llamadas telefónicas a medios de comunicación	\$ 200.00
Cuota de inscripción a expos	El costo varía por expo, pero en su mayoría no hay pago para participación.
Stand	\$ 2,000.00
Rider de servicio/Trípticos (2000)	\$ 1,500.00
Tarjetas de presentación (2000)	\$ 400.00

* El número de trípticos, rider y tarjetas de presentación está contemplado por el número de personas que asisten a las expo, las cuales son un aproximado de 24mil, y el porcentaje de éstas que se acercarán a nuestro stand por información.

Total \$ 7,600.00

* Esta fue una cotización aproximada, para realizarse en mayo de 2012, por lo cual los costos pueden variar en el futuro.

ESTRATEGIA 2



ESTRATEGIA:

Tener un acercamiento directo con las PyMEs y posibles clientes.

OBJETIVO QUE PERSIGUE:

- 📍 Lograr un reconocimiento e interés ante el público meta a través de un acercamiento más personalizado y directo.

PÚBLICO OBJETIVO	MENSAJE A TRANSMITIR	MEDIOS A UTILIZAR
PyMEs	Concientizar a las PyMEs sobre los problemas que tienen y como los pueden resolver por medio de la comunicación organizacional.	<ul style="list-style-type: none">✓ Talleres✓ Presentaciones

SUB-ESTRATEGIAS:

- ✚ Realización de charlas o talleres relacionados con el tema de la *Comunicación organizacional en las PyMEs. conferencia*
- ✚ Presentación personal de la consultoría y sus servicios.

SUB-ESTRATEGIA 1: REALIZACIÓN DE CHARLAS O TALLERES RELACIONADOS CON EL TEMA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES.

Objetivo: Generar conocimiento acerca de los beneficios de la comunicación organizacional en las PyMEs, y crear un vínculo directo con los posibles clientes para que adquieran nuestros servicios.

PÚBLICO DE OBJETIVO	HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		FORMATO	CARACTERÍSTICA DEL MENSAJE	MÉTODOS DE EVALUACIÓN
		GENÉRICOS	ESPECÍFICOS			
PyMEs	Relaciones Públicas	Presentaciones	<p>Cursos</p> <p>Conferencias</p> <p>Platicas</p> <p>Talleres</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logoimagotipo a la vista del público. ▪ Decoración acorde a la gama cromática de la organización. ▪ Poner en lugares estratégicos los beneficios y servicios que brinda la consultoría. ▪ Proporcionar información y resolver dudas al publico interesado. ▪ Repartir las postales, en donde se describirá de una manera entendible y atractiva los servicios y beneficios de la consultoría. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qué y cómo funciona la comunicación organizacional dentro de las PyMEs. ➤ Manejo eficaz del Liderazgo. ➤ Explicar como se puede hacer más productiva a una empresa con la comunicación. ➤ Principales problemas que se generan por una deficiente comunicación. ➤ Beneficios de una buena comunicación organizacional dentro de la empresa. ➤ Una conciencia de la comunicación y cultura dentro de la empresa. ➤ Quiénes somos, servicios ofrecidos, cómo trabajamos y forma de contactarnos. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Asistencia. b) Números de clientes o interesados en mejorar su PyME. c) Contacto que se generé a partir de las presentaciones.



SUB-ESTRATEGIA 2: PRESENTACIÓN PERSONAL DE LA CONSULTORÍA Y SUS SERVICIOS.

Objetivo: Generar un acercamiento personal y directo para dar a conocer los beneficios que ofrece **Icrea** a las PyMEs.

PÚBLICO DE OBJETIVO	HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		FORMATO	CARACTERÍSTICA DEL MENSAJE	MÉTODOS DE EVALUACIÓN
		GENÉRICOS	ESPECÍFICOS			
PyMEs	Relaciones Públicas	Presentaciones	Presentación <i>face to face</i> de Icrea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar cita ▪ Rider impreso. ▪ Presentación en PowerPoint. ▪ Proporcionar información y resolver dudas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quiénes somos, servicios ofrecidos y cómo trabajamos. ➤ Principales problemas que se generan por una deficiente comunicación. ➤ Explicar como se puede hacer más productiva a una empresa con la comunicación. ➤ Manejo eficaz del Liderazgo. ➤ Beneficios de una buena comunicación organizacional dentro de la empresa. ➤ Una conciencia de la comunicación y cultura dentro de la empresa. ➤ Planes de pago. 	a) Contratación de la empresa.



