



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL APLICADAS A
“ROMAR PRODUCCIONES S.A DE C.V.”**

TESIS

Que para obtener el título de
Licenciada en Ciencias de la Comunicación
Opción en Comunicación Organizacional

PRESENTA

Georgina Candelaria Martínez Martínez

ASESORA: Profesora Mónica Susana Amilpas García



México 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Agradecimiento

Tengo la fortuna intangible de tener una hermosa familia; en la cual encontré gran apoyo mientras elaboraba éste proyecto, estuvieron y siguen estando conmigo en mis mejores momentos, ratos de histeria, lucha y me han otorgado ánimo y comprensión por poder adaptar mis tiempos y concluir el día de hoy éste ciclo.

Agradezco a mi madre amorosa, a mi hermana, a mi esposo y a mi padre por el apoyo e insistencia en ver por fin terminado éste trabajo. Los amo, son el gran motivo que tengo para vivir y seguir siempre adelante, con mucho éxito.

Hago una especial dedicación a mi inigualable Universidad Autónoma de México, a mis asesores y principalmente a mi profesora: Mónica Amilpas, quien me motivó constantemente en éste proyecto. También lo dedico con todo mi corazón al resto de mi familia, amigos, maestros, jefes, etcétera que hicieron que éste camino fuera más fácil y divertido.

Estoy muy contenta de cerrar éste ciclo que no por ello debe parar allí. “El estudio no se mide por el número de páginas leídas en una noche, ni por la cantidad de libros leídos en un semestre. Estudiar no es un acto de consumir ideas, sino de crearlas y recrearlas. Paulo Freire”.

Agradezco a todos y espero siempre continúen en mi vida, gracias Mamá, hernanis, David, papá, gracias a la vida, por todo lo que han hecho de ésta mujer que hoy se titula. ¡Gracias, los amo!. Te amo bebé.

Georgina C. Martínez Martínez.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	4
1.- LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	9
1.1 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?	9
1.2 ¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN?	18
1.3 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	25
1.4 IDENTIDAD CORPORATIVA	28
1.4.1 IDENTIDAD CONCEPTUAL	30
1.4.2 IDENTIDAD VISUAL	32
1.4.3 MOC´S	35
CAPÍTULO 2.- LA EMPRESA A TRAVÉS DE INTERNET	38
2.1 EL PAPEL DE INTERNET DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.	38
2.2 MEDIOS DIGITALES DE INFORMACIÓN Y SU USO EMPRESARIAL	42
2.2.1 INTRANET	43
2.2.2 CORREO ELECTRÓNICO	44
2.2.3 REVISTAS O PERIÓDICOS DIGITALES	44
2.2.4. BASE DE DATOS	45
2.2.5. REUNIONES ON-LINE	45
2.2.6. VIDEOCONFERENCIAS	45
2.2.7 TELETRABAJO	45
2.2.8 TELECOMUNICACIÓN POR MEDIO DE MÓDEMS	46
2.3 EL COMERCIO A TRAVÉS DE INTERNET.....	48
2.3.1 EL MARKETING DIGITAL.....	50
2.3.2. PUBLICIDAD EN INTERNET	53
CAPITULO 3.- ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES	60
3.1 ENTORNO ORGANIZACIONAL (panorama general)	60
3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	66
3.3 ANÁLISIS FODA.....	71
3.4 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	75

CAPITULO 4: Caso práctico “ROMAR PRODUCCIONES”	83
4.1 ANTECEDENTES	83
4.2 DEFINICIÓN DE SERVICIOS.....	85
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	86
4.4 IDENTIDAD CORPORATIVA.....	91
4.4.1 IDENTIDAD CONCEPTUAL	92
4.4.2 IDENTIDAD VISUAL.....	95
4.5 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	98
4.5.1 Interna	98
4.5.2 EXTERNA.....	100
4.6 FODA.....	105
4.7 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS PORTER.....	110
4.8 ESTRATEGIAS GENERALES	119
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA (caso práctico)	130
5.1 MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA	130
6.- CONCLUSIONES	132
7.- BIBLIOGRAFÍA.....	138

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Modelo Lasswell.- GALLARDO CANO, Alejandro, Curso de Teorías de la Comunicación, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1990, pág. 141.	9
Tabla 2	Modelo de Shannon y Weaver.- GARCÍA MADRIGAL, Florencio, "Fundamentos de Comunicación Humana", Ed. MIRA, Zaragoza, 1964, pág. 106.	10
Tabla 3	Modelo Schramm; GALLARDO CANO, Alejandro, Curso de Teorías de la Comunicación, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1990, pág. 135.	12
Tabla 4	Modelo de comunicación Berlo; GALLARDO CANO, Alejandro, Curso de Teorías de la Comunicación, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1990, pág. 133.	13
Tabla 5	Tipología organizacional PARIENTE FRAGOSO, José Luis, Teoría de las Organizaciones, Grupo editorial Miguel Ángel Porrúa, México, 2001, p. 74.	18
Tabla 6	Ventajas y desventajas de Internet en las organizaciones aplicadas a Romar Producciones.	37
Tabla 7	ARAMAYO, Orion, "Manual de planificación estratégica", Universidad de Chile, pág. 22.	63
Tabla 8	[consulta en línea] Empresa y estrategia de marketing http://www.slideshare.net/marcvsantonivs/kotler-marketing-captulo-2 Consulta: 24 de marzo/13 17:07.	64
Tabla 9	Fuente: Thompson y Strickland (1992) y BUENO, Campos, Eduardo, "Dirección Estratégica de la Empresa", Ediciones Pirámide, S.A. Madrid, 1996 Pág. 252.	67
Tabla 10	GARDUÑO Ochoa, Raúl, "Prospectiva para todos. Construcción de escenarios", Working Papers 1, UNAM, México, pp. 33.	68
Tabla 11	Fuente:[en línea] http://estrategiaempresarialfca.files.wordpress.com/2011/02/5-fuerzas-porter.pdf , consulta 15 / 02/ 12, 22:04pm.	70
Tabla 12	Basada en: PORTER, Michael E., "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia", Harvard Business Review, 2007, pág. 61.	71

Tabla 13	Organigrama actual de Romar Producciones S.A. de C.V. (2012).	80
Tabla 14	Organigrama ideal de Romar Producciones S.A. de C.V. (2012).	81
Tabla 15	Valoración del entorno en Romar Producciones.	92
Tabla 16	ANÁLISIS FODA - Romar Producciones.	96
Tabla 17	SINTESIS DE ELEMENTOS PORTER.	96
Tabla 18	Factores clave de éxito Romar Producciones.	106
Tabla 19	José María Carrillo de Albornoz y Serra crea el siguiente esquema dentro de su manual auto-diagnóstico estratégico.	107
Tabla 20	Estrategias generales Romar Producciones.	110

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se presenta un análisis situacional de la empresa “Romar Producciones” con la finalidad de elaborar un manual de identidad corporativa que formalice sus rasgos institucionales, refuerce su imagen a través del rediseño de su identidad y pueda ser utilizado para diseñar nuevos instrumentos de comunicación basados en una página web que le permita alcanzar sus objetivos y posicionarla en el rubro sobre el cual se rige.

“Romar Producciones” es una empresa con más de 18 años de trayectoria en el medio artístico se rige y conoce por el nombre de su fundador “Rubén Rojas”, quien funge como representante y contratista artístico para colocar a diversos artistas en sus variantes de géneros musicales, en los principales recintos que se llevan a cabo a nivel nacional o internacional como ferias, palenques, fiestas de fin de año, entre otros, con clientes que van desde empresas privadas, gobierno y empresarios independientes, dicha organización se ha caracterizado por ofrecer resultados satisfactorios a sus clientes de acuerdo a las necesidades de eventos que deseen cubrir durante el año.

El presente proyecto de tesis aplicado a la empresa en cuestión, nació de la idea de observar a una agencia con muchos recursos a su favor para posicionarse como una de las mejores en el mercado y que sin embargo no se encuentra institucionalizada, no cuenta con una imagen que mostrar y no está presente en los cambios que su entorno le va exigiendo para no rezagarse, pueden crearse a partir de su identidad visual diferentes estrategias de comunicación organizacional para convertirse en una de las más importantes agencias en contratación de artistas para eventos, sobre todo porque cuenta con un catálogo de artistas exclusivos que le abre la puerta con los clientes y les genera confianza, la formalización de ésta empresa, ayudará a posicionarla con clientes, empresarios y artistas.

Por lo anterior se obtuvo autorización por parte del directivo de Romar Producciones quien está consciente de la alta competencia que ha últimos años ha aumentado por los cambios que el entorno ha generado, lo cual lanza una alarma de urgencia para no

perder terreno en el mercado, el cual si bien ha logrado reconocer a la agencia con algunos de sus servicios, poco a poco va decreciendo en cuanto a sus ventas por la alta entrada de nuevos competidores.

Es así la agencia en cuestión permite realizarle una propuesta de comunicación organizacional que tenga como principal objetivo el rediseño de su imagen corporativa que permita que sus productos y servicios se difundan y logren colocarse en la mente del público con necesidad de cubrir eventos con elenco artístico.

En la actualidad las empresas deben proyectarse a niveles más altos, utilizando todas las herramientas de comunicación que crean convenientes para adentrarse en la vida cotidiana de las personas y que estas vean sus servicios como la única opción con la cual se sientan seguros que lo adquirido superará sus expectativas, el objetivo primordial es encontrar ese punto diferenciador que logre posicionar a una empresa de otra.

Muchas empresas han apostado y adoptado en sus procesos el uso de la tecnología, ya que ésta además de facilitar los procesos, está implícita en casi todos los usos habituales de las personas, en donde éstas, buscan información inmediata a través del apoyo inalámbrico por ejemplo de celulares, tabletas, entre otros dispositivos los cuales se han vuelto indispensables para cerrar negocios de diversas índole, hoy en día ésta inversión en la gestión empresarial es necesaria para lograr un acercamiento exitoso con los consumidores.

“Una gran alternativa de innovación son las TICS (Tecnologías de la información y Comunicación) ya que pueden ser un elemento clave para hacer que el trabajo sea más productivo, así las TIC pueden producir más cantidad, más rápido, de mejor calidad, y en menos tiempo. De hecho el mejor ejemplo quizá sea la aplicación de estas al Marketing y el Internet puede ser la mejor vía para vender o simplemente para que la gente conozca nuestra empresa o nuestro producto”.¹

¹ Uso de la tecnología en las empresas” [en línea] Consulta: abril 13, Disponible en la web: <http://www.creciendoempresas.com/mejora-continua/uso-de-la-tecnologia-en-las-empresas/>.

Las TICS, representan una nueva brecha en la cual millones de empresas se apoyan a su vez de diferentes herramientas en Internet para dar a conocer sus productos, crear campañas, páginas web novedosas e insertarse en redes sociales para dar actualizar a sus clientes de las actividades que van celebrando en su trayecto.

Sin embargo para saber cuál es la manera adecuada de darle un uso a la tecnología en las empresas, es necesario el giro de las mismas, su tamaño, tipo de clientes, inversión, etcétera para evaluar la situación real en su entorno y seleccionar que medios son los propicios para generar estrategias adecuadas a los medios establecidos.

Para poder hacer uso de éstas nuevas tecnologías, se maneja una hipótesis en el caso que remite a ésta tesis, la cual va relacionada con la importancia de establecer rasgos institucionales, que ayuden a nuestra empresa a posicionarse como una agencia contratista de artistas para eventos, lo cual facilitará su inserción en diferentes soportes de comunicación por medio de su imagen corporativa y conceptual.

Por ello en tanto la empresa Romar Producciones formalice sus rasgos corporativos mediante un manual de identidad, obtendrá un instrumento para su difusión a través de una página web que sea punta de lanza para promocionar sus servicios y formalizar sus actividades.

Para dar paso a la serie de elementos que nos hacen llegar a nuestro objetivo principal en éste proyecto de tesis se presentaran cuatro capítulos base para analizar a la agencia en cuestión.

En el capítulo uno se desarrollará bases teóricas para comprender el proceso de interacción de los mensajes transmitidos y como estos pueden ser utilizados para persuadir a las personas, además de asentar las bases de la comunicación organizacional y la importancia de su análisis hacía las empresas.

El capítulo dos sitúa el innegable uso necesario de la tecnología en las organizaciones y como éstas pueden dar un apoyo redituable a las empresas sabiendo colocarse en puntos clave dentro de las tecnologías, ya sea por medio de internet o incluso para mejorar sus procesos de gestión empresarial.

El entorno de las organizaciones es un tema base para comprender la posición en un entorno actual de las organizaciones, el saber dónde está parada, a qué se enfrenta y quiénes son sus principales competidores es esencial para determinar la manera de actuar para sobresalir y obtener el éxito deseado, dicho desglose y conceptos se encontrarán en el capítulo tres.

Finalmente en el capítulo cuatro se desarrolla el caso práctico de la empresa Romar Producciones, basado en un análisis situacional que permita desmenuzar su posición actual para dar paso a estrategias de comunicación organizacional lo analizado comprobará la importancia de formalizar a una empresa para que sea exitosa y saber de qué manera promocionarla y generarle mayor impacto y por ende ventas.

Por ello en este proyecto de tesis se propone elaborar un manual de identidad visual y conceptual que sirva de plataforma para diseñar un nuevo instrumento de difusión basado en una página web.

Aunado a relanzar la identidad de imagen de Romar Producciones con el fin de establecer una diferenciación con empresas similares, así como un nuevo esquema de identificación con sus públicos meta que le permita aumentar su presencia en el mercado.

Crear un Manual de Identidad corporativa a la empresa constituida por soportes tangibles y visuales que le permita lograr una identificación y una diferenciación con la competencia, que describa el ideal de la empresa y aporte información a sus públicos respecto a sus servicios con el fin de formalizar sus rasgos institucionales.

Y finalmente diseñar con base en la nueva Identidad Corporativa de la empresa, un nuevo instrumento de comunicación basado en una página web que le permita a Romar Producciones tener presencia e impactos en el mayor número posible de personas u organizaciones interesadas en sus servicios.

Lo anterior se logrará a través de un diagnóstico organizacional a la empresa Romar Producciones que arroje información acerca de su modo de operación y las herramientas comunicacionales que utiliza, con el fin de identificar las áreas de oportunidad en este campo.

Por tal motivo en ésta tesis se realizará una consultaría a la empresa para presentarle una propuesta plasmada en un manual de identidad corporativa que se apunta de lanza para crear una página web, que sea un soporte de comunicación fuerte para promocionar los productos y servicios de la misma y lograra su posicionamiento en la sociedad.

La certeza del éxito que da el rediseñar la imagen de la agencia Romar Producciones a RR (Rubén Rojas) se basa en que a partir de ello se podrán utilizar de manera formal otras herramientas de comunicación para establecer mayor contacto con los consumidores, a la par que dará pauta para crear estrategias innovadoras para abracar mayores posibilidades de posicionamiento, lo cual es el ideal de toda organización.

1.- LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?

Desde diversas ciencias, la comunicación se puede considerar como un proceso universal, pero el punto de definición más complejo se enfoca en el ser humano y en las técnicas que éste utiliza para transmitir información.

“El termino comunicación proviene del vocablo latino *comunicare* que quiere decir la acción de poner en común, por lo que cuando una persona comunica está poniendo en común ese pensamiento”.²

Al ser la comunicación un proceso interpretativo, conlleva a una estructura de entendimiento social a través del consumo de códigos, símbolos, rituales y hábitos, entre otros rasgos de identidad cultural, que son pieza clave para la interacción social, lo anterior permite que el ser humano se adapte a su entorno inmediato y las personas que lo conforman.

En el proceso de comunicación existen actores principales, un modelo básico para entender esto es: Emisor – Mensaje – Receptor, en el cual el mensaje funge un papel muy importante para comprender el proceso de comunicación, debe ser claro y concreto para establecer un mismo canal de pensamiento entre emisor y receptor, siendo el emisor quien a través de diversas herramientas comunicativas transfiere información al receptor con un fin específico. Es así como Claude E. Shannon dice: “La existencia de un emisor y un receptor, es condición indispensable para que pueda existir transferencia”.³

En el caso anterior hablamos del mensaje como un método de difusión meramente informativo, sin embargo cualquier tipo de organización hoy en día tienen la capacidad de cambiar comportamientos, actitudes y formas de pensar en las personas a través de mensajes elaborados persuasivamente, es así como Aristóteles menciona que uno de los principales propósitos de la comunicación es “la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener un mismo punto de vista”.⁴

² CASTRO LERMA, Ixchel, *El Modelo Comunicativo: teóricos y teorías*, Ed. Trillas, México, 2006, pág. 14.

³ *Ibidem* pág. 112.

⁴ BERLO, David K. *El proceso de la comunicación*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1977, pág. 7.

Al igual que Aristóteles, Carl Hovland uno de los primeros teóricos en el campo de la comunicación piensa que; para modificar la conducta de otra persona el discurso aplicado debe ser persuasivo, valiéndose de estímulos que contengan códigos afines para ligar la comunicación y hacerla certera.

Para lo anterior es importante analizar el proceso comunicativo que básicamente lo conforma un transmisor, un mensaje y un receptor, muchos modelos coinciden en su forma, determinando el fin principal; lograr que el receptor capte de forma clara la información introducida por una fuente.

Uno de los principales modelos de comunicación es el creado por el politólogo Harold Lasswell, el cual sintetiza de manera muy clara el acto comunicativo en cinco grandes zonas.

Tabla 1 Modelo Lasswell

¿Quién? Comunicador	¿Dice qué? Mensaje	¿En qué canal? Medio / canal	¿A quién? Receptor	¿Con qué efectos? Efectos
ANÁLISIS DEL EMISOR	ANÁLISIS DE CONTENIDO	ANÁLISIS DE MEDIOS	ANÁLISIS DE AUDIENCIA	ANÁLISIS DE EFECTOS

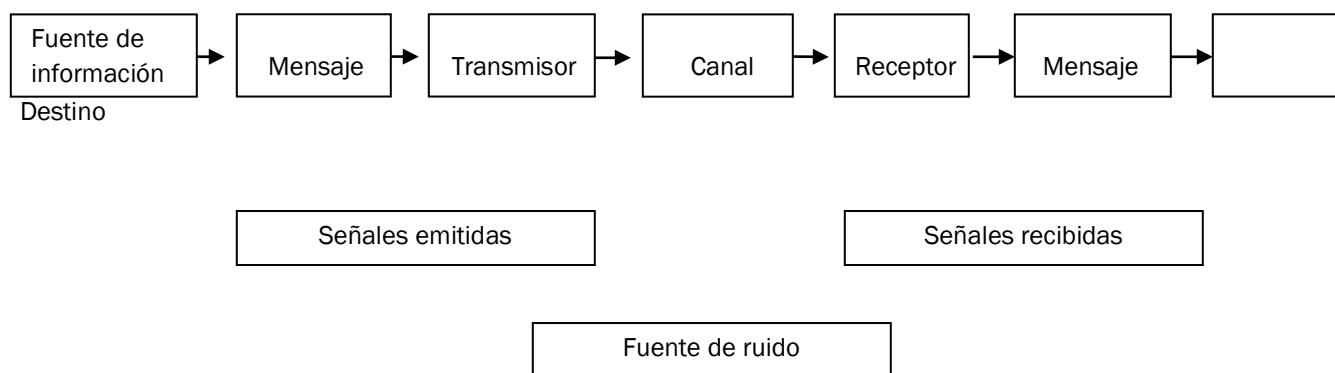
En el campo de la investigación Lasswell asignó a cada uno de los componentes un tipo especializado de análisis comunicativo, formulado del modo ya expuesto por lo que su famoso paradigma elaborado en 1948 supone un modelo para la investigación que trasciende su propio momento y sigue vigente en la actualidad.

El proceso de negociación entre las ideologías y representaciones entre emisor y receptor, aumentan el sentido al cual pretende llegar el mensaje, pero el comportamiento del receptor es más activo ya que constantemente recibe contenidos de información por otros medios. Por lo tanto el receptor sigue siendo el gran enigma de la comunicación cuyo interés aumenta con la mundialización de la información.⁵

⁵ WOLTON, Dominique, *Salvemos la Comunicación*, Aldea Global y cultura. Una defensa de los ideales democráticos y la cohabitación. Gedisa, 2006.

Uno de los modelos de mayor relevancia es el elaborado por Shannon y Weaver, el cual representaba un sistema de comunicación electrónica, que hoy se traslada a la comunicación, ya sea efectuada por una maquina o un ser humano. El modelo es el siguiente:

Tabla 2 Modelo de Comunicación Shannon y Weaver



A pesar de que dicho modelo está enfocado en un circuito electrónico de telefonía, teóricos posteriores a ellos lo aplicaron a la comunicación humana; esto es, relacionaron el contenido que Shannon y Weaver tenían, con el nivel de transmisión de mensajes que intercambian los seres humanos.

El proceso comunicativo antes mencionado inicia por una fuente de información; ésta decide qué mensaje envía, mientras que el transmisor convierte el mensaje en una señal que envía a través de un canal al receptor.⁶

Entre la señal que se emite y la que se recibe existe ruido o interferencia, el cual es un término aparente sin significado, pero que interviene mucho en la recepción de lo transmitido. Se dice que muchas cosas pueden ocasionar interferencias, por ello Shannon y Weaver consideran que los problemas técnicos (Exactitud en la transmisión de símbolos), problemas semánticos (precisión de los símbolos para transmitir el significado deseado) y de efectividad (en qué nivel se ve afectada la conducta del destinatario), son causantes de problemas en el estudio de la comunicación.

⁶ FISKE, JOHN, *Introducción al estudio de la Comunicación*, Ed. NORMA, Londres, 1982, pág. 3.

Los teóricos antes mencionados advierten que dichos niveles están interrelacionados y deben identificar de manera correcta los campos semánticos, ya que el significado está contenido en el mensaje y mejorando la codificación aumenta la precisión semántica.⁷

La aportación de Shannon y Weaver, a pesar de estar diseñada para la comunicación de radio y telefonía, hace énfasis en los ruidos o interferencias por la distorsión que estos provocan en la recepción del mensaje y a pesar de no ser un modelo destinado a la investigación de la comunicación humana, hace un gran aporte, representada de la siguiente manera por García Madrigal:

1. Se observa y recoge información de la fuente, que llega de o se busca en exterior.
2. Se proporciona el tratamiento técnico adecuado (codificación) para poder ser difundida en el medio técnico-biológico adecuado.
3. En el destino el perceptor la interpreta a la vez que la asume, modifica o rechaza.
4. Se adopta una decisión con arreglo a las expectativas, deseos o necesidades.⁸

Los modelos de comunicación evolucionaron ante el desarrollo del proceso comunicativo y se complementaron con más estudios de autores que partían de lo ya investigado, en la década de los 50´s Wilbur Schramm, quien partía del modelo Aristotélico Transmisor-Mensaje-Receptor, inserta el concepto de *Código*, al modelo de Shannon y Weaver; como el conjunto de signos y símbolos utilizados para la comunicación. En ella menciona que: “es erróneo pensar que la comunicación comienza y termina en un punto, es un proceso interminable, sin principio ni fin”.⁹

Schramm se enfocó en el análisis de modelos ya existentes adecuándolo a la comunicación interpersonal y colectiva.

“El mensaje está en alguna parte del proceso, separado tanto del transmisor como del receptor. (...) El código es adquirido mediante diversas instancias que van desde el

⁷ Ibídem, pág. 2.

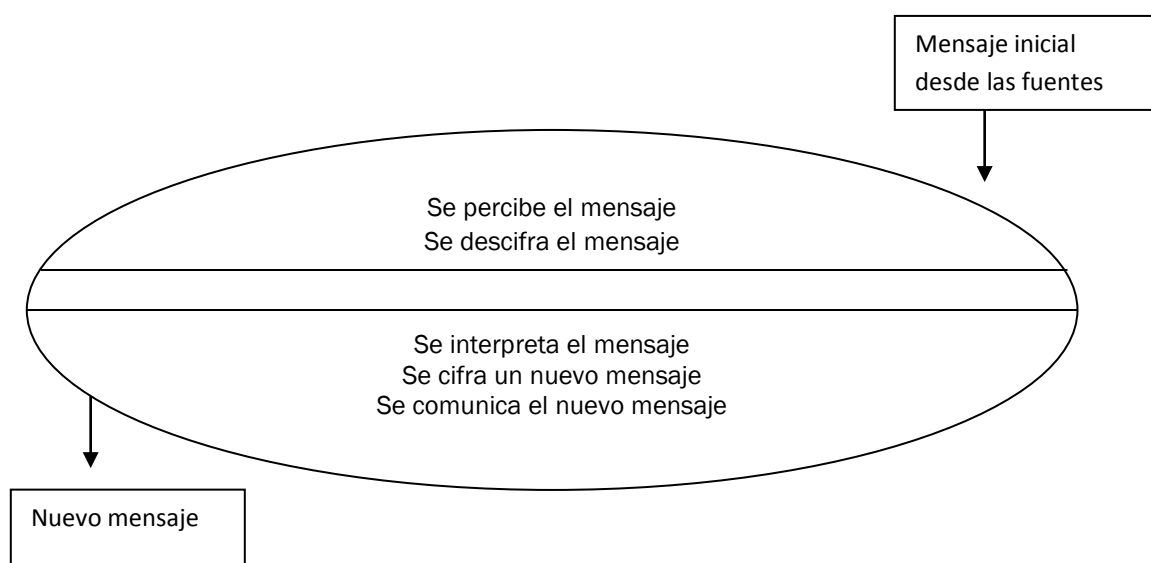
⁸ GARCÍA MADRIGAL, Florencio, *Fundamentos de Comunicación Humana*, Ed. MIRA, Zaragoza, 1964, pág.107.

⁹ CASTRO Ixchel, *El Modelo comunicativo*, Ed. Trillas, México, 2006, pág. 118

aprendizaje de la lengua hasta la asimilación de normas y pautas culturales que traen consigo la posibilidad de interpretar el mensaje de una determinada manera”.¹⁰

La diferencia que Wilbur establece entre emisor - comunicador y receptor - perceptor hace referencia a que el emisor es el encargado de enviar un mensaje mientras que el perceptor lo recibe, pero no como un sujeto pasivo, esto es, no sólo recibe el mensaje sino que también lo percibe y reinterpreta, por tanto toda persona puede ser a la vez fuente y receptor. Su modelo es el siguiente:

Tabla 3: Modelo Schramm



Schramm denomina como fuente donde los mensajes se generan, el cual puede ser una institución, personas o grupos. El comunicador así ingresa un mensaje inicial a partir de dicha fuente, mismo que percibe, descifra e interpreta, luego crea un mensaje nuevo que comunicará a sus perceptores adecuándolo a la situación comunicativa.

La retroalimentación, es decir la información que proviene del receptor al transmisor y le indica a este como viene su mensaje, es abundante en comunicación interpersonal y escasa en comunicación masiva.

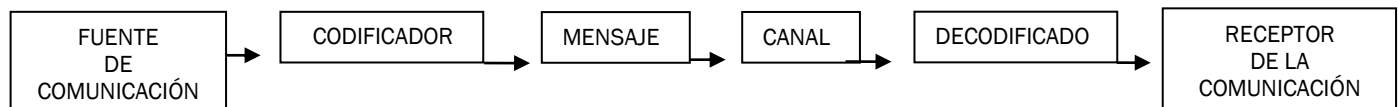
¹⁰ BENASSINI Claudia, *Teorías de la comunicación en Estados Unidos y Europa*, Ediciones de Comunicación, México, 1986, pág. 22.

Por otra parte, también se puede analizar el modelo creado por David K. Berlo quien complementó su estudio basado en Schramm. Él concuerda que debe existir un código para que la recepción de la comunicación sea favorable, sin embargo el añade dos operaciones:

- Codificador: encargado de tomar las ideas de la fuente y disponerlas en un código, expresando así el objetivo de la fuente en forma de mensaje. Es quien expresa de manera clara el mensaje de la fuente.
- Decodificador: así como la fuente necesita un codificador para traducir sus propósitos en mensajes, para expresar el propósito en un código, al receptor le hace falta un decodificador para retraducir, decodificar el mensaje y darle la forma que sea utilizable para el receptor.¹¹ Es quien interpreta el mensaje perfectamente.

El canal al cual se refiere Berlo para transportar el mensaje son la prensa, cine, radio, televisión en el caso de que ésta vaya con un fin de comunicación masiva. El modelo propuesto es el siguiente:

Tabla 4: Modelo de comunicación Berlo



Berlo atribuye a su modelo un elemento que es punto clave para mejorar o afectar la comunicación; *la fidelidad*, la cual depende de: “aquellos factores que inciden en la fuente al construir su mensaje, los que se ubican en el mensaje, los del canal y aquellos que corresponden al receptor.¹²

El proceso de comunicación y la forma en como la audiencia recibe los mensajes tiende a ser más exacta si se disminuyen los ruidos para aumentar la fidelidad en la recepción,

¹¹ BENASSINI Claudia, *Teorías de la comunicación en Estados Unidos y Europa*, Ediciones de Comunicación, México, 1986, pág. 23.

¹² CASTRO Ixchel, *El Modelo comunicativo*, Ed. Trillas, México, 2006, pág. 83.

para ello es indispensable que la fuente sea clara y tenga un nivel de conocimiento acorde al lugar de su entorno socio-cultural, por el hecho que la comunicación no es igual perteneciendo a clases culturales y sociales distintas y finalmente de ello dependerá la construcción del mensaje y la respuesta que se espera del receptor.

Una teoría, que ha dado lugar a investigaciones basadas en modelos anteriores con el fin de comprender más a fondo los mensajes que son transmitidos a partir de los medios de comunicación, es la desarrollada por McLuhan, la cual hace alusión al hombre con la tecnología comunicativa.

Actualizó supuestos acerca de la incontenible capacidad de los mensajes de los medios. Los supuestos nos dicen que el desarrollo técnico de los medios en un momento histórico dado, determina como piensan y cómo actúan los miembros de la sociedad.¹³

Existen investigadores que tratan de comprender el impacto social de las nuevas tecnologías; otros rechazan las afirmaciones de McLuhan, nos dicen que es dudoso que la tecnología produzca efectos en la sociedad.

McLuhan con el fin de superar o romper los paradigmas de Lasswell nos dice: “Los medios técnicos no constituyen entidades aisladas del hombre, sino que forman una entidad física y antropológica y deben estar considerados como extensiones de los órganos del hombre”.¹⁴

Según el teórico anterior, puede estudiarse la historia de la humanidad con base en la progresiva complejidad de los medios empleados en la comunicación, un ejemplo de ellos es lo que clasificaba en medios calientes y fríos.

Los medios calientes lograban la participación del receptor a través de instrumentos como la radio cine, imprenta, fotografía entre otros, que generaban una poca participación de las personas, al contrario los medio fríos tenían la característica de lograr una mayor interacción entre los individuos por medio de la radio, oralidad, teléfono y electricidad.

¹³ GALLARDO CANO, Alejandro, *Curso de Teorías de la Comunicación*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1990, pág. 96.

¹⁴ *Ibíd*em, pág. 99.

El medio no sólo comunica sino que modifica la mente humana obligando a ejercer sus capacidades. Todo esto lleva a lo que dice David Sarnofe, “Los productos de la ciencia moderna no son de por sí, buenos ni malos, lo que determina su valor es la forma en que se les utiliza”.¹⁵

Se han esbozado los principales modelos del desarrollo de la comunicación humana, para entender metodológicamente la trayectoria que sigue el mensaje a través de lo que dice el emisor y cómo lo interpreta el receptor por medio de códigos y herramientas comunicacionales

El hombre comúnmente se relaciona con otro a través de tres medios principales, la comunicación oral, la comunicación escrita y la no verbal, estas intervienen en un proceso llamado comunicación interpersonal donde cada una funge como transmisora de mensajes, pero dirigidas a informar de manera diferente.

Las organizaciones por ejemplo, comúnmente comparten información con sus integrantes por el medio oral y escrito, ya que con la primera se obtiene una respuesta inmediata y con la segunda se almacena la información por determinado tiempo para ser consultada, esto permite que todos los integrantes estén en un mismo canal y les sea mucho más fácil el alcance de objetivos.

Lo anterior dio pie a la creación de herramientas comunicacionales, que permitirá a los integrantes de las organizaciones estar en continua conexión, se tiene entonces, a los principales actores de la comunicación oral como: los rumores, mensajes cara a cara y discursos, y por parte de la comunicación escrita: cartas, memorandos, correo electrónico, fax, entre otros.

Por otro lado la comunicación no verbal, se considera parte complementaria para transmitir favorablemente un mensaje, ya que los movimientos corporales aclaran y dan énfasis a lo que el emisor trata de dar a conocer a su público específico.

En el escenario comunicativo, se tiene que los procesos de comunicación entre los seres humanos se clasifican en la llamada tipología de la comunicación, en la cual se estudia la

¹⁵ MC LUHAN, *El Medio es el Mensaje*, Ed. Paidós, Estados Unidos, pág. 167.

forma en cómo los individuos se relacionan entre sí dentro de una organización en diferentes modelos comunicativos y en cuanto a la relación con otros grupos que se encuentran en su entorno.

“Un individuo, una vez que ha interactuado con otras personas de un sistema, queda enlazado con ella y recibe en mayor o menor medida apoyo de los mismos”.¹⁶

Es así como se desarrolla una clasificación en la comunicación. La *comunicación intragrupal*, que se ve reflejada en el comportamiento del individuo a partir de los contactos con los que comparte su vida diaria y la influencia que este grupo pueda ocasionar en su proceso comunicativo.

Otra modalidad identificada dentro de las organizaciones, es la llamada *comunicación intergrupala*, encargada de establecer una conexión de un grupo con otro y que estos a su vez se relacionen obteniendo métodos propicios para mejorar las actividades que desempeñan.

“La importancia de la comunicación intergrupala estriba en los problemas que surgen entre los grupos al interactuar, es decir, problemas derivados de las dinámicas comunicativas intragrupales que pueden llegar a obstaculizar la interrelación entre los grupos”.¹⁷

Es necesario para ello la presencia de estructuras sólidas que respondan favorablemente a los mecanismos de producción con los cuales se rigen las organizaciones, esto permitirá a la formación de grupos formales e informales basarse bajo una misma norma y lograr así una sana comunicación intergrupala.

En toda sociedad existen diversos procesos que son utilizados como herramientas para llegar cada vez más a un mayor número de población y transmitir un mensaje con la intención principal de cambiar los modos de conducta de las personas.

¹⁶ GALLARDO CANO, Alejandro, *Curso de Teorías de la Comunicación*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1990, pág. 79.

¹⁷ *Íbidem*, pág. 81.

Actualmente la comunicación masiva o colectiva ha alcanzado su mayor auge tanto por la necesidad de información como por los avances tecnológicos, esto ha dado pie a generar mensajes a través de herramientas creadas a lo largo de la historia, por ejemplo la radio, televisión, prensa e internet.

La mundialización de la información es un factor dinámico y de apertura, que permite obtener diversidad de cultura política, económica y social, esto es, cuanta más información circula, más conocimientos se necesitan para interpretarlas y en algunas ocasiones adaptarlas a una sociedad diferente.

Las teorías expuestas anteriormente desarrollan diferentes modelos que explican el proceso de comunicación y como a través de ellos los individuos se relacionan, los mensajes emitidos han dado pauta a la creación de nuevas herramientas para lograr un óptimo flujo comunicativo que a su vez ha sido funcional y necesario dentro de los sistemas más complejos, como las organizaciones.

1.2 ¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN?

El concepto de organización es un conjunto de personas que buscan un objetivo específico o alcanzar determinadas metas que no se lograrían de manera individual, tiene una multiplicidad de propósitos, funciones y objetivos están basadas en estructuras que hacen referencia a los roles y relaciones que permiten a las mismas ser productivas y ofrecer beneficios atractivos a la sociedad.

Las organizaciones pueden ser formales y no formales, lo que los hace diferentes es la estructura organizacional que tienen designada ya que los formales persiguen fines específicos y el otro se crea por mera necesidad social pero ambas operan según reglas, “un área o un dominio de competencia en el que el individuo involucrado comparte su trabajo para conseguir unos objetivos bajo el mando de unos líderes predeterminados”.¹⁸

¹⁸ GOLDHABER, Gerald M. *Comunicación Organizacional*, Ed. Logos Consorcio S.A., México, 1984, pág. 40.

