



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

COORDINACIÓN DE CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN  
CONFORME AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.  
APLICACIÓN EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
EN LA CIUDAD DE MÉXICO.**

**T E S I S**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE: LICENCIADA EN  
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**P R E S E N T A**

**STEPHANIE PAULINA CANO AGUILAR**

**NÚMERO DE CUENTA: 104002748**

**DIRECTORA: MTRA. MÓNICA SUSANA AMILPAS  
GARCÍA**



MÉXICO D.F.

ABRIL 2015



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.

A mi padre, Raúl Cano Arellano, por su amor y ternura. Al igual por sus lecciones de seguridad, simpatía y cooperación. A ti papá por enseñarme a creer en mis sueños y con ellos contribuir para un mundo mejor.

A mi madre, María Elisa Aguilar Saldivar, por su sabiduría, fe y optimismo. A ti mamá por creer en mí e instruirme a descubrir lo divino en Dios, quien nos ayuda a encontrar la razón, el sentido y la alegría de vivir.

A mi hermano, Allan Raúl Cano Aguilar, por su entusiasmo. A ti hermano por tu cariño, sinceridad, comprensión y apoyo incondicional.

A mi novio, Giann Danil Tejada Avila, por la virtud de su compañía y amor. A ti Giann por demostrarme que hasta los retos más difíciles se pueden lograr con atrevimiento y creatividad.

En especial a mi abuelo materno, Aurelio Aguilar Mancilla, (Q.E.P.D.) por sus enseñanzas, cariño y respeto. Tu ejemplo nos demostró que la generosidad, la humildad, la lealtad y la ética son metas permanentes.

A mi abuela materna, Sofía Saldivar Rodríguez, por su afecto. A ti abuelita por aleccionarme con gracia y aliento.

A mi Nicko, una de las mayores bendiciones que me ha regalado la vida, por iluminarnos y hacernos comprender que brindar felicidad es merecer felicidad.

A mis familiares y amigos.

A Dios.

A mi familia.

A mi *alma mater*, Universidad Nacional Autónoma de México.

En representación de los profesores desde Iniciación Universitaria hasta nivel superior, un agradecimiento especial a mi directora de tesis la Maestra Mónica Susana Amilpas García.

Maestra gracias por su respeto, confianza, ayuda, guía e interés en sus alumnos. Igualmente por permitirnos desarrollar una conciencia personal y social para la formación de profesionistas con sólidas bases teórico-prácticas capaces de ofrecer ideas y perspectivas alternas en el análisis y debate de los procesos comunicacionales.

## Índice

Introducción.....	ix
<b>Capítulo Uno, Gestión estratégica de la Comunicación Organizacional</b>	
1.1. Teorías de la Comunicación.....	2
1.1.1. Postura Empírico Analítica.....	3
1.1.2. Postura Lingüística Hermenéutica Fenomenológica.....	6
1.1.3. Postura Sistemática de la Acción.....	8
1.2. Comunicación Organizacional.....	10
1.2.1. Públicos de la Comunicación Organizacional.....	13
1.2.2. Comunicación Interna.....	15
1.2.3. Comunicación Externa.....	17
1.3. Áreas de análisis de la Comunicación Organizacional.....	18
1.3.1. Cultura Organizacional.....	18
1.3.2. Identidad e Imagen Corporativa.....	21
1.3.3. Motivación y Liderazgo Organizacional.....	26
1.3.4. Clima Organizacional.....	28
1.3.5. Entorno Organizacional.....	30
1.4. Gestión estratégica de la Comunicación Organizacional.....	33
1.4.1. Historia de la estrategia .....	33
1.4.2. Exponentes del pensamiento estratégico empresarial.....	35
1.4.3. Dimensiones de la estrategia.....	41
1.4.4. Estrategia de comunicación.....	44
1.4.5. Fundamentos de la gestión estratégica de la Comunicación Organizacional.....	46
1.4.5.1. Formulación estratégica.....	48
1.4.5.2. Implementación estratégica.....	49
1.4.5.3. Evaluación estratégica.....	50

## **Capítulo Dos, Retos estratégicos y organizacionales de las pequeña y medianas empresas mexicanas**

<b>2.1. Historia de las pequeñas y medianas empresas mexicanas.....</b>	<b>53</b>
<b>2.1.1. Políticas públicas de las pequeñas y medianas empresas.....</b>	<b>57</b>
<b>2.2. Definición de empresa.....</b>	<b>60</b>
<b>2.2.1. Definición de pequeña y mediana empresa.....</b>	<b>62</b>
<b>2.2.2. Características de la pequeña y mediana empresa.....</b>	<b>67</b>
<b>2.2.3. Empresas familiares.....</b>	<b>69</b>
<b>2.2.4. Criterios de clasificación de las empresas.....</b>	<b>72</b>
<b>2.2.4.1. Criterios económicos.....</b>	<b>72</b>
<b>2.2.4.1.1. Sector de actividad o giro.....</b>	<b>72</b>
<b>2.2.4.1.2. Tamaño.....</b>	<b>76</b>
<b>2.2.4.1.3. Empleo.....</b>	<b>77</b>
<b>2.2.4.1.4. Aspecto geográfico.....</b>	<b>78</b>
<b>2.2.4.2. Criterios jurídicos.....</b>	<b>79</b>
<b>2.2.4.2.1. Forma jurídica o constitución patrimonial.....</b>	<b>79</b>
<b>2.2.4.2.2. Propiedad de capital.....</b>	<b>81</b>
<b>2.3. Retos estratégicos y organizacionales.....</b>	<b>82</b>
<b>2.3.1. Comunicación.....</b>	<b>85</b>
<b>2.3.2. Talento humano.....</b>	<b>85</b>
<b>2.3.3. Estructura organizacional.....</b>	<b>86</b>
<b>2.3.4. Clientes.....</b>	<b>87</b>
<b>2.3.5. Mercado.....</b>	<b>88</b>
<b>2.3.6. Planeación estratégica.....</b>	<b>88</b>
<b>2.3.7. Asesoría especializada.....</b>	<b>90</b>
<b>2.3.8. Financiamiento.....</b>	<b>91</b>
<b>2.3.9. Emprendimiento.....</b>	<b>91</b>
<b>2.3.10. Tecnología.....</b>	<b>92</b>
<b>2.3.11. Innovación.....</b>	<b>93</b>
<b>2.3.12. Responsabilidad Social Empresarial.....</b>	<b>94</b>