Presupuesto...



Material	Costo
Renta de lugar <ul style="list-style-type: none">• Lugar: Holiday Inn• Numero de personas: 25• Tiempo: 5 horas• Coffee break incluido	\$ 4,257.50
Material de trabajo	\$ 500.00
Tarjetas de presentación (500)	\$ 100.00
Rider de servicios/Trípticos (500)	\$ 300.00

* El número de trípticos, rider y tarjetas de presentación está contemplado por el número de personas que asisten al taller y como instrumentos de reserva.

Total \$ 5,157.50

* Esta fue una cotización aproximada, para realizarse en mayo de 2012, por lo cual los costos pueden variar en el futuro.



MODELO DE LOS TALLERES

Los siguientes modelos conllevan a entender la comunicación estratégica y están destinados a la segunda estrategia, enfocada a tener un acercamiento directo con las PyMEs y posibles clientes.

La manera en la cual se harán atractivos para nuestra audiencia será impartiendo pláticas acerca de las finanzas y la economía, puesto que lo más importante y lo que busca cualquier empresa es incrementar sus recursos económicos. Dichas pláticas se detallarán cuando se vayan a emplear.

- TALLER -	
IDENTIDAD E IMAGEN	
OBJETIVO	Proporcionar los conceptos, ejemplos y herramientas necesarias para la comprensión de cada definición y su importancia. Así como explicar la relación y diferencia que existe entre la identidad y la imagen.
EXPLICACIÓN DE CONCEPTOS	
En cada concepto se presentará un caso de éxito y su implementación en PyMEs. En ciertos casos se realizarán dinámicas para completar la explicación.	
IMAGEN CORPORATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué es? ✓ ¿Cómo se formula? ✓ Elementos que la caracterizan ✓ Importancia ✓ Diferencia y congruencia entre identidad e imagen ✓ Formulada y percibida
IDENTIDAD CONCEPTUAL	<ul style="list-style-type: none"> ↻ ¿Qué es? ↻ ¿Para qué sirve? ↻ Elementos que la componen ↻ ¿Cómo se formula? ↻ Importancia
IDENTIDAD VISUAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué es? ✓ Elementos que la caracterizan (Logo) ✓ Importancia ✓ Reforzamiento de la identidad visual



- TALLER - CULTURA ORGANIZACIONAL	
OBJETIVO	Transmitir los elementos para generar y comprender los beneficios e importancia de que los empleados construyan relaciones interpersonales, se integren a la organización y trabajen en equipo para crear un clima organizacional unificado que le dé un buen funcionamiento a la organización.
EXPLICACIÓN DE CONCEPTOS	
En cada concepto se presentará un caso de éxito y su implementación en PyMEs. En ciertos casos se realizarán dinámicas para completar la explicación.	
CULTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none">↪ ¿Qué es?↪ ¿Cómo se formula?↪ Elementos que la caracterizan↪ Importancia↪ Congruencia con la identidad corporativa
SOCIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none">✓ ¿Qué es?✓ ¿Para qué sirve?✓ Elementos que la componen✓ Roles, funciones y procedimientos✓ Importancia de la formalización✓ Trabajo en equipo
CLIMA Y AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none">↪ ¿Qué es?↪ ¿Para qué sirve?↪ Elementos que la componen↪ Integración por medio de las tradiciones y costumbres
TRATO AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none">✓ ¿Qué es?✓ ¿Para qué sirve?✓ Elementos que lo componen✓ Medios para mantener contacto