Para alcanzar metas dentro de una organización el recurso humano (personas) y el recurso material (infraestructura) son indispensables, ellos son los que se encargan de transmitir al exterior los valores, servicios y propósitos establecidos por los dueños o personas al mando, para poder mantenerse ante un mundo cambiante y competitivo, por ello las organizaciones deben tener en cuenta que la inversión hacia ambos factores ayudan tanto a su buena imagen como a su posicionamiento a través de ellos.

Se tiene entonces que el recurso humano contribuye a fabricar efectos positivos o negativos, Bernard define a la organización como:

“un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas (...) algunos serán físicos, biológicos, psicológicos pero el elemento común a todo, lo que une a todos estos sistemas dentro de la concreta y total situación de cooperación, es el de organización”.¹⁹

Como lo deriva etimológicamente la palabra griega, *órganon* que significa *instrumento*, cuenta con dos acepciones una que se refiere a una parte específica del proceso administrativo, a la acción de organizar y otra que se utiliza cuando contemplamos la organización como un ente social, como un conjunto de personas que utilizan determinados recursos para alcanzar un fin.

Para esta última se debe contar con tres entornos indispensables para optimizar su funcionamiento: entorno físico, cultural y tecnológico, siendo este último quien en la actualidad toma más fuerza para posicionarla en el mercado a través de las nuevas herramientas de comunicación que han alcanzado gran auge en la sociedad ya que son utilizadas para agilizar la recepción de los mensajes a un mayor número de personas.

De acuerdo a lo anterior las organizaciones se clasifican según los criterios de servicio que ofrecen al público, la cual se denomina; Tipología de las organizaciones.

Muchos autores desarrollaron algunos criterios para conformar dicha tipología, diferentes perspectivas que agrupan a las organizaciones según el entorno el cual posibilita la

¹⁹ ALMENARA ALOY, Jaume, (coord.), ROMEO DELGADO, Marina, ROCA PÉREZ, Javier (col.), *Comunicación interna en la empresa*, Ed. UOC, Barcelona, 2005, pág. 16.

estabilidad de la organización. En el siguiente cuadro se observa la tipología organizacional según los fines y criterios que maneja cada una de ellas, de acuerdo a varios autores se presenta la tabla siguiente:

Tabla 5 Tipología organizacional

CRITERIO	AUTOR	PARÁMETRO	EJEMPLOS
Metas funciones	Hughes	Filantrópica Negocio familiar Corporación Militar Voluntaria	Universidad Percy´s Shop Armco Steel Ejército AMA (Asociación)
	Parsons	Mantenimiento Productivas Integrativas Metas políticas	Iglesias Negocios Hospitales Ejércitos
	Katz y Kahn	Producción Mantenimiento Adaptación Administrativas	Empresas Escuelas Universidades Gobierno
Autoridad / Adaptación	Etzioni	Coercitivas Utilitarias Normativas	Prisiones Motel-hotel Iglesia
Beneficiario	Blau y Scott	Beneficio mutuo Servicio Comunitaria Negocios	Club de golf Universidad Oficina de correos Banco

Ninguna empresa colocada en el mismo rubro se puede generalizar con otra, ya que cada una difiere en su sistema de funcionamiento y estructura, es así como logran a través de sus actividades y de su entorno elementos para producir bienes y servicios.

Tomando en cuenta el cuadro anterior, analizamos que los seres humanos están sumergidos en algún tipo de organización, ya sea en el trabajo, escuela, iglesias, clubes, entre otros, estas se clasifican según sus objetivos y estructuras, determinadas principalmente en organizaciones con fines de lucro y organizaciones sin fines de lucro. Las primeras tienen como fin vender productos para obtener ganancias económicas de las operaciones que realiza. Por otra parte las organizaciones no lucrativas suelen producir servicios con miras al beneficio público.

“Como cualquier otro organismo vivo, nacen, crecen viven y mueren pasando por ciclos vitales de crecimiento, maduración, expansión, consolidación y declive, de ahí deriva su complejidad”.²⁰

Al ser sistemas compuestos por personas, las organizaciones se estudian como sistemas sociales las cuales contribuyen en gran medida al pronto alcance de metas u objetivos, con ello y según su estructura y sistemas oficiales, dependerán los resultados, es así que una forma de contemplarlas es a través de su modo operativo, el cual puede ser formal; caracterizado por su sistema oficial y definido para la toma de decisiones e informal la cual consiste en tener medios no oficiales pero que de igual forma influyen en la comunicación ya que trabajan con pautas utilizadas cotidianamente en las organizaciones.

En la tipología organizacional detallada anteriormente las empresas familiares fungen un papel muy importante hoy en día en el mundo empresarial ya que a pesar de tener el mito de no ser funcionales por estar conformadas por elementos de hasta tercera generación (primos o sobrinos) han logrado posicionarse incluso a nivel mundial, un ejemplo claro es la empresa FORD.

En la actualidad muchas empresas están conformadas desde un ambiente familiar, la creación de emprender un negocio redituable y beneficioso para quienes la conforman es un proceso interesante, se debe aprender a separar las relaciones familiares ya que uno de sus defectos es que tienden a ser afectivas, el planificar sucesiones y desprenderse

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto *Comportamiento Organizacional*, Ed. Thomson, México, 2004 pág. 49.

de miembros que no agreguen valor a la misma y que por ende impidan que se alcancen las metas planteadas, también forma parte de su estructura.

Una de las ventajas de las empresas familiares se basa en la confianza existente entre sus miembros, esto contribuye a expresar abiertamente ideas, disgustos y tener la libertad de aportar conocimientos fructíferos a la misma, sin el miedo a ser criticados.

Las fortalezas que implica la creación de una empresa familiar es que los intereses son comunes entre los miembros que la conforman, comparten un mismo ideal y están dispuestos a sacrificarse y aportar la mayor dedicación a la misma, reconocen la autoridad de sus directivos y ejercen liderazgo, voluntad e innovación para su mantenimiento por los altos estándares que exige el mercado.

Como desventajas se encuentran los intereses y diferencias personales, el difícil proceso de desprenderse de integrantes que no se desempeñe bien en la organización, el tener una mentalidad de qué beneficios puede otorgarme la empresa en vez de pensar en que se puede aportar a la misma y no ejercer con autoridad las políticas represivas o sanciones terminales por tener vínculos familiares afectivos.²¹

En este tipo de organizaciones también pueden estar integrados personas externas a la familia, una vez ya conformadas y establecidas se debe analizar si es necesario incluir a especialistas en áreas que no pueda cubrir ningún miembro familiar por no estar especializado, las ventajas de este tipo de integrantes es que encontrará un ambiente familiar en el cual sus ideas sean al mismo tiempo consideradas y como desventaja encontrará barreras en cuanto a crecimiento laboral, por preferencias familiares, aunque no en todos los casos sucede así, ya que el objetivo es tener a los mejores.

Los integrantes de una empresa familiar tienen un sitio donde desarrollar sus habilidades, y esto les da sensación de seguridad y de independencia. También puede ayudarles a coger experiencia, para después desarrollarse profesionalmente en otro sitio. Trabajar en un negocio familiar es una experiencia que no puede vivir todo el mundo, que

²¹ [en línea] Consulta 14 de julio 2011 Disponible en la web:
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/empresafamiliar.html>

muchas familias están orgullosas de ofrecer a sus miembros, y que se puede aprovechar. En el negocio familiar, se mira al futuro, se busca la continuidad.

Para complementar lo antes descrito, las organizaciones están sumergidas en un campo centralizado o descentralizado según su estructura de funcionamiento. Las organizaciones centralizadas tienen el poder en la toma de decisiones al contrario de las descentralizadas las cuales son destacadas por ser más abiertas a la participación de todos los integrantes, en gran medida este campo de control depende del número de individuos que conforman la organización.

Los organigramas, permiten graficar desde los puestos más importantes hasta los detalles que son pertinentes en cada departamento según sea la organización, un organigrama muestra datos como división de funciones, los cuales están sujetos a niveles jerárquicos, que adquieren responsabilidades específicas dentro de un grupo de trabajo y con ello observar las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Los organigramas entonces, orientan la estructura de la organización, tienden a evolucionar con el tiempo y se forman a partir de los antecedentes organizacionales. La forma sana de crearlo se da de manera explícita o formal, que se refiere a la forma institucional u oficial de la organización, para ello es recomendable elaborar un listado de las áreas que la conforman así como de funcionarios para definir sus roles.

Para la elaboración de una de las partes del diseño de las organizaciones como el organigrama, existen dos modelos importantes, uno es el llamado modelo mecánico adecuado para los ambientes estables; en dicho modelo es probable que haya cambios continuos, lo que da pauta a registrar todo lo que ocurre dentro de la organización, aquí predomina la centralización de las decisiones. El modelo orgánico por otra parte descentraliza las decisiones y provoca una nivelación de poder lo cual permite un grado alto de libertad en las personas al delegarle mayores responsabilidades y lograr así un mayor grado de flexibilidad y adaptabilidad.

Ya sean grandes, medianas o pequeñas empresas, las organizaciones se van desempeñando al ritmo que ellas mismas deciden, y este depende de varios factores

para lograrlo; la estrategia, la tecnología, el diseño y la cultura de la organización, sin dejar de un lado al factor humano. Este último logra en gran medida su evolución, las personas mueven e inyectan energía a las organizaciones, pero para ello las mismas empresas deben cuidar el ambiente en el que se desenvolverán para desarrollar sus habilidades y competencias, este es entonces el reto más grande que tiene una empresa mantener motivado a su personal para alcanzar el éxito.

Las teorías de la organización son la base para analizar y abordar problemáticas existentes y mejorar la realidad, se aplican al observar las situaciones, reflexionar sobre ellas y elaborar así un marco que permita plantear una serie de hipótesis y tratar de mejorar la situación descrita, su evolución en el ámbito administrativo comienza con la teoría clásica que parte de un todo organizacional para garantizar la eficiencia a través de las personas y los órganos que la integran, se basa principalmente en la división del trabajo, en donde la unidad de dirección debe ser centralizada, ubicándose en los grandes rangos de jerarquía.

Aunado a ello surge la teoría humanística, donde ya se toma en cuenta a las personas que colaboran en el desarrollo de las empresas, esto es, se analizan ya no aspectos técnicos y formales sino psicológicos y sociológicos, surge de contrarrestar la tendencia a la deshumanización del trabajo. Y por último el enfoque sistémico parte de un fenómeno mayor, el desempeño del sistema dependerá de cómo se relaciona con el todo mayor que lo contiene y del cual forma parte, estas han sido relevantes para comprender el proceso que se ha dado en la administración del trabajo.

Tenemos entonces Las organizaciones utilizan para su desempeño nuevas habilidades, por medio de herramientas comunicacionales para llegar a un mayor público posible así como análisis y tácticas que unifican una estrategia específica para alcanzar un objetivo particular. Dichas tácticas van en función de un diagnóstico previo a la organización, el cual es desarrollado por un comunicador dedicado a los asuntos organizacionales.

1.3 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación funge un papel muy importante en la vida de las organizaciones, dan mayor productividad a las mismas a partir de nuevas herramientas o de las llamadas “nuevas tecnologías de la comunicación y de la información”, mismas que deben acoplarse ante la demanda de los nuevos retos organizacionales.

“La Comunicación Organizacional es el proceso mediante el cual el individuo o una de las sub-partes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra sub-parte. Esto nos clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él en la organización”.²²

Se contempla como pilar fundamental para la estabilidad empresarial en sana competencia, por medio de dos funciones primordiales; la comunicación interna identificada con el factor humano incluyendo técnicas para mantenerlos como aliados, ya que ellos son la primera impresión de las empresas, así como la comunicación externa la cual crea una identidad con sus públicos a través de estrategias que les permita actualizarse innovar y mantener en constante desarrollo a la organización.

Es una disciplina con un amplio bagaje teórico, trabaja a espaldas de dos realidades fundamentales en la organización: la comunicación interna y la digital, por no entrar en la gestión de la identidad corporativa y en el marketing, íntimamente vinculados a la comunicación. Es la normativa que fomenta la transparencia en las organizaciones, se contempla como una parcela sustancial y fundamental para las empresas, que puede hacerse extensiva a todo tipo de organizaciones.²³

La labor del comunicador, quien se concentra en el funcionamiento de la organización, por medio de un diagnóstico que arroje información negativa o positiva tanto de manera interna como externa de las organizaciones y con ello minimizar los errores y aumentar las fortalezas de la organización. Una buena manera de realizarlo es a través de una

²² MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto, *Comunicación Organizacional práctica*, Ed. Trillas, México, 1988, pág. 22.

²³ CASTRO LÓPEZ, José, *COMUNICA, Lecturas de comunicación organizacional* Ed. Netbiblo, España, 2005, pág. 29.

herramienta de análisis nombrada FODA que le permitirá estudiar el panorama que guarda la organización, para ello se enlistan fortalezas y debilidades a nivel interno y oportunidades y amenazas a nivel externo.

A partir de ello, elabora un plan de comunicación de la organización que de acuerdo a sus prioridades puede ser de manera interna con lo cual se pretende crear una personalidad arraigada en todas las personas que la integran, lo anterior se logra entre otras cosas con un flujo de comunicación adecuado y con mensajes claros, un gran apoyo a ellos son las herramientas de comunicación que permiten perfeccionar la manera de actuar. Y con actividades externas que mejoren el nombre y creen mensajes adecuados para persuadir a un mayor número de consumidores y alcanzar sus metas.

Dentro de las herramientas utilizadas en las corporaciones como medio de información se encuentra; el tablero de anuncios, buzón de sugerencias, manual de identidad corporativa, Intranet, correo electrónico, juntas de trabajo, cursos de capacitación, revista interna, videos corporativos, entre otros elementos que son funcionales para alcanzar un ideal organizacional.

Los mensajes de la comunicación interna son compartidos entre los miembros de la organización, desde la dirección general, pasando por los directivos y empleados. Esta interacción humana debe ser fluida, motivante, estimulante y eficaz, ya que con ella se pretende “lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor coste posible.”²⁴

Los canales de información dentro de una organización se pueden dar de dos maneras la comunicación formal que surge de manera oficial, por provenir de altos mandos según el organigrama de la empresa lo cual la convierte en la principal fuente fidedigna, que impide la creación de rumores y la comunicación informal, que se genera al no recibir suficiente información, pero que a la vez contribuye a reunir información sobre

²⁴ BENAVIDES, Juan, Dirección de comunicación empresarial e institucional, 2001. Pág. 180.

malestares dentro de la organización, dando oportunidad a mejorarlos para no obstaculizar el logro de objetivos.

Las canales anteriores se pueden desplazar por medio de las organizaciones de tres maneras básicas; forma *ascendente*, es decir, de los niveles bajos hacia los altos mandos, surge desde las funciones más básicas o labores obreras y llegan a diferentes áreas desplazándose a las funciones o puestos más altos. Es muy importante puesto que permite comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna.

La comunicación descendente es contraria, favorece el funcionamiento de la organización surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Es una herramienta de gestión muy importante para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes basadas en las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman, así como de todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento.

Por último la horizontal, que se da entre compañeros, fortaleciendo la integración con dinámicas enfocadas a integrarlos, esto propicia al respeto y cooperación entre ellos.

La función de la comunicación interna es hacer sentir a sus integrantes que forman parte de una misma organización, la cual se preocupa por su bienestar y desarrollo profesional y personal delegándoles ciertas responsabilidades para el buen funcionamiento de esta éste vínculo de comunicación permite a cada uno de los miembros, para defender la marca de la organización y al mismo tiempo proyectar al exterior un mismo concepto.

Al tener bien definida la comunicación interna, el siguiente paso enfocarnos a la comunicación externa esta se lleva a cabo con las personas y el ambiente que está fuera de la organización, pero que de alguna manera tienen una relación con ella, como los proveedores, accionistas, clientes y empleados, los cuales demandan servicios diferentes y por ello es necesario estudiarlos para comprender el vínculo que se crean con la empresa.

La comunicación externa se apoya de las encuestas de opinión o de actitudes, investigación de mercado, consulta de medios de comunicación, propaganda, publicidad y relaciones públicas, entre otras actividades que le permiten facilitar el proceso comunicativo entre la organización y sus públicos externos. Asimismo en su estructura comercial comprenderá un círculo donde intervienen clientes, proveedores, competidores y medios de comunicación, de allí es donde se desprenden las actividades publicitarias de sus productos o servicios.

La relación que existe en la actualidad en el mundo empresarial con la sociedad adquiere un valor importante para ambos actores ya que satisfacen sus necesidades. Los procesos de una organización para su institucionalización parte de la transmisión de sus signos visuales y conceptuales, con los procesos anteriores la empresa se crea una identidad corporativa, a través de una imagen, cultura y comportamiento adecuado entre todos los participantes de la misma, esto favorecerá en gran medida las metas fijadas. En el siguiente apartado se desglosaran conceptos de identidad conceptual y visual que logran consolidar a las corporaciones a nivel interno y externo.

1.4 IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad es un elemento fundamental caracterizadora de la cultura de una organización, sociedad o persona, en el caso de las organizaciones se fundamenta en el estilo que deben tener para sobresalir en un campo tan competitivo para ser elegido por los consumidores.

Desde su producto hasta el comportamiento que su personal tiene al exterior e interior de la organización se derivan los rasgos característicos para hacerla visible y tangible.

Una frase muy interesante es la que dice que “un producto está desnudo si detrás de él no tiene una identidad” y aunado a ello, si el mismo personal no se sienta identificado de lo que ofrece y del beneficio que puede otorgarle a la sociedad la empresa quiebra, esto es porque debe existir una real empatía en lo que la empresa es, cómo la ven y lo que desea lograr.

Con las diversas concepciones que se tienen del término “Identidad corporativa”, Paul Capriotti define que se pueden desmenuzar en dos grandes conceptos;

- El Enfoque del Diseño; define a la Identidad Corporativa como la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades.
- El Enfoque organizacional tiene una perspectiva más amplia y profunda de lo que es la Identidad Corporativa, planteando que es el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización.

Así, podemos definir a la Identidad Corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno).

El crear una identidad organizacional depende en gran parte de los directivos, ellos tienen la responsabilidad de crear un grupo de trabajo y una marca competitiva al exterior (apoyado de expertos) lo cual depende de estrategias utilizadas con bases comunicacionales usadas en gran medida con el soporte de la publicidad.

Podemos resumir que la identidad corporativa se debe enfocar en cuatro rasgos importantes: el producto, el entorno, la información y el comportamiento.

Tenemos entonces que la globalización ha hecho que muchas empresas tengan como único fin su desaparición, pero existen elementos con mucha fuerza para evitarlo, uno de ellos es hacer un uso apropiado y bien estructurado de su imagen, ligado a otorgarle la identidad buscada, muchas personas parten de lo visual para poder asociar la marca con el producto y consumir con ello un estilo de vida, el cual direcciona la fortaleza de la empresa, sin este uso la relación y empatía no se concretarán.

Es así como la identidad de la organización depende en gran medida de los usos que la comunicación aporte, planeándola y permitiendo un mejor funcionamiento para alcanzar los objetivos establecidos. El siguiente apartado describe los elementos que conlleva a potencializar la identidad organizacional.

1.4.1 IDENTIDAD CONCEPTUAL

Son las políticas institucionales que refieren los principios la misión y la visión de la organización. Son mandatos que enuncian el deber ser de la misma. La identidad corporativa revela como están estructuradas las organizaciones, implantándola de manera adecuada permite integrar a los principales actores que la conforman, los cuales pueden estar directamente ligados a la misma (empleados) o gente externa a ella (clientes), esto logrará que ambos actores se identifiquen con la cultura organizacional y reflejen un estilo empresarial deseado.

Todo lo que una empresa tiene hace y dice es expresión de la Identidad Corporativa, no son solos los logotipos y símbolos, aunque estos son signos visibles de una organización y de vital importancia para su posicionamiento. Una identidad corporativa bien realizada no es un simple logotipo, es necesario mantener una coherencia visual en todas las comunicaciones que una empresa realiza, por ejemplo; folletos, papelería, páginas web, entre otras, para unificarla.

La identidad corporativa de una empresa es su carta de presentación, su cara frente al público; de esta identidad dependerá la imagen que se formará de la organización, y esta percepción que tiene el público de ella se conforma características que la identifican según sus servicios de otras a través de los objetivos que quieren transmitir.

Se desglosa a la identidad conceptual por los siguientes conceptos básicos, que son parte indispensable de la dirección favorable que se plantean las organizaciones:

La filosofía organizacional como un elemento para comprender como se rigen las empresas, bajo que lemas los trabajadores serán guiados para conseguir beneficios y obtener pertenecía de servir de una forma positiva para quien trabaja. “La filosofía corporativa debería responder a tres preguntas: quien soy y que hago, como lo hago, y a donde quiero llegar. En función de éstos tres cuestionamientos, podemos establecer que

la filosofía corporativa estaría compuestos por tres aspectos básicos: a) la misión corporativa; b) los valores corporativos, y c) la visión corporativa”.²⁵

La Misión es el pilar de una organización, define el negocio, responde a saber cuál es su finalidad, para qué fue creada, idealmente debe manifestar una contribución a la sociedad y responder a las necesidad del consumidor.

La Visión como parte de la misión son aspiracionales y define metas corporativas, puede ser prospectiva y delimitarla a ciertos años, para obtenerlas se deben respaldar en valores que la corporación defiende como maneras de actuar o tomar decisiones.

Una empresa forja *los valores*, estos se observan a partir de las acciones, la identifican para entender sus funciones y bajo qué claves las realiza, funcionan para auto diferenciar a la organización de las de su entorno.

Estos mantienen al ser humano alerta de acciones acertadas o erróneas respecto a la toma de decisiones dentro de la organización, son profundos dirigen y son aprendidos, dan sustento a todo lo que realizara la organización porque implican lo que el ser humano hará en la realidad y logran tomar una consciencia y posición de la organización ante la sociedad y su entorno.

En conjunto con los términos anteriores los objetivos y metas organizacionales, engloban lo que la organización desea perseguir, son temas más concretos ya que explican detalladamente lo que la organización quiere lograr en un determinado plazo.

Lo anterior permite saber que tan cerca o lejos está una organización de auto percibirse y que la perciban satisfactoriamente, logrando así su ideal corporativo y a su vez convertirse en una empresa con mayores posibilidades de éxito.

²⁵ [en línea] Consulta: 05 de abril de 2013 Disponible en la web:
<http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.html>.

1.4.2 IDENTIDAD VISUAL

Las empresas en su proceso de creación deben considerar aspectos que van desde su organización interna y externa, sin embargo la imagen es elemento indispensable para reforzar su posicionamiento, el desarrollar una identidad visual que la coloque en la mente de su público, la hará más perceptible al mismo, el simple hecho de ver una imagen establece una connotación con perspectivas distintas en las personas, con base en ello logran identificar qué tipo de servicios ofrecen , a que público están dirigidas, entre otras características que se engloban en el conjunto de elementos que dicha imagen pueda tener.

La manera de lograr una buena percepción con su público es creando una imagen sencilla que tenga referencias convencionales con la sociedad a la que se dirige para que éstos digieran la marca de manera satisfactoria, el nombre, gama cromática y tipografía son otros elementos que la integran y la unifican.

La identidad visual de una organización va acompañada de elementos que la caracterizan y la diferencian de su competencia, se compone principalmente del nombre, tipografía, logotipo, gama cromática y slogan.

El nombre de la empresa acorde a los servicios que refiere, debe ser preferentemente un texto breve, sugestivo, fácil de recordar y de pronunciar ya que si las estrategias de negocio de una empresa son extenderse a otros países, su fácil pronunciación arraigará mayor aprehensión al receptor humano. Los signos que integran la identidad corporativa según Joan Costa son;

El logotipo es, así una palabra –imagen compuesta de palabras unidas que se concibe ya no como un texto, si no como un elemento visualizado que pretende ser reconocido, se trata de: “Buscar una correlación entre la palabra pronunciada (forma sonora) y el logotipo (forma visual) lo cual facilitará la integración del logotipo en un campo social”.²⁶

²⁶ COSTA, Joan *Identidad Corporativa*, Ed. Trillas, México, 1993 pág. 78.

Complemento de lo anterior es la **tipografía**, la cual tiene que llevar un estilo propio, único en el mercado que no imite completamente el diseño de las marcas ya posicionadas en el rubro. El crear una tipografía especial para la empresa logra mayor originalidad y a su vez es sano, su simplicidad legibilidad y estética acentúan en la percepción humana la naturaleza de los productos y servicios.

Símbolo o imago tipo: Es una representación gráfica que da mayor impacto a la marca y que remite a los consumidores a su forma icónica sin recurrir propiamente al nombre. Sirve para reforzar su identificación, persiguiendo la fácil memorización y diferenciación a través de su imagen, la cual según su capacidad de difusión podrá colocarse como marca reconocida a nivel mundial.

La gama cromática es otra de las estrategias integradoras a la identidad visual de las empresas, al combinar los colores en el sentido institucional adquiere fuerza sugestiva para la familiarización de su público meta con sus productos y servicios. Son los colores emblemáticos que la empresa adopta como escudo. Los colores tienen un gran peso psicológico que son elegidos más por su significado que por el impacto visual que logre obtener.

El **eslogan** es una frase asociada a la marca de acuerdo a sus servicios, es utilizada en las campañas publicitarias de la misma ya que es un complemento integrador para dar más fuerza, es memorable y puede complementarse con voz institucional.

Las aplicaciones de reforzamiento no son necesarias e indispensables para una organización, sin embargo muchas de ellas, dan pauta para fortificar solamente su imagen, por ejemplo el uso de artículos promocionales, estaciones o áreas de servicio para promocionar artículos “merchadisign”, las cuales deben ir con la aplicación de la imagen corporativa de una manera adecuada en los productos especificados, otros complementos son las mascotas o los jingles (canción corta, fácil de recordar que se utiliza para asociarla a una marca), o incluso su misma infraestructura, la cual connota todo un servicio basado en la identidad corporativa.

El conjunto de elementos anteriores se deben plasmar en un instrumento normativo y funcional que detalle la forma correcta de utilizar la imagen corporativa, dicha

responsabilidad estará a cargo de especialistas en diseño o encargados del área, quienes basándose en un manual de identidad lograrán que los públicos no observen a determinada organización como un sujeto meramente económico sino como parte esencial e integral de la sociedad.

Los manuales de identidad corporativa son de mucha utilidad para conservar aquella imagen creada en cualquier empresa y con ello respetar ciertos lineamientos que describen el proceso de publicitar la marca en cualquier rubro, ya sea tarjetas de presentación, carteles, lonas, así como otro tipo de impresos y principalmente para dar a conocer a los departamentos encargados de desarrollar planes estratégicos en la colocación de la marca, la tipografía y los colores institucionales de la empresa.

Su contenido se basa en todos los elementos que conforman la identidad corporativa, así como las pautas y requisitos para poder utilizarlos en los diferentes soportes de comunicación. Las compañías se destacan de otras por su imagen y es por ello que se debe cuidar la manera como se presenta tanto al interior como exterior para poder crear ese vínculo y alcanzar sus objetivos.

“Las normas que se dictan en el manual no pueden ser modificadas en ningún sentido. Cuando los elementos de identidad sean reproducidos por alguien externo a la empresa estas serán igualmente respetadas, de modo que siempre estará asegurada la coherencia visual de las comunicaciones de la empresa”.²⁷

La imagen de la empresa irá ligada a la vida que ésta tenga, su creación contendrá flexibilidad ante los cambios y necesidades que vaya adquiriendo al sociedad, dichos cambios se presentan muy ligeros, reajustes que no afecten su integridad y que sean supervisados para saber cómo se van percibiendo por los diferentes sectores.

Un manual les permite detallar información, normas detalladas, instrucciones y muestras que permitirán reproducir los elementos de la identidad visual a su compañía, es una guía para unificar la imagen.

²⁷ *Ibidem* pág. 108.

1.4.3 MOC´S

Los medios organizacionales de comunicación son herramientas que ayudan a agilizar la búsqueda y transmisión de la información y pueden emplearse para la comunicación interna y externa, para existir buena comunicación debe existir información, la documentación define las operaciones destinadas a cubrir las necesidades de comunicación de todos los integrantes que la conforman.

Para establecer qué tipo de medios utilizar se debe analizar qué tipo de necesidades se desean cubrir para adecuar la información y su posterior difusión. Las formas de acceso a las fuentes de información se transmiten por varios canales utilizando diversas herramientas con el fin de reforzar el mensaje emitido y basados en las experiencias operativas las más comunes son las siguientes:

1.4.3.1. Publicaciones internas.

- a. Carta al personal; es un texto en formato de carta dirigido a todo el personal, son de rápida difusión y escaso costo su periodicidad puede perder relevancia.
- b. Revista o periódico interno; da a conocer temas de interés general y difunde mensajes de otros canales, tiene un cita periódica con el lector, debe contener dinamismo y atractivo visual.
- c. Buzón de sugerencias; permitir que se aporten ideas a través de formularios insertados, tiene acceso para todo el personal, pero puede caer en expresar más reclamos que sugerencias.
- d. Celebraciones; permiten a todos los miembros de la organización reunirse y estudiar su comportamiento en otro contexto.
- e. Nuevas tecnologías; internet es un medio indispensable para las organizaciones, es una red de información mundial que permite abarcar a un mayor número de personas de forma ágil. A través de una página web y correos electrónicos se favorecen las relaciones internas y externas para los públicos de la empresa. Se debe cuidar su recepción.

- f. Manual de acogida; es un documento que se entrega al nuevo personal para familiarizarlo con la empresa, en la cual comprenderá las actividades a desempeñar según su puesto.
- g. Reuniones de información; temas de interés para todo el personal, se anuncian procesos dentro de la organización, cambios resultados de operación, entre otros.
- h. Teléfono; es una forma directa de relacionarse con el entorno cercano de la empresa, clientes, proveedores, socios y empleados, la respuesta es inmediata.
- i. Memoranda; se utilizan para transmitir información importante dirigida principalmente a directivos.

Dada la cantidad de medios de comunicación con los que cuenta una organización, para que los herramientas anteriores sean rápidas seguras y económicas y lleguen a determinado público, será necesario identificar adecuadamente el medio para determinar los resultados, para ello se debe tener en cuenta qué información se desea transmitir, a qué público va dirigido y que características de los medios existentes es funcional para que le mensaje sea permanente y exista retroalimentación.

La gestión de la comunicación en las organizaciones funge un papel muy importante para evitar el fracaso, si se tienen programas de cambio y estrategias de mejoramiento, la empresa se podrá acoplar a los nuevos retos y demandas que exige la globalización y revertir el fracaso por el éxito.

Uno de esos nuevos retos presentados en las organizaciones es la adaptación al entorno con sus cambios sociales, políticos, demográficos, culturales y sobre todo tecnológicos. La tecnología se ha instalado en el mundo actual como una nueva forma de vida, con nuevas formas de interacción social, nuevas negociaciones, entre otros sucesos que están presentes en la vida cotidiana, dando en cada espacio el seguimiento correspondiente a la información que una empresa o persona lanza al mundo.

El valor añadido que la tecnología ofrece continuamente a cualquier tipo de organización a través de internet es una gestión inmediata y eficaz de interacción con sus públicos, independientemente de ello, fortalece los procesos en las actividades empresariales, otorgando mayor rendimiento para optimizar las comunicaciones. Al mantener en la

gestión empresarial el uso adecuado de acuerdo a las necesidades que le competan, el uso de la tecnología, se podrán establecer nuevas estrategias que beneficien el logro de metas establecidas.

El aprovechamiento de esta “internet” dentro de las organizaciones ha venido con mucha más fuerza por el uso de las redes sociales, que les permiten tener mayor contacto con el exterior y crear mayor impacto con sus públicos para posicionarse. Si bien la tecnología está presente desde mucho tiempo vinculada a otras actividades de las empresas, la adaptación apropiada a ella en la actualidad, permitirá una evolución estratégicamente óptima, por ello el siguiente capítulo abordará el tema de la evolución de la tecnología empresarial y sus principales usos dentro de las organizaciones para mejorar su calidad de vida.

CAPÍTULO 2.- LA EMPRESA A TRAVÉS DE INTERNET

Desarrollar nuevas estrategias de comunicación organizacional basadas en las nuevas tecnologías de información y comunicación, han abierto un sinnúmero de posibilidades en cuanto al acceso de negociación y comercialización, las organizaciones hoy en día deben adaptarse a los nuevos cambios sociales, políticos, culturales y tecnológicos en los que se desenvuelven sus públicos para poder entender sus necesidades y preferencias, es por ello la importancia que implica ejecutar las nuevas tecnologías de comunicación digital en las organizaciones ya que, dan pauta a fortalecer este vínculo.

El beneficio que ofrece al mundo empresarial es el gran alcance que tiene con las personas, empresas o demás organizaciones, además de permitirles competir al estar vigentes en los diferentes medios de comunicación virtual que existen hoy en día, plataforma que les ha servido para publicitarse y ofrecer mayor información de sus productos y servicios a los consumidores.

2.1 EL PAPEL DE INTERNET DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

“Desarrollada a finales de la década de 1970 como un experimento de redes de computadoras, Internet ha crecido hasta convertirse en un fenómeno”.²⁸ Su potencial comercial a través de la www (world wide web) es de fácil acceso para los consumidores que buscan productos y servicios para cubrir sus necesidades, así como para obtener respuesta inmediata, esto les permite ahorrar tiempo, comparar y elegir lo mejor.

Para las empresas el uso de internet ha resultado ser un método redituable, ya que sus productos están presentes en la mente del público a través de la “www” y de los medios digitales de comunicación que utilizan cotidianamente, el costo de inversión para insertar a una empresa en la web es relativamente bajo pero alto en la obtención de nuevos clientes y en el fortalecimiento de comunicación con clientes ya existentes. Sin embargo, lo anterior no se logra por arte de magia, se basa en estrategias de comunicación claras,

²⁸ COOK, David, Deborah Sellers *Inicie su negocio en Web*, Ed. Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A., México, 1997, pág. 11.

concretas, comprensibles y actualizadas, útiles para los clientes lo cual a futuro permitirá a las empresas expandir su mercado.

Internet ha revolucionado la comunicación mundial y ha dado pauta a nuevas relaciones de comercialización entre países, su buena inversión trae consigo recompensas que benefician en gran medida a las compañías, es un fenómeno comunicacional y por lo tanto el no estar inmerso en él implica no estar vigente en los cambios y necesidades que se van suscitando en la sociedad, fortalecen a la competitividad laboral y crean nuevos canales innovadores de información a nivel interno y externo en lo que compete a la organización.

Esta gestión virtual se ha definido como: “la unión de cinco acciones: planificación, dirección, distribución de las tareas, organización y control”²⁹. Internet puede facilitar la información de un negocio para sus públicos internos y externos, su recurso puede abarcar tanto como la visión de la empresa lo requiera, sin embargo tiene desventajas si su uso no es el adecuado para promover los servicios y productos con los que cuenta.

Se tiene entonces que, el crecimiento de las organizaciones hoy en día va de la mano con el crecimiento de las nuevas tecnologías, no significa con ello que sin internet una empresa no pueda posicionarse, sino que esta herramienta de comunicación facilita en gran medida el funcionamiento de cualquier organización, la hace más ágil e inmediata, sin dejar a un lado que vuelve fructífera la comunicación con sus públicos dentro de todos sus niveles jerárquicos.

Su proceso de gestión deberá ser adaptado al funcionamiento de cada empresa, el cual se torna interesante en la manera que aumenta la productividad y por ende generará más trabajo para cubrir la demanda. De las ventajas y desventajas más relevantes que se encuentran en la web son:

²⁹ COSTA MARTÍNEZ, JUAN, *Negocios en Internet. Expansión y crecimiento*, Ed. Anaya Multimedia, Madrid 1998, pág. 5.

TABLA 6: Ventajas y desventajas de Internet en las organizaciones aplicadas a Romar Producciones.