2.3.13.	Certificaciones y licenciamiento.....	94
2.3.14.	Internacionalización.....	95

### **Capítulo Tres, Cuadro de Mando Integral, una nueva metodología para la Comunicación Organizacional**

3.1.	Teoría de los recursos y capacidades.....	98
3.1.1.	Recursos tangibles.....	98
3.1.2.	Recursos intangibles.....	99
3.1.3.	Capacidades organizativas.....	99
3.2.	Públicos de interés.....	102
3.3.	Cuadro de Mando Integral.....	104
3.3.1.	Dimensiones.....	105
3.3.2.	Cuadrantes del Cuadro de Mando Integral.....	112
3.3.2.1.	Perspectiva financiera.....	112
3.3.2.2.	Perspectiva de clientes.....	113
3.3.2.3.	Perspectivas de procesos internos.....	113
3.3.2.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	114
3.4.	Mapas estratégicos.....	117
3.4.1.	Principios.....	118
3.4.2.	Cuadrantes de los Mapas estratégicos.....	119
3.4.2.1.	Perspectiva financiera.....	120
3.4.2.2.	Perspectiva de clientes.....	120
3.4.2.3.	Perspectivas de procesos internos.....	121
3.4.2.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	122

### **Capítulo Cuatro, Estudio de casos**

4.1.	Estudio de casos.....	128
4.2.	Formulación estratégica.....	129
4.2.1.	Mezcalería Oaxaca.....	129
4.2.1.1.	Base legal, razón social de Mezcalería Oaxaca.....	130

4.2.1.2.	Sector.....	131
4.2.1.3.	Rama económica.....	131
4.2.1.4.	Número de empleados.....	131
4.2.1.5.	Ciclo de vida.....	131
4.2.1.6.	Declaración del núcleo ideológico.....	131
4.2.1.6.1.	Misión.....	132
4.2.1.6.2.	Visión.....	132
4.2.1.6.3.	Valores.....	132
4.2.1.7.	Sintomatología.....	132
4.2.1.8.	Área de análisis de la Comunicación Organizacional.....	133
4.2.1.9.	Retos estratégicos y organizacionales.....	133
4.2.2.	Foro Empático y Cultural.....	133
4.2.2.1.	Base legal, razón social de Foro Empático y Cultural.....	133
4.2.2.2.	Sector.....	133
4.2.2.3.	Rama económica.....	135
4.2.2.4.	Número de empleados.....	135
4.2.2.5.	Ciclo de vida.....	135
4.2.2.6.	Declaración del núcleo ideológico.....	135
4.2.2.6.1.	Misión.....	135
4.2.2.6.2.	Visión.....	135
4.2.2.6.3.	Valores.....	135
4.2.2.7.	Sintomatología.....	136
4.2.2.8.	Área de análisis de la Comunicación Organizacional.....	136
4.2.2.9.	Retos estratégicos y organizacionales.....	136
4.2.3.	Café El Pensador Francés.....	136
4.2.3.1.	Base legal, razón social de Café El Pensador Francés.....	137
4.2.3.2.	Sector.....	137
4.2.3.3.	Rama económica.....	137
4.2.3.4.	Número de empleados.....	138
4.2.3.5.	Ciclo de vida.....	138
4.2.3.6.	Declaración del núcleo ideológico.....	138

4.2.3.6.1.	Misión.....	138
4.2.3.6.2.	Visión.....	139
4.2.3.6.3.	Valores.....	139
4.2.3.6.4.	Sintomatología.....	139
4.2.3.7.	Área de análisis de la Comunicación Organizacional.....	139
4.2.3.8.	Retos estratégicos y organizacionales.....	139
4.3.	Implementación estratégica.....	140
4.3.1.	Factores Claves de Éxito.....	140
4.3.2.	Análisis FODA.....	142
4.3.2.1.	Análisis FODA general.....	143
4.3.2.2.	Análisis FODA Mezcalería Oaxaca.....	145
4.3.2.3.	Análisis FODA Foro Empático y Cultural.....	146
4.3.2.4.	Análisis FODA Café El Pensador Francés.....	147
4.3.3.	Análisis del entorno.....	148
4.3.3.1.	Análisis del entorno de Mezcalería Oaxaca.....	152
4.3.3.2.	Análisis del entorno de Foro Empático y Cultural.....	154
4.3.3.3.	Análisis del entorno de Café El Pensador Francés.....	155
4.3.4.	Análisis de los competidores.....	156
4.3.4.1.	Análisis de los competidores de Mezcalería Oaxaca.....	158
4.3.4.2.	Análisis de los competidores de Foro Empático y Cultural...158	
4.3.4.3.	Análisis de los competidores de Café El Pensador Francés159	
4.3.5.	Estrategia general.....	160
4.3.5.1.	Objetivos generales.....	161
4.3.5.1.1.	Objetivos Mezcalería Oaxaca.....	161
4.3.5.1.2.	Objetivos Foro Empático y Cultural.....	161
4.3.5.1.3.	Objetivos Café El Pensador Francés.....	161
4.3.6.	Cuadro de Mando Integral de la estrategia general.....	162
4.3.6.1.	Planeación táctica de la estrategia general.....	165
4.3.6.1.1.	Cuadro de Mando Integral de Mezcalería Oaxaca...170	
4.3.6.1.1.1.	Planeación táctica de Mezcalería Oaxaca.....	172

<b>4.3.6.1.2.</b> Cuadro de Mando Integral de Foro Empático y Cultural.....	173
<b>4.3.6.1.2.1.</b> Planeación táctica de Foro Empático y Cultural.....	175
<b>4.3.6.1.3.</b> Cuadro de Mando Integral de Café El Pensador Francés.....	176
<b>4.3.6.1.3.1.</b> Planeación táctica de Café El Pensador Francés.....	178
<b>4.4.</b> Evaluación estratégica.....	179
<b>4.4.1.</b> Indicadores.....	179
<b>4.4.2.</b> Cronograma.....	181
<b>4.4.3.</b> Presupuesto.....	182
 <b>Conclusiones generales</b> .....	 xvii
 <b>Fuentes de consulta</b> .....	 183
 <b>Anexos</b> .....	 193

## Introducción

El proceso de comunicación en las organizaciones se define mediante el análisis de la Comunicación Organizacional. La cual procesa la información a través de la circulación e intercambio de mensajes entre los públicos y el entorno de las organizaciones; dicho orden dialógico orienta y da respuesta a las expectativas y demandas de sus actores.