- TALLER - MEDIOS DE COMUNICACIÓN	
OBJETIVO	Resaltar la importancia de informar a los diferentes públicos acerca de lo que realiza la empresa; explicar cuáles medios de comunicación son los adecuados y como recibir una retroalimentación por parte de los clientes.
EXPLICACIÓN DE CONCEPTOS	
En cada concepto se presentará un caso de éxito y su implementación en PyMEs. En ciertos casos se realizarán dinámicas para completar la explicación.	
MEDIOS ORGANIZACIONALES DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué y cuáles son? ✓ Diseños atractivos ✓ Importancia ✓ Contenidos de información
SEÑALÉTICA	<ul style="list-style-type: none"> ↺ ¿Qué, para qué y cuáles son? ↺ Tipos de señalética ↺ Diseños atractivos ↺ Importancia
MEDIOS PARA EL CONTACTO CON LOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué son? ✓ Importancia y funcionalidad ✓ Tipos de medios ✓ Retroalimentación

- TALLER - LIDERAZGO	
OBJETIVO	Capacitar y brindar las herramientas necesarias para que los líderes de las empresas aprendan a tomar buenas decisiones y darle la importancia que requiere su equipo de trabajo para poder controlar las situaciones que se lleguen a presentar.
EXPLICACIÓN DE CONCEPTOS	
En cada concepto se presentará un caso de éxito y su implementación en PyMEs. En ciertos casos se realizarán dinámicas para completar la explicación.	
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ↺ ¿Qué es? ↺ Importancia de un buen liderazgo ↺ Líder ↺ Características ↺ Estrategias para ser un buen líder



- TALLER - PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS	
OBJETIVO	Explicar cómo pueden implementar la publicidad y las relaciones públicas en sus organizaciones sin que requieran un gran presupuesto y enseñarles a planear y desarrollar un plan de comunicación externa, así como evaluar los resultados.
EXPLICACIÓN DE CONCEPTOS	
En cada concepto se presentará un caso de éxito y su implementación en PyMEs. En ciertos casos se realizarán dinámicas para completar la explicación.	
RELACIONES PÚBLICAS	<ul style="list-style-type: none">✓ ¿Qué es?✓ ¿Para qué sirven?✓ Tipos de R.P.✓ Como implementarla
CRM	<ul style="list-style-type: none">↻ ¿Qué es?↻ ¿Para qué sirven?↻ Tipos↻ Como implementarla
PUBLICIDAD	<ul style="list-style-type: none">✓ ¿Qué es?✓ ¿Para qué sirve?✓ Tipos de publicidad✓ Como implementarla
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none">↻ ¿Para qué sirven?↻ Tipos↻ Como comunicarse con ellos↻ Que información darles
PLAN DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none">✓ ¿Qué es?✓ ¿Para qué sirve?✓ Realizar un plan✓ Evaluaciones

• CONCLUSIONES •

Este trabajo nos ha brindado la satisfacción de dar por finalizada nuestra educación superior, la oportunidad de diseñar y proyectar un plan de negocios que constituye un sueño personal a nivel profesional y aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera; de igual manera nos ha dado la posibilidad de entender íntegramente y llevar a la práctica la comunicación organizacional y su importancia para el desarrollo de las empresas que mantienen en pie la economía nacional: las PyMEs.

Se pudo conocer el mundo por el cual se mueve la comunicación en las distintas organizaciones, las agencias especializadas en ésta materia y claro, a las pequeñas y medianas empresas de México, donde hasta hace poco se les marginaba y no se les daba la relevancia que tienen para el sustento de la economía del país.

Gracias a la investigación realizada se validó la hipótesis:

Es necesaria la creación de una consultoría especializada en gestión de la información y comunicación organizacional para que las PyMEs tengan mayor éxito en sus operaciones y un crecimiento que ayude a obtener un beneficio económico para sí mismas y para el país.

Esto lo podemos comprobar, principalmente, al reconocer el valor que tiene un adecuado y eficiente manejo de la comunicación y sus distintos elementos dentro de cualquier compañía, lo cual manifestamos en el capítulo 1: *La Comunicación Organizacional*; donde conocimos cada uno de los elementos concernientes a la C.O. y la importancia de su aplicación en los negocios.

Con los ejemplos establecidos, se demostró que cada apartado tiene una relevancia primordial para el manejo y funcionamiento de las organizaciones, y que tanto grandes empresas como PyMEs, pueden llevar a cabo su implementación y obtener un beneficio a largo plazo así como el reconocimiento por parte de su público.