INTERNET EN LAS ORGANIZACIONES – CASO APLICADO A ROMAR PRODUCCIONES	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Los públicos obtienen información de la empresa en segundos, siempre y cuando se encuentre activa a través de un servidor web.	No contar con la infraestructura adecuada que le permita responder a la demanda generada, le ocasionará graves daños a su imagen.
El estar a la vanguardia, mejora la imagen de la empresa.	El no avanzar con las nuevas tecnologías, significa un retroceso empresarial.
Genera un apoyo al ambiente, al no imprimir más papel como volantes, publicidad o documentación, que pueden ser enviados por correos electrónicos.	Se necesita programar respaldos semestrales o anuales (dependiendo la gestión de la empresa) ya que muchos documentos se pierden en la web.
Ahorro económico en las empresas con base de datos, ya que a través del web site se obtiene información sobre el cliente al dejar este sus datos.	La página web no se maneja sola, el no tener a profesionales en comunicación encargados de desarrollar estrategias de persuasión, implica un fracaso a las empresas porque limita su entrada a nuevos mercados y públicos.
Como recurso publicitario, internet permite llegar a un mayor número de personas a un bajo costo, esta puede ser tan innovadora como el mismo producto y creatividad de su administrador lo permita.	No descartar la publicidad e información cara a cara por medio de volantes o visitas programadas ya que el 100% del país o del mundo no tiene acceso a internet o simplemente son renuentes al cambio tecnológico.
Aprovechar el recurso digital para enganchar al cliente ofreciéndoles ese “plus”, que los motive a volvernos a contactar.	El usuario es activo y esto influye en la forma de crear una estructura web.
Uso de publicidad a través del correo electrónico, el cual permite enviar mensajes de forma masiva y abarcar más público.	Si no se tiene un adecuado control del uso del correo electrónico los mensajes estando en la bandeja de entrada de los clientes puede caer como correo “fastidioso” o SPAM.

Las empresas no necesariamente tienen que trabajar por medio de internet, pero este medio comenzó a facilitarles la comunicación con sus miembros internos y externos por ejemplo, clientes, proveedores, inversionistas y competidores, internet no es una moda sino una necesidad, la cual es estratégicamente utilizada ajustada a los objetivos de la empresa.

Se puede observar que, el uso de internet ya no genera gastos excesivos de publicidad impresa y que ha sustituido (aunque no totalmente) el uso frecuente del teléfono, fax y papelería y no porque estos ya no sean necesarios, sino porque se ha descubierto que la web tiene un potencial increíble para hacer negocios, generar utilidades y compartir documentos y noticias en tiempo real.

La tecnología abre paso a una nueva revolución de los negocios, mejora el servicio por su agilidad de información y solución, permite a las organizaciones ser más prácticas ante las necesidades de sus clientes, se vuelve innovadora, eficiente y logra reducir costos, sin embargo, al tener tantas cualidades, se exige más fuerza de trabajo y responsabilidad para no defraudar al consumidor y quedar como una organización pretenciosa que no cuenta con la infraestructura humana y tecnológica para solventar la demanda.

Esta nueva modalidad de comunicación que ofrece internet está cambiando la forma de relacionarse de las empresas con el mundo, permite acceder a millones de usuarios incrementando los impactos en su vida cotidiana, para que así el cliente se vaya familiarizando con la marca y sea más fácil que la compra la haga con la empresa que estratégicamente se publicita.

Hoy en día muchos comercios apuestan por el uso de las nuevas tecnologías, introducen a ese mundo virtual información sobre sus productos y servicios y saben de antemano que generará reacción positiva en la gente si las herramientas utilizadas son lo verdaderamente apropiadas, innovadoras, claras y dinámicas para que los consumidores se sientan identificados con el perfil de la empresa, si bien el proceso de delimitar al público meta es un proceso largo, existen maneras de obtener datos de clientes realmente interesados en los productos, con los cuales posteriormente se crean alianzas para otorgarles beneficios por su lealtad.

Se tiene entonces que el impacto de internet dentro de las organizaciones, está tomando gran fuerza para mejorar la comunicación y hacer negocios, se ha convertido en la actualidad en un medio flexible y rápido en el cual, solo se necesita de una conexión a internet independientemente del lugar donde se encuentren para hacer negocios. Las transacciones de información a través de la web se dan por diferentes herramientas de

comunicación, que sin ellas no se aprovecharía al cien por ciento la web, éstas controlan el flujo de información y ayudan a dar pautas respecto a quien debe recibir la información.

2.2 MEDIOS DIGITALES DE INFORMACIÓN Y SU USO EMPRESARIAL

Las tecnologías de información y comunicación son una fuente de poder y riqueza que dan pie a nuevas oportunidades de comunicación entre los seres humanos y entre organizaciones las cuales en su propio beneficio utilizan herramientas de comunicación digital para potencializar sus recursos y lograr con ello la rentabilidad de la organización generando mayor respuesta entre los públicos que la integran. El recurso tecnológico agiliza el proceso de información y genera la posibilidad de que el grupo objetivo se acerque a las empresas y las provean de productos o servicios.

“Por tecnología entendemos el conjunto de herramientas informáticas y telemáticas que permiten la manipulación de la información. Algunas de éstas no sólo trabajan en el almacenamiento y organización de datos y contenidos sino que facilitan el intercambio de los mismos y el diálogo que nace en el proceso de comprensión y acciones conexas a tales datos”.³⁰

Para manipular la información y hacerla persuasiva al receptor, existen muchos medios tecnológicos en la categoría de las TICs, (tecnologías de la información y la comunicación) sin embargo hay que diferenciar la división entre sistemas de información y los medios digitales que se utilizan para darla a conocer, la primera hace referencia a la creación de procesos organizacionales en forma de datos a través de sistemas de procesamientos que presentan a la realidad organizacional y la segunda ofrece flujos muy eficientes de mensajes basados en lenguajes textuales, y multimediales que potencializan la comunicación humana. Este último y que atañe al tema es pues, un sustituto a la comunicación directa y debe ser de fácil comprensión a pesar de que el receptor no esté familiarizado con la programación del mismo.

³⁰ GUZMÁN DE REYES, Patricia, *La Comunicación como herramienta gerencial*, Ed. ECOE, Bogotá, 2006, pág. 198.

Internet ha logrado insertarse sin fronteras en el desarrollo y posicionamiento empresarial, obtiene respuestas de los consumidores y socios a corto plazo, a través del envío de información que se apropia con alguna de las herramientas que ofrece la tecnología, muchas empresas hoy en día se valen de este recurso para tener un contacto más directo tanto con consumidores, clientes, asociaciones y proveedores.

Hoy en día existen diversos medios de comunicación digital que han logrado un mayor alcance de inserción a nivel mundial, sin embargo a nivel empresa, no todas sirven para lograr una comunicación eficaz, no basta con abarcar a todos los usuarios de internet que se encuentran en el mundo, sino determinar a través de un diagnóstico organizacional tanto el público meta de la empresa como las herramientas de comunicación adecuadas que le serán de mayor utilidad para que su flujo de información llegue a las personas indicadas y así se posicione ante un mundo cambiante y competitivo.

Aunado a lo anterior existen herramientas de documentación tecnológica que se utilizan en el interior de las empresas para mejorar su comunicación, dentro de las principales se encuentran:

2.2.1 INTRANET

Es funcional para cambiar la forma en que los negocios interactúan dentro de sí misma, ayudan a mejorar la comunicación y disminuir gastos, es un buen método para compartir parte de sus sistemas de operación, su uso es seguro ya que la información es compartida de manera interna y nadie externo tiene acceso a ella, se dice que es apropiado invertir en dicho sistema cuando las organizaciones tienen un número considerable de empleados sin embargo, muchas empresas de menor tamaño también lo incluyen para mejorar la comunicación.

La ventaja radica en mejorar el trabajo en equipo y beneficiar al equipo técnico ya que pueden instalar programas y obtener resultados en muy poco tiempo. Su desventaja evidente es que ya no hay contacto humano ya que todo se resuelve a través de las redes.

2.2.2 CORREO ELECTRÓNICO

Es un medio por el cual las personas se comunican de forma inmediata y en tiempo real, sustituye al teléfono y fax logrando un ahorro económico en la empresa si esta tiene un mercado nacional o internacional sirve en gran medida para el envío de archivos en texto, imágenes y video, los cuales pueden ser utilizados para enviar publicidad de una manera más dinámica y atractiva para el consumidor.

El envío masivo de e-mails como publicidad o información de los servicios y productos a los clientes en ocasiones no es apropiado si no se cuenta con una base de datos de personas interesadas en la información, por ello es primordial que se realice un estudio de mercado con anticipación para conocer más a fondo a los clientes prospectos, no se debe ignorar este paso ya que muchas empresas acostumbran a enviar correos masivos a gente que no está interesada en sus productos lo cual genera repulsión hacía la empresa y por ende una mala imagen si a futuro se llegará a requerir de sus servicios.

El correo electrónico tiene millones de usuarios, algunos pueden utilizarlo de manera personal o profesional, pero independientemente de su uso, la protección de la información y su debido respaldo es uno de los puntos que se deben tener presentes, por cualquier desperfecto o falla en el sistema. Aun con sus ventajas y desventajas es un medio de comunicación tecnológica que ha revolucionado la forma de comunicarse y hacer negocios entre las personas, su uso es al día de hoy aplicable en cualquier ámbito organizacional.

2.2.3 REVISTAS O PERIÓDICOS DIGITALES

Ésta estructura puede abarcar muchos temas de interés para los públicos de las organizaciones como: actividades culturales, deportes, crónicas sobre la gestión de la empresa, noticias relevantes entre otros ítems que tengan relación con el producto que se ofrece. El realizar este tipo de medio incluye a profesionales en diseño que creen contenido atractivo y de fácil uso a las personas. aquí el ahorro económico está basado en eliminar gasto de tinta y papel en la impresión de tal documento.

2.2.4. BASE DE DATOS

Implica tener vía on-line información perteneciente a la empresa, con esta modalidad los empleados pueden checar manuales corporativos, reglamentos y políticas de la empresa en cualquier momento. También es de gran ayuda para tener un control de los clientes que están interesados en los productos y servicios que se ofrecen, en el cual se puede especificar su primer contacto con la empresa, y segmentarlos por edad, sexo, lugar de residencia y gustos, lo cual forma un gran soporte para seguir innovando y cubrir las necesidades del consumidor.

2.2.5. REUNIONES ON-LINE

Hoy en día el campo de trabajo se ha hecho extenso por la gran comunicación que se puede establecer con otros países, quizá en algunas ocasiones se dificulte el trasladarse de un lugar a otro para asistir a determinadas reuniones, hoy en día este tipo de contratiempos puede apoyarse en más reuniones on-line, en las cuales por medio de un computador se intercambia voz, video o datos, con una calidad extraordinaria.

2.2.6. VIDEOCONFERENCIAS

Ya sean de video o audio, son en tiempo real y se realizan utilizando ordenadores conectados, estas suponen un ahorro de tiempo, dinero y desplazamiento para la organización.

2.2.7. TELETRABAJO

“Es toda actividad profesional que se realiza fuera del lugar habitual de trabajo utilizando alguna de las NTC (nuevas tecnologías de la información y comunicación”.³¹ Esto es, trabajar en un sitio que no precisamente sean las instalaciones oficiales de trabajo, porque la gestión pueda darse en distintas plazas o lugares, visitando clientes o proveedores o simplemente para ahorrar tiempo y gastos a las empresas, ya que a través

³¹ VILLAFANE, Justo, *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Ed. Gestión, Barcelona, 2001, pág. 387.

de computadoras en red se puede checar la hora en que un empleado entra al sistema y en qué momento deja de utilizarlo y con ello corroborar si realmente está redituando a la empresa.

2.2.8 TELECOMUNICACIÓN POR MEDIO DE MÓDEMS

Este medio es funcional para las empresas que cuentan con muchos personal de ventas y de soporte fuera de su sede, a estas personas se les llama “Empleados remotos”, ya que pueden gestionar sus tareas desde casa o los famosos “gadgets” aparatos tecnológicos desde cualquier lugar, aquí la empresa se ahorra gastos generales como electricidad.

“La internet está obligando a las organizaciones a transformarse (...) los canales nuevos están cambiando el acceso a mercados y marcas provocando que desaparezca la intermediación de los canales tradicionales de distribución. Al trabajar directamente con los clientes, las organizaciones están evitando a los distribuidores usuales, estableciendo relaciones de racimos con los usuarios finales”.³²

Los medios digitales anteriormente mencionados corresponden a las nuevas formas en que las personas dentro de una organización se relacionan, las cuales poco a poco han sustituido a la comunicación humana y a los medios tradicionales por las nuevas tecnologías, no con esto se afirma que Internet se esté apoderando de la sociedad, pero ha logrado ser parte indispensable de ella, y ha creado una conexión directa con los clientes, sin embargo se debe tener en cuenta que no siempre ofrecerá resultados satisfactorios si su uso no es el adecuado para promoverse.

Las principales herramientas de comunicación tecnológica mencionadas anteriormente son base del nuevo funcionamiento de las organizaciones para obtener mayor impacto en las decisiones de las personas, proveedores, socios y clientes, sin embargo no es indispensable tener todas a la vez, el uso de unas cuantas puede ser de gran provecho para los fines que se persigan y mantener con ello latente la comunicación con sus públicos internos y externos, sencillamente hoy en día no hay que ignorar que las TICs son la plataforma ideal para comunicarse a nivel mundial y trascender por medio de ellas.

³² CHIAVENTATO, Idalberto. *Comportamiento Organizacional*, Ed. Thomson, México, 2004, pág. 52.

Aunado a lo anterior, los cambios estructurales basados en el uso de las nuevas tecnologías necesitan un mando de dirección que mediante un análisis previo identifique que herramientas serán las apropiadas para hacer eficiente a la organización, aquí la labor del comunicador organizacional es indispensable, que efectivamente puede no ser un experto en programación y sistemas operativos, se apoya con especialistas, para optar por la mejor opción y con ello desarrollar estrategias integrando las nuevas herramientas de comunicación en la gestión organizacional que la llevarán al éxito.

Con esto el director de comunicación, después de elegir las herramientas más convenientes para la gestión organizacional, deberá planear una adecuada capacitación para su personal, ofreciéndoles los puntos más importantes por los cuales se ha hecho un cambio dentro de la organización y como estos serán benéficos a nivel personal y empresarial y así eliminar el temor al cambio incentivándolos al aprendizaje mutuo con los nuevos conceptos tecnológicos y la importancia que concentran en la sociedad.

“Surge así el imperativo de un nuevo especialista: el generalista polivalente, que sea al mismo tiempo estratega, comunicador (portavoz), gestor de las comunicaciones y además el guardián de la imagen corporativa”.³³ El gestor de la comunicación es una de las piezas fundamentales en el desarrollo de nuevas estrategias de posicionamiento las cuales se implementarán con base en la cultura de la organización y diagnosticando sus necesidades como empresa.

“El especialista en comunicación organizacional deberá gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización; liderar cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos y entornos, todo ello con base en la investigación aplicada”.³⁴ El objetivo es transmitir una cultura de la organización en red, que dé a conocer a la empresa a nivel nacional e internacional, con la ayuda de las nuevas herramientas de comunicación.

³³ VILLAFÁÑE, Justo, *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Ed. Gestión, Barcelona, 2001, pág. 59.

³⁴ [en línea] VALLE, Mónica Revista Razón y Palabra, no. 32 / consulta: 04 de marzo 2012, Disponible en web: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>.

Tenemos entonces que las acciones que toma el comunicador organizacional en conjunto con los medios digitales de información, estarán enfocadas en llevar a la empresa al progreso, a través de ideas novedosas que abarquen las demandas de un mundo globalizado. La aplicación de estos nuevos medios en la gestión empresarial permitirán establecer vínculos de conexión importantes para su desarrollo a nivel nacional e internacional la manera en que se comunica es en gran medida la clave para llevar al éxito a una empresa.

2.3 EL COMERCIO A TRAVÉS DE INTERNET

Una de las razones principales de la creación de Internet fue proporcionar información accesible a usuarios con fines específicos, hoy en día el alcance de las redes han suscitado diferentes usos, uno de ellos y quizá de los más importantes es el comercial, su sentido se ha direccionado al posicionamiento de millones de marcas para tener como consecuencia la compra venta de productos. Es así como surge un nuevo término en el uso cotidiano tanto de las empresas como de las personas; “el comercio electrónico” el cual va adquiriendo importancia sobre el control de compra e información que necesitan los consumidores, éste es usado por infinidad de organizaciones de toda índole y por grupos formales e informales que van desde publicar actividades y sucesos personales o sin fines de lucro, hasta ser una plataforma mundial de transacciones para las empresas y comercializar así sus productos.

El comercio electrónico es una tendencia que con el paso del tiempo se va renovando y va adquiriendo nuevos modos de uso para promoverse, se irá complementando paulatinamente con nuevas modalidades para alcanzar rincones de comunicación que la humanidad no esperaba, es un gran paso para generar nuevas relaciones y por ende un movimiento en la economía saludable para las organizaciones, las empresas se han enfocado a comercializar sus productos y servicios por este medio a sabiendas de que no represente la mayoría de sus ventas, sin embargo reconocen que gran parte del mundo tiene acceso a internet y es por medio de ella que ahora buscan las mejores opciones de compra, el reto que implica insertarse en este nuevo medio de comunicación está basado

en estrategias de posicionamiento, lo cual ha desarrollado que la competitividad sea más poderosa para obtener el liderazgo en el mercado en el cual se desenvuelven.

En la actualidad Internet sigue siendo desconfiable para algunas personas que no fácilmente otorgan información personal o realizan compras a través de la web, debido a empresas ficticias que circulan dentro del sistema, desfalcando a los consumidores y posteriormente haciendo mal uso de la información, mientras, otras personas aplauden el hecho de poder ahorrar tiempo en consultar y adquirir productos con mayor rapidez. Es entonces labor de las empresas sembrar esa confianza en sus clientes innovando y dando un seguimiento total al consumidor para crearles seguridad y consulten por éste medio calidad, precios e información de sus productos para ser considerados en sus próximas compras.

El también llamado “e-commerce”, es un nuevo punto de venta que garantiza una entrada remunerada de acciones que no podrían propinarse con los medios tradicionales ya que estos comúnmente no ofrecen mayor alcance tanto a nivel nacional como internacional como lo que se ha logrado con Internet y sin su uso no solo las empresas pueden quedar rezagadas competitivamente sino que también provocaría retrocesos como país por no estar integrados en el nuevo sistema de negocios que se está formando a una velocidad impresionante.

Como explica el Lic. Miguel Ángel Peralta, colaborador de la AMECE (Asociación mexicana de estándares para el comercio electrónico), “No todo el comercio electrónico se refiere a internet (...) también va relacionado con las herramientas que la misma tecnología ha ofrecido para intercambiar información sin conexión a ella, los lectores de código de barras, las facturas electrónicas y la alineación y sincronización de datos (catalogo electrónico de datos) permiten tener un mayor control de los productos”.³⁵

El análisis anterior da a conocer el vínculo de las herramientas digitales con el servidor web, así como el tener un control sobre lo que se genera en una empresa, el código de barras, por ejemplo, da a conocer la existencia de productos y las facturas digitales hoy en

³⁵ [en línea] Consulta 18 de octubre de 2011, Canal youtube, subido por tecdemonterreyvideos (2009, Julio 03). Catálogo en Línea, 1 de 8 [Archivo de Video]. Recuperado de: <http://www.youtube.com/watch?v=52ZizcR66IE&feature=related>.

día al ser obligatorias sobre cierto monto para las empresas, comprueban actividades comerciales que se hayan realizado y el no emitirlas puede generar un bloqueo para hacer nuevos negocios por su disposición oficial, por ello estas herramientas tecnológicas que no están basadas precisamente en internet complementan el sistema de funcionamiento de las empresas para controlar lo que generan respecto a su giro comercial.

Aun con lo anterior los avances tecnológicos han facilitado por mucho las ventas a las empresas, las transacciones que hoy en día se realizan a través de ella, brindan al cliente un confort extraordinario, omitiendo un poco el trato cara a cara porque las personas hoy en día requieren rapidez y ahorro de tiempo en su vida, lo cual internet garantiza. Es apropiado entonces analizar el auge del comercio electrónico para las empresas, el cual se integra para un mayor alcance de metas por el marketing y la publicidad.

2.3.1 EL MARKETING DIGITAL

La importancia del comercio electrónico es que una gran parte de la población puede acceder a la red o al menos quien está familiarizado con estas nuevas tecnologías, es rápido, mundial y los cambios y ajustes tienen bajo coste para las empresas.

La mezcla de marketing reúne un conjunto de herramientas controlables:

- Producto.- combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado.
- Precio.- cantidad de dinero que el cliente paga para obtener el producto.
- Plaza.- actividades de la empresa para poner el producto a disposición del cliente.
- Promoción.- actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta a comprarlo.
- “Más la nueva teoría de la 5ta P (Partners), originada por la revolución de la web, sobre todo con el advenimiento de la web social”.³⁶

³⁶ [en línea] Consulta: 23 de noviembre de 2012, Susana Villalobos-Breton, “Las 5 P del marketing”, [en línea] México 2010. Disponible en web: <http://estrategias-marketing-online.com/las-5-p-del-marketing-producto-precio-plaza-promocion-y-%E2%80%9Cpartners%E2%80%9D-socios/>.

Respecto al último punto como lo documenta la autora Villalobos, las estrategias de marketing han evolucionado, mucho se ha hablado de integrar una nueva “P” a este proceso del cual como indican en el mencionado artículo:

James Heskett (1), “Partners” se refiere tanto a clientes (quienes ayudan a definir el valor) como a colaboradores (quienes ayudan a crear ese valor).

Rob Atkinson (2): “Internet ha transformado la sociedad... Los consumidores no solo escogen los productos y servicios específicos que buscan, sino que también pueden personalizar y moldear estos productos, y esto es solo el principio”. Así, los clientes interactúan con las empresas a través de diferentes medios online.³⁷

Philip Kotler menciona respecto al marketing, que es punto clave para el lanzamiento de un producto si es que éste desea venderse satisfactoriamente, el objetivo primordial es que cumpla con las expectativas del cliente. “El marketing está orientado hacia el largo plazo. La meta es entregar al cliente valor a largo plazo, la medida del éxito es la satisfacción de forma consistente, el mercadólogo puede utilizar varias herramientas específicas de marketing para establecer lazos más fuertes con los consumidores”.³⁸

El marketing orientado al mercado busca relaciones perdurables con sus clientes, ya que existe una gran oferta de productos, en los que dependiendo la estrategia de la empresa el consumidor tomará la decisión de adquirir el de su preferencia otorgando una experiencia de compra al consumidor.

Los canales de marketing tienen importante relevancia por que usan intermediarios para llevar sus productos al mercado, tenemos que el canal de marketing es “el conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial”.³⁹ Contrario a esto, las compañías se ven afectadas si no tienen una buena organización, planeación y distribución de sus productos y más cuando estos pretenden ser comprados vía web, en el

³⁷ *Ibíd.* Susana Villalobos-Breton, *Las 5 P del marketing*.

³⁸ KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de marketing*. Pearson. México 2003 pp. 302 KOTLER, Philip. *Fundamentos de marketing*. Pearson, México, 2003. Pág. 302.

³⁹ *Ibídem* pág. 19.

cual si los servidores no son los adecuados puede llegar a afectar la fuerza de ventas la cual perjudicará a la empresa y beneficiará a la competencia.

Otro de sus beneficios es que pueden ahorrar mucho dinero a las compañías, los miembros del canal de marketing desempeñan muchas funciones como:

- Información.- reunir y distribuir información de inteligencia e investigación de mercados.
- Promoción.- desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta.
- Contacto.- encontrar compradores prospectos y comunicarse con ellos.
- Adecuación.- moldear y ajustar la oferta a las necesidades del comprador, incluye actividades como fabricación, clasificación, ensamblado y empaque.
- Negociación.- llegar a un acuerdo con respecto al precio y a otros términos de la oferta para poder transferir la propiedad o la posesión.

Ahora bien el *marketing digital* está basado en apoyarse con herramientas digitales lanzadas a través de internet como telefonía móvil y televisión digital, sin dejar de un lado los documentos digitales que se han descrito en temas anteriores, estas provocan una reacción en el consumidor y comunicaciones directas.

La fusión del marketing con las nuevas tecnologías, ha creado las 4 F's de la mercadotecnia en internet según Paul Fleming en su libro "Hablemos de la Mercadotecnia Interactiva";

- Flujo: Según Fleming, flujo es "el estado mental en que entra un usuario de Internet al sumergirse en una web que le ofrece una experiencia llena de interactividad y valor añadido"
- Funcionalidad: Si el cliente ha entrado en estado de flujo, está en camino de ser captado, pero para que el flujo de la relación no se rompa, queda dotar a la presencia on-line de funcionalidad, es decir, atractiva, con navegación clara y útil para el usuario.
- Feedback: La relación se ha comenzado a construir. Internet da la oportunidad de preguntar al cliente qué le gusta y qué le gustaría mejorar y construir una relación

basada en sus necesidades para personalizar en función de esto la página después de cada contacto.

- Fidelización: Internet ofrece la creación de comunidades de usuarios que aporten contenidos de manera que se establezca un diálogo personalizado con los clientes, quienes podrán ser así más fieles.⁴⁰

La mezcla anterior consigue que el uso de internet para las corporaciones sea el medio ideal aunque no total, para anunciar productos de una forma directa, es visualmente más atractiva, rápida y cómoda, muchas de ellas utilizan video, audio, y animaciones que agradan e incitan al consumidor volver a visitarlas, es así como el marketing provoca que los clientes se acerquen por si solos a las empresas.

2.3.2. PUBLICIDAD EN INTERNET

Lograr que las empresas realmente se beneficien de internet para atraer consumidores y reforzar su imagen se da en gran medida por la forma en que se publicitan, muchas de ellas optan por enviar de forma masiva información a miles de usuarios principalmente por correo electrónico, donde adjuntan links para dar más detalles de sus servicios, estos links en su mayoría son páginas web, blogs o redes sociales o en su defecto colocan esta información en tarjetas de presentación y membretes oficiales, sin embargo un gran soporte de notoriedad de la marca lo ofrecen las campañas publicitarias las cuales transmiten a un público determinado sus servicios externándoles que son la mejor opción para cubrir sus necesidades.

El mecanismo que se debe generar con la triada de publicidad, internet y empresa debe ser tan afectiva que incluso apele a las emociones, que los incite a volver a dar el famoso “clic” al vínculo y siempre quieran estar informados acerca de los productos y servicios que se ofrecen, muchas de las estrategias para ello son las promociones, descuentos, sugerencias o incluso aparatados que no tengan nada que ver con la empresa como consultar la nota del día en cualquier tema por ejemplo el país, sociedad, horóscopo, etcétera,

⁴⁰ Paul Fleming, “*Hablemos de mercadotecnia interactiva*” Edit. ESIC, 2000 - 219 páginas.

Incluso la misma empresa puede hacerle publicidad a otras empresas (preferentemente de otro giro) y tener ventaja económica con los ingresos que reciba por el espacio otorgado, esto siempre y cuando la empresa que ofrezca este servicio se encuentre tan posicionada que ya no necesite de publicidad para promoverse, esto es, que las personas la busquen por la imposición de la marca en la sociedad.

Actualmente las personas antes de dirigirse a una empresa en específico, indagan por medio de buscadores otras opciones que ofrezcan el mismo servicio pero quizá con el llamado “plus” para ser elegidas, principalmente buscan dichos servicios por medio de palabras que insertan en buscadores, las cuales remiten a muchas páginas que tengan que ver con el servicio solicitado por ejemplo la palabra “contratación” arrojaría miles de páginas empresariales, contrario a escribir específicamente “contratación artística”, lo cual delimita la búsqueda a agencias u organizaciones que se dediquen a la venta de ellos para cubrir diferentes tipos de eventos y que dependiendo de la campaña hará que la empresa aparezca en las primeras opciones y el cliente se quede con ellas.

Los buscadores son entonces, una de las mejores herramientas de publicidad en Internet ya que tienen el poder de posicionar a las empresas en los primeros resultados de la palabra relacionada con la búsqueda, para las empresas estas palabras están cotizadas por cierta cantidad de dinero, dependiendo su demanda, sin embargo este tipo de servicio que ofrecen ayudan al empresario a crear sus propias campañas de manera relativamente fácil y que a su vez se vuelven altamente explotables para las organizaciones, vale mucho la pena invertir en ellas, siempre y cuando se tenga un análisis periódico de la misma, para saber si el juego de palabras utilizado para que el cliente las encuentre son las correctas.

Otra forma de publicitarse es por el uso de las herramientas digitales ya insertadas utilizadas en la empresa como correos electrónicos o redes sociales, en donde el consumidor se ve persuadido por conocer los servicios, con lo anterior la empresa va buscando sus propios medios para alcanzar una relación más directa con el cliente y dar un servicio de calidad que rápidamente sea recomendado de un consumidor a otro para que las organizaciones sigan creciendo.

Se tiene entonces que al no ser un método al cien por ciento garantizado para cerrar ventas, internet tiene la facilidad de colocar a las empresas como la primera opción de consultas, según las estrategias tomadas por la empresa, para ayudarse con ello a posicionarse a través del uso de las diferentes herramientas de comunicación que ofrece la web, si bien todo proceso requiere de una inversión, de tiempo, dinero y recursos humanos, el resultado puede llegar a ser tan satisfactorio que los vínculos establecidos con todo el sector se fortalezcan para generar un mayor número de utilidad y crecer ofreciendo siempre un beneficio a la sociedad. Lo anterior tiene como fin no pasar por alto que la publicidad genera una inversión redituable y logra que se obtenga presencia en un mayor número de consumidores que a través de la gestión comunicacional puede lograr ventas con éxito.

Página web

El web site es la carta de presentación de la empresa, esta debe ser lo más impactante posible sin caer en lo exagerado para que el cliente vuelva a visitarla, su navegación será tan ágil y dinámica que las compras e información resulten ser un método tan práctico que fije comodidad en el consumidor y no quiera probar el funcionamiento de otras compañías.

La página web debe:

- Usar excelentes conceptos de diseño gráfico
- Poner atención apropiada a la forma en que sus usuarios viajan por su sitio.
- Asegurarse que sus páginas funcionan con diferentes plataformas y navegadores.
- Asegurarse que su imagen web corresponde con su imagen de negocios.⁴¹

El desarrollo web está integrado por texto, gráficos, vínculos, formularios, audio, video, entre otras herramientas acordes a la identidad corporativa, su diseño está elaborado por expertos en programación y diseño, pero gran parte de la información que ahí se

⁴¹ COOK, David, Deborah Sellers *Inicie su negocio en Web*, Ed. Prentice-Hall Hispanoamerica, S.A., México, 1997, pág. 393.

encuentra es redactada por comunicólogos organizacionales que tienen presentes la razón de ser de la empresa.

En ésta herramienta, no pueden colocarse colores, tipografías, o diseños, que no estén relacionados con la identidad visual, en caso contrario las referencias de conexión con el uso de sistema tradicional al que se plasma en web, será tan diferente que los clientes no se identificaran con ella, el objetivo es trasladar todo el servicio que se da cara a cara al sistema digital.

Una de las desventajas de tener una página web va relacionada con el servidor, si éste es inestable, ocasionará daños mayores a la empresa, ya que su compromiso se volverá dudoso y en lugar de funcionar como un buen receptor y recibir peticiones de informes, costos y productos, se inundará de quejas por la inestabilidad de su conexión lo que probablemente logrará que el cliente jamás vuelva recurrir a contratar sus servicios.

Aunado a lo anterior no es necesario atascar las páginas web de información, el hecho de ver espacios vacíos no implica que deba llenarse con algo a menos que sea estratégicamente colocado, una página con mucha información, animaciones, y demás gráficos se ve tan saturada que ni siquiera despierta interés en el visitante, por ello hay que tener mucho cuidado en cómo se coloca cada cosa dentro de ella, lo cual facilitará en gran medida su navegación.

Respecto a los datos demográficos también pueden obtenerse a través de los formularios que se encuentran en las páginas web, esto sin lugar a dudas es la información más certera que tenemos de los clientes, son aquellas personas que realmente están interesadas en los servicios que se ofrecen y que probablemente estén interesados en recibir información de ellos a futuro, por medio de dichos formularios se elabora una cartera de clientes específicos que van renombrando a la empresa.

El costo del desarrollo web puede variar según los datos que se quieran anexar en ella, si es algo que busca dar información básica su costo no será tan elevado como algo que contenga imágenes, video, música y demás visuales laboriosos lo cual es en gran medida lo que eleva su costo ya que es el trabajo de quien realiza el diseño de la misma.

Afortunadamente con la creación de un sitio web, las organizaciones pueden obtener un control para saber si dicha herramienta de comunicación está siendo benéfica para hacer negocios, la investigación para conocer en términos cuantitativos se puede comprobar con programas de medición que arrojan resultados acerca de las visitas mensuales que tiene la página por decisión propia del usuario, esto es, por darle un “clik” al vínculo cuando encuentra resultados de la información que busca a través de internet.

El observar los movimientos de la competencia es de gran ayuda para la creación de páginas web, esto no quiere decir que se copie por completo la idea del adversario pero si analizar qué servicios ofrecen ellos y que se podría agregar para atraer a sus clientes, la inversión depende de que tan llamativa queremos que sea el sitio, sin embargo no por ser llamativa garantiza que sea exitosa, mucho tiene que ver su difusión y fácil acceso y navegación así sea una página con la información más básica de la empresa.

Cualquier giro empresarial puede tener éxito al tener una página web, a algunas personas puede parecerles que su costo es alto, y que el enviar mails con publicidad o estar integrados en redes sociales, o incluso estar colocados en algún banner digital, es suficiente, pero los servidores web son espacios económicos que finalmente traen más cosas positivas que negativas, siempre y cuando el uso y difusión sea el apropiado, ya que no basta solo con tener la herramienta sino saber promocionarla.

Tanto artistas, corporaciones, museos, instituciones educativas, centros recreativos, plazas, despachos, consultoras, entre otras cuentan ya con una página web, el no estar integrado en la sociedad de la información genera un retroceso, el cual daña la imagen de la empresa.

Redes sociales

Las redes sociales también son un generador de posicionamiento, es un medio que cuenta con millones de usuarios de diferentes rangos de edad, condición económica, política y cultural, el lograr agrupar al sector que le interesa a determinada empresa se puede tornar un poco complicado, sin embargo existen vínculos de promoción a través de buscadores o inserciones de publicidad que mejoren que la búsqueda de los consumidores se establezca en la empresa.

El insertar y crear un espacio dentro de una red social de algún producto o servicio, es una gran responsabilidad, ya que hoy en día se convierte en un vínculo que contiene información sobre los cambios relevantes de cualquier tipo de organización, la cual es consultada, analizada, criticada o recomendada por los diferentes públicos que la integra. De las redes sociales más fuertes en la actualidad en México se encuentran Facebook, Twitter, SoundCloud, blog, Myspace, LinkedIn, entre otras, que ayudan a las organizaciones a acercarse a su público a ellas.

Dichas redes deben tener un seguimiento en el mantenimiento de la información y ser más claras, organizadas, estructuradas sean, proporcionando información fresca en la línea de sus servicios, actual y relevante y que propicien a la participación de quienes la integran, mayor será el aumento de seguidores a sus servicios, lo que poco a poco le permitirá posicionarse.

En la actualidad no se puede dejar de tener presencia en alguna red social, simplemente se debe estar allí, no es opcional avanzar de la mano con la tecnología y la gran variedad de oportunidades que ofrecen para interactuar y darse a conocer, es crear con ellas un apoyo para lograr mayores metas. No necesariamente una empresa debe utilizar todas las redes sociales presentes o de moda en la sociedad, de acuerdo a sus productos o servicios determinará que canal le es más propicio para darse a conocer y una vez con la planificación de sus productos insertados en cada uno de ellos, proceder con la estrategia que le compete.

El no mantener estas características claras puede provocar que dichos medios en vez de ayudar a la imagen de la empresa la perjudiquen, como se mencionó anteriormente no solo se trata de estar insertados en todas las redes sociales, sino de atenderlas y seleccionar las adecuadas para la información que se quiere otorgar. Incluso las redes sociales tienen la ventaja que la información que sus miembros observan y cuestionan se responde de manera inmediata lo que da un servicio muy ágil y se aprovecha para conocer más a fondo las necesidades del cliente y llegar a un consenso.

De acuerdo a lo anterior se observa que incluso hay campañas con nula inversión económica para que una empresa se proyecte y otras que se complementan con campañas de posicionamiento que puedan requerir cierta inversión económica, Las redes

sociales son “arma estratégica importante” en el arsenal del marketing y ha demostrado su capacidad para conseguir clientes e interactuar con ellos, aseguró Christine Moormam, directora de The CMO Survey, según ha publicado Marketing Mag.⁴²

La evolución de los medios digitales de información y comunicación ha avanzado, al punto de proporcionar mayor número de oportunidades en diversos canales que sirven como espacio de promoción, es así como las redes sociales y las herramientas que se utilizan para los procesos de actividad empresarial ayudan a innovar su sistema para mejorar su funcionamiento.