La Comunicación Organizacional también se constituye como la aplicación de técnicas de investigación causal en comunicación. De esta forma, el procesamiento de información toma en cuenta las características de los datos de referencia a partir del diagnóstico orientado a la solución de variables.

Por lo tanto, se parte de la alineación de su accionar acorde a sus propios objetivos, atiende los requerimientos de sus públicos, ejecuta el curso de la acción diseñado con retroalimentación y evalúa los procesos.

De acuerdo a Jorge Prieto Herrera, la gestión de la Comunicación Organizacional dispone de un enfoque estratégico. El cual se concentra en una base teórica compuesta por tres procesos: formulación de la estrategia de comunicación; despliegue de la misma por medio de su implementación; por último, evaluación, seguimiento y mejora.

Cabe resalta que Prieto Herrera propone a la gestión estratégica de la comunicación como generadora del proceso de síntesis de información clave para el análisis de la organización.

Entonces, la gestión compete a las operaciones de selección, desarrollo y revisión de la estrategia de comunicación. La cual será recopilada en una estructura de planes. Los cuales incorporan a los objetivos de los distintos procesos, responsables y la periodicidad de la evaluación de los indicadores.

Si bien la Comunicación Organizacional persigue un interés técnico, no se debe de interpretar como el simple logro de fines. Debido a que nos adherimos al análisis

de la Comunicación Organizacional como el proceso imprescindible, y por lo tanto, vital de toda organización.

Anteriormente la Comunicación Organizacional sólo se asumía por parte de corporativos o instituciones públicas relevantes. Por lo cual, en la presente tesis se propone la incorporación de la Comunicación Organizacional hacia otras entidades de la vida social como las pequeñas y medianas empresas, administraciones locales y organizaciones de la sociedad civil.

El estado del arte de la gestión estratégica de la Comunicación Organizacional sugiere una orientación hacia la lógica empresarial. En específico, nos abocamos a las pequeñas y medianas empresas, de ahora en adelante Pymes, por ser parte sustancial del desarrollo económico y social de México.

El interés por estudiar a las Pymes se debe a que estas se posicionan como un eje de desarrollo nacional al contribuir al crecimiento económico por ser generadoras de empleo, productoras y consumidoras de bienes y servicios, generadoras de movilidad social y cuentan con una esencia emprendedora.

Los Censos Económico 2014 publicados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) proporcionan datos representativos del universo encuestado que calcula 5 millones 664 mil 515 unidades económicas.

Las Pymes en nuestro país, representan el 98% de las entidades económicas a nivel nacional. El total de Pymes contribuyen con el 48% del Producto Interno Bruto (PIB).

Las Pymes también generan 7 de cada 10 empleos, área en la que se concentra el mayor índice de trabajadores. En específico, la microempresa congrega al 45.6% de los 29 millones 893 mil 584 del personal ocupado en nuestro país.

El sector de servicios comprende al mayor porcentaje de participación de las Pymes con un 99.8%, seguido del sector de comercio con el 99.8%, y, por último, el sector industrial con el 99.2% de Pymes. Lo que demuestra su determinación en la economía nacional.

A su vez, las familias mexicanas han logrado la autosuficiencia económica mediante una Pyme. El Observatorio Pyme destaca que el 65% de las pequeñas y medianas empresas son de tipo familiar y representan una importante fuente de ingresos y patrimonio.

Las características propias de las pequeñas y medianas empresas son complejas y multidimensionales. Principalmente, la economía global las enfrenta ante nuevos retos en su estructura, gestión, competitividad y rentabilidad.

Por su parte, la Secretaría de Economía (SE) en el año 2012 destacó la tasa de mortalidad de las Pymes, de las cuales, el 90% fracasan antes de llegar a los diez años de operación.

En complemento con el análisis de la SE, la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) expuso las causas que impiden la continuidad de este tipo de organizaciones. Principalmente se deben a la alta competitividad del entorno debido al marco de globalización económica, una posición reactiva prolongada por la falta de planificación del futuro de la empresa, escasos recursos económicos e inconsistencias internas.

Por lo tanto, detectamos que la planeación en este tipo de empresas suele realizarse de forma improvisada basada en la intuición o experiencia. Las acciones de planeación y gestión deberían de llevarse a cabo de forma racional con base en conocimientos precisos y claros.

En materia de Comunicación, las Pymes tienden a resoluciones inapropiadas por no tener claras sus prioridades en ese rubro o también porque tienen un concepto erróneo de sus públicos. Lo que amenaza su supervivencia y además las puede perjudicar con una pérdida de tiempo y de recursos.

Por ello se propone la conversión de los planes intuitivos de las Pymes por unas bases correctamente estructuradas como las formuladas por el Cuadro de Mando Integral (CMI) elaborado por Robert S. Kaplan y David P. Norton –profesores eméritos de la Universidad de Harvard– a inicios de la década de los noventa.

El Cuadro de Mando Integral (Tablero de Control o *Balance Scorecard* en inglés) asegura la obtención de datos para sustentar el avance de la organización hacia resultados estimados que beneficien su permanencia.

El CMI es un sistema de gestión estratégica a largo plazo y se compone de cuatro cuadrantes, cada uno de ellos expone a los públicos de la organización acorde a sus intereses y objetivos.

A su vez, el CMI es una herramienta de planeación y control que ayuda a las organizaciones a generar pensamientos estratégicos. Los cuales no sólo proveen una guía a su desempeño, sino también una propuesta de gestión, implementación, evaluación y aprendizaje.