Gracias a que hoy en día la cultura de la comunicación organizacional está avanzando, es primordial su ejecución en las PyMEs, indicándoles la importancia de la imagen corporativa, las relaciones públicas, el liderazgo, el clima laboral, entre otros, así como su aplicación. Con el conjunto de estos factores la empresa avanzará y contará con una estabilidad y armonía, reflejando la seguridad ante sus clientes y creando la confianza necesaria para lograr lealtad a la empresa o marca.

Por otra parte, con la búsqueda de información y los estudios de caso realizados para el capítulo 2: *Las Pequeñas y Medianas Empresas*; se pudieron observar los problemas generados por la falta de una estructura inicial y el escaso o nulo conocimiento en el campo de la comunicación.

Muchas veces, dichas empresas, se quedan estancadas por no establecer metas específicas, lo cual sirve como una guía para progresar. Es decir, que uno de los motivos por los cuales no prosperan, es la falta de un plan de acción, ya que al abarcar varias oportunidades sin una pauta a seguir dejan elementos importantes inconclusos, como pueden ser su imagen, la estructura interna o simplemente no se enfocan adecuadamente al público que deben dirigirse.

Para comprobar que dichos problemas pueden solucionarse a través de la implementación de estrategias en nuestra materia, se hizo una relación por conflicto y el área afín para resolverlo (véase pág. 66). Es así como pudimos corroborar que la C.O. es un componente fundamental para la mejora y crecimiento de las PyMEs, y más aún lo es, la ayuda que debe brindarse para llevarla a cabo de manera profesional y certera.

Es entonces, como podemos asegurar que, sí toda empresa contará con el conocimiento o la asesoría necesaria para dar forma a su plan de negocio, la vida de ésta sería más perdurable y con mayor oportunidad de mantenimiento y crecimiento. Sin embargo, como observamos en el capítulo 3: *La Consultoría en Comunicación Organizacional*; las grandes agencias que brindan dichos servicios, no están interesadas en el mercado de las PyMEs debido a la poca ganancia que les pueden producir.

Volviéndose contradictorio, ya que este tipo de empresas son las que mantienen la economía del país, siendo mayoría en su género, con un 99% en México. Por lo tanto, siendo éste un gran mercado y con tanta relevancia financiera, se les debe ofrecer la atención que merecen y requieren. Por ello es necesaria la creación de una consultoría especializada en brindar asesoría a las pequeñas y medianas empresas; una compañía que conozca a fondo sus necesidades y sepa cómo superar sus debilidades.

Gracias a este trabajo, se pudo llevar a cabo un proyecto que proporciona todos los elementos necesarios para el desarrollo de una consultoría en comunicación organizacional dirigida a PyMEs. Con la investigación realizada, ahora conocemos la manera en la cual operan, los servicios y la metodología que debe tener una consultoría, así como los principales conflictos que aquejan a nuestro público meta.

Ahora tenemos presente que la forma en la cual se llegue a percibir la comunicación organizacional es trabajo de nosotros los comunicólogos, el servicio que se ofrezca, la calidad del mismo, la experiencia, pero sobre todo la solución del problema, permitirá al cliente darse cuenta de cómo la comunicación sirve para impulsar los servicios/productos de una PyME.

Es así como nace *Icrea*, empresa dedicada a ofrecer a las PyMEs soluciones y asesoramiento que les permita desarrollar su imagen corporativa y las profesionalice en comunicación organizacional a través de ideas frescas y estrategias creativas e inmediatas, que buscarán darles un crecimiento económico.

La ventaja de ser un negocio que funcionará de manera externa y trabajará con varias empresas, ofrece la facilidad de la objetividad y la frescura de sumergirse en proyectos nuevos; esto ayudará a dar soluciones inmediatas y diferentes al mismo tiempo que las desarrolle, haga que progresen y tengan beneficios; todo con calidad, creatividad, inmediatez, profesionalización y a costos al alcance de las PyMEs.