La gestión de la tecnología y su evolución han hecho más compleja la relación con el mundo, su desarrollo dentro de un mundo dinámico y competitivo le ha servido de base a las empresas para alcanzar el éxito. La ventaja competitiva reside en los recursos y planeación con los que cuenta una organización y por ende en el aprovechamiento de dichos recursos y nuevos canales de comunicación, que incluso no tienen un costo económico alto y si generan mayor impacto, lo cual es un complemento para incorporar nuevos métodos de mejoras en el servicio.

Para finalizar, las organizaciones deben estar siempre alertas de lo que sucede en su entorno lo cual las mantendrá informadas y preparadas para saber cómo actuar en determinada situación. El analizar el entorno organizacional da pautas a las mismas a fortalecerse con nuevas oportunidades, atacando sus debilidades a la par de crear nuevas estrategias para combatir las amenazas, es así que el siguiente capítulo analizará el entorno organizacional en el cual millones de empresas se desenvuelven día a día, innovándose y compitiendo a la vez por un lugar importante en el mercado, identificando las ventajas que marquen esa línea de diferenciación con la competencia para llevarlas al éxito.

⁴² [consulta en línea] consulta: 22 de octubre de 2011 Disponible en la web:
<http://customerrelationships.blogspot.com/#!/2011/09/la-inversion-en-social-media-marketing.html>.

CAPITULO 3.- ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones están constituidas por la formación de sistemas que funcionan como un todo para alcanzar un objetivo común.⁴³ El entorno está constituido por el mercado y por el segmento político/legal, demográfico, tecnológico, económico, sociocultural y global, se afirma frente a su propia complejidad en la cual cada éxito o logro vuelve más complejo a los demás sistemas, es así que las organizaciones viven inmersas en un contexto de cambios constantes, a los cuales debe adaptarse para no quedar rezagado ante sus competidores creando un lazo más fuerte con sus públicos a través de estrategias que le generarán mayor rendimiento económico para solventar su existencia en el mercado y hacerlas menos vulnerables a dinamismo del entorno.

3.1 ENTORNO ORGANIZACIONAL (panorama general)

Una definición teórica de entorno es la que implica a: “aquellos actores, factores o fuerzas que surgen fuera de las fronteras de una organización empresarial que son susceptibles de afectarle sus resultados y por tanto influir en las decisiones y actuaciones internas”.⁴⁴

El conocimiento del entorno organizacional hace menos compleja su presencia en el mercado y le proporciona ventajas a nivel administrativo y de presencia con sus públicos, ayuda a la planificación de nuevas estrategias ante escenarios cambiantes, adaptando a las organizaciones según sus recursos a alcanzar sus objetivos y metas.

“El entorno es sólo un correlato negativo del sistema. No es una unidad capaz de realizar operaciones, no puede percibir al sistema, no lo puede manejar, ni puede influir sobre él. Por eso se puede decir que una referencia indeterminada al entorno permite al sistema totalizarse a sí mismo. El entorno es simplemente todo lo demás”.⁴⁵

Una organización que desea consolidarse rentable, ágil y competitiva en su ramo depende del conocimiento de su ambiente en el cual también se encuentran sus competidores,

⁴³ [consulta en línea] consulta: 22 de octubre de 2011 Disponible en la web:
<http://customerrelationships.blogspot.com/#!/2011/09/la-inversion-en-social-media-marketing.html>.

⁴⁴ GUZMÁN DE REYES, Adriana Patricia *Comunicación empresarial*, Editorial CICCOC (centro de investigaciones de la comunicación corporativa organizacional) Bogotá, 2007, págs. 135.

⁴⁵ LUHMANN, NIKLAS, *Sistemas Sociales para una teoría general*, capítulo 5.

ellos pueden afectar el ingreso económico y su productividad, también influye en la cultura empresarial y en la necesidad de la empresa de sentirse aceptada por todos sus públicos externos e internos. Por ello es de vital importancia analizar el entorno competitivo y diagnosticar a la organización para medir la eficiencia de la empresa y su sector de actividad.

A grandes rasgos las organizaciones forman parte de un entorno que podemos dividir en:

- El entorno general. Afecta a todas las empresas en general. Hay muchos aspectos que influyen en él, culturales, tecnológicos, políticos, legales y/o demográficos.
- El entorno específico. Afecta de una manera concreta a cada una de las empresas y varía según el tipo de empresa.

A partir de la división anterior se puede realizar un estudio organizacional y considerar con qué elementos se cuenta tanto a nivel interno como externo para crear estrategias competitivas, mismas que deben estar adaptadas a su ambiente inmediato en el cual las organizaciones se desenvuelven día con día.

Para seguir complementando el extenso estudio que implica el análisis del entorno se pueden establecer 4 variables desarrolladas por Mintzberg.⁴⁶

- Dinamicidad; que hace referencia a un entorno estable o dinámico según los factores que la compongan, aquí dinámico no significa “variable” sino al grado de predictibilidad y velocidad de los mismos.
- Complejo o simple; se va determinando por el desarrollo del entorno hay cambios que pueden ser más o menos comprensibles o más sencillos o avanzados, sin duda estos complican la actividad del sector empresarial y económico de las mismas.
- Diversidad; el entorno puede ser integrado o diversificado, según el número de variables que lo constituyen sea reducido o no y que sean similares y distintas, es importante conocer la diversidad de factores de productos y de mercados que pueden

⁴⁶ BUENO, Campos, Eduardo, *Dirección Estratégica de la Empresa*, Ediciones Pirámide, S.A. Madrid, 1996 Pág. 85.

constituir el campo de actividad actual y el potencial de la empresa, las cuales podrían integrarse o no, según su similitud.

- La hostilidad se ve influida por la competencia y por el incremento de amenaza de seis factores generales de entorno.

Con la última variable analizada, se tiene entonces, que las organizaciones están inmersas en un entorno bastante extenso y muchas veces complicado si no se tiene idea de cómo adaptarse a él, las organizaciones deben adecuarse para no crear efectos negativos en su sistema de administración ya que generalmente: “una empresa tiene poca capacidad de predecir tendencias y eventos en el entorno general y aún menos la capacidad de controlarlos”.⁴⁷

La primera clasificación se relaciona con las condiciones **político/legal** las cuales se entrelazan con las organizaciones en cuanto a tasas de interés, impuestos, facturación y demás características que tengan que ver con su transparencia para obtener un mejor funcionamiento sin verse afectada por leyes y reglamentos institucionales de cada país o región ya que algunos cambios benefician a un sector, pero pueden perjudicar a otros.

La economía se rige bajo un ciclo económico, pueden pronosticar malos augurios en los periodos de crisis, los cuales provocan un desequilibrio en las organizaciones, dicha situación genera que los productos ya no sean rentables y provoque recortes de personal para recuperar gastos que ya no son necesarios cubrir o llegue incluso a un cierre definitivo de operaciones, por ello las organizaciones invierten en un ciclo expansivo y se restringen en uno recesivo. La economía tiene impacto sobre todos los sectores desde los proveedores hasta los productores de bienes y servicios.

En la era de nuevas tecnologías **el entorno tecnológico** crea mejores oportunidades, genera nuevos productos y servicios para ser entregados al usuario final, están determinadas por el grado de innovación que adquiere una organización, el daño que puede causar el no adaptarse a ellos pueden generar un retroceso dentro de la sociedad ya que esta depende de ella para satisfacer sus necesidades, comparar productos y calidad con otras empresas. La conexión que existe entre empresa-cliente a través de la

⁴⁷ DESS, Gregory G. y Lumpkin G. T. *Dirección Estratégica*, Ed. Mc Graw Hill, España, 2003, pág. 51.

creación de las redes sociales es importante para mantener contacto latente con los consumidores y estos a su vez tengan la información suficiente y rápida de promociones, actualización de servicios o nuevos productos lanzados por las empresas.

La calidad de vida, la alfabetización, la existencia de centros de investigación y la cultura son aspectos de las **condiciones sociales y demográficas**, estas fomentan la formación de organizaciones y aumentan el poder de apoyo a las mismas, así también, el grado de inclusión o exclusión afectan de igual forma el desarrollo de las organizaciones.

El segmento global proporciona oportunidades para acceder a nuevos mercados internacionales y potencializar los productos y servicios, aunado a ampliar los factores de producción como las materias primas, la mano de obra y directivos profesionales, sin embargo esto incrementa el análisis de los segmentos políticos, sociales y económicos por la expansión de la organización a otros países.

Por último tenemos el entorno que llegan a afectar los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad; los llamados **culturales**, en los cuales las creencias y valores centrales se transmiten de padres a hijos y son reforzados por otras instituciones como escuelas, iglesias o gobiernos.

La clasificación anterior fomenta la toma adecuada de decisiones, muchas de ellas pueden ser tomadas o no para analizar a la empresa, esto va a depender del sector de actividad de las mismas, esta clasificación abre el panorama y otorga mejor comprensión de los efectos en las nuevas tendencias, todo esto les servirá a las empresas para crear nuevas estrategias en un mundo que se ha caracterizado por cambios frecuentes en sus sistemas, aunado a que se suman nuevos competidores que hacen más difícil la tarea de posicionarse y obtener un lugar primordial entre los consumidores, es por ello que deben tanto analizar la forma de operación de su competencia directa, como saber detectar y desarrollar los posibles escenarios y adaptarse a los cambios del entorno, los cuales son la clave para que éstas perduren o declinen.

Un estudio elaborado por Emery y Trist explica los tipos de ambientes contextuales que según sus combinaciones definen determinados tipos de entornos:⁴⁸

1. Plácido al azar; el ambiente es sencillo, las metas y los problemas son simples y poco cambiantes, la organización al no poder prever lo que pasa en el ambiente opera con independencia. “La mejor táctica sólo puede aprenderse por ensayo y error”.⁴⁹
2. Plácido-conglomerado, cambiante, pero aquí la supervivencia depende de lo que la organización sabe de su ambiente y con ello tener control y dominación.
3. Perturbado- reactivo, aquí la característica dominante es la existencia de organizaciones similares, la organización decide donde va y cómo llegar sin que los competidores lleguen.
4. Campo turbulento, los procesos dinámicos surgen del mismo campo, este ambiente es el que más cambia por el hecho de adaptarse a las demandas del tipo tres, entonces la confianza en la investigación y desarrollo para hacer frente a la competencia lleva a una situación en que un cambio está presente ambientalmente.

Puede señalarse que no es el ambiente en sí lo que cuenta, sino la aptitud de la organización para tratar con él, predecirlo, comprenderlo, tratar con su diversidad y responder a él rápidamente.

“La exploración del entorno supone la supervisión del entorno de la empresa para predecir los cambios venideros y detectar cambios todavía en camino”.⁵⁰ Al vigilar el entorno, se puede direccionar el curso que irá tomando la organización, detectar qué punto del sistema organizacional es más importante fortalecer y cuál utilizar en un momento determinado, de acuerdo al momento en el que se encuentre y de los recursos con los que cuente para lograr sus metas y objetivos.

⁴⁸ BUENO, Campos, Eduardo, *Dirección Estratégica de la Empresa*, Ediciones Pirámide, S.A. Madrid, 1996 Pág. 86.

⁴⁹ [consulta en línea] Consulta 5 de abril de 2012, disponible en la web: <http://es.scribd.com/doc/3990844/organizacion-admon> .

⁵⁰ DESS, Gregory G. y Lumpkin G. T. *Dirección Estratégica*, Ed. Mc Graw Hill, España, 2003, pág. 44.

“El ambiente está compuesto por instituciones o fuerzas fuera de una organización que afecta potencialmente su desempeño”.⁵¹ La incertidumbre ambiental afecta a algunas organizaciones, estas pueden enfrentar ambientes estáticos o dinámicos en cualquiera de los seis segmentos que se explicaron con anterioridad y que pueden afectar su desempeño. La incertidumbre ambiental cuenta con tres dimensiones clave dentro de las cuales se encuentra la capacidad que hace referencia al grado de crecimiento que soporta en cuanto al ambiente ya sea abundante o no, la volatilidad es otro de los cambios impredecibles, puesto que su ambiente es muy dinámico y esto obliga a las organizaciones a adaptarse con mayor velocidad y finalmente el ambiente complejo puede no tener problemas siempre y cuando el sector de actividad no tenga mucha competencia lo cual crea una gran concentración entre los elementos del ambiente.

Para lo anterior, la prospectiva es una herramienta que permite construir, de manera sistemática, diferentes futuros, con la idea de que podamos tomar decisiones con respecto a las alternativas que puedan ofrecer y aquí la planificación de escenarios absorbe todo aquel proceso implícito empresarial direccionando nuevas ideas, consiste en ver el futuro como una extrapolación de tendencias y eventos presentes, sin embargo no es una situación tan fácil, hoy en día se requieren de herramientas novedosas para precisar los elementos del entorno y las variables que no son tan controlables, quizá una estrategia ocasione efectos no adecuados o cambios muy significativos. La prospectiva construye futuros, no los adivina, ni los predice, ni sigue un futuro idealizado, construye futuros basada en los datos del pasado y del presente para cambiar las tendencias o minimizar sus impactos.

Para que el análisis del entorno competitivo sea fructífero para las organizaciones, se deben ponderar los cambios que hay a nivel externo con los recursos que se cuenta a nivel interno, lo cual ofrecerá un marco de conocimientos muy útil para conocer por qué algunos competidores son más rentables que otros. Para alcanzar una ventaja competitiva duradera, las organizaciones deben someterse a un diagnóstico organizacional que arroje el resultado de los recursos con los que cuenta, las capacidades organizativas que tiene y

⁵¹ ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. *Comportamiento Organizacional*, Decimotercera edición, Pearson, México, 2009, pág. 537.

las amenazas que pueda encontrar en su entorno y que no le permita avanzar hacia sus metas.

Para lo anterior en los siguientes capítulos se desarrollarán modelos de estrategia competitiva que darán pauta a la creación y conocimiento de nuevas oportunidades en el sector empresarial implantando con ello nuevas estrategias que den un nuevo valor a la empresa y le permitan desarrollarse en su campo de actividad. La planeación de estrategias es un proceso que analizará las acciones que habrán de tomarse para determinada actividad, es un tema de suma utilidad e importancia por el constante movimiento del entorno, lo cual genera un tipo de soporte para asimilar estos cambios y saber cómo responder a determinados sucesos.

3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las estrategias siempre están implícitas en la actividad diaria de una empresa, aunque muchas de ellas no creen necesitarlas, de una manera u otra siempre se encuentran integradas de manera no formalizada, con los simples lineamientos básicos en los procesos que se realizan.

Sin embargo, se debe aclarar el punto que “la planificación es un proceso reflexivo y metódico y que la estrategia surge de un análisis o de una idea que se concreta en el correspondiente plan”.⁵² Tenemos entonces que: “La Formulación de la estrategia representa un proceso, el cual se inicia una vez definidos los objetivos y es la consecuencia de la aplicación de unos principios y criterios básicos, según determinado diagnóstico externo e interno y de la proyección de las preferencias individuales del sujeto decisor”.⁵³

Los métodos para elegir una estrategia según el riesgo van en la medida de determinar el coste, en términos de utilidad, beneficio o rendimiento, de acuerdo con el autor Eduardo Bueno, la estrategia o actividad que se está investigando puede ser analizada con

⁵² GARRIDO BUJ, Santiago, *Dirección estratégica*, Edit. Mc Graw Hill, España, 2003, pág. 4.

⁵³ BUENO, Campos, Eduardo, *Dirección Estratégica de la Empresa*, Ediciones Pirámide, S.A. Madrid, 1996 Pág. 291.

resultados basados en la cantidad a vender, ventas, márgenes, relacionándolo con el resultado que se desea y uno que lleve al otro extremo a la empresa.

La estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes:

1. Los fines a alcanzar
2. El camino o modo en como los recursos serán utilizados
3. Las tácticas que son las formas en que los recursos que han sido empleados son realmente usados.
4. Los recursos como tales, esto es, los medios que tenemos a nuestra disposición.

El proceso anterior no precisamente ofrece el resultado esperado, se debe tener en cuenta:

1. El análisis de todos los factores que rodean a la organización, entre ellos el resultado que pueda ofrecer el análisis FODA y/o PORTER.
2. La evaluación que se haya podido hacer de los competidores.
3. La evolución del entorno en cuanto a la previsión, plan y cálculo.
4. Las acciones de la competencia.⁵⁴

El objetivo de las estrategias es lograr una diferenciación, establecer ventajas competitivas e implementar acciones que puedan lograrse en un corto o largo plazo según los objetivos a alcanzar. Para planificarla se debe contar con elementos suficientes que permitan manejar la incertidumbre, la ambigüedad, las posibilidades de negociación, así como estar atentos a los cambios generados por el entorno y saber adecuar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que el propósito conlleva.

“El proceso estratégico es una idea, es un concepto integral que aglutina las líneas principales de acción”⁵⁵ para alcanzar una estrategia determinada se debe evaluar todas las posibilidades existentes, para elegir la adecuada y que responda a las necesidades de la organización. Los tópicos que hacen el soporte de elección se basan comúnmente en el entorno, los recursos y capacidades, la formulación de alternativas lo que finalmente dirigirá a la elección de la más adecuada. Al obtener lo anterior el siguiente paso es implementar la estrategia, monitorizarla y adaptarse a ella.

⁵⁴ GARRIDO BUJ, Santiago, *Dirección estratégica*, Edit. Mc Graw Hill, España, 2003, pág. 5.

⁵⁵ Ídem pág. 22.

Una estrategia implica a su vez la preparación de todo el séquito que compone a la organización, esto es, capacitar para el cambio a las personas y acomodar los recursos, así como acomodar los aspectos estructurales y organizativos.

La cadena de administración puede no adecuarse al cambio si uno de sus componentes falla, por ello deben existir los niveles de dirección capaces de planificar, organizar y dirigir al equipo de trabajo, los cuales actúan con bases fundamentadas según la identidad corporativa.

Según la administración existen tres niveles de dirección, desglosados en:

NIVEL ESTRATEGICO	Los ejecutivos de mayor nivel en la empresa son responsables de la dirección global de la compañía.
NIVEL TÁCTICO	Traslada y convierte los objetivos y planes generales desarrollados por los directivos estratégicos en objetivos específicos.
NIVEL OPERATIVO	Son quienes supervisan las operaciones de la organización.

El cuadro anterior muestra las habilidades que cada nivel de dirección debe tomar en cuenta para coordinar las tareas establecidas que implique alcanzar una meta, sin embargo hoy en día algunas empresas delegan responsabilidades a los mismos empleados para solucionar problemas, este nivel no está implícito en la tabla, sin embargo es una fuente de poder ante la empresa ya que los empleados son quienes dan la cara ante los consumidores los cuales buscan soluciones a problemas relacionados con la empresa que no siempre tienen la misma solución, por ello su preparación y el fomento de liderazgo establecido por sus directivos debe ser tan fuerte y motivador que le permita un trabajo en conjunto en todos los niveles para trabajar eficientemente y colocarse en un nivel alto ante la competencia.

Ahora bien la planificación estratégica es una “planeación” de largo alcance que se centra en la organización como un todo (...) los administradores la consideran como una entidad total.⁵⁶ Los objetivos estratégicos se relacionan con la competitividad de la empresa, por ello el análisis de su situación dentro del mercado. Entre sus ventajas se encontrará; una posición más segura en la industria, mejor reputación con sus clientes y mayor capacidad de competencia y oportunidad de crecimiento.

⁵⁶ [Consulta en línea] consulta 23 de marzo de 2013, La planeación estratégica. Disponible en la web: <http://www.pearsoneducacion.net/robbins/fcauach/cap08.pdf>.

Las Etapas de la Planeación estratégica según Julio Carreto son; ⁵⁷

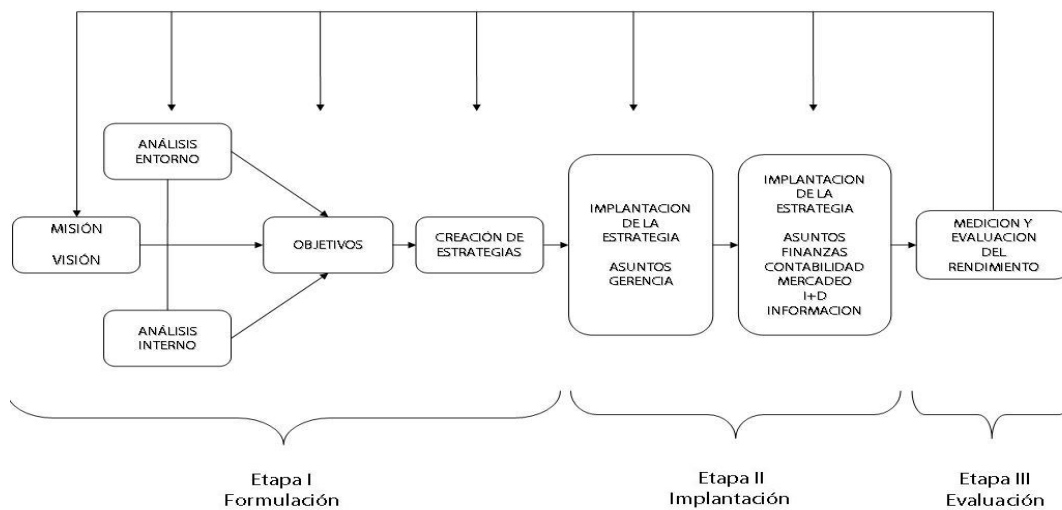
Formulación de las Estrategias: incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

Implantación de Estrategias: requiere de objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

Evaluación de Estrategias: diagnosticar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; medir el desempeño, y tomar acciones correctivas. Todas las estrategias tienen oportunidad de modificarse o cambiarse por completo de acuerdo a las necesidades de las organizaciones.

El siguiente es el proceso de planificación estratégica:

Tabla 7 Manual de planificación estratégica



⁵⁷ [consulta en línea] consulta 24 de marzo de 2013, CARRETO, Julio; Planeación Estratégica, disponible en la web: [en línea] <http://planeacion-estrategica.blogspot.mx/> .

En la planificación debe tomarse en cuenta el marketing empresarial que complementando éste apartado con el capítulo anterior en e-commerce, como primer punto debe declarar su “misión organizacional” orientada al mercado y que defina al negocio, el segundo punto establecer sus objetivos y metas a nivel de negocio, el cual debe complementarse con objetivos de marketing, por ejemplo:

Tabla 8 Empresa y estrategia de marketing

Objetivos de negocio	Objetivos de marketing
* Establecer relaciones duraderas con los Clientes. * Invertir en investigación. * Aumentar las ganancias.	* Aumentar la participación del mercado. * Crear sociedades locales. * Aumentar la promoción.

Y por último diseñar una cartera de negocio que según indica Kotler en su libro de Marketing; es un conjunto de negocios y productos que conforman la empresa, puede ser una división de la compañía, una línea de productos o una sola marca. El objetivo es desarrollar planes estratégicos sobre cierto producto, determinar presupuestos, llevar a cabo el plan y medir los resultados.

Para completar el análisis anterior kotler menciona dos estrategias de la mezcla de promoción:

1. Estrategia de empuje.- requiere el uso de la fuerza de ventas y de la promoción comercial para empujar el producto a través de los canales de distribución.
2. Estrategia de atracción.- requiere de gasto cuantioso en publicidad y e promoción entre los consumidores para crear una demanda que atraerá a los productos a través de los canales de distribución.

A partir de lo anterior es posible entender que la planificación funge como una herramienta que apoya el logro de objetivos basados en una dirección de liderazgo que permita al resto de los miembros unir esfuerzos con el fin de concretar los objetivos

propuestos. Las siguientes son análisis que permiten obtener información concreta para orientar el proceso de planificación.

3.3 ANÁLISIS FODA

Como punto de inicio el FODA es un análisis estratégico interno que encuentra su verdadera utilidad en comparar a una empresa con los servicios de otra, funciona para determinar con que se cuenta dentro de la organización y que están ofreciendo los demás que no se tenga dentro de la propia empresa.

En un entorno en el cual existen muchas barreras de inserción para que las organizaciones prosperen por el crecimiento desenfrenado de la competencia, las organizaciones se ven en la necesidad de adquirir información que les pueda ser útil para saber qué es necesario modificar a nivel interno o externo en su sistema de funcionamiento, ello le ayudará a prologar la vida empresarial.

Muchas de las ventajas de analizar el entorno consisten en que las empresas saben a quién se enfrentan para determinar de qué manera pueden competir. Pero antes de detectar un punto clave de referencia para crear estrategias, se debe elaborar un diagnóstico organizacional el cual permitirá conocer los recursos con los que se cuenta, su posición financiera y las habilidades que tiene para poder hacer frente a la competencia. El determinar la situación actual de una empresa tiene que ver tanto con su situación económica, como con la gestión que se hace día a día en cuanto a su administración u operaciones básicas para establecerse como una empresa fuerte y rentable.

Por ello un 1er análisis para diagnosticar el entorno sectorial y competitivo se basa en el **Diagnóstico FODA** “el cual se apoya en la definición y combinación de las amenazas y oportunidades del sector (análisis o diagnóstico externo) y de las fuerzas y debilidades de la empresa (análisis o diagnóstico interno)”.⁵⁸

Éste análisis centra la atención de las empresas en un momento específico de su trayectoria, pero no revela las dinámicas cambiantes en el entorno y esto afecta mucho su

⁵⁸ BUENO, Campos, Eduardo, *Dirección Estratégica de la Empresa*, Ediciones Pirámide, S.A. Madrid, 1996 Pág. 240.

ciclo de vida, ya que probablemente, al observar que se tienen oportunidades, los directivos se centran en ellas para elaborar estrategias que la hagan más redituable, pero al mismo tiempo pueden estar ignorando otros temas relevantes que el mismo entorno ofrece, que puedan ocasionar que dichas oportunidades se conviertan en amenazas para la misma organización.

Es por ello que propiamente el análisis FODA no funciona como único método para crear estrategias competitivas, si bien es un punto de inicio para valorar a la empresa, no es la única base para evaluarla. Las limitaciones de éste análisis radica en que: “es únicamente una casilla de inicio para la discusión (...) los directivos tienen la materia prima necesaria para llevar a cabo su análisis estratégico más a profundidad, el DAFO no puede conseguirles la ventaja competitiva”.⁵⁹ Se debe tener en cuenta que después de realizarse éste método, no siempre el resultado será que ciertas fortalezas se puedan convertir ventajas, hay que integrar los recursos de la empresa para poder llevar a cabo ese campo de oportunidad para que no sea desperdiciado y genere una verdadera carga positiva y sostenible a la empresa.

Se tiene entonces, que el FODA está diseñado como punto de partida para comparar su funcionamiento con el de su competencia directa y para ello se debe tomar como perfil estratégico a los competidores directos, los que ofrezcan lo más homogéneamente posible productos y servicios similares al de la empresa, “esta comparación tiene sólo un valor testimonial y permite visualizar la distancia en que se encuentran las dos entidades, justificada por sus tamaños, objetivos y enfoques estratégicos diferentes”. Lo primordial es tener un perfil real o creado de un competidor líder, al cual se le dé un enfoque similar al campo de actividad de la empresa, su edad o ciclo de vida, su tamaño, localización y su estructura de gestión para poder identificar los puntos clave creadores de situaciones críticas o favorables, valorarlos y partir a orientar la futura formulación de estrategias.

La tabla siguiente dará una idea generalizada de los principales puntos que deben considerarse para analizar la posición de una empresa frente a sus competidores y frente a su entorno (en una determinada parte del tiempo).

⁵⁹ DESS, Gregory G. y Lumpkin G. T. *Dirección Estratégica*, Ed. Mc Graw Hill, España, 2003, pág. 82

Tabla 9 Dirección Estratégica de la Empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Recursos financieros - Tecnología adecuada - Ventajas en costes - Innovación de productos - Buena imagen con los consumidores - Liderazgo - Mejores campañas en publicidad - Estrategias bien diseñadas - Capacidad directiva - Flexibilidad organizativa 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay dirección estratégica clara - Incapacidad de financiamiento - falta de habilidades y/o capacidades - Atraso en la investigación y desarrollo - Costes unitarios más altos - Debilidad de la red de distribución - seguimiento deficiente de estrategias - Problemas operativos internos - Cartera de productos ilimitada - Instalaciones obsoletas - Falta de experiencia
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Entrar en nuevos mercados o segmentos - Atención a nuevos clientes - Ampliación de la cartera de productos - Rápido crecimiento en el mercado - Diversificación de productos, relacionados - Eliminación de barreras comerciales en - Mercados exteriores atractivos. - Complacencia entre la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrada de nuevos competidores - Mayor venta de productos sustitutivos - Crecimiento lento del mercado - Cambio en los gustos del consumidor - Mayor poder de negociación de clientes y - Proveedores. - Cambios en las políticas comerciales - Incremento de barreras y requisitos - Reglamentarios costosos. - Cambios demográficos

La tabla anterior detalla las múltiples aplicaciones que se generan del análisis de las diferentes áreas de una organización, éste análisis puede ser un punto de partida altamente específico para conocer el interior de la organización y su entorno inmediato, la fuerza de su cultura, si los elementos con los que cuenta son los apropiados para competir, así como si tiene opciones de evolucionar exitosamente en el área que se

desarrolla. Con lo anterior también puede presentarse los tipos de escenarios arrojados por el FODA prospectivo el cuál se enfoca en el siguiente esquema:

Tabla 10 Prospectiva para todos. Construcción de escenarios

Tipo de escenarios:

- **TENDENCIALES:** los que surgen de las herramientas de predicción matemática a partir de la experiencia.
- **POSIBLES O FACTIBLES:** aquellos que son considerados que ocurran a futuro.
- **PROBABLES:** aquellos considerados con gran probabilidad de suceder en el futuro de acuerdo a hipótesis formuladas. Se da a través de la pregunta ¿Cuáles de estos escenarios posibles son los más probables? Es benéfico crearlos con expertos.
- **DESEABLES:** surgen de la idea de que nosotros formamos parte de la construcción de escenarios futuros.

En resumen; “las organizaciones deben conservar sus fortalezas aprovechar sus oportunidades reducir sus debilidades y preparase por las amenazas”.⁶⁰ El objetivo es prepararse para los cambios que el entorno genera y que puede afectar o no al desarrollo organizacional, para ello se debe realizar una planeación estratégica para provocar que las cosas positivas sucedan, se debe construir un método eficaz que permita preverlas de situaciones no favorables y analizar si realmente las amenazas afectan el futuro de la empresa.

Ahora bien con la base que otorga el FODA, existe otro método de análisis del entorno competitivo, el cual aclara con mayor fuerza el panorama empresarial y define exactamente en qué posición se encuentra la organización frente a sus competidores, este diagnóstico permitirá entonces, determinar qué perfil estratégico tiene la empresa y acorde a ello medir la eficiencia de la empresa frente a los competidores.

⁶⁰ CERVERA Medel, Manuel *FODA Un enfoque prospectivo* Proyecto PAPIME de Inteligencia Prospectiva Dirección General de Asuntos del Personal Académico, UNAM, 2008, Pág 1.

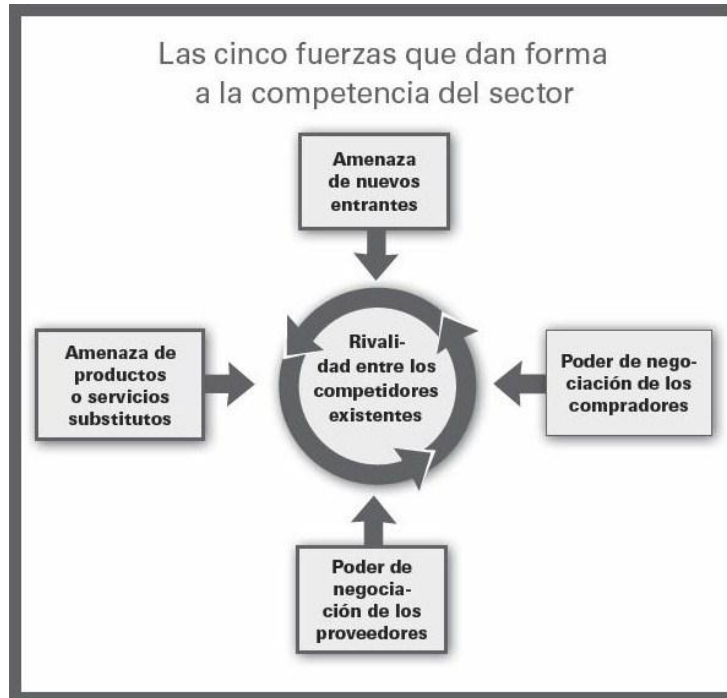
3.4 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Para lo anterior las organizaciones se basan en “El Modelo Competitivo de las Cinco Fuerzas de Porter”, el cual fue desarrollado por Michael Porter, un economista que ha aportado su estudio para empresas, regiones, países, salud y filantropía. “La competencia va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos”.⁶¹ Cada una de estas fuerzas afectan a la empresa para poder competir en el mercado y su pertinente análisis le ayuda a poder modificar a tiempo su posición competitiva, por ello es indispensable que se identifique en cada punto para crear mayores barreras de entrada que desanimen a su competencia directa.

La rivalidad entre organizaciones genera que las empresas deseen tener una ventaja competitiva y ésta se va intensificando conforme el entorno varía sus condicionantes, por ejemplo, la entrada de nuevas empresas del mismo giro, cuando la demanda de los productos crece con lentitud, cuando las marcas ya están muy posicionadas en el gusto del consumidor y dificulta que ellos quieran probar con otro servicio similar, cuando una empresa ya no puede solventar los gastos y opte por declinar abriendo oportunidades a la competencia para ser el proveedor principal o quizá cuando las empresas con gran poder económico invierten grandes sumas de dinero en campañas ostentosas que aminoran la presencia de las empresas ya establecidas. Describe entonces al entorno competitivo en torno de las cinco fuerzas competitivas básicas desarrolladas en el siguiente cuadro:

⁶¹ PORTER, Michael E., *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*, Harvard Business Review, 2007, pág. 59.

Tabla 11 Las 5 fuerzas - Porter



Cada una de estas fuerzas puede afectar el poder de competencia de una empresa ayudan a conocer si se está actuando conforme a los cambios que se van suscitando en el entorno e incluso si es apropiado seguir o no en él, no siempre es tan dramático el final de una organización, éste modelo proporciona bases para mejorar la posición competitiva con respecto a las cinco fuerzas.

Comenzaremos a explicar **La amenaza de nuevos entrantes**, la cual hace referencia a los nuevos competidores y la manera que las empresas permiten su participación en el mercado. Se tiene entonces que para este rubro se deben reforzar las barreras de entrada que son las ventajas que tienen las empresas ya establecidas ante los nuevos entrantes y para ello existen 7 puntos importantes:

Tabla 12 Basada en: PORTER, Michael E., “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”

Economías de escala por parte de la oferta.	Por el lado de la oferta las empresas que producen a volúmenes más grandes y gozan de costos más bajos por unidad lo cual obliga a los entrantes a Ingresar al sector en mayor escala.
Beneficios de escala por parte de la demanda.	La disposición de un comprador por pagar por el producto de Una empresa aumenta con el número de compradores que también usan a dicha empresa.
Costos por cambio de Proveedor	Esto implica cambiar las especificaciones del producto, capaci - tación y modificación de cómo usar el nuevo producto.
Requisitos de capital	El invertir grandes sumas de dinero, muchas veces irre recuperable impide la entrada a los nuevos competidores, esta barrera es Solida si se ocupa la inversión en publicidad, instalaciones más eficientes o créditos para el consumidor.
Ventajas de los actores sin importar su tamaño.	Hace referencia a las ventajas que los actores empresariales, obtienen a partir de la tecnología, ubicación geográfica experien - cia o buenos costos que no están al alcance de sus competido - res.
Acceso desigual a los canales de Distribución.	Los nuevos entrantes deben asegurar su distribución ya que los competidores abarcan en su mayoría ciertos sectores que son muy difíciles de penetrar, es por ello que estos deben asegurar sus propios canales.
Políticas gubernamentales Restrictivas.	Los gobiernos restringen la entrada de nuevos competidores, basadas en licencias, reglas de patentes, entre otros requerí - mientos que pueden o no, hacer más fácil la entrada de nuevos competidores.