Actualmente, en nuestro país, las autoridades federales y locales, el sector privado y la sociedad civil llevan a cabo el “Plan de Acción 2013-2015” de la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA).

El cual cuenta con el respaldo del Gobierno de la República, el Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos (Ifai), el Instituto Mexicano de la Competitividad, Transparencia Mexicana, Comité Coordinador de la Sociedad Civil, entre otras instituciones.

El “Plan de Acción 2013-2015” tiene el propósito del acceso a la información, transparencia, rendición de cuenta, participación ciudadana, innovación y tecnología. El cual se compone de 5 ejes plasmados en 26 compromisos diseñados en función de metas semestrales.

A su vez, este proyecto hace uso del Cuadro de Mando Integral como parte de la innovación pública para generar soluciones colaborativas. El CMI diseñado para tal planeación lleva el nombre de “Tablero de Control Público” y corresponde a los indicadores, actividades, responsables, estatus; así como a la implementación, seguimiento o modificación de los compromisos.

Aunado a la sencilla visualización del plan, lo que permite la participación y retroalimentación activa de la ciudadanía.

El CMI como instrumento de valor estratégico para las organizaciones también ha sido destacado por diversos teóricos de la Comunicación, investigadores y académicos como Luis Ramón Carazo, 2014; Juan Carrión Maroto, 2007 y en específico, latinoamericanos como Jorge Prieto Herrera, 2008 y Elizabeth Vidal Arizabaleta, 2000.

En complemento, el CMI incursiona en el campo académico al formar parte de los programas de extensión universitaria y desarrollo ejecutivo en instituciones educativas como la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE).

Por último, sobresalen consultorías mexicanas especializadas en esta metodología. Por lo cual, podemos enlistar a BDO Castillo Miranda y Pangea.

Ante este preludeo, consideramos al Cuadro de Mando Integral como la herramienta analítica adecuada para brindar claridad al propósito estratégico de la Comunicación Organizacional ante las organizaciones de reducida dimensión como las pequeñas medianas empresas.

Sustancialmente, porque las Pymes requieren de un soporte como el CMI para perfeccionar el sentido de aprendizaje al otorgar adaptabilidad, detectar oportunidades, examinar propuestas, determinar el uso de recursos, vincular los esfuerzos de los miembros de la organización con las metas, entre otras.

El uso del CMI junto con la Comunicación Organizacional en las Pymes pretende garantizar el menor riesgo posible e incertidumbre al obtener información de sus públicos y el entorno, ya que se le considera una herramienta de investigación causal.

La planificación del accionar en el CMI y las estrategias de comunicación se vincula con objetivos e indicadores y se enlistan como parte de una ejecución táctica que desprende su implementación y evaluación de los resultados.

Por consiguiente, el CMI es una metodología dinámica y en continua evolución al estar diseñado para otorgar una mejora continua. Debido a que se sujeta al análisis de los resultados y brinda la posibilidad de introducir cambios en sus componentes por medio de la incorporación de sugerencias.

La presente investigación parte de la hipótesis de que si la Comunicación Organizacional hace uso de metodologías como el Cuadro de Mando Integral, entonces aporta una función instrumental basada un propósito estratégico al analizar, diseñar, coordinar, gestionar, implementar y evaluar estrategias de comunicación.

El objetivo general de esta tesis es diseñar y proponer una metodología de gestión estratégica de la Comunicación Organizacional conforme al Cuadro de Mando Integral.

El presente trabajo académico se plantea dos objetivos particulares. El primero se interesa en ejercitar las habilidades analíticas y de investigación en la aplicación de la Comunicación Organizacional en las pequeñas y medianas empresas, y el segundo compete a desarrollar la experticia en el manejo de herramientas de gestión empresarial, en particular la metodología del Cuadro de Mando Integral.

El esquema general de la presente tesis se divide en cuatro capítulos.

En el primer capítulo que compone este trabajo académico es titulado *Gestión estratégica de la Comunicación Organizacional* y aborda el marco teórico de las Ciencias de la Comunicación al analizar el marco conceptual de la Comunicación Organizacional así como su actual articulación orientada a contribuir hacia los fines estratégicos de las organizaciones.

El segundo capítulo denominado *Retos estratégicos y organizacionales de las pequeñas y medianas empresas mexicanas* ofrece un panorama sobre las pequeñas y medianas empresas en la Ciudad de México con el propósito de entender la dinámica de sus factores así como los desafíos presentes en el contexto actual, la globalización económica.

El tercer capítulo nombrado *Cuadro de Mando Integral, una nueva metodología para la Comunicación Organizacional* describe y analiza los componentes de la metodología propuesta por los investigadores y consultores estadounidenses, Robert S. Kaplan y David P. Norton.

A su vez, se identifican los aspectos relevantes del Cuadro de Mando Integral y de los Mapas Estratégicos. Asimismo las cuatro perspectivas que los componen: perspectiva financiera; perspectiva del cliente; perspectiva de procesos internos; y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Por último, el cuarto capítulo apela al *Estudio de Casos* como orientación al sentido de la acción profesional que se pretende para el ejercicio del comunicólogo organizacional.

Este capítulo consta de una aproximación a la operación de tres Pymes del sector de servicios en la Ciudad de México. A las cuales se optó por cambiar sus nombres y con ello salvaguardar sus intereses y los de sus propietarios.

De esta manera, el análisis de Mezcalería Oaxaca, Foro Empático y Cultural y Café El Pensados Francés se realiza a partir de su alianza estratégica, en la que comparten sus experiencias y habilidades a través del aprovechamiento de sus singularidades al potencializarlas en su conjunto y orientarse hacia el cumplimiento de objetivos comunes.

La finalidad de este apartado es vincular los conocimientos teóricos comprendidos en los capítulos anteriores en una aproximación a la práctica de la gestión estratégica de la Comunicación Organizacional y su relación con métodos fiables como el Cuadro de Mando Integral.

La generación del CMI en pequeñas organizaciones además permite la incorporación de valiosos instrumentos de diagnóstico a nivel interno y externo de las organizaciones. A consecuencia de que la posición del CMI requiere de información útil para concretarlo y garantizar su fiabilidad.