Icrea está constituida con base a la estructura de las grandes agencias de comunicación y a las necesidades más recurrentes de su público. Además de contar con el respaldo de una investigación que destaca la principal característica de las PyMEs: La familia. Aspecto relevante para poder dar un servicio especializado a este tipo de empresas, pues al ser creadas, dirigidas y organizadas por familias, los conflictos pueden ser más específicos y delicados, por lo que se debe contar con un conocimiento determinado y un tacto especial para tratarlos sin perjudicar las relaciones familiares.

Las pequeñas y medianas empresas familiares, son un tipo de comercio muy recurrente en México, con un porcentaje de entre el 70 y el 90%. Esta particularidad puede ser tanto una ventaja como un contratiempo, debido a la cercanía y al constante trato de las personas involucradas, pues no sólo conviven en el trabajo sino también en la casa, y con frecuencia no dividen lo uno de lo otro, lo cual puede terminar con los negocios y las relaciones personales.

Muchos de los problemas se derivan de la implementación de una estructura ya manejada dentro de la familia, por ejemplo: El padre, es el jefe, el hijo mayor le sigue al mando y el menor, termina en el último puesto. En lugar de medir capacidades y aptitudes para permitir un desarrollo óptimo. También, se da el caso de llevar los problemas de la casa al trabajo, lo cual provoca renuencia a realizar las actividades de buena gana. O simplemente, no se administran adecuadamente los ingresos y egresos, por querer dar estabilidad o una mejor vida inmediata a la familia y no pensar a futuro.

La mención de estos puntos, son importantes pues reflejan la realidad que viven día a día las PyMEs familiares y su necesidad por adquirir ayuda especializada. Con esto queremos decir, que no sólo es imprescindible brindar asesoría u ofrecer ciertos servicios, sino también la necesidad de conocer la estructura con la cual se majean, los roles desempeñados y el trato que tienen entre sí para poder garantizar una mejora y resultados favorables.

Por ello, con *Icrea* se planea contar con servicios y metodologías integrales no sólo para PyMEs en general, sino también para las familiares, donde los problemas surgen del entorno familiar y se trasladan al laboral, por lo cual pueden requerir un trato especial.

De igual manera se tiene presente que, como toda organización, *Icrea* comenzará siendo una pequeña empresa que con el tiempo, la experiencia y el esfuerzo continuo irá creciendo y cambiando, por lo que se deberá adaptar y acoplar al entorno y necesidades tanto de ella como de sus clientes.

Por ello, se cuenta con una estructura y una planeación para la primera etapa: lanzamiento, donde las estrategias que se tienen contempladas están enfocadas a dar a conocer qué es la comunicación organizacional y los beneficios que se pueden obtener a través de ella. Al alcanzar el objetivo de las presentes estrategias, se pondrá en marcha un análisis general del status de *Icrea*, para conocer los cambios que se deben realizar y formular nuevas estrategias a seguir.

Para concluir, debemos decir que este trabajo nos ayudo a comprender las fases por las que pasa una empresa desde su creación, así como los problemas enfrentados; ello nos permitió crear una empatía con nuestros próximos clientes para poder auxiliarlos, generar un cambio y una nueva manera de pensar acerca de la comunicación. Impulsando con esto a que México siga una línea de productividad y mejora constante, para que al final ésta ayuda se vea reflejada en un crecimiento económico y de estabilidad para las PyMEs.

Además, debemos enfatizar la gran enseñanza que nos dejó el realizar esta tesis, pues nos brindó la oportunidad de conjuntar todos los conocimientos adquiridos en la especialidad para dar pie a un plan de negocios con el cual comenzaremos nuestra vida laboral con la certeza de sabernos preparadas a nuevos retos.