La amenaza de nuevos competidores aumentará siempre y cuando las empresas ya establecidas no tengan acciones combinadas como las explicadas anteriormente, de tenerlas provocará que la amenaza sea menor, ya que encontrará barreras y los desalentarán. Lo anterior es una fuente primordial para analizar de qué manera se está actuando en el mercado y que tanto se está abarcando en el sector deseado.

El poder de negociación de los proveedores; estos pueden ejercer gran poder sobre las empresas ya que de ellos depende la estabilidad de precios, calidad y productos, al no depender al cien por ciento de un solo sector para sus ingresos, si observan que uno de ellos refleja un máximo de utilidades lo protegerán con precios razonables. El poder de los proveedores es un suministro importante para el negocio del comprador, sin embargo si los participantes del sector generan muchas ganancias en comparación con ellos, los impulsaran a que se unan al mercado. “Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre los participantes de un sector amenazando con subir precios o reducir la calidad de los productos o servicios adquiridos”.⁶²

El poder que ejercen los proveedores a las organizaciones es elevado, por el hecho que ellos no son quienes compiten en un sector tan cerrado de productos y servicios similares, ellos fungen como suministros para que el comprador encuentre un mejor coste por los productos que adquiere y pueda competir con otras empresas, esto no quiere decir que el proveedor no compita con otros proveedores, pero son ellos quienes tienen un sector muy grande de clientes, donde vende sus productos y que un cliente no le consuma, no genera o no representa una parte significativa de sus ventas.

Otro de los factores que desglosa Michael Porter para que una empresa continúe con vida, es **el poder de negociación de los clientes** o compradores, “ellos obligan a estos a la baja de sus precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, llevando a los competidores a enfrentarse los unos a los otros. Estas acciones disminuyen la rentabilidad del sector”.⁶³

Cuanto mayor sea el grupo de compradores, mayor será su poder de negociar con la empresa, además que si el coste por cambiar de productos y servicios es bajo, su poder incrementa y ponen en desventaja a las empresas beneficiando a otras con su compra, todo ello dependerá en cierta medida que los vendedores asemejen sus precios con la competencia y ofrezcan beneficios a sus clientes. Otros factores que pueden generar amenaza por parte de los compradores son:

⁶² DESS, Gregory G. y Lumpkin G. T. *Dirección Estratégica*, Ed. Mc Graw Hill, España, 2003, pág. 67.

⁶³ *Ibíd*, pág. 66.

- Que el producto que consuma, salga de su coste de ingresos.
- Cuando la calidad de los servicios se ve afectada, algunos compradores son menos sensibles a los precios, prefieren comprar productos altamente confiables con mayores garantías por lo cual ponen poca atención al precio.
- Que los productos sean caros y no generen el ingreso esperado.
- Los clientes intermedios adquieren un poder de negociación importante cuando influyen en la decisión del usuario final, aunque el coste incrementa por existir un intermediario, por ello se trata de vender directamente al usuario final para que el costo no incremente.⁶⁴

En consecuencia no todos los compradores tienen el poder de influir en los vendedores, impera por mucho el precio, la calidad y el servicio que estos ofrecen para que los primeros se vuelvan vulnerables en cambiar o no de de empresas que cubren sus necesidades.

En consecuencia otra de las fuerzas desarrolladas por Porter va enfocada a **la amenaza de los sustitutos** quienes siempre estarán presentes en el camino que recorren los comercios, esto es muy latente ya que va cambiando según las nuevas necesidades de los consumidores. “cuando los sustitutos son más baratos que el producto de una industria, los miembros de ésta reciben una fuerte presión competitiva para reducir los precios y encontrar formas de absorber las reducciones en los precios con reducciones de costos”.⁶⁵

Esto es, entre menor sea el coste por sustituir un producto por otro, mayormente afectará las utilidades de la empresa, sin embargo hay que tener en cuenta que no solo hay que observar que cambiar un producto por otro sea más económico, sino analizar las implicaciones que trae consigo, como capacitar a los nuevos empleados para utilizar el nuevo producto y a su vez asignar determinado tiempo para saber si el mismo es el apto para el funcionamiento de las organizaciones.

⁶⁴ PORTER, Michael E., *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*, Harvard Business Review, 2007, pág. 65.

⁶⁵ THOMPSON, Artur A., STRICKLAND III A. J., *Dirección Estratégica*, Edit. McGraw Hill, México, pág. 82.

Por último ***La intensidad de la rivalidad entre los competidores de un sector*** se observa en la actualidad por la ambición de posicionarse con los productos y servicios que se ofrecen, hoy en día esta cuestión está muy latente entre las empresas ya que buscan atacar por todos los medios ya sean publicitarios, costes, lanzamiento de nuevos productos, garantías, entre otros para ejercer presión con sus rivales. Estos sean muchos o pocos se basan primordialmente en los precios, los cuales si no son previstos a detalle pueden desajustar a la organización, orillándola a recortar sus gastos ya sea con base en el recurso humano o maquinaria.

Este tipo de análisis otorgado por Michael Porter, menciona que la rivalidad entre competidores no siempre estarán basadas en el poder económico que tenga una de la otra, en quien ofrece productos a menor costo al consumidor, también existen otros factores alternos para desafiar la posición de las empresas en el mercado ya que cada una es completamente diferente a la otra, no existen empresas completamente iguales, por ello la importancia de agrupar la mayor información posible de las diferentes vertientes explicadas con anterioridad, “el análisis de las cinco fuerzas asume implícitamente un juego de suma cero, al determinar como una empresa puede mejorar su posición en relación con las fuerzas”.⁶⁶

Lo importante de acuerdo a Porter es establecer lazos fuertes con los proveedores, ya que a partir de ellos mejoran que la solvencia de la empresa ocasionando que la misma cumpla a tiempo con lo que demandan los consumidores estableciendo un lazo igual de importante con ellos quienes son el principal motor de vida de las organizaciones.

Aunado a lo anterior la competitividad empresarial define la posición de una empresa frente a su competencia, sus aptitudes y el desarrollo que mantiene en un sector determinado, las ventajas competitivas se clasifican en dos grandes categorías: Ventajas de coste y ventajas por la diferenciación.

⁶⁶ DESS, Gregory G. y Lumpkin G. T. *Dirección Estratégica*, Ed. Mc Graw Hill, España, 2003, pág. 71.

En el primer caso la cadena de valor tiene influencia en el coste final de la producción de una empresa, lo cual puede generar fortaleza de costes como recursos humanos, sistema administrativo, sistemas de distribución o procesos productivos, en el segundo caso se hace énfasis en la capacidad de una empresa para diferenciar su marca de otra y con ello cubrir las necesidades de los consumidores, aunque no todo va enfocado en quién ofrece sus productos más baratos, sino en la calidad del producto que se adquiere, aunado de los servicios adicionales que se les proporciona a los consumidores, ya sean posventa, imagen, distribución, atención personalizada, entre otros.⁶⁷

El análisis anterior facilita la creación de nuevos procesos que conducen a las empresas a obtener un mejor desempeño y mantenerse estables, a nivel interno mejoran el sistema de operación como puede ser la manufactura, la comercialización, la administración de materiales, el desarrollo de productos y atención al cliente, en cuanto al nivel externo proporciona un mejor posicionamiento con la competencia lo cual influye directamente en la sociedad, estos pueden incluir liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un segmento particular y por lo tanto desatacarse en la mente del público por medio de su identidad corporativa en la extensión que su misión indique.

Por los beneficios que otorga el análisis estratégico a las organizaciones nace el desarrollo de las estrategias que fijan todo un proceso de planeación al área en la cual se esté desempeñando con menor fuerza la empresa, es allí donde se aplican métodos para su renovación para que continúe vigente con un crecimiento económicamente estable y posicionado. La construcción de estrategias específicas ante situaciones inestables conlleva también un proceso de desarrollo, el cual permitirá hacer frente a los problemas internos y externos de la organización.

Para concluir éste capítulo, démosle la importancia y la fuerza que tiene el entorno y sus modificaciones sobre las empresas, si las organizaciones trabajaran a fondo su sistema, conocieran sus recursos tangibles e intangibles, contemplaran aplicar modelos de análisis estratégico empresarial, podrían con mayor éxito aminorar los escenarios no deseados

⁶⁷ BUENO, Campos, Eduardo "Dirección Estratégica de la Empresa", Ediciones Pirámide, S.A. Madrid, 1996 Pág. 177.

que la llevaran al rotundo fracaso. Como se explicó los análisis antes descritos no son los únicos diagnósticos oficiales para determinar la relación de empresa-públicos, son de gran importancia para desmenuzar la relación que tienen con el ambiente inmediato, pero también habría que apoyarse de otras herramientas, cualitativas o cuantitativas que arrojarán información sustancial para desarrollar estrategias más específicas y alcanzar con mayor rapidez los objetivos establecidos. Las empresas son totalmente dependientes de su entorno, cualquier cambio que haya en él las perjudica, por ello su éxito depende de la manera de relacionarse con ella.

En el siguiente capítulo, los conceptos analizados durante éste libro se unirán para analizar a la organización que compete a ésta tesis, el caso de “Romar Producciones” para lograr mediante un análisis completo el rediseño de su identidad corporativa y a partir de ello elaborar estrategias de posicionamiento de comunicación que le permitan acceder a nuevos mercados, tener vínculos fuertes con sus públicos y ser una de las mejores agencias de representación y contratación artística a nivel nacional.

CAPITULO 4: Caso práctico “ROMAR PRODUCCIONES”

4.1 ANTECEDENTES

ROMAR PRODUCCIONES S.A. DE C.V. nace a partir de la colaboración de su apoderado legal Rubén Rojas en la “Agencia de Casting y Promociones Artísticas” de la famosa publirrelacionista Blanca Estela Limón como ejecutivo de cuenta, lo cual con el paso de los años, le generó experiencia en ventas, relaciones públicas y manejo de booking artístico.

En el año de 1996 debido a un percance ocurrido entre la Publirrelacionista Limón y una de sus artistas exclusivas, Rubén Rojas toma las riendas en la carrera de una famosa actriz y cantante para abrirse paso en el medio con ésta importante carta de presentación, lo cual poco a poco le genera reconocimiento en el medio artístico y oportunidades de relacionarse con los más importantes organizadores de eventos como ferias, teatros del pueblo, palenques y jaripeos a nivel nacional e internacional y con ello ofrecer no solo a un artista en dichos eventos sino una gama de elenco musical fungiendo como intermediario en los mismo.

Constituida legalmente en el año 2005, Romar Producciones fue creada por Rubén Rojas, atendiendo de manera formal, las necesidades de sus clientes con miras a desarrollar eventos reforzándolos con las mejores personalidades del medio artístico. El punto clave era fungir como una agencia de contratación artística que proporcionara servicios de entretenimiento a nivel nacional, con shows en vivo de artistas, actos de presencia o usos de imagen, abarcando diversos sectores, como son; empresas privadas, gobierno, empresarios independientes o de cualquier otro ámbito que abarqué la compra-venta de shows artísticos tanto en el interior de la República Mexicana como a nivel internacional.

Rubén Rojas director general de la agencia conocida actualmente con su mismo nombre se ha desarrollado desde hace más de 18 años como booking de diversos personalidades de la farándula, apoyándose con personas capacitadas para desarrollar la logística de los eventos, al mismo tiempo de establecer contactos artísticos para negociar presentaciones con los más importantes empresarios fungiendo como

intermediario de los mismos. Lo que comenzó solo como el manejo de la carrera de un solo artista, con la apertura de la agencia, generó mayor confianza con los nuevos contactos y con los que ya se había establecido cierta comunicación, esta decisión logró que la visión de la agencia se ampliará y al día de hoy Rubén Rojas éste posicionado como representante y promotor artístico. El hecho fortuito de aquel problema hasta el día de hoy es el punto clave del nacimiento de esta empresa.

Romar Producciones, que hace referencia a una contracción de los apellidos del apoderado legal (Rojas Martínez) cubre una serie de actividades implícitas en la contratación de un artista, desde el talento, la renta de equipo de audio e iluminación, camionetas, hospedaje, transportación, fianzas, entre otros, con el objetivo de satisfacer hasta el último requerimiento del cliente para hacer de su evento un éxito y se concrete sin ninguna complicación.

La agencia ha logrado la exclusividad de artistas como Maribel Guardia, Lorena Herrera y Latin Lover, Daniel Arenas y Aleida Nuñez, (artistas que siguen vigentes dentro de la empresa) así como Lucía Méndez, Fernando Allende, Samia (imitadora y comediente) Raquel Bigorra y Ninel Conde, ésta lista de talentos ha creado un vínculo muy fuerte con sus clientes y por ende ha sembrado la confianza en ellos que en ciertas ocasiones se ha visto acaparado por estafadores.

Al ser una empresa familiar, los integrantes de la misma comparten fuerte motivación para el éxito, con la intención de preservar patrones de cultura insertados tanto en el esquema empresarial como familiar, con una buena administración que garantice el curso adecuado de la misma, si bien han participado en ella empleados no pertenecientes al nido familiar, nutrieron en su momento algunos procesos de trabajo. En la actualidad hay mucho que organizar y designar en cuanto a las actividades que se desempeñan y muchas más labor por los cambios que han surgido en el entorno al paso de los años, lo cual evitaría un quiebre empresarial y que se tire a la basura lo que tanto trabajo ha costado construir.

El principal motor de Romar Producciones es la ayuda mutua entre los miembros, ofrece oportunidades de crecimiento y capacitación para estar siempre a la vanguardia y ofrecer lo mejor a sus clientes, con anterioridad las instalaciones donde la agencia desempeñaba

sus actividades cerró, por el hecho de que el giro empresarial requiere de tiempo completo e información a la mano que no era posible obtener trasladándose a otro sitio, por ello, y al ser una empresa meramente familiar, los fundadores tomaron la decisión de instalar una pequeña oficina dentro de su domicilio, lo cual les permitió también estar en un ambiente más cómodo y sin presiones de cualquier índole, situación que continua en la actualidad.

Es por ello que esta empresa familiar, con sus poco más de 18 años de trayectoria en el medio artístico se ha caracterizado por su compromiso y responsabilidad para cubrir los eventos solicitados en toda la República Mexicana, con diferentes géneros musicales, actos de presencia y uso de imagen de los artistas del momento. Sin embargo su crecimiento debe tener otras miras de supervivencia, adaptadas a los nuevos cambios del entorno, que le permita atraer nuevos talentos y clientes y con ello continuar con el éxito que ha cosechado durante años.

Es así, como a continuación se presentará un diagnóstico de la empresa para conocer cuáles son sus principales medios de comunicación, el uso adecuado que hace de ellos llegar a su público objetivo. Lo primordial en dicho diagnóstico será conocer si su identidad es lo suficientemente clara y concreta para competir y posicionarse, saber si los instrumentos de trabajo utilizados son los propios para enfrentarse a un giro comercial cada vez más competitivo, así como comprobar si hace uso de las nuevas herramientas que ofrece internet para llegar a nuevos clientes de acuerdo a sus necesidades. A partir de lo anterior se aplicarán estrategias adecuadas para alcanzar sus objetivos.

4.2 DEFINICIÓN DE SERVICIOS

La sociedad se denomina ROMAR PRODUCCIONES, la cual va seguida de las iniciales S.A. DE C.V. (sociedad anónima de capital variable), creada en el año de 2005 tiene como objeto la representación de artistas, deportistas profesionales, nacionales o extranjeros, administración en general de los mismos, promociones, publicaciones y presentación en toda clase de espectáculos, compra y venta de programas de televisión, organización de eventos especiales, comprar tiempo de televisión, producir programas de radio y

televisión, así como producción cinematográfica, discográfica, video tape, comercialización de toda clase de obras musicales y productos comerciales, diseño de imagen, vestuario y publicidad en general relacionados con su objeto.

Además de la representación en el medio artístico, la organización, promoción, coordinación, exhibición, sonorización y el manejo de eventos comerciales, industriales, artísticos, culturales, científicos, literarios sean públicos o privados. Contratación y representación de locutores, maestros de ceremonia, artistas, cantantes, grupos y organizaciones musicales, expositores, técnicos y profesionistas.

También puede organizar e impartir cursos, conferencias, mesas redondas y simposium y promover toda clase de eventos artísticos, culturales, científicos y literarios de cualquier otra rama del conocimiento, así como campañas publicitarias a través de audiovisuales o medios masivos, comunicación como radio, televisión, cine e impresos.

Esta empresa tiene entre los servicios anteriores otras gestiones que no son tan representativas, el enfoque de sus servicios se direcciona con todo lo que requiera del talento de un artista para cubrir un evento sea cual sea la temática del mismo, sin que lógicamente denigre a la persona. La ejecución de cualquiera y todas las actividades que se relacionen con los espectáculos que se describieron anteriormente ya sea solo en la república mexicana o a nivel internacional son una gran oportunidad para la agencia de crecer y posicionarse, pero para poder lograr el reconocimiento con sus públicos habrá como primer punto que institucionalizarse para tener mayor presencia competitiva en el mercado, mejorar su comunicación interna y externa a la par de crear estrategias afines a sus recursos que le permitan posicionarse como una de las mejores agencias de contratación artística a nivel nacional.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En las estructuras empresa-familia, normalmente el número de participantes es reducido, a medida que ésta va incrementando también lo hace el número de empleados que no necesariamente son parte de la misma familia, esto con el fin que la empresa tenga

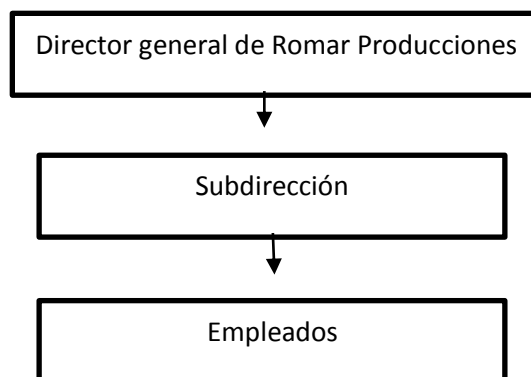
personal altamente calificado para cubrir las áreas que demanda la agencia, lo cual le permitirá ofrecer un servicio más integral a sus clientes, sin descuidar otras áreas o atraer nuevos prospectos.

Se debe tener en cuenta que no siempre los integrantes de la familia tienen las capacidades y habilidades que se requieren para tener el mando de una agencia, de innovar o implementar estrategias que sean funcionales para la misma, por ello si bien, no se prescinde de elementos familiares, se les reubica en áreas pertinentes que no afecten el desempeño laboral a la par de contratar personal externo que pueda cumplir con los requisitos necesarios para hacer crecer en todos los aspectos el proyecto de empresa.

Sin embargo lo mencionado anteriormente, no se encuentra implementado en Romar Producciones, no existen áreas de trabajo definidas y por ende hay una serie de tareas sin programar y muchas otras sin seguimientos, las cuales son benéficas para conectar con los clientes y atender sus necesidades desde cualquier ámbito de petición.

La estructura organizacional de Romar Producciones no cuenta con un organigrama formal, sin embargo tienen jerarquías definidas, con la cual han obtenido un flujo de comunicación solventado, más no funcional. La estructura organizacional de la empresa está conformada de la siguiente manera:

Tabla 13 Organigrama actual de Romar Producciones S.A. de C.V. (2012)



En el caso concreto del organigrama anterior la realidad actual de la empresa se desarrolla de la siguiente manera:

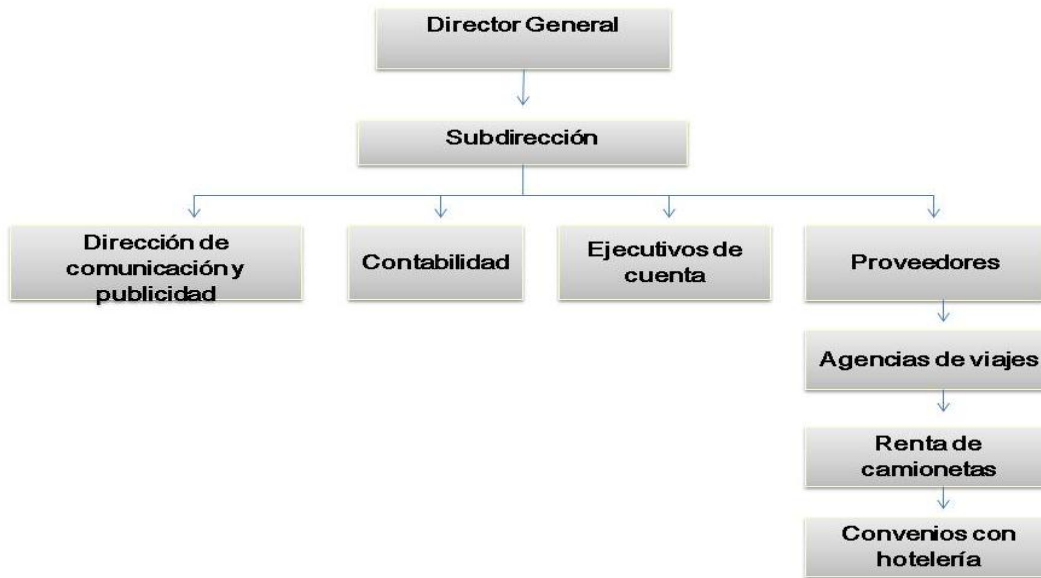
El puesto de director general, es quien asume la mayor responsabilidad, es a quién comúnmente se dirigen los clientes, es quien autoriza costos y solventa los gastos.

La Subdirección, es la segunda al mando de la empresa, ésta en la mayoría de las ocasiones toma decisiones en cuanto a costos y requerimientos de eventos, además de elaborar los contratos y llevar la administración económica de la empresa apoyada de un área de contabilidad externa. En ella cae todo el peso de las entradas y salidas de dinero, depósitos y trámites legales que conlleva la realización de un evento, además de enviar cotizaciones, atender clientes, entre otras actividades.

Los empleados: acatan las órdenes de sus superiores, pero también se les permite opinar y proponer nuevas ideas, su función es meramente administrativa, atender llamadas telefónicas, realizar cotizaciones, desarrollar la logística de los eventos y en algunas ocasiones cubrir los mismos, coordinan los eventos y verifican que se cumpla lo estipulado en el contrato, con el fin de que ninguna de las partes (artista/empresa) se demeriten y causen una mala imagen con el cliente.

El organigrama que se presenta a continuación se basa en el *ideal organizacional*, el cual comparado con el anterior, no contempla áreas indispensables para mejorar su funcionamiento:

Tabla 14 Organigrama ideal de Romar Producciones S.A. de C.V. (2012)



El organigrama presentado anteriormente abarca áreas ideales involucradas en la gestión de la empresa para solventar las tareas correspondientes que cada una requiere sin descuidar otras o acaparar otras, terminando por no atender ninguna, con ésta nueva estructura se podrá tener mejor funcionamiento, en dicha tabla se puede observar que se involucra la dirección de comunicación y publicidad, que abriría las puertas a nuevas formas de interacción con los clientes, asimismo el área de contabilidad es indispensable para tener información del curso de sus operaciones mercantiles con datos estadísticos que demuestren los resultados planteados y por último los proveedores, parte esencial de cualquier empresa, ellos ayudan a gestionar los gastos y minimizarlos de acuerdo al servicio requerido, muchos de ellos son servicios solicitados temporalmente, dependiendo el ritmo de trabajo dentro de la organización.

Los *freelance* son parte del personal que no se encuentra dentro del organigrama, son quienes viajan con los artistas a las diferentes plazas donde se les contrata con el fin de cuidar cada detalle de los eventos y que principalmente el artista no tenga contacto con el cliente, esto por el hecho que en una próxima contratación sigan considerando a la agencia y no se vayan directamente con el artista, sin embargo a últimas fechas los eventos han sido cubiertos por el mismo personal de la empresa, por el contacto que se ha tenido con el cliente y que al final del día son los mismos integrantes de la empresa

quienes saben cómo se va dando el desarrollo del evento en cuanto a los requerimientos que se solicitan.

Esta organización con fines de lucro, es formal y descentralizada, debido a que se busca obtener participación en todos los niveles para mejorar la comunicación e innovar en estrategias que amplíen la cartera de clientes eficazmente, la misma busca un beneficio económico a través de colocar a los artistas en diferentes eventos, es formal por que tiene estructuras definidas y descentralizada porque las decisiones se toman entre directivos y empleados, permitiendo que el trabajo sea dinámico y cumpla con las características específicas, las cuales pueden ser en su mayoría resueltas por los empleados sin necesidad de consultar a un superior.

Sus herramientas principales como métodos de venta son las llamadas telefónicas, envíos ocasionales a los clientes de publicidad a través de correo electrónico de sus actividades esto es, eventos concluidos y la integración de nuevos artistas a su plantilla, la agencia en la actualidad no cuenta con un ejecutivo de cuenta, ni con un encargado del área de comunicación y publicidad, ambas áreas son supervisadas por una misma persona, lo cual termina por no dar un seguimiento apropiado a ambas áreas, desaprovechando la oportunidad de atraer más clientes y probablemente crecer e integrar personal que contribuya a posicionarla.

Los nuevos retos que propicia el entorno tienen ventajas que pueden explotarse para obtener todo aquello que visionan y que no utilizan, poco a poco se adentra a un entorno cambiante, en el cual el público tiene la necesidad de obtener la mayor información posible, el mercado laboral hoy en día se encuentra saturado de información, lo que complica que la agencia sea la única en su rubro y sea la elegida del consumidor, por ello es indispensable idear la manera en tener más presencia en los medios más concurridos como el internet, la competencia en este ámbito ha ido en aumento, los empresarios independientes han ocupado ya, un lugar muy importante y cada vez menos las prácticas obsoletas de comunicación en Romar Producciones se hacen eficaces, así también la conexión directa del cliente con el talento a contratar se hace más directa a través de las redes sociales, lo que va excluyendo a agencias como la analizada en éste proyecto para mantenerse como proveedora de dicho servicio.

Toda empresa se crea con el fin de poder solventar su estancia en un mercado idóneo, donde las personas la identifiquen y gusten por adquirir sus productos o servicios, lo anterior no se da por el simple hecho de tener una empresa, sus objetivos, su misión y visión son parte esencial para facilitar el proceso de reconocimiento con el exterior, complementándolo con una imagen que sea amable, confiable y logre grabarse en la memoria de las personas para ganar terreno y posicionarse. Es así como a continuación, se desmenuzará los elementos con los que cuenta la agencia, desde su imagen hasta la manera en cómo utilizan sus herramientas de comunicación, con un diagnóstico previo se establecerá su identidad corporativa, lo cual permitirá englobar sus atributos y valores para ser presentados a su público.

4.4 IDENTIDAD CORPORATIVA.

“Hablamos de identidad e imagen de empresa cuando nos referimos a la cualidad de ésta como institución; al conjunto de sus actividades de gestión y de servicios, de sus atributos de solvencia, potencia, organización y eficacia”⁶⁸ la imagen va relacionada con lo que se piensa, esta identidad va ligada a los signos verbales y visuales que identifican una marca.

Parte de la identidad corporativa se basa en la imagen, la cual es creada para denotar la idea general de los productos y servicios que una empresa ofrece a sus públicos, es así como la imagen de marca hace referencia a la empresa, sin embargo ésta puede tener variantes o diversificaciones de productos, al cual se le genera otro distintivo de imagen para posicionarlo en el mercado, en el caso de Romar Producciones la marca será el signo visual con el cual se identificará con sus públicos ya que sus variantes de productos son los diferentes géneros musicales existentes, los cuales ya tienen una marca establecida sin embargo, hay que puntualizar que la marca no es solo un diseño gráfico sino complementos complejos que abarcan “un signo verbal, (nombre de marca) un signo gráfico (grafismo de la marca) y un signo cromático (colores propios de la marca).⁶⁹

⁶⁸ COSTA, Joan, *Identidad Corporativa* Edit. Trillas, México, 1993 pág. 28.

⁶⁹ *Ibidem* pág. 30.

Se tiene entonces, que la marca es lo que identifica a la empresa, los valores y rasgos del propietario, lo que se ofrece y se hace, toda empresa busca ese reconocimiento a través de su identidad visual principalmente, pero ésta surge de conocer como primer punto, su identidad conceptual, esto es, con qué fin fue creada, que valores tiene, a dónde quiere llegar, qué desea comunicar, en el caso de la empresa a la que se refiere ésta tesis se determina que la empresa no cuenta con una identidad corporativa establecida, no se llega a una integración completa de sus elementos visuales ya que no hay concordancia entre su ideal organizacional y el real organizacional, el punto de partida es pues, establecer eficazmente la verdadera personalidad de la empresa adoptando un programa de identidad que le permita adaptarse y tener participación activa en los cambios que se van generando en su entorno.

4.4.1 IDENTIDAD CONCEPTUAL

Romar Producciones no tiene establecido en ningún documento aquellos elementos que institucionalicen su identidad corporativa, esto debido al ritmo de trabajo que obtuvo desde su creación, lo cual no le pareció indispensable para su funcionamiento y por los pocos elementos que integraban su estructura organizacional.

La dirección tiene clara la denominada Matriz Estratégica que está conformada por la adopción de lineamientos impresos en su misión, visión, valores que definen el rumbo que desea alcanzar la empresa, sin embargo éstos lineamientos no se encuentran formalizados e institucionalizados dentro de la misma, por ello a continuación se desarrollará la realidad de la organización versus su ideal organizacional el cual primordialmente deberá ser compartido con los miembros que integran la empresa.

Misión (real).- Somos una empresa dedicada a cubrir eventos con elenco artístico en el país, tanto para empresas privadas como gubernamentales, así como “en mi persona” ejercer el management artístico, lo cual conlleva a tener nuevas oportunidades en las diferentes plazas de la República mexicana.

La misión reflejada anteriormente representa lo que en su tiempo, se daba con mucha fuerza sin realmente buscar al cliente, era un concepto afín a la identidad de la empresa,

“vender artistas”, éste concepto si bien en años anteriores se daba por sí solo con llamadas de empresarios que no tenían manera de contactar directamente a elenco artístico, se valían de agencias como Romar para cotizarlos y contratarlos, sin embargo, hoy en día con las nuevas tecnologías, los artistas se publican en internet, haciendo que los empresarios los contacten directamente, excluyendo a agencias de artistas (intermediarios) para minimizar el costo y poder realizar el evento con un presupuesto más bajo, con esto los artistas se benefician porque no bajan su costo y el precio final no se revela tan alto ya que no existe la comisión del cliente, del intermediario y la ganancia del artista, valga mencionar que en ocasiones podía existir hasta 3 intermediarios y el costo se elevaba en demasía.

Lo anterior entonces se esperaría con una nueva modificación de la misión la cual quedaría de la siguiente manera:

MISIÓN (ideal); Somos una agencia de contratación y representación artística, encargada de cubrir eventos públicos y privados a nivel nacional e internacional, con los mejores shows de diferentes géneros musicales. Nos caracterizamos por satisfacer las necesidades de nuestros clientes y brindar un servicio integral que optimice sus eventos. Nuestra lealtad y compromiso han generado lazos fuertes con nuestros clientes así como con los artistas del momento quienes han depositado su confianza en nuestra empresa para gestionar su marca.

Visión (real).- Posicionarnos como la mejor empresa de contratación artística en el país de alto nivel a toda aquella persona que requiera cubrir un evento, así como ampliar la gama de artistas exclusivos en la empresa. Ofrecer servicio con la calidad y compromiso que el cliente requiere.

Las empresas necesitan un objetivo muy fuerte al cual dirigir sus esfuerzos, para ello deben preguntarse cómo lo harán y forjarse un tiempo límite para lograrlo, su posición está en mucha similitud con su competencia por lo cual debe segmentar muy bien su objetivo. Lo que Romar Producciones ambiciona es colocarse como una agencia de contratación artística reconocida por los grandes empresarios del país y que la identifiquen por su fundador “Rubén Rojas” como representante artístico, si bien por su nombre él ya es conocido, los empresarios lo interceptan solo cuando requieren el costo

de Maribel Guardia sin saber que también puede cotizar diferentes géneros musicales, esto se debe a la falta de información que se le otorga al cliente cuando llama por teléfono o el requerimientos que hace por e-mail.

Por lo anterior la visión ideal quedaría de la siguiente forma:

VISIÓN (ideal): Ser la mejor agencia a nivel nacional de contratación artística, posicionarnos a corto plazo como líderes en proveer shows artísticos en los diferentes recintos de la República Mexicana. Innovar y mejorar nuestros servicios a la par de atraer nuevos talentos artísticos que coadyuven a posicionarnos y generar mayor confianza con nuestros clientes.

Valores.- Se basan en la confianza, compromiso, honestidad, lealtad con nuestros clientes y calidad en los eventos organizados.

Los valores anteriores están en el uso cotidiano de quienes integran la empresa, ellos forman parte de la cultura organizacional y establecen el límite en el cual se enmarca la conducta de los individuos. “Los valores son atributos de las personas y de los grupos de personas como son las empresas que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos”.⁷⁰ Sin duda estos valores rigen a la organización, es así que para tenerlas plasmadas en un manual de identidad conceptual se desglosarán para tener claro el por qué *Romar Producciones* decide regirse bajo dichos valores, adicionando algunos más que complementan sus acciones.

Confianza: Ofrecemos información y apoyo a nuestros clientes en la realización de su evento, explicamos el proceso de nuestros servicios y nos basamos en la elaboración de contratos que avalen nuestros servicios, estimulamos siempre la comunicación esclareciendo cualquier inquietud.

Compromiso: Creamos un vínculo fuerte con todos nuestros públicos, conformamos un equipo que asume las responsabilidades y acciones a nivel empresa, identificamos, comprendemos y respondemos a las necesidades de nuestros clientes.

⁷⁰ FRANCÉS, Antonio, *Estrategia y planes para la empresa*, Edit. Pearson México, 2006, pág. 44.

Honestidad: Nos caracterizamos por ofrecer shows de alta calidad, asesoramos a nuestros clientes de acuerdo a sus necesidades con artistas que cubran sus expectativas, para hacer de su evento el mejor.

Lealtad: Ante las complicaciones que puedan surgir antes, durante o después del evento, nuestros clientes siempre contarán con nuestro apoyo para solucionar cualquier problema o hacerlos partícipes de nuestros logros.

Calidad: Nos basamos en lograr que nuestros clientes obtengan el mejor artista y el mejor costo para su evento, nuestro objetivo es que nuestros clientes queden satisfechos con nuestros servicios.

Respeto: Es el eje de nuestra empresa, fomentarlo genera un ambiente de cordialidad, innovación y participación constante para mejorar nuestros servicios.

La matriz estratégica resuelta anteriormente define el actuar de la empresa, lo que quiere lograr, Romar Producciones no tiene formalizados su filosofía organizacional, sin embargo sigue un lineamiento muy parecido al descrito anteriormente, ahora bien, para complementar la identidad corporativa, se deberá modificar la identidad visual de la agencia, la cual es parte importante para lograr sus objetivos y generar mayor impacto con los diferentes sectores de públicos a los cuales está dirigido y no ha alcanzado abarcar.

4.4.2 IDENTIDAD VISUAL

El complemento indispensable para la identidad corporativa, es identificar a la empresa por medio de signos visuales, estos serán integrados con base en su filosofía y se componen normalmente de un logotipo, símbolo y gama cromática, su importancia radica en obtener un nivel de adaptabilidad a la percepción de las personas.

Romar Producciones se ha tratado de institucionalizar a través de dos imágenes, las cuales se explican a continuación, teniendo como referencia que; “El símbolo es una representación gráfica, a través de un elemento exclusivamente icónico, que identifica a

una compañía, marca o grupo sin necesidad de recurrir a su nombre”⁷¹ el símbolo es meramente figural y el logotipo lingüístico, Romar Producciones ejerció su identificación visual apoyándose con los siguientes elementos que la diferenciaban como marca:

1.-



“El identificador; formado por el logotipo, el símbolo y los colores corporativos”⁷² se reflejan en el primer recurso que se utilizó en la empresa para darse a conocer, dicho identificador era utilizado en los documentos legales como facturas y esporádicamente en cotizaciones enviadas para dar un poco más de seriedad a los documentos. El logotipo es contractual ya que abrevia los apellidos de su fundador (Rojas Martínez) quedando con el nombre de ROMAR, en el cual manejan un slogan llamado “Sólo si son famosos”.