Por lo tanto, se necesita la recolección de información sobre la situación interna, el entorno, los públicos de interés y de la competencia.

Por consiguiente, en este capítulo se hace el esfuerzo por esquematizar y aplicar el correspondiente análisis de la alianza estratégica así como de cada una de las Pymes con sus respectivos CMI para el desarrollo de la gestión estratégica de la Comunicación Organizacional.

Conviene destacar que el análisis de estas organizaciones se dirige a beneficiar su permanencia en la sociedad, concretar las aspiraciones de sus propietarios por actuar exitosamente y presentarlas como diferenciadoras e innovadoras mediante el uso de metodologías como el Cuadro de Mando Integral.

En síntesis, el presente trabajo vincula el interés de concentrar esfuerzos por reeditar el conocimiento teórico y trabajos académicos en las aulas con la creación de un impacto positivo en la gestión de la comunicación de las Pymes.

# **Capítulo Uno, Gestión estratégica de la Comunicación**

## **Organizacional**

### **Introducción**

La aproximación de las Ciencias Sociales a la realidad social se realiza por medio de construcciones teóricas transdisciplinarias, ya que la problematización de lo social al ser caótica, multifacética y mutable excede las fronteras teóricas y epistemológicas de las distintas ciencias y disciplinas.

Las Ciencias Sociales han creado instrumentos metodológicos y conceptuales para el acercamiento racional al conocimiento del mundo humano con el objetivo de buscar, captar y explicar los diversos sentidos y funciones de la acción del hombre, encaminados hacia un conocimiento exacto sobre los cuales traducir sus estudios.

Las Ciencias de la Comunicación están íntimamente ligadas a la evolución y debate de las Ciencias Sociales. Los esfuerzos por reflexionar sobre los problemas epistemológicos relativos a definir las bases científicas de la comunicación se pueden considerar explicaciones fragmentarias –para algunos teóricos y especialistas– debido a que la pluralidad de los fenómenos de la comunicación sobrepasa los abordajes científicos.

La comunicación como objeto de estudio, desde su análisis transdisciplinario, está sujeto a la especialización de teóricos, investigadores y académicos capaces de analizar la estructura, producción y reproducción de mensajes en las distintas esferas de la vida colectiva.

Desde nuestra perspectiva consideramos que la sistematización del conocimiento teórico y práctico de las Ciencias de la Comunicación expuesto por medio de las Posturas del Conocimiento otorga un nivel explicativo más amplio a nuestro campo de estudio.

El análisis realizado por las Posturas del Conocimiento también considera al estudio de la comunicación como elemento constitutivo de las organizaciones, es

decir, comprende a la Comunicación Organizacional como parte de la instrumentación que opera en la realidad de las organizaciones y se inscribe al ámbito de la teoría aplicada.

Actualmente, una aproximación al análisis de la Comunicación Organizacional se da desde la lógica empresarial. La comunicación en las organizaciones hace posible el intercambio de información y datos para la coordinación de actividades encaminadas al cumplimiento de objetivos empresariales.

Por esta razón, la Comunicación Organizacional se ha encargado de identificar públicos; correlacionar propósitos; diseñar y planear mensajes, soportes, canales y acciones; así como gestionar desde una base funcional la implementación, supervisión y evaluación del proceso de comunicación.

El objetivo de este capítulo es analizar la orientación teórica de la Comunicación Organizacional y su carácter estratégico a través del análisis de sus bases teóricas y las áreas que la componen.

### **1.1. Teorías de la Comunicación, Posturas del Conocimiento en Comunicación**

El estudio de la comunicación se fundamenta en las orientaciones y perspectivas teórico-metodológicas de las Posturas del Conocimiento.

Las lógicas del conocimiento surgen de la clasificación que retoma José M. Mardones de Jürgen Habermas. Según la cual, desde el trabajo científico y los descubrimientos de Galileo a la fecha se han estado tres grandes posturas o ciencias.<sup>1</sup> Las cuales se organiza en la Postura Empírico Analítica, Postura Lingüística Hermenéutica Fenomenológica y Postura Sistemática de la Acción.

---

<sup>1</sup> Ahumada Barajas, Rafael, **Las lógicas de organización del conocimiento en el estudio de la comunicación**, México, Facultad de Estudios Superiores Aragón, UNAM, Edit. Miguel Ángel Porrúa, 2010, Pág. 101.

El conocimiento ordenado de las Posturas del Conocimiento en comunicación conforma un proceso entre los nexos de pensamiento y realidad propuestos en diversas interpretaciones y propuestas teóricas del acontecer social.

En principio, las Posturas del Conocimiento en Comunicación se compone de la epistemología para conocer cómo están organizadas las diferentes lógicas de pensamiento que han dado lugar al análisis y estudio de la comunicación.

También pueden aportar elementos para la construcción de una pedagogía de las Teorías de la Comunicación, pues permiten tener una visión amplia de todo el espectro de estudios e investigaciones en relación con la comunicación en general y con los medios en particular; lo cual favorece la organización del conocimiento generado en la materia y se pueden establecer ciertos lineamiento para su exposición y explicación.

Otro aporte importante es su contribución en la definición paulatina que sobre el objeto u objetos de estudio ha ido desarrollándose dentro de las Ciencias de la Comunicación al dotar de criterios básicos para la construcción del método de investigación sobre la realidad de la comunicación social.<sup>2</sup>

La elección de las Posturas del Conocimiento en Comunicación se realiza como sustento a la transdisciplinariedad y los diversos modos de pensar, conocer y explicar a la Comunicación.

Si bien la Comunicación cuenta con distintas interpretaciones según el campo de estudio, ello no significa que pierda su utilidad; por el contrario, cada lógica epistémica compete a una conceptualización y categorías de un cuerpo teórico definido que utiliza metodologías y técnicas para descifra a su objeto.

### **1.1.1. Postura Empírico Analítica**

La Postura Empírico Analítica tiene la concepción de que el conocimiento está basado en criterios de racionalidad y verdad al servicio del progreso por su visión lineal del tiempo y la unicidad de la historia.