• FUENTES DE CONSULTA •

~ Bibliografía

- ARENS, William F. *Publicidad*. Ed. McGraw-Hill, México, c2008, 714 p.
- AUDIRAC Camarena, Carlos Augusto, et al. *ABC del desarrollo organizacional*. Ed. Trillas, México, 994, 110 p.
- BARQUERO Cabrero, José Daniel; Mario Barquero Cabrero. *El libro de oro de las relaciones públicas*. Ed. Gestión, Madrid, 2000, 375p.
- BERMONT, Hubert Ingram. *Como ser un consultor de éxito: en su propia especialidad*. Ed. Granica, lugar de publicación no identificado, c1992, 220 p.
- BENAVIDES, Juan, et al. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2001, 415 p.
- BELAUSTEGUIGOITIA Rius, Imanol. *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Ed. McGraw-Hill Interamericana, México, 2010, 263 p.
- BROJIT, David. *La empresa con destino: cómo y por qué profesionalizar una empresa pequeña o mediana*. Ed. Granica, México, 2009, 161 p.
- COSTA, Joan. *Identidad Corporativa*. Ed. Trillas, México, 1993, 125 p.
- COSTA, Joan. *La imagen de la empresa. Métodos de Comunicación integral*. Ed. Ibérico europea de ediciones, Madrid, 1977, 211 p.
- DEBERNARDO, Héctor D. *Las PYMES: principales causas de fracaso y cómo combatirlas*. Ed. ISEF, México, 2008, 108 p.
- DOMINICK, Joseph R. *La dinámica de la comunicación masiva: los medios en la era digital*. Ed. McGraw-Hill, México, c2006, 544 p.
- ESPINOSA Villarreal, Oscar. *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa*. Ed. Fondo de Cultura Económica, México, c1993, 152 p.

- FERNÁNDEZ Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Ed. Trillas, México, 1991, 368 p.
- FERNÁNDEZ Escalante, Fernando M. *Ciencia de la Información y relaciones públicas o institucionales: comunicaciones teoría de la opinión pública*. Ed. Macchi, Buenos Aires, Argentina, c1999, 296 p.
- GONZÁLEZ Cornejo, Aurelio. *37 preguntas y respuestas sobre consultoría organizacional*. Ed. Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, México, 2008, 84 p.
- GALLARDO Cano, Alejandro. *El cartel y su lenguaje*. UPN, Fomento Editorial, México, 2005, 253 p.
- GUILLEN Gestoso, Carlos, coord.; Rocío Guil Bozal. *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Ed. McGraw-Hill, Madrid, c2000, 357 p.
- HARLOW, Rex. *Building a public relation definition*. *PublicRelationsReview* 2, n°. 4, 1976, pág. 36. Citado en ROJAS Orduña, Octavio Isaac. *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia*. Ed. ESIC, Madrid, 2005, 635 p.
- HERNÁNDEZ Martínez, Luis. *Los 7 pecados capitales de las empresas*. Ed. Diana, México, 2001, 118 p.
- HOMS, Ricardo. *La comunicación en la empresa*. Ed. Iberoamérica, México, c1990, 148 p.
- IRIGOYEN, Horacio A. *La empresa de familia en América Latina*. Ed. Macchi, Buenos Aires, c2005, 209 p.
- KUBR, Milan. *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. O.I.T., Ed. Limusa, México, 1986, 980 p.
- LÓPEZ Ayllón, Sergio. *El derecho a la información*. Ed. Porrúa, México, 1984, 159 p.
- MARTÍN Martín, Fernando. *Comunicación empresarial e institucional: direcciones de comunicación y prensa/consultorías-agencias de comunicación y relaciones públicas*. Ed. Universitas, Madrid, 2006, 395 p.
- MORFIN Hierro, Jorge. *Consultoría para el cambio...dentro y fuera de la empresa*. Ed. Gemika, México, 1993, 113 p.