El símbolo, se basa en un micrófono haciendo alusión al instrumento principal que utilizan los artistas para cubrir la actividad para la cual fueron contratadas, sin embargo éste rubro contiene otros elementos sin llegar a identificarlos de manera clara, se observa una estrella, la noche y el día y una analogía con las olas del mar, aprovechando según su creador la contracción de *Martínez* finalizando con un slogan denominado “solo si son famosos”.

La gama cromática, fue basada en el color del mar (azul), sin tener ningún significado aparente, este color hay que tener en cuenta según la resonancia simbólica que explica Joan Costa es un color lleno de profundidad ofrece tranquilidad lo que provoca mucha calma, contrario al giro de la empresa, que es dinámico y cambiante, en conclusión la saturación de elementos no logra respaldar la información de la empresa con sus públicos, ni permite asociar a las personas los productos o servicios que se ofrecen.

⁷¹ COSTA, Joan, *Identidad Corporativa*, Edit. Trillas, México, 1993 pág. 86.

⁷² Ídem, pág. 100.

2.-



El identificador anterior es el que actualmente utiliza la empresa, lo usa en varias ocasiones en sus documentos oficiales, aunque no siempre, como cartas de presentación, hojas con membrete, currículos, entre otros, se desmenuza de la siguiente manera:

El logotipo, utiliza la contracción del nombre “Rubén Rojas”, así como el nombre completo del mismo, se elimina el slogan anterior y se inserta el de Representante artístico, delimitando los servicios a ser solo manager de artistas sin que los clientes tengan presente que también pueden cotizar elenco para sus eventos.

El símbolo, se basa en dos letras “RR” acomodadas una inversa de la otra para dar un espacio propio al recuadro.

La gama cromática, fue basada en el color rojo por el hecho lógico del apellido del director de la empresa, que a pesar de ser exaltante y lleno de energía, convoca al erotismo que sugiere más a la intimidad. El análisis del identificador anterior no contiene elementos clave de concordancia con el ideal organizacional de la organización.

El análisis anterior fue integrado solo con base en ofrecer una imagen visual a los clientes sin relacionar la filosofía de la empresa con el mismo, si bien el nombre de Rubén Rojas ya es una marca por la trayectoria que conlleva este persona, solo algunos casos relacionan que en esta empresa pueden solicitar costos de otros artistas que no sean los exclusivos del mismo.

Por ello en esta tesis se hace una propuesta de rediseño en la imagen de la agencia Romar Producciones o Rubén Rojas que permita a sus públicos identificar a la empresa

con sus productos y servicios, dicha imagen se plasmará en un manual de identidad corporativa propuesta en el capítulo siguiente.

4.5 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Por el número reducido de integrantes que conforman la empresa, el flujo de información y retroalimentación es accesible entre el alto mando y los subordinados, sin embargo la falta de formalidad en cuanto a la designación de actividades en ocasiones es confusa, ya que estas, se realizan por una u otra persona y la falta de comunicación en esporádicas ocasiones no circula de la manera apropiada, lo que provoca conflictos internos, aunado a ello se ha elevado en mayor medida la comunicación en el seguimiento de las actividades realizadas, ya sea casos concernientes al cierre de fechas, cotizaciones enviadas, requerimientos solicitados, costos, entre otros rubros.

La comunicación interna en una empresa es la base de su desempeño y proyección genera la cohesión de los integrantes incitándolos a “ponerse la camiseta”, en este caso, por ejemplo, la comunicación puede ser descendente ya que el directivo es quien tiene la última palabra en cuanto a las negociaciones y horizontal porque los subordinados también tienen opción de opinar y proponer nuevos métodos de proyección y negociación.

Es así que la comunicación interna, proporcionará romper las barreras de información entre sus integrantes a través de métodos y herramientas para conseguir la unificación y reconocimiento de la empresa como identidad.

4.5.1 Interna

Aunado a lo anterior los elementos que dan soporte a la empresa son los siguientes:

4.5.1.1 Papelería básica

Al ser un elemento de importancia por la formalidad que ofrece, Romar cuenta con hojas membretadas que no son utilizadas uniformemente, con estándares establecidos, según la persona que envíe la información, cambia el formato, por otra parte solo el director de

la empresa cuenta con tarjetas de presentación, no cuentan con boletines estandarizados, currículum, booking de artistas, ni manual de identidad corporativa, para determinar la manera en que se utilizará su imagen en los formatos que se establezcan.

4.5.1.2 Tecnología

Se cuenta con computadoras para cada empleado e impresoras, conectadas inalámbricamente. La tecnología no es explotada para su beneficio, no la utilizan para darse a conocer, ni competir, no cuenta con una página de internet, ni tiene presencia en las redes sociales, lo cual la rezaga de su competencia, a ello se añaden que sus direcciones de correo electrónico no buscan la institucionalización de la agencia y no tienen firmas estandarizadas.

4.5.1.3 Juntas o reuniones de información

No se practican las reuniones entre colaboradores para aportar o mencionar acciones que no estén encaminadas con las metas de la agencia, mucho de ello se debe al hecho de ser una empresa familiar y llevar a cabo conversaciones diarias acerca de las actividades que se realizan, sin embargo, el dedicar tiempo solo a temas concernientes de los procesos de trabajo, aportaría nuevas ideas para mejorar el rendimiento y analizar si el desempeño de los integrantes es el adecuado o que otras funciones podrían adaptarse para alcanzar el éxito.

4.5.1.4 Capacitación

Se tiene la opción de enviar a cursos de actualización a sus empleados para estar actualizados, lo cual favorece al desempeño de la empresa favoreciendo su innovación en la aplicación de nuevos métodos de funcionamiento y posicionamiento.

4.5.1.5 Pizarra de actividades

En ella se desglosan los próximos eventos con datos importantes de lugares y contactos para desarrollar las logísticas pertinentes, éste de igual forma se utiliza para recordar cosas relevantes o colocar mensajes urgentes y con ello mantener activa la comunicación entre todo el equipo.

4.5.1.6 Líneas telefónicas

Cuenta con 3 líneas telefónicas, con paquetes de cobertura amplia, para no limitar la comunicación con los clientes, las líneas solo son ocupadas para recibir llamadas, desaprovechando la oportunidad de poder generarlas a través de alguna persona capacitada y dedicada a la búsqueda de nuevos prospectos interesados en contratar artistas para sus eventos.

Los anteriores son los recursos de Romar Producciones y con los cuales trabaja día a día para su óptimo funcionamiento, el ser una empresa pequeña no quiere decir que no se utilicen y aprovechen todos los recursos que las tecnologías y herramientas de comunicación nos ofrece el entorno, si bien no es muy necesario un buzón de sugerencias o revistas internas, de alguna u otra manera también podrían ser diseñados a nivel digital para tener una mayor comunicación con el exterior para mejorar y dar a conocer nuevos proyectos en cuanto a los servicios ofrecidos.

4.5.2 EXTERNA

La vigilancia del entorno abre el panorama empresarial identificando elementos que el mismo entorno ofrece, este se realiza con el propósito de identificar áreas de oportunidad y estar atentos a las nuevas tendencias, mismas que sin duda cambian el paisaje competitivo.

TABLA 15: Valoración del entorno en Romar Producciones

El entorno general - ROMAR PRODUCCIONES	
Segmento demográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Los jóvenes son la población promedio, índice que de acuerdo al INEGI se mantendrá por varios años más, condición que da ventaja a organizaciones como Romar Producciones para cubrir más eventos con shows musicales. • Migración; se mantiene en movimiento constante, donde principalmente millones de mexicanos migran a los E.U.A. abriendo puertas de servir a ese sector ya establecido en aquellos lugares con entretenimiento musical. • Desplazamiento de promotores antiguos por gente joven con interés de crear su propia empresa. • Creciente nivel de población interesada en resaltar eventos públicos con artistas de renombre, para fomentar el turismo. • Mayor interés de los gobiernos en crear eventos de esparcimiento a las familias mexicanas.
Segmento sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor credibilidad en los consumidores en nuevos productos, que vengan avalados con la imagen de un artista. • Fuerte cultura de cohesión de las empresas con sus empleados, otorgando entretenimiento. • Arraigo de los valores y creencias por estado y regiones lo cual aumenta las celebraciones. • Incremento de empresarios independientes que ven oportunidad de negocio en su zona con sus tradiciones. "Hacer empresa". • Desastres naturales, que afectan a cualquier sector.
Segmento político/ legal	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos métodos fiscales. • Los impuestos generan dificultad al contratar un servicio por el incremento del costo final. • Realización de contratos. • Actualización en materia política y legal para aprovechar el rendimiento de la empresa.
Segmento tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva cultura de comunicación por medio de "gadgets". • Los clientes en su mayoría se encuentran en Internet. • Fuerte oportunidad de negocio a través de internet por medio de boletines, campañas de posicionamiento en la web, mailings y comunicación inalámbrica. • Inversión en desarrollo para mejorar la productividad laboral y competitiva de la empresa. • Capacitación al personal para aprovechar las nuevas tecnologías y uso adecuado de internet y las redes sociales. • Marketing digital.
Segmento económico	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de presupuesto para la contratación de artistas. • Altos precios en la contratación de shows por la presencia de varios "intermediarios", situación que genera que los clientes busquen al artista directo por los altos costos. • Buena racha económica en algunas empresas (giros variantes) lo que les da opción de

	<p>crear campañas publicitarias respaldadas por una imagen artística.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sector gobierno, siempre cuenta con presupuesto para la realización de campañas políticas.
Segmento global	<ul style="list-style-type: none"> • La música es un factor clave para negociar nuevas oportunidades y expandir talento mexicano a otras partes del mundo. • Crisis económica.

La interrelación de los sectores es indispensable para recoger las tendencias y sucesos más importantes del ambiente y a partir de ello, analizar el entorno y observar los recursos con los que cuenta la empresa y delimitar las estrategias primordiales que la direccionen al cumplimiento de sus objetivos más próximos de acuerdo a sus posibilidades.

El análisis anterior, esclarece la fuerte competitividad que hay en el mercado con la aparición de nuevos promotores jóvenes, ellos están más adentrados a herramientas de búsqueda y creación de empresas virtuales, independientemente de la relación directa y personal con lo clientes para proponerse como nuevas agencias de contratación artística, es por ésta razón que las agencias con años de trayectoria como Rubén Rojas deben reforzar sus estrategias de posicionamiento y promoción, organizarse y realizar un plan de trabajo para mantenerse siempre vigentes con sus clientes e incluso con la misma competencia, sin olvidar al elenco artístico que en algún momento desee integrarse con ellos.

El análisis del sector económico en relación a la agencia en cuestión, ha tenido altibajos, en tanto por la crisis económica, cambios de gobierno y por la aparición de nuevas agencias a quienes se les otorga la oportunidad de demostrar su capacidad de servicio, sin embargo los clientes con lo que ha tenido contacto Romar Producciones por años como gobiernos y empresas privadas, deciden comúnmente delegarle la realización de sus eventos o proyectos por la calidad, compromiso y confianza que han demostrado en la coordinación de los mismos. Si bien el mercado que compete a ésta tesis cada día se muestra más saturado, hay miles de clientes que requieren de sus servicios, sin embargo no se han dado esa oportunidad de expandir su mercado a otros sectores por la rutina de sus actividades y cierta comodidad en su forma de trabajo.

Las empresas deben innovar con propuestas realizables y campañas publicitarias eficaces para generar mayor número de impactos entre los consumidores. Romar Producciones tiene clara la situación y el entorno cambiante, sabe que no tiene una identidad sustentada ni fuerte, tiene claro que no realiza planes estratégicos, ni calendariza un seguimiento en la información que le da a sus públicos, afortunadamente en años anteriores éste descuido se debía a la gran saturación de trabajo, sin embargo, en la actualidad las ventas son notablemente más bajas y esto debido en casi un 100% al auge tecnológico y a la nueva forma que tienen las personas de interactuar y conectarse, el empresario, obtiene respuesta de su prospecto en minutos gracias a las redes sociales o formularios de información enviados por los sitios web oficiales de los talentos artísticos, lo cual hace a un lado los servicios de agencias intermediarias como la estudiada en éste caso, pero no todo va en contra, ya que muchos empresarios se apoyan de éstas agencias para agilizar trámites de dinero, contratos y delegar a ellas la responsabilidad del mismo eventos.

Resaltando el punto anterior, los clientes deseosos de contratar un show o la imagen de un artista para cualquier tipo de evento, pueden arriesgarse apoyándose con los nuevos promotores, sin embargo podrían toparse con pseudo - agencias que no tengan el mínimo conocimiento del negocio, ni contactos con los proveedores necesarios para cubrir la logística de un evento, lo que termina por apoyarse en agencias especializadas, es así que la calidad del servicio que se otorga como primera impresión a un cliente nuevo es básica para que la unión entre estos dos personajes no se pierda y creen juntos nuevas negociaciones.

El modus operandi de Romar producciones se basa en resolver las peticiones que día a día solicitan, lo cual en ocasiones no carga el día de actividad, por ende el tiempo “muerto” se podría ocupar en generar relaciones públicas con nuevos clientes, aunado a ello entre sus actividades de RRPP envían vía mail boletines informativos de los artistas exclusivos y las actividades que estos podrían cubrir en determinado evento, boletines que no tienen ningún membrete de la empresa, solo imágenes de elenco artístico, así como también se comunican con delegaciones o ayuntamientos a través de un *speech* telefónico para ofrecer sus servicios, dicho trabajo era realizado por uno de sus

integrantes, pero nunca constantemente por lo cual tampoco se le daba seguimiento a dicha relación con los nuevos posibles clientes.

A últimas fechas se ha decidido formalizar más a la empresa enviando la información a los clientes utilizando las hojas con membrete adjuntadas en los e-mails, salvo algunas ocasiones que se envían en el cuerpo del correo sin ninguna formalidad por la urgencia de información del cliente.

Uno de los puntos que se desaprovechan es cada vez que un cliente se comunica con la agencia para solicitar el costo de uno de sus "Artistas exclusivos", es el no enviar información extra de sus servicios generales y se limitan a enviar la información solicitada vía mail.

Romas P. no cuenta con ninguna publicidad, artículos promocionales, boletines informativos institucionales, página web, ni presencia en redes sociales. Están conscientes que en lo externo, todo es competencia, saben que existen otras agencias dedicadas a colocar artistas y que la demanda es muy grande, pero no se han asesorado en buscar mayor impacto entre sus consumidores y con ello obtener posicionamiento en el medio.

La agencia cuenta con poco personal trabajando en sus instalaciones, tres personas que por la falta de organización no han sabido administrar tiempos y actividades para cada integrante, para ampliar los horizontes de nuestra empresa añadiremos un análisis más específico del entorno basados en el análisis FODA y la estrategia competitiva de Michael Porter, el cual nos arrojará información valiosa para analizar las posibilidades de la agencia de acuerdo a sus recursos para adaptarse a su entorno.

4.6 FODA

El siguiente análisis aplicado a Romar Producciones basado en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se descubrirá en qué mercado opera la organización, a partir de conocer la situación actual de la misma, el riesgo y oportunidades que podrían afectar su operación y rendimiento, lo que en consecuencia esclarecerá las estrategias a aplicar que ayuden a cumplir con sus objetivos.

Los objetivos son: “las situaciones concretas que se desea alcanzar (...) Se denominaran objetivos organizacionales los que son compartidos por los miembros de una organización o parte de ella”.⁷³ A continuación se desarrolla el análisis FODA basado en entrevistas con el fundador de la empresa, la gerencia y empleados, lo cual también abarca una investigación empírica de la misma, de dichos resultados se obtiene lo siguiente:

⁷³ Ibidem pág. 37.

TABLA 16: ANÁLISIS FODA - Romar Producciones

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1 Nombre reconocido como manager (Rubén Rojas)</p> <p>F2 Exclusividad de artistas vigentes.</p> <p>F3 Creciente relación con empresarios foráneos</p> <p>F4 Buen servicio y compromiso con sus clientes.</p> <p>F5 Solvencia económica</p> <p>F6 Excelentes costos</p> <p>F7 Trayectoria de más de 18 años en el medio.</p> <p>F8 Infraestructura adecuada</p> <p>F9 Capacidad de negociación</p> <p>F10 Clientes fieles</p> <p>F11 Acceso directo con cualquier género artístico</p> <p>F12 Actualización constante de agenda.</p> <p>F13 Empresa constituida legalmente.</p>	<p>D1 No cuenta con estrategias definidas</p> <p>D2 No muestra una imagen corporativa clara</p> <p>D3 No hay seguimiento de petición con los clientes</p> <p>D4 Deficiente presencia en el mercado.</p> <p>D5 Escasa vinculación con los sectores.</p> <p>D6 No cuentan con campañas publicitarias.</p> <p>D7 Atraso en desarrollo tecnológico.</p> <p>D8 No cuenta con página web.</p> <p>D9 Baja negociación por no tener al contacto directo del cliente que solicita un show.</p> <p>D10 No gestiona servicios por ningún medio tecnológico.</p> <p>D11 No cuenta con una organización definida.</p> <p>D12 No tiene identidad corporativa definida.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1 Crecimiento en relaciones con empresas privadas y gubernamentales.</p> <p>O2 Mayor acercamiento de artistas para que sean representados y lleven sus ventas.</p> <p>O3 Fortalecimiento de imagen con el uso de internet y las nuevas redes sociales.</p> <p>O4 Realizar ferias completas con elenco artístico.</p> <p>O5 Creación de un call center para generar mayor impacto entre los consumidores.</p> <p>O6 Aprovechamiento de los avances tecnológicos para complementar su infraestructura en red</p> <p>O7 Creciente demanda en hacer eventos.</p> <p>O8 Propuestas acordes a presupuesto.</p> <p>O9 Expansión al mercado internacional</p> <p>O10 Acercamiento continuo a los nuevos artistas.</p> <p>O11 Excelente relación con Proveedores</p> <p>O12 Aprovechamiento de llamadas entrantes Generada para ofrecer servicios o propuestas adicionales.</p> <p>O13 Costos altos de la competencia.</p>	<p>A1 Incremento de páginas web personales de artistas que desean manejarse solos.</p> <p>A2 Falta de interés de los artistas por tener una oficina de ventas.</p> <p>A3 Inserción de nuevas agencias formales e intermediarios informales.</p> <p>A4 Existencia de agencias altamente reconocidas, como OCESA o WESTWOOD.</p> <p>A5 Diversificación de empresas con artistas exclusivos que ofrecen la contratación de otros talentos independientes a ella.</p> <p>A6 Poco presupuesto de comités organizadores.</p> <p>A7 Nula planificación para atacar al mercado.</p> <p>A8 Creciente abuso de intermediarios que cotizan para checar precios y disponibilidades y ahorrarse con ello gastos en su empresa.</p>

La matriz FODA, es una alternativa de análisis que funciona como un instrumento viable para relacionar sus factores y formular e implementar las estrategias que determinen el éxito empresarial. Para su complemento no tan superficial se pueden concluir ciertas estrategias en conjunto con sus variables, las cuales se desglosaran basadas en el siguiente cuadro:

1. La estrategia DA (MINI –MINI), en general el objetivo de la estrategia (debilidades vs amenazas) es el de minimizar ambos rubros.
2. La estrategia DO (MINI – MAXI) (debilidades vs oportunidades) intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
3. La estrategia FA (MAXI – MINI) (fortalezas vs amenazas) se basa en las fortalezas de la institución que pueden chocar con las amenazas del medio ambiente, el objetivo es maximizar fortalezas y minimizar amenazas.
4. La estrategia FO (MAXI – MAXI). El estado ideal de cualquier organización maximizar sus fortalezas y oportunidades.⁷⁴

PROPUESTAS ESTRATEGICAS PARA ROMAR PRODUCCIONES

MINI – MINI (Debilidades - amenazas).

- Minimizar en su mayoría las debilidades, institucionalizando a la agencia a través del rediseño de su identidad corporativa, pauta que generará diversas estrategias y otorgará presencia en el mercado, para posicionarla e ir eliminando a la competencia.
(D1, D2, D4, D12, A3, A4, A5).
- Fortalecer a través del rediseño de la imagen corporativa, el uso de las nuevas herramientas de comunicación digital así como las presentaciones físicas con los clientes y la relación con los artistas, presentándoles una empresa formalizada que pueda ofrecerles un respaldo de calidad en la logística y coordinación de sus eventos.

⁷⁴ [consulta en línea] consulta: 02 de abril de 2013, Metodología para el análisis FODA, disponible en la web, http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf Marzo, 2002 pág. 9.

(D4, D6, D7, D8, D10, A1, A2, A7)

- Planear una estrategia de seguimiento y control de las actividades establecidas que incluya una calendarización con una revisión mensual en prospectos a nuevos clientes y seguimiento semanal a peticiones específicas para apoyar a los empresarios en cuanto a sus dudas u ofrecerle nuevas propuestas.

(D3,D5, D11, A6, A7)

MINI – MAXI (Debilidades – oportunidades)

- Crear una página web basada en la identidad corporativa de Romar Producciones que permita ser un instrumento de comunicación eficaz para promover sus productos y servicios y lograr una cohesión con sus públicos y minimizar el crecimiento de la competencia.

(D2, D4, D6, D8, O1, O2, O6, O9)

- Implementar un “call center” calendarizado que sea el medio directo entre la agencia y el cliente para descubrir con ello sus necesidades específicas e ir incrementando la cartera de clientes.

(D5, D9, D10, D11, O4, O5, O7, O8)

- Capacitar empleados para optimizar la presencia de la empresa en los diferentes soportes de comunicación, así como para otorgar un mejor servicio al cliente.

(D4, D5, D6, O3, O6)

- Diseñar un esquema de trabajo que permita emprender la labor de campo en puntos específicos a nivel nacional para contactar a los principales ayuntamientos u organizadores para negociar eventos, precios y opciones.

(D5, D9, D11, O4, O7, O13)

MAXI – MINI (Fortalezas – amenazas)

- Fortalecer la trayectoria y reconocimiento de los clientes al nombre de Rubén Rojas como manager y contratista artístico, creando barreras a los nuevos competidores, con propuestas innovadores y beneficios adicionales a los clientes.

(F1, F3, F6, F7, F9, A3, A4, A5, A8)

- Revisar la congruencia en las necesidades de inversión que requiere la empresa para solventar los gastos que genera el mantenimiento de la misma y que no sobrepasen el presupuesto establecido mensualmente.

(F5, F6, A6, A8)

MAXI – MAXI (Fortalezas y Oportunidades)

- Rediseñar la identidad corporativa de Romar Producciones, para aplicar en los diferentes programas de comunicación, papelería e internet, que le permita ser identificada rápidamente por sus clientes, diferenciarse de la competencia y posicionarse.

(F1, F3, F4, F7, 01,03,06, 09)

- Diseñar una página web institucionalizada con la agencia “Rubén Rojas”, que tenga como principal objetivo brindar información acerca de los productos y servicios que se ofrecen, con la finalidad de hacer más efectivas las ventas por medio de internet, mejorar su imagen y obtener más clientes. Dicha página deberá ser supervisada y gestionada por expertos en marketing digital, optimización y posicionamiento en los principales buscadores en red con una previa planeación estratégica para alcanzar los objetivos diseñados.

(F1, F2, F7, F10, F11, F13, 01, 03, 04, 07, 09)

Las anteriores son estrategias que arroja la situación de cada rubro del FODA en los cuales no debe olvidarse que la evaluación periódica es indispensable para determinar si se están cumpliendo dichas propuestas para su mejoramiento. Ahora bien, el objetivo de éste análisis es enterar a la misma organización de su posición tiene en el mercado actual y cómo será capaz de afrontar los cambios de su entorno, aprovechando las oportunidades y fortalezas y minimizando las debilidades y amenazas. “Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que sin problema no puede existir una solución”.⁷⁵

⁷⁵ [consulta en línea] consulta 7 de abril de 2012, disponible en la web: Matriz FODA [consulta en línea] <http://www.matrizfoda.com/> .

Como complemento para obtener un diagnóstico más preciso y estrategias más concretas, se procederá a analizar a la empresa en cuestión a través del modelo estratégico de Michael Porter, el cual proporcionará mayor información sobre su situación actual con su entorno en un nivel más específico de competitividad.

4.7 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, permitirá a nuestra organización medir su grado de competitividad comparado con otras empresas que ofrecen servicios similares, aunado a ello determinar su lugar en el mercado, el poder sobre sus clientes, proveedores, así como su competencia y finalmente los productos sustitutos ya que en conjunto con ellos mejora el desempeño en un sector determinado.

Éste análisis permitirá a Romar Producciones colocarse en una fuerte posición de competencia y adaptarla al ambiente de su industria lo que en un siguiente paso, proporcionará estrategias exitosas. A continuación se presenta el Modelo de las Cinco Fuerzas” de Porter aplicado a la empresa que rige ésta tesis para el desarrollo de un plan estratégico:

Amenaza de entrada

Barreas de entrada:

- Elenco exclusivo en la agencia
- Solvencia económica para implementar nuevas estrategias de comunicación y publicidad.
- Trayectoria amplia y reputación confiable.
- Costo bajo en cotizaciones artísticas.
- Reconocimiento medio de marca (Rubén Rojas) como representante y contratista artístico.
- Conexión directa con el artista lo que impide incrementar el costo con intermediarios.
- Contacto constante con artistas.

- Formalización legal como empresa, proveedora de talento artístico.
- Lazos fuertes con empresas privadas y gobierno.
- Ajuste al presupuesto con otro elenco.

Poder de negociación de los proveedores

- El producto que suministran algunos proveedores de transporte terrestre es diferenciado.
- Gama extensa de suministro en la renta de equipo de audio e iluminación, esencial para presentar un espectáculo por ello algunos proveedores trabajan bajo un esquema ganar-ganar (comisionable).
- Los espectáculos son únicos y diferenciados.
- Baja negociación con hotelería y líneas aéreas.
- Alta negociación con visas de trabajo para la presentación de espectáculos internacionales.
- Alta negociación con casas de cambio.

Poder de negociación de los compradores

- El producto (espectáculos) son necesarios para cubrir diversidad de eventos a los diferentes públicos.
- Fuerte negociación de los intermediarios quienes se apoyan en agencias de contratación artística para concretar un evento con el cliente final.
- Facilidad de acceder directamente a un artista o show por diferentes medios de comunicación.
- Un espectáculo es negociable siempre y cuando el cliente tenga un presupuesto similar al costo real del artista.
- Un espectáculo de determinado género musical, tiene a su vez competencia entre el mismo, lo que determina un alto poder de negociación del cliente en ajustar requerimientos para no irse con la competencia.
- Algunos espectáculos de renombre no da opción a negociación.
- Poseen mayor contacto con los organizadores de eventos.}

Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutivos

- Extensa variedad de servicios de entretenimientos como payasos, obras de teatro local, grupos versátiles, magos e imitadores de diversos géneros artísticos.
- Alta entrada de agencias de modelos para uso de imagen conducciones, exposiciones, sesión de fotos entre otros eventos.
- Contratación de productos alternativos de entretenimiento para ferias nacionales como, pistas de hielo, juegos mecánicos o proyección de películas al aire libre, (diversidad de espectáculos).

Rivalidad entre los competidores

- Existe un gran número de agencias de contratación artística similares sin artistas exclusivos.
- Alta entrada de personas del medio (actores) con nula experiencia en el mercado a quienes se les da mayor credibilidad por ser gente de farándula.
- Existe gran entrada de empresarios independientes “conocidos de los organizadores” a quienes se les designan la contratación del talento para los eventos.
- Presupuesto para shows bajo y alta entrada de competidores.
- Algunas agencias cuentan con uno o dos artistas exclusivos posicionados en el medio, lo cual aumenta su credibilidad.
- Agencias sin artistas exclusivos.
- Estrategias similares entre agencias.
- Baja credibilidad ante los empresarios nuevos por no pertenecer a una empresa formalizada.

TABLA 17: SINTESIS DE ELEMENTOS PORTER



Oportunidades en el poder de negociación.

El modelo de competencia Porter de acuerdo a la gráfica anterior, simplifica las áreas en las cuales se debe prestar más atención para dar forma a nuevas estrategias, el análisis de cada rubro debe garantizar la rentabilidad de la empresa, partiendo de una base para el desarrollo de nuevas acciones que otorguen una posición adecuada en el sector que compite a la empresa.

- *Proveedores:* Hay mucha competencia entre ellos mismos por lo cual se ven forzados a bajar sus precios.
- *Sustitutos:* El cliente por preferencia de la zona que trabaje contrata shows artísticos reconocidos. Sin embargo siempre existe la posibilidad de ampliar la variedad contratando show pequeños.
- *Cientes:* El precio es esencial y las opciones para contratar a un artista son más directas.
- *Rivalidad en el sector:* Gran cantidad de agencias sin artistas exclusivos y empresarios informales, fuerte diferencia en precios.
- *Competidores de la industria:*

Los competidores reales de la empresa denominada Romar Producciones son aquellas agencias que cuentan con artistas exclusivos y que al igual que “Rubén Rojas” fungen

como agencias de contratación artística. Sin embargo hay dos agencias líderes en el mercado por tener gran cartera de artistas con las cuales su ingreso económico anual incrementa favorablemente. Una de ellas es WESTWOOD y la otra OCESA, es ésta última, ha sido ejemplo de las agencias actuales, ya que sus inicios fueron como una pequeña agencia y el día de hoy cuenta con recintos propios y la exclusividad de artistas internacionalmente reconocidos.

Los intermediarios independientes hoy en día llegan a ser una amenaza para las agencias establecidas, ya que son nuevos agentes de ventas sin agencia fija, son nómadas en busca de eventos, ferias y festividades que durante todo el año se realizan en toda la República Mexicana y en diversos niveles de actividad, esto se considera una amenaza fuerte ya que al final aunque se apoyen de agencias como “Rubén Rojas” para cotizar artistas, son ellos quienes tienen al cliente finalmente y a quienes el mismo cliente les da la oportunidad de seguir cotizándole shows. La alianza con estas personas es vital por las negociaciones que juntos pueden llegar a concretar, las cuales al final deberán retribuir comisiones en porcentajes iguales, ya que tanto la agencia gestiona gastos en la búsqueda y logística del talento artístico y el intermediario debe costear sus gastos en la búsqueda de los eventos.

Las agencias que no tienen artistas exclusivos tienden a no tener una fuerte presencia en el mercado, el hecho de tener una figura artística es un gancho para las mismas de poder ofrecer servicios adicionales con cualquier otro elenco en dado caso, el talento base de la misma salga del presupuesto del cliente.

En la actualidad se están integrando al negocio de ventas artísticas los mismos artistas, quienes por su presencia en el medio tienen las puertas abiertas con los organizadores de evento, hacen pensar que ellos son quienes tienen mayor facilidad de conseguir los contactos directos de los artistas y precios especiales por el medio en el que se desenvuelven, esto comúnmente sucede con artistas que ya no son tan vigentes en la pantalla chica y buscan una alternativa de negocio en éste rubro.

Sin embargo, como agencias se recomienda siempre hacer la contratación de algún evento que incluya artistas a través de éstas por cuestiones legales que quedan plasmadas en contrato por algún tipo de situación externa tanto para el artista como para el empresario, el cual se respalda en un documento y al final hay alguien que da la cara para buscar una solución al problema, principalmente es recomendable hacerlo con artistas grandes que exigen muchos requerimientos para sus presentaciones, desde su equipo de audio e iluminación, hasta camerinos ostentosos y catering de primer nivel, todo ello se debe lograr en su totalidad o en su defecto negociar, ya que la falta de alguna petición, pudiera causar una cancelación del artista, por incumplimiento de contrato, es por ello la importancia de no solo buscar una cara conocida sino una empresa que se haga responsable de lo que se contrata y de confiabilidad al cliente ante las necesidades que desea cubrir.

Es así, que el objetivo en la actualidad es localizar aquellos puntos estratégicos para hacer alianzas con aquellas personas designadas a organizar cualquier tipo de evento ya que parte importante de la baja que se tienen en las ventas se debe primordialmente a que los artistas se transforman en competencia directa, esto debido a el avance tecnológico que facilita a los clientes el contacto entre ellos sin necesidad que estos miren a las agencias especializadas en eventos. Lo que aún está a favor de las agencias es que existen empresarios que delegan todo compromiso, contrato y requerimientos a otra persona (agencias) deslindándose de todo proceso de contratación.

Ahora bien, los factores clave de éxito han cambiado las perspectivas según el sector industrial que le compete, por medio de ellas se pueden partir para implementar estrategias sólidas aprovechando dichas áreas de oportunidad. Las que integran a Romar producciones son las siguientes:

TABLA 18: Factores clave de éxito Romar Producciones

(Factores clave de éxito)	
Económico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solvencia económica ✓ Historial crediticio favorable ✓ Ingreso anual favorable para implementar estrategias.
Relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Negociación de exclusividad con nuevos artistas. ✓ Creación de lazos fuertes con nuevos clientes a través de costos accesibles, apoyo y compromiso. ✓ Sociedad en nuevos proyectos. ✓ Accesibilidad a empresarios y a televisa.
Marco legal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reglamentación actualizada para fungir como proveedores ante cualquier instancia.
Antigüedad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento ante artistas y clientes. ✓ Recomendación boca a boca.
Disponibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención personalizada a cualquier hora y día de la semana. ✓ Cotizaciones solicitadas con respuesta inmediata. ✓ Sugerencia de artistas de acuerdo a presupuesto.
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fuerte negociación con artistas y proveedores para bajar costos..
Costos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costos altamente competitivos por el trato directo con cada artista. ✓ Adaptación al presupuesto del cliente.
Venta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Especialización en la logística total de un evento. ✓ Extensa información de opciones adecuadas a cada tipo de evento.
Exclusividad artística	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rubén Rojas, ha fungido como representante artístico lo cual le ha abierto puertas con nuevos clientes.

Romar producciones reacciona lentamente ante los cambios que su entorno genera, no está institucionalizada y por ende no cuenta con estrategias exitosas de marca, utilizando herramientas tecnológicas, de marketing y Relaciones públicas.

Romar producciones se ha dado a conocer por dicho nombre y a su vez se le conoce a la agencia con el nombre de **Rubén Rojas**, esto a través de tarjetas de presentación con el logotipo anteriormente expuesto y por contactos presenciales con sus clientes. Su carta de presentación han sido siempre los artistas exclusivos que ha tenido por años, los que le han funcionado para poder ofrecer a elenco que no le es exclusivo, esto le abre las puertas a crear lazos fuertes con sus clientes y que en sus eventos siguientes deleguen nuevamente la responsabilidad en la agencia.

Para analizar la percepción sobre la posición de la empresa con la competencia, José María Carrillo de Albornoz y Serra crea el siguiente esquema dentro de su manual auto-diagnóstico estratégico.⁷⁶

TABLA 19: Manual de auto-diagnóstico estratégico.

Características básicas del producto o servicio	Muy por debajo	Por debajo	Igual	Mejor	Mucho mejor
Diseño del producto		✓			
Gama de productos o servicios				✓	
Presentación del producto o servicio	✓				
Fiabilidad y puntualidad de entrega					✓
Resolución de problemas planteados					✓
Velocidad de respuesta consultas					✓
Capacidad relación- cliente					✓
Relación precio-producto					✓

⁷⁶ CARRILLO de Albornoz y Serra José María, Manual de autodiagnóstico estratégico, Edit. ESIC, Madrid Pág. 157.

La percepción que se tiene acerca de Romar Producciones es favorable entre los clientes que ya han trabajado con ellos, sin embargo sus servicios son nulos ante los nuevos clientes con necesidad de contratar elenco para sus eventos, no existe una identificación de la marca con su público, por lo cual los mismos clientes solo pueden conocerlos si en algún momento requieren de la cotización de algunos de sus artistas exclusivos, sin saber que ellos pueden cotizarle al artista que deseen.

No hay una estrategia o planeación para ir hacia una nueva búsqueda de clientes y ampliar los servicios a otros sectores con necesidad de cubrir sus eventos.

Finalmente concluimos con el diagnostico aplicado a la agencia de contratación artística Romar Producciones que a pesar de ser una empresa con solvencia económica y con reconocimiento entre empresarios y artistas hacia su fundador, no ha podido abrirse campo con nuevos clientes, en nuevos sectores el cual es infinito y requieren desde un lanzamiento de productos para una empresa, hasta llevar un show por festejos tradicionales en un pueblo, cumpleaños o ferias, o incluso hacer empresa invirtiendo en un show y armando la logística completa del mismo para llevarse ganancias más fuertes.