---

<sup>2</sup> *Ibíd.*, Pág. 98.

Al igual, aboga por los métodos de las ciencias naturales aplicados a las ciencias sociales con el propósito de formular leyes generales acordes a las interacciones humanas. La búsqueda de conocimiento culmina con el dominio de la naturaleza y el progreso material.<sup>3</sup>

El pensamiento instrumental de esta Postura obliga a la comprobación de hipótesis y se sujeta a su demostración empírica con el fin de garantizar su utilidad práctica y con ello la construcción de nuevo conocimiento.

De esta manera, la Postura Empírico Analítica requiere de cuatro fundamentos.<sup>4</sup>

1. El conocimiento de lo social debe fundarse en la aplicación del método científico;
2. La ciencia permitirá el avance constante de la humanidad;
3. El conocimiento está al servicio del progreso;
4. La evolución de las sociedades, históricamente se dirigen hacia la libertad, la igualdad y la justicia.

De estos preceptos se obtienen las corrientes de pensamiento del empirismo, sensualismo, organicismo, evolucionismo y positivismo. En los que el investigador, arraigado a esta tradición intelectual, persigue un interés práctico por que pretende el control absoluto de las variables y con ello encaminarlas hacia el éxito.

**Teorías de la Comunicación afines a la Postura Empírico Analítica:** Teoría de los Usos y Gratificaciones, Teorías de la *Agenda Setting*, Teoría de la Información, Teoría de la Bala Mágica, entre otras.

**Autores:** Augusto Comte, Herbert Spencer, Nicolas de Condorcet, Anne Robert Jacques Turgot, Emilie Durkheim, Claude Elwood Shannon, Warren Weaver, Paul Felix Lazarfeld, Robert Merton, Harold D. Lasswell, Marshall McLuhan, Dennise McQuail, Norbert Wiener, entre otros.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Mardones, José M. y N. Ursua, **Filosofía de las ciencias humanas y sociales**, México, Edit. Fontamara, 2003, Pág. 73.

<sup>4</sup> Ahumada Barajas, Rafael, **Las lógicas de organización del conocimiento en el estudio de la comunicación**, México, Facultad de Estudios Superiores Aragón, UNAM, Edit. Miguel Ángel Porrúa, 2010, Pág. 102.

<sup>5</sup> Lumbreras Castro, Jorge A. **Posturas de Conocimiento de la Comunicación**, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, SUA, UNAM, 2001, Pág. 130.

Las disciplinas pertenecientes a la Postura Empírico Analítica son observables, medibles, cuantificables y comprobables.

Por lo cual, las disciplinas sociales que surgen de esta son: Sociología Comprensible; Análisis de Contenido; Psicología Conductual y más recientemente se componen de la Psicología Laboral; Publicidad; Mercadotecnia; Relaciones Públicas; Comunicación Organizacional; Comunicación Política y Diseño Gráfico.<sup>6</sup>

La Comunicación Organizacional –nuestro punto de interés– forma parte de esta Postura porque su objeto de estudio se encuentra en el acontecer de la organización y por medio de la observación, medición y experimentación inicia un proceso de construcción conceptual.

La Comunicación Organizacional en algún grado ha basado su desarrollo y fundamentación según el modelo de las ciencias duras y al proceso de experimentación, medición y evaluación de la experiencia y que ha sido reproducido para el estudio de lo social.<sup>7</sup>

Por consiguiente, la interpretación de los hechos y la argumentación acerca de la selección, clasificación, medición y experimentación no sólo busca un registro sino la sistematización del conocimiento útil de la aplicación.

Lo que representa una apertura hacia un nivel teórico capaz de explicar la acción o efecto determinado, orientado hacia la maximización de resultados y el perfeccionamiento de las organizaciones.

---

<sup>6</sup> Ahumada Barajas, Rafael, **Las lógicas de organización del conocimiento en el estudio de la comunicación**, México, Facultad de Estudios Superiores Aragón, UNAM, Edit. Miguel Ángel Porrúa, 2010, Pág. 113.

<sup>7</sup> *Ibíd.*, Pág. 124.

### 1.1.2. Postura Lingüística Hermenéutica Fenomenológica

La Postura Lingüística Hermenéutica Fenomenológica crea conocimiento desde la interpretación, comprensión y especulación de las dimensiones de lo humano.

Las formas de acceder al conocimiento son por medio del lenguaje y los sentidos del discurso. El mundo intersubjetivo de los hombres, siempre mediado lingüísticamente aún un modelo explicativo de las acciones intencionales de los seres humanos.<sup>8</sup>

En esta postura la comunicación es un proceso básico en la sociedad y el lenguaje es resultado de la convención social que codifica las imágenes de la realidad.

Así que, el lenguaje es el medio de transmisión de los pensamientos del hombre y de las experiencias a través de elementos que cimientan el desarrollo y propagación de ideas.

A su vez, el lenguaje es producto y depósito cultural. Principalmente, porque sistematiza las relaciones de la sociedad al ser un elemento para la incorporación y configuración de actitudes y conductas que trascienden las individualidades.

La concepción del tiempo es sincrónica y diacrónica por considerar a la historia como una creación colectiva de los participantes.

Así para comprender al hombre social deben surgir las ciencias sociales que investiguen sobre la memoria histórica de los hombres y la evolución de su pensamiento, organización social, política y económica; para comprender el presente como condensación del pasado y predicción del futuro.<sup>9</sup>

En síntesis, la Postura Lingüística Hermenéutica Fenomenológica se ocupa de lo espiritual y lo social de la interpretación de la historia y de la vida, del sentido del discurso y el conocimiento especulativo.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Mardones, José M. y N. Ursua, **Filosofía de las ciencias humanas y sociales**, México, Edit. Fontamara, 2003, Pág. 148.

<sup>9</sup> Ahumada Barajas, Rafael, **Las lógicas de organización del conocimiento en el estudio de la comunicación**, México, Facultad de Estudios Superiores Aragón, UNAM, Edit. Miguel Ángel Porrúa, 2010, Pág. 106.

<sup>10</sup> *Ibíd.*, Pág. 193.