- NEUBAUER, Fred. *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Ed. Deusto, Bilbao, España, 2001, 315 p.
- PRIETO Sierra, Carlos. *Proyecto: creación de una empresa*. Ed. Banca y Comercio, México, 2006, 36 p.
- RAMOS Padilla, Carlos G. *La comunicación: un punto de vista organizacional*. Ed. Trillas, México, 1991, 75 p.
- REBEIL Corella, María Antonieta. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Ed. Plaza & Valdés, México, 1998, 386 p.
- RIBEIRO Soriano, Domingo. *Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría*. Ed. Diez de santos, Madrid, España, 1998, 147 p.
- ROJAS Orduña, Octavio Isaac. *Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia*. Ed. ESIC, Madrid, 2005, 353 p.
- SAMA Treviño, Manual. *Consultoría: ¿profesión o salvavidas?* Ed. Trillas, México, D.F., 2002, 88 p.
- SÁNCHEZ Lozano, Alfonso. *El plan de negocios del emprendedor*. Ed. McGraw-Hill, México, 1995, 221 p.
- SANZ, Luis Ángel. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Ed. ESIC, Madrid, 1994, 302p.
- SCHEIN, Edgar. *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Ed. Plaza & Janés, Barcelona, 1998, 328p.
- VARIOS. *La empresa: dirección y administración*. Modulo VII, Ed. Plaza & Janés, Barcelona, 1990, 200 p.
- WEST, Richard; Lynn H. Turner. *Teoría de la comunicación: Análisis y aplicación*. Ed. McGraw-Hill Interamericana, Aravaca, Madrid, 2005, 324 p.

↪ Cibergrafía

- ARVIZU, comunicación corporativa, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.arvizu.com.mx>, [consulta: 06 de agosto de 2011].

- CÍRCULO Y MEDIO, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.circuloymedio.com>, [consulta: 06 de agosto de 2011].
- ESTRATEGIA TOTAL, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.estrategiatotal.org>, [consulta: 29 de agosto de 2011].
- FERNÁNDEZ Zurit, Rocío Georgina. *Las PyMEs en México*, [en línea], Crea tu empresa, México, Dirección URL: http://www.pepeytono.com.mx/crea_tu_empresa/las_pymes_en_mexico, [consulta: 08 de octubre de 2010].
- GARCÍA Álvarez, Claudia María. “Una aproximación al concepto de cultura organizacional” [en línea], pág. 165, Bogotá, Colombia, *Universitas Psychologica: La revista*, año/vol.5, número 001 enero-abril 2006, Dirección URL: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=64750112>, [consulta: 4 de abril de 2012].
- IBÁÑEZ Padilla, Gustavo. *Imagen corporativa*, [en línea], Argentina, Marzo 2011, Dirección URL: <http://www.economiapersonal.com.ar/wp-content/uploads/2011/03/imagen-corporativa-p01.pdf>, [consulta: 24 de septiembre de 2011].
- MIRELL Malfavón, Pamela. *Aspectos positivos y negativos, que engloban a una empresa familiar*, [en línea], Empresas familiares, México, Dirección URL: <http://www.esmas.com/emprendedores/pymesint/empresasfiliales/493321.html>, [consulta: 5 de octubre de 2011].
- NOTIMEX. *Conocimiento de mercado, claves en éxito de Pymes*, [en línea], PyMEs, El Universal online, México, 7 de enero de 2006, Dirección URL: <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/27540.html>, [consulta: 5 de octubre de 2011].
- RINCÓN Bermúdez, Rafael David. *La consultoría de empresas en perspectiva*, [en línea], pág. 1, Departamento de informática y sistemas, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia, Dirección URL: <http://anavel.biz/data/sites/1/documentos/consultor.pdf>, [consulta: 18 de septiembre de 2011].
- ZORRILLA Salgador, Juan Pablo. *La importancia de las pymes en México y para el mundo*, [en línea], Emprendimiento: Pequeñas y Medianas Empresas PyMEs, mayo 2004, Dirección URL: <http://www.gestiopolis.com/canales2/economia/pymmex.htm>, [consulta: 3 de noviembre de 2009].