Lo anterior se debe principalmente a que si bien tiene un nombre que lo reconoce como empresa y dentro del marco legal ha cumplido con las normas establecidas para fungir y ser proveedor de servicios artísticos, no se ha integrado a los nuevos medios de comunicación y lo que internet con sus múltiples plataformas sociales ha contribuido para lograr estar vigentes en un mundo tan competitivo y donde las estrategias deben irse pautando y cumpliendo en determinado tiempo, según el rubro de cada empresa, en éste caso armando estrategias conforme las festividades transcurridas durante el año, con planeación previa para atacar fuerte a la competencia.

Lo anterior claramente no podría funcionar si nuestra agencia en cuestión no tiene una identidad corporativa para lograr ser percibida por sus públicos de manera adecuada y positiva, es éste el punto principal de cualquier empresa, de aquí depende la estabilidad y el soporte para crear e innovar. En su identidad se incluyen valores y pautas sobre la estructura y funcionamiento de la organización, lo cual se formaliza en documentos que dan paso a los manuales de identidad visual y conceptual que acorde con sus ideales e

imagen se desarrollan estrategias para alcanzar sus metas y lo más importante para tener una carta de presentación a nivel externo e interno con los públicos que la integran.

En el diagnóstico anterior se observó que la agencia es conocida en su entorno por diferentes nombres, siendo el más fuerte *RUBÉN ROJAS*, esto debido a que los clientes no se les ofrece un lineamiento ni el nombre de la misma para presentarse, ellos no conocen un nombre en específico salvo que los clientes pidan documentos para dar a la empresa de alta como proveedores, estos factores también contribuyen a que su presencia en el entorno sea nulo, lo cual le genera pérdida de posicionamiento y abre paso a sus competidores, quienes se sitúan con mucha más facilidad en el medio.

Si se actúa de manera adecuada, con planeación estratégica, la agencia se logrará colocar como una de las mejores en el país, podrá incrementar su cartera de clientes y artistas, también podrá crear campañas de posicionamiento a través de la creación de su identidad corporativa en los diversos medios de comunicación, los cuales le permitirán darse a conocer e implantarse en el mercado mucho más fuerte por la gran trayectoria y conocimiento que tiene del medio.

A continuación se desglosa son los primeros métodos para encontrar las estrategias más adecuadas para ser aplicadas a la empresa de acuerdo a sus necesidades con los recursos necesarios para conseguir sus objetivos. Teniendo en cuenta que no deberán ser las únicas aplicadas a la empresa, ya que continuamente y de acuerdo a su respuesta se adaptarán nuevas propuestas.

Bajo el diagnóstico realizado anteriormente a la agencia Romar Producciones S.A. de C.V. las estrategias de comunicación son las siguientes.

4.8 ESTRATEGIAS GENERALES

Éste diagnóstico tiene el propósito de determinar el estado actual de la empresa y asignar estrategias que faciliten sus procesos con los recursos que cuenta, la posicionen con sus públicos y la adapten favorablemente al entorno creándole siempre escenarios positivos para solventar cualquier adversidad, así como adoptar al hábito empresarial ciertos elementos que se encuentran en el entorno y que no utiliza a pesar de tener muchos recursos a su favor.

Tabla 20: Estrategias generales Romar Producciones

Funciones y criterios	Debilidades	Acciones	Responsables	Costo	Plazo/ Duración
Organización	Falta de identidad corporativa	Diseño y creación de logotipo	Área de comunicación organizacional	\$ 15,000.00	Plazo 04 meses
		Creación de un manual de Identidad corporativa		\$5000.00	
Comercial	No existe comunicación de marca	Insertar estratégicamente la imagen de la empresa en soportes de comunicación y herramientas de trabajo. (Internet y papelería básica)	Área de publicidad y comunicación	\$2,000.00 Inversión Trimestral papelería	Seguimiento semanal
Personal	No hay seguimiento de clientes, no existe organización de información.	Rediseñar la forma de trabajo, archivo, base de datos, lineamientos de comportamiento.	Dirección general	-	Seguimiento semanal
Finanzas	Solvente	Implementar campañas digitales de promoción de servicios	Dirección general / comunicación	\$5,000.00	Mensual
Tecnológico	Nula presencia en internet no usan el medio.	Creación de una página web con base en la identidad corporativa.	Área de publicidad	\$15,000.00	02 meses

Los precios son aproximados, podrían variar.

El diagnóstico realizado anteriormente enfocado en la empresa “Romar Producciones”, ha permitido conocer la postura y el desempeño que mantiene en el entorno como organización, lo cual da pautas para corregir los procedimientos que su actividad diaria implica, para posteriormente aprovechar las oportunidades y mejorar la práctica interna y externa de la organización.

Para lo anterior se sugieren una serie de estrategias apoyadas con herramientas comunicacionales que servirán de apoyo para lograr el éxito general de la empresa, el objetivo del siguiente desglose parte desde otorgar personalidad a la misma hasta conservarle un comportamiento adecuado que supere expectativas de competencia y posicionamiento en su entorno inmediato; económico, político, social, cultural y tecnológico.

4.9 Propuestas estratégicas de comunicación organizacional aplicadas a Romar Producciones.

Estrategia general

Crear Identidad corporativa a Romar Producciones S.A. de C.V. (Rubén Rojas), a través del rediseño de su imagen, para ser utilizada en diversos medios de comunicación que le permita alcanzar sus objetivos y posicionarla en el sector de actividad en el cual se rige.

Objetivo

Relanzar la imagen corporativa de Romar Producciones con el fin de crear un interés con su público, diferenciarse de la competencia y facilitar su posicionamiento en el mercado creando un cuadro mental con los consumidores y apoyado de campañas generar mayor número de ventas.

Descripción de la situación

Nula presencia de la marca y valores que rigen su cultura tanto con el público interno y externo. No existe un distintivo claro de la empresa no se sabe que servicios ofrece con claridad.

Objetivo general de comunicación

Ofrecer una serie de estrategias de comunicación organizacional basada en el rediseño de la identidad visual de “Romar Producciones” para generar mayor impacto dentro de la sociedad que permita a través de las diferentes herramientas de comunicación, insertar su imagen y por medio de estrategias eficaces, posicionar su marca.

Objetivos particulares:

- Rediseño de imagen corporativa
- Creación de un manual de identidad corporativa.
- Creación de una página web
- Creación de un call center.
- Trabajo de campo (consecuente del call center)

Estrategia 1	
REDISEÑO DE IMAGEN CORPORATIVA	
OBJETIVO	Alcanzar un nivel de reconocimiento con los públicos internos y externos, que identifiquen los productos y servicios de la marca a través de la formalización integral de la empresa.
TÁCTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar diagnóstico organizacional (hecho en ésta tesis) • Rediseñar la imagen de Romar Producciones, por la marca “Rubén Rojas”, (nombre que los públicos identifican) y dar con ello mayor fuerza a través del diseño de un nuevo logotipo basado en su identidad que proporcione elementos identificadores de sus productos y servicios. • Crear eslogan.
EJECUCIÓN	El rediseño de imagen será utilizado en todos los soportes de comunicación internos y externos en donde sea insertada la marca para incrementar sus impactos. Papelería, firma electrónica, volantes, boletines, entre otros, Detallados en el manual de identidad corporativa, anexo).
PRESUPUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de comunicación organizacional: Trabajo de tesis. • Diseño de logotipo: Propuesta y diseño creado como parte del trabajo de tesis a la empresa.
SEGUIMIENTO Y CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar diariamente que la implementación del logo en la papelería, que es el primer medio visual de los clientes con la empresa, esté colocado correctamente, así como insertar la imagen en los diferentes medios de comunicación digital.
EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte proyección de la empresa por medio de su institucionalización. Mayor formalidad con sus clientes, lo cual logra una identificación de todos sus públicos con sus productos y servicios.
COMENTARIOS	La colocación del logotipo de la empresa, es de los primeros elementos que deben considerarse para el reconocimiento de su giro empresarial, a partir de ello se podrá hacer uso de los diferentes soportes de comunicación para realizar diversas estrategias que le ayuden a alcanzar sus objetivos. El rediseño del logotipo se encuentra desglosado en el manual de identidad visual propuesto.

Estrategia 2	
CREACIÓN DE UN MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA	
OBJETIVO	Crear un manual de identidad corporativa en el cual se plasmen los lineamientos a seguir para obtener siempre una fiel reproducción de la marca en los medios impresos y digitales.
TÁCTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Basarse en el diagnóstico organizacional, para plasmar la información de sus valores, cultura, misión, visión para su sana reproducción. • Basarse en el rediseño del logotipo de la empresa que lo ayudará a identificarse y diferenciarse del mercado.
EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La creación del manual de Identidad corporativa es creado por especialistas en comunicación y diseño, basados en el diagnóstico organizacional elaborado a Rubén Rojas, el cual integra todos los elementos gráficos que la componen en cuanto a su identidad visual y conceptual. • Dicho manual será utilizado y consultado cuando así lo requiera la inserción de la imagen en algún soporte comunicacional y supervisado por especialistas en el tema. • Se implementarán formatos y machotes para trabajar sobre ello y se explicará su uso correcto tanto en la papelería institucional como en los medios digitales de información.
PRESUPUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y creación del manual de Identidad Corporativa: Trabajo de tesis. • Costo de impresión: \$500.00 pesos en papel mate.
SEGUIMIENTO Y CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el uso correcto de la imagen corporativa de la empresa, en el momento que sea insertada la misma en algún medio de comunicación. • Estar pendiente diariamente los primeros 3 meses en seguir los lineamientos descritos en el manual de identidad corporativa y aplicarlos de manera adecuada.
EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El manual de identidad corporativa es de vital importancia ya que unifica todos los elementos que conforman a la empresa, dichos aspectos al ser analizados logran que cada parte de su estructura se diferencie de la competencia. Es un soporte esencial de cualquier organización para distinguirse del resto y crear su propia identidad corporativa.
COMENTARIOS	La Creación del manual de identidad corporativa viene integrado en éste texto y anexo al proyecto.

Estrategia 3	
CREACIÓN DE UN SOPORTE DE COMUNICACIÓN, BASADO EN UNA PÁGINA WEB	
OBJETIVO	Diseñar una página web en colaboración con especialistas en diseño y programación, para obtener mayor impacto en los consumidores, incrementar las ventas y superar a la competencia, ya que es un excelente medio de comunicación para el producto por el alto crecimiento de usuarios en internet.
TÁCTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Basarse en el diseño de la imagen corporativa de Rubén Rojas para que sus elementos concuerden con lo que se ve y se dice de ella. • Apoyarse de especialistas en desarrollo web que complementen ideas para hacer visualmente más atractivo el sitio. • Crear campañas de posicionamiento online para incrementar las ventas y difundir los servicios a nivel nacional. • Implementar un sistema de funcionamiento que indique qué es lo que visita nuestro cliente prospecto al navegar por todo el sitio web. • Localizar un dominio acorde a la empresa: www.rubenrojas.com.mx
EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Creado por especialistas en comunicación organizacional en cuanto al contenido y diseño y ejecutado por especialistas en programación y diseño de páginas web dinámicas, se pretende ingresar información cada dos semanas de acuerdo a los eventos realizados en la agencia "RR", con el objetivo que siempre esté actualizada para crear confianza y certeza de las actividades contantes que desempeña la empresa. • El sitio web será punta de lanza para promoción y posicionamiento de la agencia y un soporte de comunicación de la misma para dar formalidad a su giro empresarial. • Se desarrollaran campañas mensuales con su análisis de resultados para identificar lo que más le interesa al consumidor cada vez que navega por el sitio y poner mayor énfasis en ese segmento con nuevas estrategias.
PRESUPUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo web por especialistas en programación \$10,000.00 pesos. • Hosting: \$2,500.00 pesos anuales. • Inversión de campañas de posicionamiento: \$3,000.00 pesos mensuales, en un rango de 1 año.
SEGUIMIENTO Y CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar modificaciones mensualmente a la página web para mantenerla actualizada. • Analizar continuamente el posicionamiento de la misma en los buscadores más importantes de la red para determinar que las estrategias de

	<p>posicionamiento e inversión den los resultados esperados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar qué es lo más buscado cuando el cliente navega en el sitio y crear nuevas modificaciones basadas en ello.
EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo y creación de un soporte de comunicación basado en una página web otorgará formalidad a la empresa con todos sus públicos, será una excelente manera de ampliar su cartera de clientes por medio de campañas de posicionamiento que le permitan ser consideradas como una de las primeras opciones cuando el cliente busca un apoyo para contratar a elenco artístico para sus eventos. Independientemente que es una herramienta para que los consumidores obtengan información completa de los servicios que se ofrecen. Y sea una carta de presentación a los nuevos consumidores.
COMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • El integrar una carta de presentación a los públicos que conforman a la agencia “RR” basada en una página web, otorga formalidad, compromiso y respaldo tanto a los nuevos clientes como a los artistas que se integren como exclusivos en la empresa.

Estrategia 4	
PROGRAMA: CENTRO DE LLAMADAS / MARKETING TELEFONICO	
OBJETIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar llamadas telefónicas con el objetivo de proporcionar información a nuevos clientes sobre los servicios de contratación artística de la empresa para fortalecer la imagen de la misma, promoverse y que el cliente tenga una nueva opción para proveerse de éstos servicios. 2. Canalizar información al área correspondiente de cada empresa a través de correos electrónicos para ofrecer los productos y servicios de la agencia y ser considerados como proveedores en su siguiente adquisición de elenco artístico para eventos.
TÁCTICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Gestión de llamadas telefónicas: <ul style="list-style-type: none"> • Creación de un pequeño speech con las ideas principales para abordar al cliente, el cual deberá ser implementado en las personas encargadas de dicha labor. La conversación entablada con el cliente o el área correspondiente a la que sea designado el empleado para ofrecer los servicios, se puede estructurar de la siguiente manera: <i>Buenas tardes, ¿con quién tengo el gusto?, mi nombre es_____ y le contacto de la agencia de contratación artística RR (Rubén Rojas) manager de artistas como_____ para poner a sus órdenes elenco artístico en los eventos que programa durante el año, ya sean fiestas de fin de año o usos de imagen para sus productos, entre otros. (...) ¿podría otorgarme algún correo electrónico para hacerle llegar nuestra información?.</i> 2.- Canalizar la información: <ul style="list-style-type: none"> • Preparar una presentación digital que contenga información relevante de la agencia para enviar a los clientes interesados en los servicios que ésta ofrece, la cual deberá estar esquematizada de mayor a menor importancia: • Misión de la empresa. • Artistas exclusivos y las actividades que los mismos realizan. • Servicios adicionales de contratación artística en sus diferentes géneros musicales y actos de presencia diversos conformados por firma de autógrafos, cortes de listón, usos de imagen, entre otros. • Cartera de artistas. • Eventos realizados ilustrados de preferencia o con algún link virtual que los incite a visitar algún otro medio de comunicación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de clientes. • Contacto; teléfonos, página web, e-mail, ciudad. • Firma <p>Con el contacto realizado, corroborar al día siguiente si la información llegó de manera correcta y preguntar si se tiene algún evento en puerta donde quisieran contratar algún show o presencia artística.</p>
EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Se asignarán las llamadas telefónicas los días martes y jueves durante los primeros 3 meses de inicio al programa. • Las llamadas que sean concretadas con envíos de información, deberán ser corroboradas con el cliente en cuanto a si la recepción del correo fue la correcta. • Se deberán realizar mínimamente 25 llamadas, los días designados.
PRESUPUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión de paquetería telefónica con opción a llamadas telefónicas nacionales e internacionales ilimitadas, el cual tiene un costo mensual de \$1,000.00 pesos. • Impresión a color en papel mate de la carpeta de presentación de la agencia "RR" para clientes: \$80.00 pesos.
SEGUIMIENTO Y CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Cada mes se evaluará el desempeño de las llamadas, se graficarán los resultados en cuanto al mínimo solicitado, las citas concretadas y la información enviada digitalmente. • Se integrarán los contactos con algún interés en la base de datos para enviarles información de futuros eventos, nuevas exclusivas, promociones e información relevante a la empresa.
EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo y creación de un soporte de comunicación basado en un centro de llamadas programadas dos días a la semana, permitirá que las actividades realizadas cotidianamente dentro de la agencia no se vean afectadas por el número pequeño de empleados con los que cuenta a la par que éste sistema incrementará las oportunidades de venta y posicionamiento con clientes prospectos.
COMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Es de vital importancia que las presentaciones (digital y física) se encuentren en perfecto estado pulcritud, diseño y estructuración de la información, que la haga visualmente más atractiva y genere ese interés por el cliente en informarse de los servicios ofrecidos y sembrarle la idea de poder contar a futuro con estos servicios para lograr en su empresa un ambiente laboral acorde a su cultura organizacional.

Estrategia 5 consecuente (call center)	
ACTIVIDAD: TRABAJO DE CAMPO	
OBJETIVO	Concertar citas con empresas interesadas en los productos y servicios que la agencia ofrece a través de las llamadas telefónicas, para esclarecer dudas y atender sus necesidades en cuanto a los eventos que organiza durante el año.
TÁCTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de agenda, se definirá con base en las citas programadas, previa autorización de la dirección. • Se proporcionará al cliente información elemental sobre los servicios, basados en la información impresa que se envía digitalmente. • Se realizará una pequeña presentación por medio de una Ipad de los servicios que se ofrecen y los eventos realizados, se dejará copia en un CD. • Se otorgará al cliente algún artículo promocional para reforzar la presencia de la marca.
EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Las citas se priorizarán de acuerdo a la importancia de los clientes en los servicios que ofrece la agencia. • Previa cita el personal será capacitado para presentar los servicios de manera formal, con seguridad y conocimientos de negociación y propuestas acordes a sus necesidades. • Se obtendrán datos como nombre del contacto, teléfonos, cargo, e-mail, dirección de la cita, fecha y hora de la cita. • Se confirmará la cita con un día de anticipación por teléfono. • Se deberá ser puntual a la cita, con vestuario y aseo impecable. • En las citas NO programadas con previo aviso a alguna organización, se deberá llevar identificación que acredite el servicio presentado, solicitar hablar con el área encargada de gestionar los eventos para proporcionarle la misma información y atender sus necesidades.
PRESUPUESTO	Se considerará la impresión de la presentación: Carpeta de servicios: \$80.00 pesos CD con información adicional: \$12.00 pesos
SEGUIMIENTO Y CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los puntos más importantes es evitar que las citas sean canceladas, si dicha situación se presentara, se reprogramara la visita con la organización en la fecha que ésta tenga disponible, consultando siempre que la agenda no se sobrecargue o se empalmen las citas concertadas. • Se capacitará al personal incluyendo directivos para atender las citas

	<p>que en caso de cualquier contingencia se deban cubrir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se anexarán los datos de los clientes a una base de datos para enviarles información constante de acuerdo a actualizaciones o promociones de los productos o servicios ofrecidos.
EVALUACIÓN	<p>Las llamadas telefónicas realizadas a través del call center integrado dos días a la semana en la agencia “RR”, será a base de prueba y error, ya que si el sistema es funcional y genera las ventas requeridas se deberá disponer de personal encargado para desempeñar la actividad, ampliando su estructura organizacional en beneficio de la misma.</p> <p>En consecuencia del call center, se deberá en cada llamada tratar de concertar citas, con la finalidad de conocer más de cerca las necesidades de los clientes en caso que estos realicen eventos con elenco artístico y en caso contrario proponer dichas contrataciones como un medio viable para reforzar sus áreas de oportunidad.</p>
COMENTARIOS	<p>Cualquier tipo de organización formal o informal tiene la necesidad de crear un mayor impacto en la actividad que se rige y es bien sabido que algunos tipos de campañas publicitarias se refuerzan más con presencia de estrellas de la farándula, muchas organizaciones piensan que la contratación de este tipo de presencias es muy elevada, es por ello que el concertar citas y realizar llamadas telefónicas tiene como fin principal proponer y cotizar sin compromiso la imagen o shows de artistas, para el fin que las mismas tengan en mente.</p>

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA (caso práctico)

5.1 MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

En el presente capítulo se presentarán las conclusiones generales de las estrategias planteadas con anterioridad, para dar pie al desarrollo y aplicación de las tácticas consecuentes, las cuales se podrán desarrollar satisfactoriamente basándose en el objetivo de ésta tesis: Manual de identidad corporativa.

Dicho objetivo se consideró de las áreas de oportunidad de la agencia con su entorno, su debilidad recae más en el hecho de no tener una imagen que lo represente con sus públicos, el no tener formalidad y estructuración en sus actividades y estar rezagado en el uso de nuevas herramientas de comunicación.

Si bien Romar Producciones quien se conoce más con la marca “RUBÉN ROJAS”, está posicionada dentro del medio artístico y empresarios de antaño, no ha explotado su potencial de servicio con nuevas áreas para atacar dentro de la industria, como empresas, ferias, carnavales, inauguraciones, un sinfín de eventos que empresarios organizan sin saber de la existencia de una agencia con más de 18 años de experiencia en el medio artístico.

Se ha decidido conforme al análisis rediseñar la marca de Romar Producciones a “RUBÉN ROJAS” la cual es una marca que puede posicionarse con rapidez siempre y cuando utilice los recursos con los que cuenta para proyectarse, es una empresa que tiene a su favor varios factores de su entorno y no ha encontrado la manera de mejorar su presencia a través de las nuevas tecnologías que son parte de la evolución empresarial. El eslogan que se manejará y por el cual también es identificado por más de 18 años será “Solo si son famosos”.

El propósito de crear una identidad a la agencia es institucionalizarla y obtener aceptación favorable dentro de la sociedad y diferenciación dentro de la competencia lo cual tendrá como resultado el posicionamiento en un mercado tan competitivo, es por ello que la construcción de dichos manuales contará con elementos clave que deben ser

utilizados correctamente para que el mensaje no se pierda y que sus públicos se familiaricen con la marca.

Por consiguiente y de acuerdo al análisis realizado a la empresa, se propone un relanzamiento de la imagen de “RUBÉN ROJAS” (nombre que siempre ha utilizado para promoverse) únicamente en tarjetas de presentación y en algunas cotizaciones enviadas a clientes, sin proyectar a fondo la marca ni ofreceré una clara información de sus servicios.

El manual que a continuación se presentará es uso exclusivo del personal interno de la agencia y en mayor medida al área correspondiente de elaborar los recursos materiales, o digitales para la difusión de la agencia. Ellos serán los responsables que su uso sea el adecuado y no se distorsione la identidad corporativa que se plantea a continuación.



Manual de Identidad Corporativa



CONTENIDO

- 1.-** Introducción al Manual de Identidad Corporativa
- 2.-** Reseña – Historia de la empresa
- 3.-** Identidad conceptual
 - 3.1** Misión
 - 3.1** Visión
 - 3.1** Valores
- 4.-** Identidad visual corporativa./ Uso del manual
- 5.-** Terminología y construcción
- 6.-** Logotipo sobre retícula
- 7.-** Área de protección
- 8.-** Reducción límite
- 9.-** Gama Cromática
- 10.-** Variaciones de color
- 11.-** Usos incorrectos
- 12.-** Tipografía
- 13.-** Aplicaciones
 - 13.1** Papelería corporativa
 - 13.1.1** Hojas membretadas
 - 13.1.2** Sobres tamaño carta y media carta
 - 13.1.3** Tarjetas de presentación
 - 13.1.4** Formato de Cotizaciones
 - 13.1.5** Formato Recibo de pago
 - 13.1.6** Formato logística de eventos
 - 13.2** Fondo rueda de prensa
 - 13.3** Boletines electrónicos
 - 13.4** Tarjetas de presentación electrónicas
 - 13.5** Uniformes Staff para eventos
 - 13.6** Artículos promocionales
 - 13.7** Página web



1.- INTRODUCCION AL MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

La principal meta del sector empresarial es diferenciarse de la competencia y para que esto suceda se deben analizar ciertos aspectos que son elementales para crear un sistema de vinculación entre los productos y servicios que se ofrecen y su público. Parte importante para lograr lo anteriormente mencionado es recurrir a su identidad, comunicarse con su entorno a través de elementos visuales conformados por logotipo, símbolo, marca y colores corporativos, que en conjunto fundamentan la identificación que se busca para permanecer con gran éxito en mercados tan competitivos como los que se dan en la actualidad.

El presente manual se ha creado con el fin de responder a las necesidades de comunicación interna y externa de la agencia de contratación artística “RUBÉN ROJAS”, y erradicar su ambigüedad y falta de signos identificadores a través del rediseño de su imagen, la cual tiene como objetivo crear lazos fuertes con proveedores, clientes y público en general, así como posicionarse con nuevos empresarios del medio.

Los elementos visuales que aquí se detallan, reafirmarán el sentido de identificación e institucionalización, su uso adecuado en los diferentes soportes de comunicación permitirán que sus receptores capten con claridad sus mensajes y facilitarán estrategias persuasivas para el consumidor.

La importancia del Manual de Identidad Corporativa radica en que todos los públicos que la integran conozcan más de la organización, su cultura, procesos y los logros de la misma. Lo siguiente, desglosará los lineamientos a seguir por los especialistas de diseño o encargados de difundir la imagen de la empresa y con ello garantizar que la marca siempre este bien presentada en cualquier medio de comunicación.



2.- RESEÑA – HISTORIA DE LA EMPRESA

“RR” con más de 18 años de trayectoria en el medio artístico, es creada por Rubén Rojas, a quien pertenecen las siglas de la marca. Desde sus inicios ha ofrecido servicios de contratación y representación artística, en respuesta a la necesidad de los empresarios nacionales e internacionales, encargados de cubrir ferias, eventos culturales, privados entre otros durante el año con elenco artístico.

Aunado a lo anterior su fundador a lo largo de su trayectoria ha fungido la tarea de representación artística o “management” de diferentes artistas, quienes al día de hoy, le solicitan el manejo de su imagen por medio de ventas basadas en actos de presencia o shows dentro de los diferentes sectores empresariales, de gobierno o particulares en la República Mexicana.

El desarrollo de “RR” en la actualidad sigue vigente a pesar de no contar con una imagen que le permita ser reconocida por sus servicios de manera inmediata, su reputación se ha valido del compromiso y calidad que ha ofrecido y su publicidad se ha basado en comentarios positivos que van “de boca en boca”. Una barrera más a su reconocimiento se ha valido del avance tecnológico que en vez de ser aprovechado para sobresalir ante la competencia, se interpone entre el cliente y el artista, ya que éste último crea con las nuevas redes sociales un enlace directo para ser contratado dejando a un lado a agencias que ofrecen desde años anteriores, estos servicios.

Sin embargo, gracias al profesionalismo que caracteriza a Rubén Rojas y equipo de trabajo sigue cosechando éxitos y nuevas relaciones con los empresarios más importantes del medio, lo cual también le ha permitido conseguir nuevos proyectos, castings y lanzamientos musicales.

Conformada y sustentada en un ámbito familiar, la agencia tiene un crecimiento basado en trabajo en equipo, lazos fuertes entre sus integrantes y una visión que les ha permitido obtener satisfacciones y nuevos retos para ser una de las mejores agencias de contratación artística para eventos con los mejores costos, calidad, confianza y compromiso que sus clientes merecen.

3.- IDENTIDAD CONCEPTUAL – FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL



FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL



Misión

Prestar el servicio de agencia de contratación artística para cubrir eventos en los diferentes sectores empresariales, de gobierno o particulares a nivel nacional e internacional. Satisfacer completamente las necesidades de nuestros clientes con soluciones y propuestas inmediatas para avalar el compromiso que desde el primer contacto tenemos con su evento, garantizando así nuestra vigencia y crecimiento.

Visión

En nuestra visión 2015. Ser la mejor agencia proveedora de shows artísticos de diferentes géneros musicales nacionales e internacionales en la República Mexicana. Tener una mayor presencia entre los artistas más importantes del medio para representarlos y colocarlos en los mejores eventos organizados por nuestros clientes, creando en ambas partes calidad y confianza.

Valores

Confianza: En nuestro procedimientos de contratación.

Compromiso: Conformados por un equipo que asume responsabilidades y ofrece soluciones.

Honestidad: Asesoramiento basado en necesidades y presupuestos.

Lealtad: En plazas y precios.

Calidad: Resultado que continuamente nos caracteriza y garantizamos.

Respeto: Es el eje de nuestra empresa, fomentarlo nos genera un ambiente de cordialidad, innovación y participación constante para mejorar nuestros servicios.

Solo si son famosas...



4.- IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA / USO DEL MANUAL

El manual de identidad corporativa es una herramienta de trabajo que nace para ser consultada por personas al mando del área responsable de la inserción de la marca: “Rubén Rojas” en diferentes soportes de comunicación.

Los lineamientos que aquí se desglosan por ningún motivo pueden distorsionarse, es preciso que se respete paso a paso el contenido detallado de su diseño para lograr que el hilo de la imagen mentalizada por el entorno directo de la agencia no se pierda. Y sea percibida satisfactoriamente.

5.- TERMINOLOGÍA Y CONSTRUCCIÓN

Manual de Identidad visual corporativa

Recopilación de las normas y usos que se establecen a una marca, para lograr una diferenciación de las demás, su uso adecuado permite fortalecer la imagen corporativa, esto es, mejorar su proyección y que los clientes la identifiquen y se familiaricen con ella. En dicho documento se especifica la manera adecuada que la organización permite en el uso y aplicaciones de su imagen.

Imagen institucional

Hace referencia al “ser” de la organización, su intención es provocar durabilidad y reconocimiento en el marco de percepción de las personas, que sea aceptada positivamente y permita diferenciarla a primera vista de las demás. La finalidad es crear un discurso imaginario positivo en la sociedad con el mensaje propio de la imagen.

Identidad institucional

Es la manifestación de la marca. Son los aspectos visuales de una organización el cual contempla todos los aspectos que la rigen; valores, historia y cultura. La finalidad es construir una personalidad empresarial que genere una opinión pública óptima en el desarrollo comunicativo y la inversión publicitaria. El resultado va enfocado en obtener organización, coordinación y control de medidas aplicadas a través de planes de trabajo que le permitan cumplir las metas establecidas.



SÍMBOLO – IMAGOTIPO



La parte icónica de “Rubén Rojas”, se compone de un símbolo en forma de pirámide tridimensional, la cual representa una especie de materialización de las cosas, es un referente a la buena suerte y a la atracción de concretar acciones por medio del pensamiento mágico y energías positivas. Basado en la superstición. El color dorado hace alusión a la abundancia en riquezas y poder, el fondo negro tiene la intención de proporcionar elegancia y resaltar la tonalidad dorada.

LOGOTIPO / MARCA



Formado de manera contractual con las siglas “R R” (Rubén Rojas) es la marca reforzada que se utilizará para identificar a la organización, la cual es la que se ha utilizado por muchos años sin generar mayor impacto. La tipografía es creada con varias texturas de color para asemejar el metal “oro” el cual desde tiempos remotos se relaciona con dinero, éste siempre ha tenido un valor muy alto y como augurio atrae la abundancia económica.

SLOGAN

El slogan está conformado por una frase que siempre ha relacionado el nombre de Rubén Rojas a la exclusividad de los artistas que representa, es como una cláusula determinante para ejercer la representación de los mismos. La tipografía es cursiva, elegante, la cual inicia con una especie de nota musical en relieve tridimensional en color igualmente dorado, con mezcla de relieves, texturas y destellos.





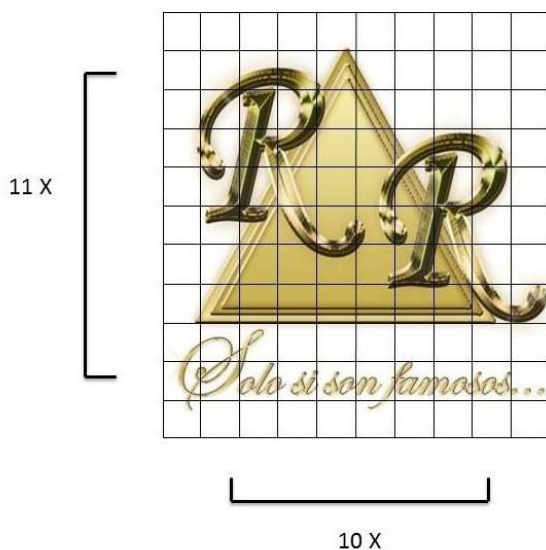
LOGOIMAGOTIPO



Es la marca y el ícono fundidos, el cual será la imagen oficial de la agencia, con los diversos usos y aplicaciones que adelante se explican.

6.- LOGOTIPO SOBRE RETÍCULA

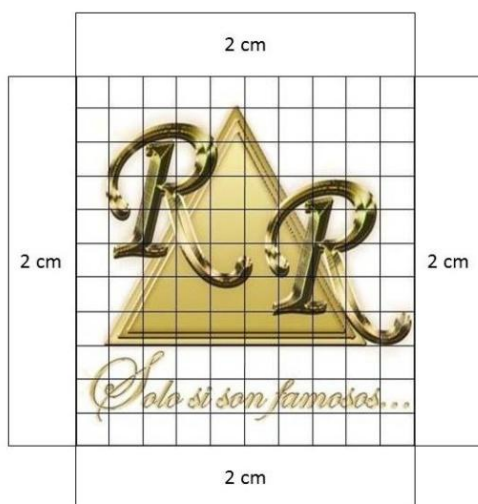
Es la agrupación de líneas verticales y horizontales que sirve de guía para la reproducción del logotipo en los soportes de comunicación. Cada módulo se denomina X= 1 y representa una parte proporcional de la imagen.





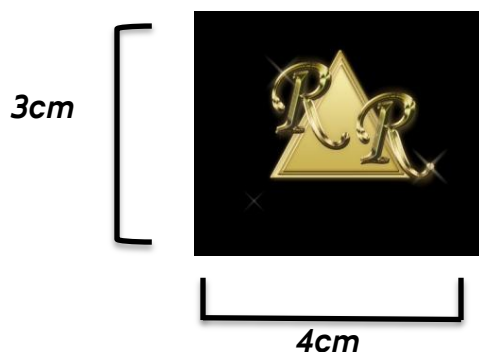
7.- ÁREA DE PROTECCIÓN

Es un área imaginaria que rodea al logo y que no permite ninguna otra distracción a su alrededor, ningún otro elemento deberá invadir dicho espacio. La medida indicada debe ser a 2cm.



8.- REDUCCIÓN LIMITE

El tamaño del logoimagotipo y la marca tienen una reducción límite para que no se desvirtúen las características que la identifican y la textura se siga apreciando y no perder la sensación de relacionar la imagen con "oro". Al reducir la imagen, el eslogan pierde visibilidad en los documentos ya sea en membretes, así como en sobres y otros tipo de papelería institucional, por ello en su reducción mínima se omitirá dicho elemento.





9.- GAMA CROMÁTICA

Parte relevante de la identidad visual, son los colores corporativos los cuales institucionalizan a las empresas y logran que el público las identifique de manera inmediata, por ello la importancia de reproducirlos con fidelidad. El logotipo está compuesto por una mezcla de colores y capas que dan como resultado una textura semejante al material “oro” por lo cual se desglosará la gama cromática de cada una de sus partes, para explicar con ello la obtención de su textura.



Para formar la pirámide se utilizó la siguiente gama cromática en degradado, con dos capas adicionales, diseñadas de la misma manera pero en diferente tamaño para crear efecto tridimensional.



Pantone 458C	
R: 204	
G: 102	
B: 51	
C:15	M:71
Y:92	K:3
HTML: CC6633	



Pantone 393C	
R: 254	
G: 255	
B: 153	
C:3	M:0
Y:49	K:0
HTML: FFFF99	



Pantone 729C	
R: 204	
G: 153	
B: 102	
C:20	M:41
Y:67	K:1
HTML: CC9966	



El degradado de la marca en 4 colores más dos capas superpuestas una invertida de la otra para lograr un efecto con relieve para texturizar el “oro”.



Pantone 458C	
R: 204	
G: 102	
B: 51	
C:15	M:71
Y:92	K:3
HTML: CC6633	



Pantone 393C	
R: 254	
G: 255	
B: 153	
C:3	M:0
Y:49	K:0
HTML: FFFF99	



Pantone 729C	
R: 204	
G: 153	
B: 102	
C:20	M:41
Y:67	K:1
HTML: CC9966	



Pantone 585C	
R: 204	
G: 204	
B: 102	
C:23	M:10
Y:75	K:0
HTML: CCCC66	



Solo si son famosos...