El conocimiento especulativo intrínseco en esta postura se apoya en el principio metodológico de la ausencia de implicaciones científicas, por su clara oposición al método de las ciencias naturales aplicado a los hechos sociales.

Principalmente, porque la realidad social no puede ser evaluada con los mismos instrumentos y procedimientos ya que cuenta con una concepción incompatible.

Por ende, esta Postura cuestiona la objetividad científica, y no se orienta por la descripción de los hechos sociales sino al análisis del sentido de la acción de los individuos y de las instituciones sociales mediante métodos cualitativos como las entrevistas a profundidad y la observación participante.

**Teorías de la Comunicación afines a Postura Lingüística Hermenéutica**

**Fenomenológica:** Teoría del Signo Lingüístico, Teorías del Giro Lingüístico, Teoría del Interaccionismo Simbólico, Teoría de las Mediaciones, Constructivismo, Cognocitivismo, entre otras.

**Autores:** Roland Barthes, Max Weber, Ludwig Wittgenstein, Noam Chomsky, Charles Morris, Charles Sanders Peirce, Umberto Eco, Michael Foucault, Gianni Vattimo, Friedrich Nietzsche, Martin Heidegger, Edmund Husserl, Claude Lévi-Strauss, Jean François Lyotard.<sup>11</sup>

Las disciplinas que componen a la Postura Lingüística Hermenéutica Fenomenológica son: Lingüística, Semiótica, Semántica, Análisis del Discurso, Sociología Comprensiva y Antropología.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Lumbreras Castro, Jorge A. **Posturas de Conocimiento de la Comunicación**, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, SUA, UNAM, 2001, Pág. 319.

<sup>12</sup> Mardones, José M. y N. Ursua, **Filosofía de las ciencias humanas y sociales**, México, Edit. Fontamara, 2003, Pág. Pág. 114.

### **1.1.3. Postura Sistemática de la Acción**

La Postura Sistemática de la Acción expone el conocimiento en relación con la crítica a la sociedad capitalista contemporánea debido a que se traduce como mecanismo de dominación por sus relaciones sociales de producción, poder e ideología.

La Postura Sistemática de la Acción centra su búsqueda en la red de intereses económicos que determinan el funcionamiento de los medios de comunicación, pero también se plantea cómo construyen una ideología a partir de sus discursos y cómo estos inciden en la sociedad.<sup>13</sup>

El principal propósito de esta postura es desarrollar conocimiento para la transformación de la sociedad y su subsecuente emancipación. En ella predomina la individualidad del sujeto y la crítica al Estado, por ser el principal enemigo de la emancipación y plantea que la evolución de la sociedad requiere de cambios en los procesos del individuo y la sociedad.

Uno de sus principales postulados, apoyado en las leyes de cambio histórico y el que la historia resultara una constante lucha de clases, refirió que las contradicciones propias del sistema capitalista derivarían en una toma de conciencia del proletario de su condición de explotación y alineación y se instalaría la sociedad sin clase.<sup>14</sup>

Se propone una visión de desarrollo paulatino porque la historia es considerada una regulación hacia el hombre. Esta perspectiva que retoma la idea del devenir, también hace suya la idea de la contradicción y explica que hasta ahora la historia de la humanidad no ha sido otra cosa que la sustitución de una clase dominante por otra.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> *Ibíd.*, Pág. 110.

<sup>14</sup> *Ibíd.*, Pág. 108.

<sup>15</sup> *Ibíd.*, Pág. 115.

El aparato científico se apoya en una inteligencia previa del objeto que afecta la comprensión del mismo [...] lo que significa que hay un *a priori* ineludible en toda acción humana social.<sup>16</sup>

El carácter reflexivo de dicha Postura, sitúa al análisis de los hechos sociales en función del todo social y con ello se les dota de sentido. Las perspectivas críticas se exponen a la idea totalizante, la cual postula que por fin la humanidad ha alcanzado un horizonte insuperable. Otorga a los conceptos de mundialización y espacio-mundo su carácter de construcción social.<sup>17</sup>

**Teorías de la Comunicación afines a la Postura Sistemática de la Acción:**

Teoría de la Acción Comunicativa, Teorías de la Enajenación, Teoría de la Dependencia, Teoría de la Ética Discursiva, Teoría de las Necesidades, entre otras.

**Autores:** Karl Marx, Jürgen Habermas, Escuela de Frankfurt compuesta por Theodor Adorno, Max Horkheimer y Walter Benjamin, Herber Marcuse, Sigmund Freud, entre otros.<sup>18</sup>

Las disciplinas de la Postura Sistemática de la Acción son: Filosofía, Historia, Economía Política, Sociología Crítica y Psicoanálisis.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Mardones, José M. y N. Ursua, **Filosofía de las ciencias humanas y sociales**, México, Edit. Fontamara, 2003, Pág. 194.

<sup>17</sup> Ahumada Barajas, Rafael, **Las lógicas de organización del conocimiento en el estudio de la comunicación**, México, Facultad de Estudios Superiores Aragón, UNAM, Edit. Miguel Ángel Porrúa, 2010, Pág. 350.

<sup>18</sup> Lumbreras Castro, Jorge A. **Posturas de Conocimiento de la Comunicación**, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, SUA, UNAM, 2001, Pág. 458

<sup>19</sup> Ahumada Barajas, Rafael, **Las lógicas de organización del conocimiento en el estudio de la comunicación**, México, Facultad de Estudios Superiores Aragón, UNAM, Edit. Miguel Ángel Porrúa, 2010, Pág. 115.

## 1.2. Comunicación Organizacional

La comunicación es el proceso vital que impregna todos los aspectos de las organizaciones. En específico, la Comunicación Organizacional cuenta con un razonamiento conceptual del proceso de la comunicación compuesto por emisor, mensaje, canal, receptor, ruido, retroalimentación y contexto.