- S/autor. *Características de la empresa*, [en línea], Instituto Tecnológico de Sonora, México, Dirección URL: http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z6.htm, [consulta: 08 de octubre de 2010].
- S/autor. *Características de la empresa*, [en línea], pág. 3, Principales resultados del observatorio PyME en México, CiPi, México, Dirección URL: <http://i2.esmas.com/documents/2009/08/26/107/estadisticas-pymes.pdf>, [consulta: 08 de octubre de 2010].
- S/autor. *Connotación y percepción visual del color: ¿Qué nos expresa cada color?*, [en línea], Logotipos: Recursos, México, Dirección URL: http://www.logotipos.com.mx/recursos/color/color_significado.html, [consulta: 27 de febrero de 2011].
- S/autor. *Diario Oficial de la Federación*, [en línea], Secretaría de Economía, México, 30 de junio de 2009, Dirección URL: <http://www.funcionpublica.gob.mx/unaopspf/doctos/comunes/dof090630se.pdf>, [consulta: 08 de octubre de 2010].
- S/autor. “Micro, pequeña, mediana y gran empresa: Estratificación de los establecimientos: Censos económicos 2009” [en línea], pág. 11, Aguascalientes, México, *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*, c2011, Dirección URL: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf, [consulta: 08 de octubre de 2010].
- S/autor. *PyMEs, eslabón fundamental para el crecimiento en México*, [en línea], Secretaría de Economía, México, Dirección URL: http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Contacto_PyME, [consulta: 08 de octubre de 2010].
- S/autor. *Tip de lenguaje*, [en línea], Soluciones de comunicación, México, 20 de septiembre de 2011, Dirección URL: <http://www.facebook.com/SolucionesDeComunicacion>, [consulta: 20 de septiembre de 2011].

~ Cursos

- “Balance Scorecard”. Asistek Informática S.A. de C.V., Impartido por Miguel Ángel González Cruz, México, D.F. [Fecha: 15 de octubre de 2011].

- Taller “Yo emprendo”. Secretaría de economía, Impartido por Lucia Hernández Díaz, Universidad Insurgentes, México, D.F. [Periodo: del 2 de abril al 28 de mayo de 2011].

↪ **Diccionarios**

- Diccionario Enciclopédico. Nuevo Espasa Ilustrado. Ed. ESPASA CALPE, S.A., 2001, España.

↪ **Entrevistas**

- JUÁREZ, Enrique. Consultoría Arvizu, [Fecha: 9 de agosto de 2010].
- PAREDES, Víctor. Consultoría Estrategia Total, [Fecha: 8 de septiembre de 2010.]
- RODRÍGUEZ, Ary. Consultoría Círculo y medio, [Fecha: 10 de septiembre de 2010].
- SALDAÑA, Vladimir. Consultoría Guerra Castellanos y Asociados, [Fecha: 10 de marzo de 2011].
- VALENCIA, Jorge. Consultoría Soluciones en Comunicación, [Fecha: 10 de marzo de 2011].

↪ **Exposiciones**

- “PyMEs en Crecimiento 2011”. Secretaría de Desarrollo Económico del Distrito Federal. Lugar: Expo Reforma CANACO, México, D.F. [Fecha: 25 de marzo de 2011].
- “Semana Nacional PyME 2011”. Secretaría de Economía. Lugar: Centro Banamex, México, D.F. [Fecha: 9 de noviembre de 2011].

↪ **Tesis**

- AMAYA Noguez, Martha. *Comunicación ambiental: modelo de comunicación ambiental empresarial*. Tesis Licenciatura, UNAM-FCPyS, México, 2010, 119 p.
- FERNÁNDEZ Gómez, Erika Jacqueline. *Plan de relaciones públicas para la Casa de la Sal A.C.* Tesis Licenciatura, UNAM-FCPyS, México, 2009, 108 p.

- GONZÁLEZ López, Arminda Rocío. *Políticas públicas para contribuir a incrementar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs)*. Tesina Maestría, INNP, México, 2009, 71 p.
- NORIEGA Chi, Lourdes. *Manual autodidáctico de comunicación organizacional para el futuro consultor*. Tesis Licenciatura, UNAM-ENEP Acatlán, México, 1999, 277 p.

↪ Otras

- Apuntes de la clase *Estrategias de Comunicación Organizacional*. Prof. Ávila Toscano, Carlos, UNAM-FCPyS, 2008.
- *Las 5 estrellas del éxito en comunicación para PyMEs*. Cuadernillo de trabajo hecho para la clase Gestión comunicación en las organizaciones, Prof. Ávila Toscano, Carlos, UNAM-FCPyS, 2009.
- Taller “Yo emprendo”. *Manual del emprendedor: Jóvenes emprendedores*. Secretaría de economía, México, 2010, 305 p.