El slogan está diseñado una degradado a dos colores.



Pantone 393C	
R: 254	
G: 255	
B: 153	
C:3	M:0
Y:49	K:0
HTML: FFFF99	



Pantone 729C	
R: 204	
G: 153	
B: 102	
C:20	M:41
Y:67	K:1
HTML: CC9966	

Los colores oficiales planos, esto es sin efectos de degradaciones, texturas o relieves que deseen utilizarse para cenefas, fondos, color de letras entre otros casos que tengan relación con especificaciones de la empresa, serán los siguientes;

Solid coated PANTONE 458C



R: 222
G: 205
B: 106
C: 15
M: 14
Y:72
K:0

solid coated PANTONE 426C



R: 0
G :0
B: 0

Detalle técnico: Debido a la complejidad de la imagen, la cual está basada en colores, texturas, relieves, capas superpuestas y líneas la identidad se ha creado en un programa de la paquetería Adobe llamado Photoshop CS3, por lo cual si se es muy necesario retocar la imagen se anexa a ésta tesis el formato editable en el programa antes mencionado.



10.- VARIACIONES DE COLOR

Las variaciones de color que pueden ser aplicadas a la marca serán de uso exclusivo para la impresión de documentos con el fin de no generar un gasto excesivo de tinta en la impresión de los mismos.



versión original.



Versión marca de agua a color



Versión escala de grises.



El eslogan se puede utilizar Separado de la marca, siempre y cuando la marca se encuentre en el mismo formato, solo para mejorar su lectura.

11.- USOS INCORRECTOS

Al recapitular las normas explicadas con anterioridad respecto al uso adecuado de la marca, a continuación se presentan los usos incorrectos de la imagen.



Alargado



Eslogan solo



Ensanchado



Otros usos incorrectos son:

- Colocar el eslogan en el tamaño mínimo del logotipo.
- Cambiar el color de fondo / marca
- Agregar efectos artísticos
- Exceder brillo
- Marcar como negativo
- Usar Marca de agua con fondo negro
- Colocar marcos
- Cambiar tipografía
- Utilizar perspectivas

12.- TIPOGRAFÍA

La letra **MONOTYPE CORSIVA**, es la tipografía utilizada para la marca “ RR “.

A B C D E F G H I J K L M Ñ O P Q R S T U V W X Y Z
a b c d e f g h i j k l m ñ o p q r s t u v w x y z
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
*, ; . : - _ ' " Ç ç ` * + ^ ¡ ç ' ? ! = () / & % \$ · # “ @ |*

La letra **EDWARDIAN SCRIPT ITC** en letra regular, es utilizada para el slogan. La cual está conformada por capas para crear un relieve.

A B C D E F G H I J K L M Ñ O P Q R S T U V W X Y Z
a b c d e f g h i j k l m ñ o p q r s t u v w x y z
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
*, ; . : - _ ' " Ç ç ` * + ^ ¡ ç ' ? ! = () / & % \$ · # “ @ |*

La letra **CATRIEL** es utilizada para todo tipo de documentos con escritura a espacio de 1.15 con tamaño mínimo de 12 puntos.

A B C D E F G H I J K L M Ñ O P Q R S T U V W X Y Z
a b c d e f g h i j k l m ñ o p q r s t u v w x y z
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
*, ; . : - _ ' " Ç ç ` * + ^ ¡ ç ' ? ! = () / & % \$ · # “ @ |*



13.- APLICACIONES

13.1 Papelería corporativa

Las siguientes aplicaciones en la papelería corporativa de "RR" se realizan con el fin de unificar su identidad y que tanto sus clientes como su equipo de trabajo se identifiquen con la marca.

13.1.1 Hojas membretadas

Hoja membretada Formato A4

Medidas: 21.5 X 28cm

Orientación: Vertical

2cm



2cm

www.rubenrojas.com.mx / ventas@rubenrojas.com.mx

2cm

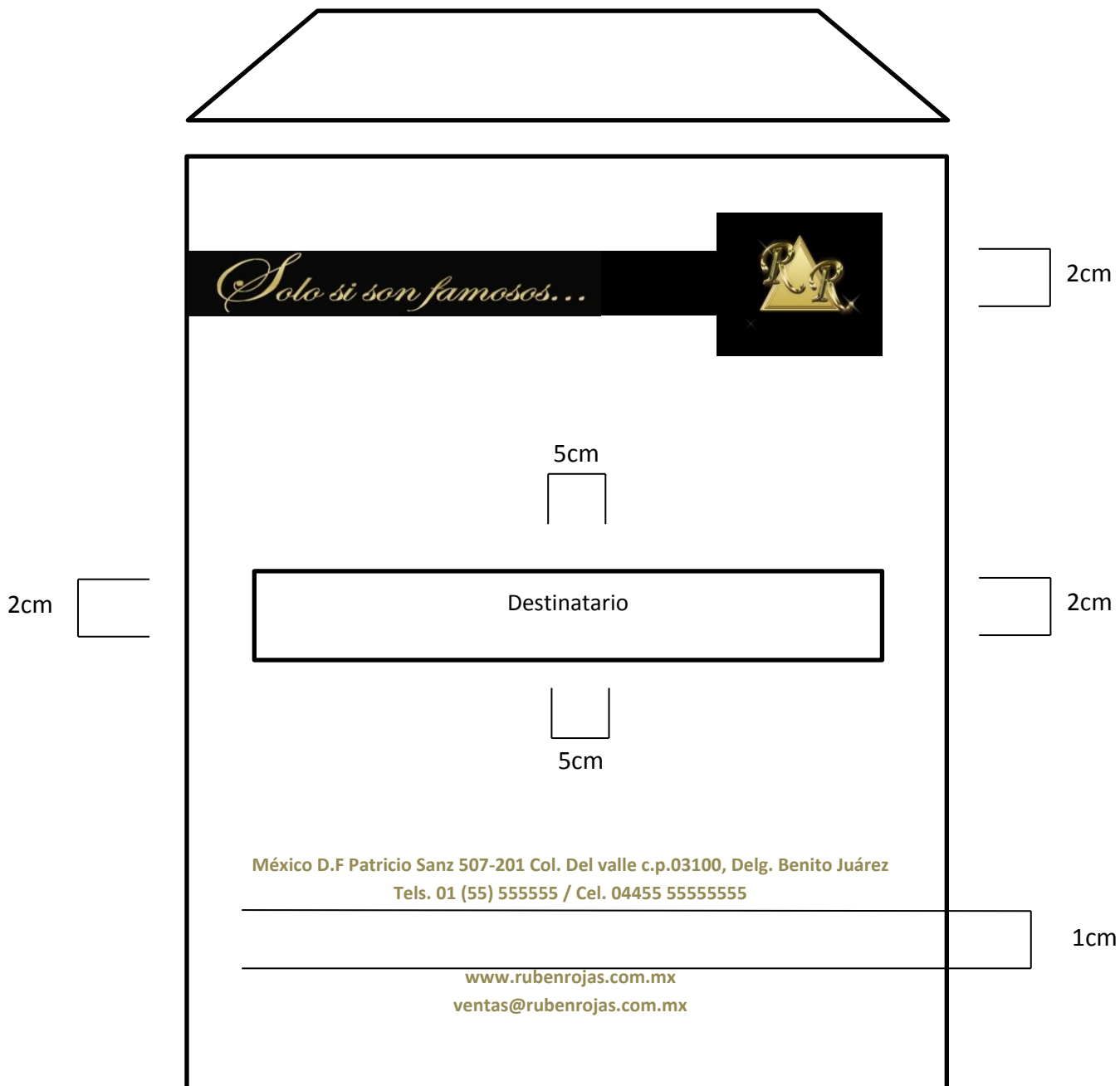


13.1.2 Sobres tamaño carta y media carta

Sobre Formato A4

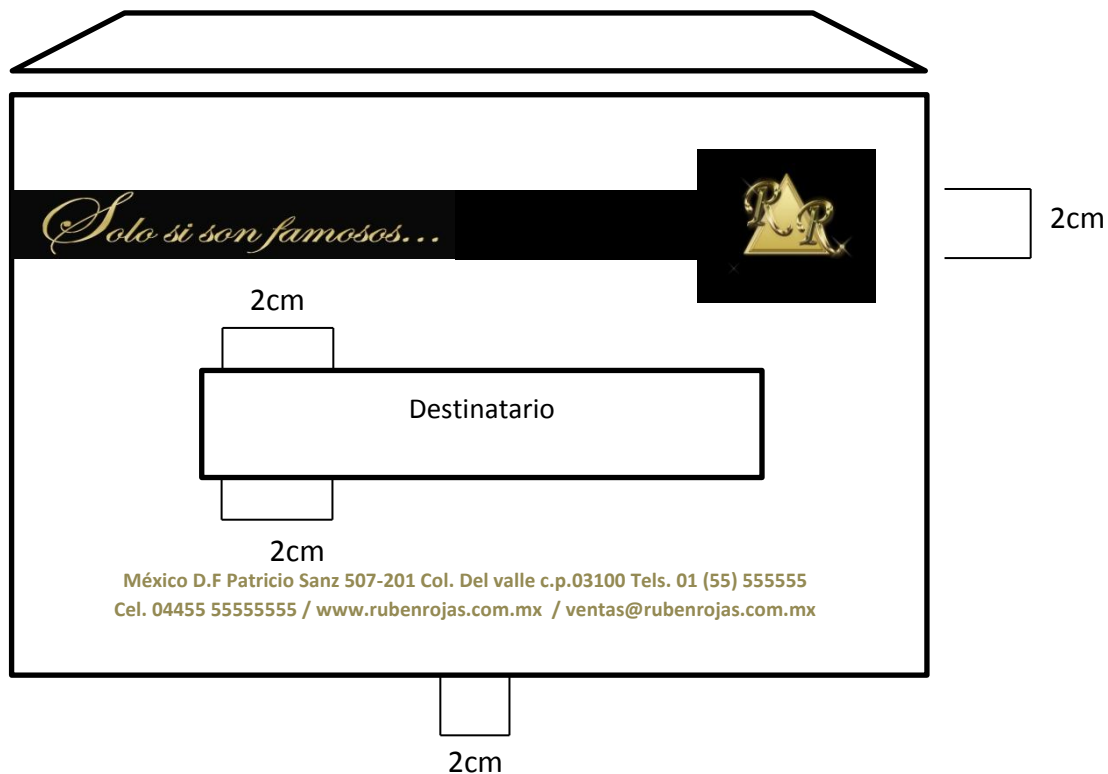
Medidas: 23,3 X 30,4 cm

Orientación: Vertical





Sobre Media carta
Medidas: 23,3 X 11 cm
Orientación: Horizontal



13.1.3 Tarjetas de presentación

Medidas: 9.0 x 5.0 cm
Orientación: Horizontal

Parte delantera:





Parte trasera:



13.1.4 Formato de Cotizaciones

Solo si son famosos...



México D.F.
Esto es un ejemplo
Ejemplo

Esto un ejemplo, Esto es un ejemplo, Esto es un ejemplo, Esto es un ejemplo,
Esto es un ejemplo, Esto es un ejemplo, Esto es un ejemplo, Esto es un ejemplo, Esto es un ejemplo.

Artista
Tipo de show
Costo: \$000.000.00
Requerimientos extra:

- Esto es un ejemplo Esto es un ejemplo
- Esto es un ejemplo Esto es un ejemplo
- Esto es un ejemplo Esto es un ejemplo
- Esto es un ejemplo. Esto es un ejemplo

Imagen

Información extra: Esto es un ejemplo, Esto es un ejemplo, Esto es un ejemplo, Esto es un ejemplo. Esto es un ejemplo

Esto es un ejemplo

www.rubenrojas.com.mx / ventas@rubenrojas.com.mx



13.1.5 Formato Recibo de pago

Solo si son famosos... 

BUENO POR \$ 000.00
=====

RECIBÍ DEL SR... A TRAVÉS DEL SR. LA CANTIDAD DE.....

\$ 000.00 (CERPO PESOS 00/100 M.N.) POR CONCEPTO DE PAGO DE SERVICIO EN _____

FECHA _____ CIUDAD _____.

MÉXICO D.F. A ____ DE ____ DE ____

RECIBÍ
Sr. ABCDE FGHIJ LMNÑOP

www.rubenrojas.com.mx / ventas@rubenrojas.com.mx

13.1.6 Formato logística de eventos

Solo si son famosos... 

LOGÍSTICA ARTISTA

Artista	
Fecha	
Tipo de evento	
Plaza	
Lugar	
Duración	
Cliente	
Teléfonos	

www.rubenrojas.com.mx / ventas@rubenrojas.com.mx

Solo si son famosos... 

LOGÍSTICA ARTISTA

Línea aérea	
Hospedaje	
Transporte local	
Distancia al evento	
Rider	
Viáticos	
Datos artista - oficina	
Teléfonos	

www.rubenrojas.com.mx / ventas@rubenrojas.com.mx



13.2 Fondo rueda de prensa



13.3 Boletines electrónicos

Plantillas

<i>Solo si son famosos...</i> 	
Evento	
Artista Imagen	Actividades para contratación O Detalles del evento
Contacto	



13.4 Tarjetas de presentación electrónicas



13.5 Uniformes Staff para eventos





13.6 Artículos promocionales



Vaso térmico para café



Plumas

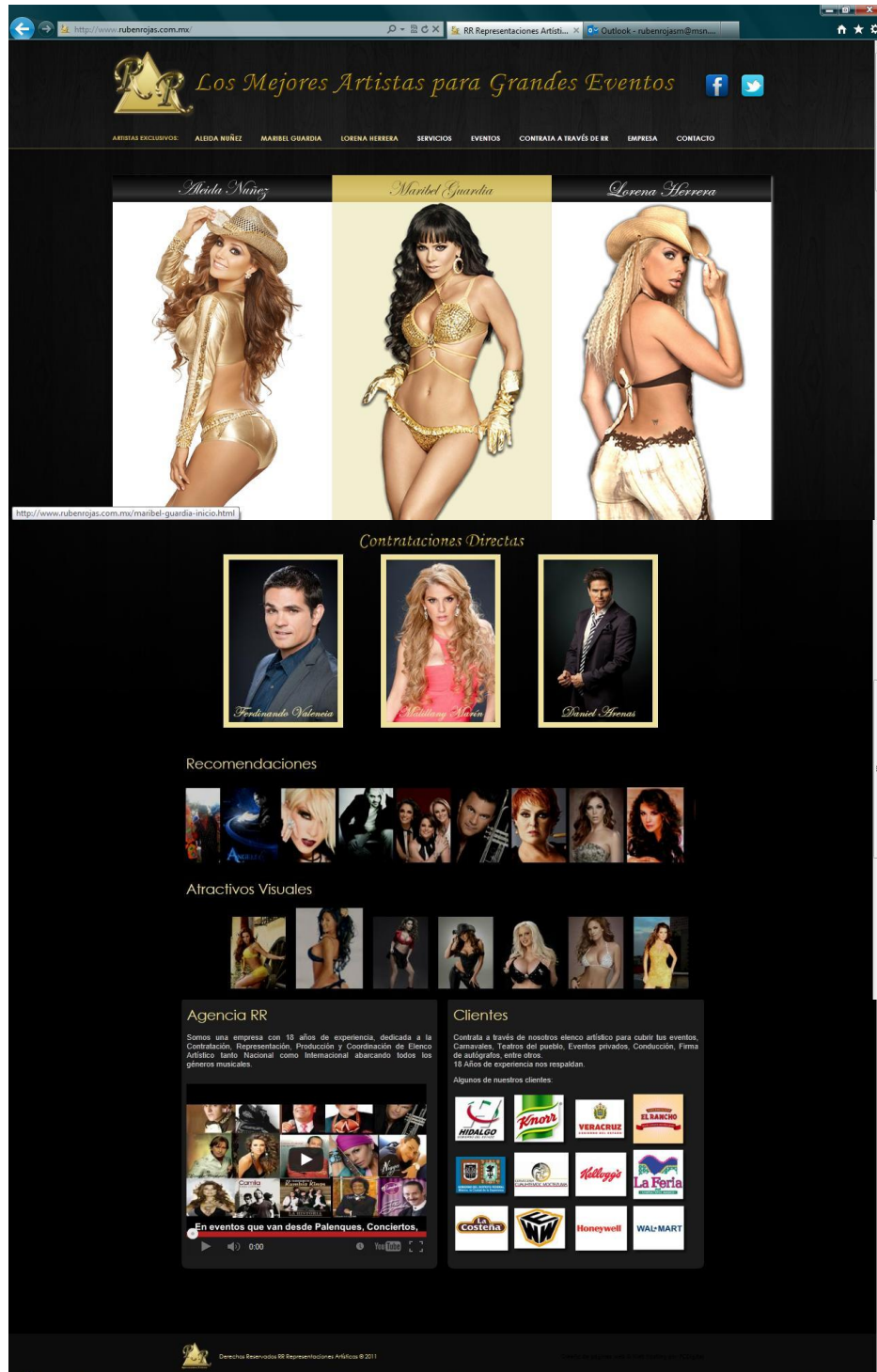
Llaveros



Bolsa para promocionales



13.7 Página web



Manual de Identidad Visual Corporativa

“RR” Rubén Rojas

México D.F.

2013

www.rubenrojas.com.mx

Creador: Georgina Martínez



6.- CONCLUSIONES

El diagnóstico aquí presentado a la agencia de contratación artística: RR Solo si son famosos, concluye con un análisis en el cual se determinó su situación actual y a partir de ello localizar las áreas con los principales problemas de comunicación y organización para lograr que su modo de operación fluya favorablemente a alcanzar sus objetivos, principalmente darse a conocer con el público y posicionarse ante un mercado tan competitivo, así mismo dicho diagnóstico funcionó como complemento para poner en práctica estrategias de comunicación y posicionamiento que le ayuden a alcanzar el éxito, a través del rediseño de su imagen corporativa y su uso correcto en los diferentes soportes de comunicación.

La importancia de la comunicación organizacional dentro de una empresa es vital para estudiar los métodos más funcionales dentro de las mismas, en su conjunto deben proyectar su cultura y valores al público, como se mencionó anteriormente el primer paso a seguir y el más importante de acuerdo al diagnóstico era rediseñar la imagen corporativa de la agencia, la cual sería el soporte principal y primordial para consecuentemente utilizarlo en estrategias y alcanzar metas. El rediseño de la imagen funcionará para dar más formalidad a la empresa, tener una imagen institucional para presentarse con sus públicos y dar un mayor funcionamiento que permita crear confianza en los consumidores.

La imagen refleja las expectativas que se pueden alcanzar en el mercado, creando una idea al cliente, ya que éste visualiza un vínculo emocional con la marca, la comunicación organizacional en sus diferentes campos dentro de la organización estudiada, arrojó problemas que no estaban a simple vista y que se aprovecharon para crear estrategias funcionales y accesibles para redituar la inversión de las mismas. Es un proceso para perfeccionar el funcionamiento de la organización, aunque es adecuado hacer por lo menos cada dos años un nuevo diagnóstico para evaluar los resultados en un panorama general y volver a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que le genera el entorno a la organización.

Si bien Romar Producciones es el nombre registrado como empresa, por medio del cual aparece en documentos oficiales y con el cual se promovió algunos años, con base en los

resultados y diagnóstico realizado se ha cambiado su marca a **Rubén Rojas** y se ha dado de alta a la empresa con su eslogan **Solo si son famosos** lo cual creará una mayor concordancia con su actividad empresarial para darse de alta como proveedores con los clientes más exigentes, los diseños anteriores independientemente de haber sido creado sin conocer los atributos y valores de la empresa no fueron utilizados de forma correcta, se tenía vagamente presente que el énfasis debía ser en el nombre, sin embargo su difusión no fue la adecuada, su diseño no era innovador y carecía de fuerza, por ello el objetivo logrado en ésta tesis en cuanto al rediseño obtenido con todos los elementos positivos de los que carecía la imagen de la empresa para poder presentarse en niveles más altos y optimizar formalmente la búsqueda de nuevos prospectos en cuanto a empresarios y artistas ha logrado un mayor impacto entre los clientes y el incremento de nuevas oportunidades de trabajo e integración de elenco a la agencia.

De éste proyecto de tesis se evaluó el proceso de comunicación en todos los niveles dentro de la organización en los cuales no hay mayor dificultad de interacción entre sus participantes, la libre opinión y la implementación de nuevas estrategias tienen la puerta abierta, siempre y cuando sean autorizadas por el director general, quien siempre está dispuesto a escucharlas y llevarlas a cabo con el fin de ver crecer su agencia y su nombre en el medio artístico y empresarial.

El proceso de comunicación basándose en la emisión del mensaje también es punto clave para llamar la atención de los clientes, sin un mensaje atractivo por medio de boletines informativos o la actualización de su información en general a los consumidores, la convertiría en una empresa casi muerta, en la que pareciera no ocurre nada nuevo, ni tiene nada que ofrecer, sin embargo tiene mucho movimiento en su agenda de trabajo, solo que no utiliza los medios adecuados para darle a conocer al público sus servicios y del constante movimiento que tiene en el mercado, por lo cual, con el adecuado uso de la tecnología en especial de internet y sus nuevas herramientas de comunicación logrará estar siempre presente en el día a día de los consumidores y atraerlos para que tengan una opción si en algún momento quisiera contar con servicios de elenco artístico para sus eventos.

A la par que atrae nuevo público en los diferentes sectores de actividad por medio de sus mensajes y actualización de información, el proceso de comunicación se hará mucho más rico con las entidades con los cuales establece un vínculo de negociación, esto porque de ahora en adelante la observarán como una empresa formalizada y confiable, la cual si se adentran en ella encontrarán una concordancia entre su imagen y sus servicios y le abrirá la puerta en los diversos proyectos que realizan dichas entidades durante el año, a partir de aquí y de la atención que ofrezcan dependerá quedarse con los proyectos, por diferentes factores, ya sea el precio, la atención y el seguimiento de lo solicitado.

El tipo de empresas como la estudiada en éste proyecto son una alternativa para las diferentes entidades de gobierno, empresas privadas y empresarios independientes para canalizar a artistas que amenicen sus eventos, es un servicio con mucha demanda, pero poca confiabilidad en las negociaciones, ya que en su mayoría los cierres de fechas se realizan por medio de la tecnología y no existe la mayoría de las veces un cara a cara entre “empresa – cliente” durante el proceso, por ello aspectos como la confianza, el compromiso, la honestidad, entre otros valores que una empresa arraiga a sus actividades son de vital importancia para crear una base sólida con los consumidores en éste tipo de dinámicas.

Aunado a lo anterior y respecto a las estrategias que hoy en día son utilizadas por muchas organizaciones para dar a conocer sus productos y servicios con el objetivo de crear lazos más fuertes con sus clientes, la tecnología y el internet en particular, están creando nuevos canales de comunicación y desplazando a los viejos medios, lo cual cambia la perspectiva de la comunicación organizacional. Los medios más usuales utilizados dentro de ésta empresa como el teléfono, información de contacto en papelería como en las cotizaciones, facturas y logísticas y correos electrónicos donde se mandan cartas, cotizaciones, boletines y fotografías para abarcar a sus clientes actuales y potenciales, se adaptarán a partir de las estrategias mencionadas a las nuevas tecnologías, las cuales les permitirán llegar tanto a sus empleados como clientes externos de diferente manera pero con la intención de generar mayor tráfico entre quienes buscan información de algún tema que concierne al sector de la agencia y den con ella a través de visitar un blog, sitio web, redes sociales, campañas de

posicionamiento, chats, etcétera, herramientas que inmediatamente se pondrán en práctica, el su apropiado de dichas herramientas es lo que determinará el éxito de la empresa.

Las redes sociales por ejemplo lograrán ser un excelente medio de publicidad y promoción, en el caso que este proyecto compete, los clientes en su mayoría están inmersos en la tecnología, necesitan obtener información rápida y segura para lo cual se valen de diferentes aparatos tecnológicos que desarrollan una agilidad inmediata en la comunicación. Es importante mencionar que esta conexión entre empresa y cliente por medio de las redes sociales es necesaria por el simple hecho de actualización, no se puede estar desprendido de estos avances, de lo contrario rezaga por mucho la actividad empresarial y se desaparece de manera inmediata, colocando a otras empresas sin trayectoria ni experiencia en un lugar mejor posicionado, por ello hay que estar a la vanguardia de los cambios suscitados en el entorno y de las necesidades de los clientes segmentados de acuerdo a los servicios ofrecidos.

La creación de nuevos medios ha impulsado a nuevos estudios respecto a campañas de posicionamiento en los buscadores con mayor demanda de internet dichas campañas deben aprender a manejarse, a ser medidas y profesionalmente analizadas para determinar la manera en cómo navega el consumidor respecto a algún medio digital en el cual esté insertado la empresa, para a partir de ello conocer que es lo que más le interesa y qué es lo que busca como primer punto y colocar mayor énfasis en ese rubro.

Para la agencia de Rubén Rojas, los clientes también están en internet, empresas, gobiernos y gente con necesidad y solvencia económica de cubrir un evento con elenco artístico, se valen de agencias como la analizada en este proyecto para deslindarse de cualquier situación que no pudieran controlar por la falta de experiencia. Así también en éste medio hay empresarios longevos que no interactúan del todo con la tecnología y se le debe dar una atención personalizada, por ello la labor de campo es indispensable para abarcar ese rubro de manera física con los clientes.

Lo anterior se deriva de la interacción con su entorno, si no lo tomara en cuenta sería perjudicial, el entorno fue el factor principal de la creación de las estrategias, existen un

sin fin de factores que influyen en la misma y dan pauta para determinar lo que puede beneficiar o influir en los resultados de las estrategias. A pesar de no tener control de su entorno por su constante cambio, la empresa deberá tener una vigilancia constante para verse beneficiada ante la competencia.

La relación favorable que la agencia tenga con su entorno, ya sea proveedores, clientes, marco legal, siempre le generarán ventaja competitiva sobre otras agencias, sus condiciones para sobresalir dependerán del uso que haga de su infraestructura y equipamiento, su entorno global (también analizado en ésta tesis) es una dimensión intensa ya que abarca sector económico, tecnológico y el pensamiento político y social, sin duda las empresas no pueden deslindarse de su entorno, deben identificar los impactos generados en su funcionamiento, una constante vigilancia ayudará al desarrollo de la organización de una manera positiva y con participación activa en el mercado.

La clave del éxito de una empresa es saber colocar su imagen, sus acciones y argumentos siempre analizando su entorno, de lo contrario sus esfuerzos o cualquier intento de sobreponerse a la crisis la llevará al fracaso. Es por ello que las decisiones deben ser tomadas cautelosamente tomando en cuenta todos los puntos que conforman una estrategia y al ponerla en marcha darle un seguimiento y control por el tiempo que se determine para asentarse firmemente la meta.

La investigación realizada en cuanto al rubro del entretenimiento mostró que a pesar de existir valores arraigados a cada comunidad en diferentes partes de la República Mexicana, las festividades realizadas en cada una de ellas se ven complementadas por shows musicales, actos de presencia, entre otros tipos de eventos con gente de farándula, esto por la necesidad de cubrir los gustos tanto de los jóvenes como de los adultos, asimismo empresas privadas requieren de éste tipo de servicios para realizar eventos en todos rubros; usos de imagen, shows, cortes de listón, actos de presencia, actividades que ellas mismas utilizan para reforzarse y mantenerse vigentes en su modo de operación.

El mercado si bien cada día se ve más competitivo, se adhieren a él problemáticas en su entorno que van dificultando sus ventas, por ello y antes que el tiempo y la tecnología avancen se debe hacer uso de las fortalezas de la agencia y minimizar las debilidades a nivel organizacional y comunicacional para abrir paso a nuevas oportunidades de crecimiento y así descartar a la nueva competencia para lograr su posicionamiento.

A partir de lo anterior se han comprobado las hipótesis descritas en ésta tesis, en una de las cuales se menciona que en tanto la empresa Romar Producciones no tenga formalizados sus rasgos institucionales se dificultará su posicionamiento como empresa del espectáculo, debido a la inexistencia de los adecuados instrumentos para su difusión como es su página web.

Y por último; en tanto la empresa Romar Producciones formalice sus rasgos corporativos mediante un manual de identidad, luego entonces logrará obtener un instrumento para su difusión a través de una página web.

Es por ello la importancia del rediseño de la imagen corporativa, mediante la cual se logró desarrollar un manual de identidad corporativa, en el cual se explica el uso adecuado que debe tenerse de la marca en los diferentes medios y soportes de comunicación a nivel interno y externo, para lograr ser percibidas exitosamente y marcar esa diferenciación de la competencia.

Es así que el análisis descrito en éste proyecto de tesis ha plasmado la nueva identidad corporativa en un manual de identidad visual y conceptual que sea el primer paso para desarrollar estrategias de posicionamiento, primordialmente basadas en una página web, que sirva como una plataforma de promoción de sus productos y servicios, lo cual asegurará por su institucionalización y seguimiento adecuado de estrategias el éxito de la agencia de ***RR Solo si son famosos.***

7.- BIBLIOGRAFÍA

- ACHELLES DE FARIA MELO, Fernando, Desarrollo Organizacional, Ed. Limusa, México, 1195, págs. 183.
- ALMENARA ALOY, Jaume, (coord.), ROMEO DELGADO, Marina, ROCA PÉREZ, Javier (col.), Comunicación interna en la empresa, Ed. UOC, Barcelona, 2005, págs. 161.
- ANTOLÍN, Carlos, GARCÍA, Florencio, Fundamentos de la comunicación Humana, ed. Mira, 1964.
- BENASSINI Claudia, Teorías de la comunicación en Estados Unidos y Europa, Ediciones de Comunicación, México, 1986, págs. 169.
- BENAVIDES, Juan, Dirección de comunicación empresarial e institucional, Gestión 2000, 2001.
- BERLO, David K. El proceso de la comunicación, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1977, págs. 239.
- BUENO, Campos, Eduardo, Dirección Estratégica de la Empresa, Ediciones Pirámide, S.A. Madrid, 1996 Págs. 571.
- CARRILLO de Albornoz y Serra José María, Manual de autodiagnóstico estratégico, Edit. ESIC, Madrid.
- CASTRO LERMA, Ixchel, El Modelo Comunicativo: teóricos y teorías, Ed. Trillas, México, 2006, págs. 176.
- CASTRO LÓPEZ, José, COMUNICA, Lecturas de comunicación organizacional, Ed. Netbiblo, España, 2005.
- CERVERA Medel, Manuel FODA Un enfoque prospectivo, Proyecto PAPIME de Inteligencia Prospectiva Dirección General de Asuntos del Personal Académico, UNAM, Págs. 32.
- CHIAVENTATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional, Ed. Thomson, México, 2004, págs. 691.
- CICC0 (centro de investigaciones de la comunicación corporativa organizacional) Bogotá, 2007, págs. 227.
- COOK, David, Deborah Sellers Inicie su negocio en Web, Ed. Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A., México, 1997, págs. 621.

- COSTA, Joan Identidad Corporativa, Ed. Trillas, México, 1993
- COSTA MARTÍNEZ, JUAN, Negocios en Internet. Expansión y crecimiento, Ed. Anaya Multimedia, Madrid 1998, págs. 412.
- DESS, Gregory G. y Lumpkin G. T. Dirección Estratégica, Ed. Mc Graw Hill, España, 2003, págs. 536.
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, Ed. TRILLAS, México, 1991, págs. 368.
- FISKE, JOHN, Introducción al estudio de la Comunicación, Ed. NORMA, Londres, 1982.
- GARCÍA MADRIGAL, Florencio, Fundamentos de Comunicación Humana, Ed. MIRA, Zaragoza, 1964, págs. 182.
- GALEANO, Ernesto César, Modelos de Comunicación, Ed. MACCHI, Buenos Aires, 1997, págs. 146.
- GALLARDO CANO, Alejandro, Curso de Teorías de la Comunicación, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1990, págs. 169.
- GARRIDO BUJ, Santiago, Dirección estratégica, Edit. Mc Graw Hill, España, 2003.
- GERALD M. Goldhaber, Comunicación Organizacional, Ed. Logos Consorcio, México, 1945, págs. 423.
- GARDUÑO Ochoa, Raúl, Prospectiva para todos. Construcción de escenarios, Working Papers 1, UNAM, México.
- GOLDHABER, Gerald M. Comunicación Organizacional, Ed. Logos Consorcio S.A., México, 1984.
- GÓMEZ MEJIA, Luis, BALKIN B. David Administración, Ed. Mac Graw Hill, España, 2003, págs. 434.
- GUZMÁN DE REYES, Adriana Patricia Comunicación empresarial.
- KRIEGER, Mario, Sociología de las organizaciones, Ed. Parson, Buenos Aires, 2001, págs. 509.
- KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. Pearson. México 2003 págs. 363.
- LAZARD, Judith, La Ciencia de la Comunicación, ed. Cruz O. S.A., México, 1995, págs. 117.

- LOSADA DÍAZ, José Carlos (Coord.), Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, Ed. Ariel, Barcelona, 2001 págs. 556.
- MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto, Comunicación Organizacional práctica, Ed. Trillas, México, 1988.
- MC LUHAN, El Medio es el Mensaje, Ed. Paidós, Barcelona.
- MATTELART, Armand y Michelle, Historia de las Teorías de la Comunicación, ed. Paidos, Barcelona, 1995, págs. 142.
- MODELOS DE COMUNICACIÓN Y TEORÍAS, profesor TENORIO, Guillermo.
- PARÉS I MACICAS M., Introducción a la Comunicación Social, Ed. PPU, Barcelona, 1992, págs. 344.
- PARIENTE FRAGOSO, José Luis, Teoría de las Organizaciones, Grupo editorial Miguel Ángel Porrúa, México, 2001, págs. 357.
- Paul Fleming, Hablemos de mercadotecnia interactiva, Edit. ESIC, 2000 págs. 219.
- PORTER, Michael E., Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Harvard Business Review, 2007, págs. 77.
- ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. Comportamiento Organizacional, Decimotercera edición, Pearson, México, 2009, págs. 712.
- THOMPSON, Artur A., STRICKLAND III A. J., Dirección Estratégica, Edit. McGraw Hill, México, págs. 1034.
- VILLAFAÑE, Justo, Dirección de comunicación empresarial e institucional, Ed. Gestión, Barcelona, 2001, págs. 415.
- Wally Ollins, Identidad Corporativa, Celeste ediciones. Págs. 129.
- WOLTON, Domnique, Salvemos la Comunicación, Aldea Global y cultura. Una defensa de los ideales democráticos y la cohabitación. Gedisa, 2006.

CIBERGRAFIA

- [consulta en línea] abril 13 de 2012, Uso de la tecnología en las empresas Disponible en la web: <http://www.creciendoempresas.com/mejora-continua/uso-de-la-tecnologia-en-las-empresas/>
- [consulta en línea] 14 de julio 2011 Disponible en la web: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/empresafamiliar.html>
- [consulta en línea] 05 de abril de 2013 Disponible en la web: <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.html>
- [consulta en línea] VALLE, Mónica Revista Razón y Palabra, no. 32 / consulta: 04 de marzo 2012, Disponible en web: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>
- [consulta en línea] 18 de octubre de 2011, Canal youtube, subido por tecdemonterreyvideos (2009, Julio 03). Catálogo en Línea, 1 de 8 [Archivo de Video]. Recuperado de: <http://www.youtube.com/watch?v=52ZizcR66IE&feature=related>
- [consulta en línea] 23 de noviembre de 2012, Susana Villalobos-Breton, “Las 5 P del marketing”, [en línea] México 2010. Disponible en web: <http://estrategias-marketing-online.com/las-5-p-del-marketing-producto-precio-plaza-promocion-y-%E2%80%9Cpartners%E2%80%9D-socios/>
- [consulta en línea] 22 de octubre de 2011 Disponible en la web: <http://customerrelationships.blogspot.com/#!/2011/09/la-inversion-en-social-media-marketing.html>
- [Consulta en línea] 23 de marzo de 2013, La planeación estratégica. Disponible en la web: <http://www.pearsoneducacion.net/robbins/fcauach/cap08.pdf>.
- [consulta en línea] 24 de marzo de 2013, CARRETO, Julio; Planeación Estratégica, disponible en la web: [en línea] <http://planeacion-estrategica.blogspot.mx/>

- [consulta en línea] 02 de abril de 2013, Metodología para el análisis FODA, disponible en la web, http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf Marzo, 2002 pág. 9.