- a. El emisor es el iniciador u origen del mensaje, en este caso, cualquier miembro de la propia organización;
- b. El mensaje se deriva de la información como cantidad mínima de comunicación. El mensaje evoca la creación de significados en el receptor y provee de información para interpretar la realidad y dirigir sus acciones;<sup>20</sup>
- c. El canal se refiere a cualquier medio o soporte por el cual el mensaje se transmite, por ejemplo, las organizaciones cuentan con distintos soportes físicos como boletines, memorandos, intranet, entre otros;
- d. El receptor o los destinatarios codifican el mensaje y lo traducen en acción.
- e. El ruido es la presencia externa y aleatoria que impide la correspondencia entre el emisor y el receptor al alterar los efectos que el emisor esperaba obtener a través de la transmisión del mensaje. Por lo tanto, el ruido actúa como barreras de comunicación, físicas, semánticas y personales como las psicológicas y sociológicas.<sup>21</sup>
- f. La retroalimentación se encamina a agilizar el proceso de comunicación que se da en las organizaciones y su entorno al analizar si la información proporcionada ha sido debidamente interpretada y aplicada.
- g. El contexto es el conjunto de condiciones en las que se desarrolla la comunicación, es decir, el espacio, el tiempo, el clima y la cultura de la organización.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Juan Antonio Moriano León, *La Comunicación Organizacional, Psicología de la organización*, España, Edit. Pearson Educación, 2005, Pág.253.

<sup>21</sup> *Ibíd.*, Pág. 261.

<sup>22</sup> *Ibíd.*, Pág. 262.

Gerald Goldhaber, principal teórico interesado en definir a la comunicación en las organizaciones, conceptualiza la Comunicación Organizacional con base en el enfoque sistémico como base de su justificación teórica.

1. La Comunicación Organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes;
2. La Comunicación Organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente;
3. La Comunicación Organizacional implica mensajes, flujo, propósitos, dirección y medio empleado;
4. La Comunicación Organizacional implica personas, sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.<sup>23</sup>

A su vez, Goldhaber considera cuatro componentes clave:

1. Mensajes;
2. Redes;
3. Interdependencia;
4. Relaciones.

La Comunicación Organizacional se centra en el **mensaje**, el cual se deriva de la información. Los mensajes en las organizaciones pueden ser examinados según varias taxonomías: modalidad del lenguaje; supuestos receptores; método de difusión y propósito del flujo.<sup>24</sup>

Dentro del flujo interno de mensajes destacan los de: tarea, mantenimiento y humanos.

Los mensajes de tarea se relacionan con las actividades, productos o servicios que tiene especial interés para la organización.

---

<sup>23</sup> Goldhaber, Gerald M, **Comunicación Organizacional**, Trad. José Manuel Balaguer, México, Edit. Logos Consorcio, 1977, Pág. 23.

<sup>24</sup> *Ibíd.* Pág. 24.

Los mensajes de mantenimiento incluyen órdenes, procedimientos y controles para el buen funcionamiento y la consecución de objetivos.

Por último, los mensajes humanos se enfocan a la satisfacción, motivación y fortalecimiento de las relaciones interpersonales que pueden repercutir en una mayor implicación y esfuerzo.<sup>25</sup>

Las organizaciones se componen de series de personas jerarquizadas según diferentes roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado **redes** de comunicación.<sup>26</sup>

La dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicación, vertical descendente, vertical ascendente y horizontal, aunque dependen de quién inicia el mensaje y quién lo recibe.

En relación a ello, Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik en su libro *Comunicación Organizacional práctica* explican cada una de ellas.<sup>27</sup>

La comunicación vertical descendente fluye hacia abajo a través de la estructura jerárquica de la organización. Este tipo de comunicación se da cuando los altos mandos de la organización transmiten uno o más mensajes a los empleados. La comunicación vertical descendente cotidianamente transmite información oficial y formal.

La comunicación vertical ascendente se da entre los mandos bajos emiten mensajes a los mandos superiores a través de canales formales o informales. La comunicación ascendente es la base de la retroalimentación y permite la participación de los empleados en la toma de decisiones así como mejora el conocimiento de los miembros de la organización.

Por su parte, la comunicación horizontal se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico y tiene como objetivo la integración, coordinación de tareas,

---

<sup>25</sup> *Ibíd.*, Pág. 26.

<sup>26</sup> *Ibíd.*

<sup>27</sup> Martínez de Velasco, Alberto Manuel y Abraham Nosnik, **Comunicación Organizacional práctica: Manual gerencial**, México, Edit. Trillas, 2008, Pág. 30.

solución de conflictos, desarrollo del trabajo en equipo y apoyo. A su vez, la comunicación horizontal representa a la comunicación informal en la organización.

Respecto al término **interdependencia** se da por el enfoque sistémico de Goldhaber, el cual considera a la organización como un sistema abierto sus subsistemas son interdependientes al afectar y ser afectados mutuamente.

Lo que demuestra que las organizaciones son susceptibles a manifestaciones de desequilibrio por lo que se pretenden subsanar por medio de la comunicación con el entorno.

Las personas, como principal componente de las organizaciones, y sus comportamientos son estudiadas por sus relaciones. Las **relaciones** se presentan en cuatro tipos de comunicación dentro del marco de cualquier organización respecto a la interacción cara a cara: comunicaciones diádicas; comunicaciones seriadas; comunicaciones dentro de los pequeños grupos y comunicaciones con asistencia de la audiencia.<sup>28</sup>

Aunado a ello, Carlos Bonilla, especialista mexicano en Comunicación, define a la Comunicación Organizacional como la disciplina que proporciona elementos para optimizar los flujos de comunicación endógena y exógena.<sup>29</sup> Lo que la distingue en Comunicación Interna y Comunicación Externa.

### **1.2.1. Públicos de la Comunicación Organizacional**

La clasificación de los públicos en las organizaciones considera la posición, status y rol de los actores en relación con la misma. También dependen del tipo de actividad que desempeñe la organización, su constitución, giro y mercado.

Por lo tanto, cada público cuenta con intereses y expectativas comunes o discordantes lo que genera su diferenciación.

---

<sup>28</sup> Goldhaber, Gerald M, **Comunicación Organizacional**, Trad. José Manuel Balaguer, México, Edit. Logos Consorcio, 1977, Pág. 31.

<sup>29</sup> Bonilla Gutiérrez Carlos, **La comunicación. Función básica de las Relaciones Públicas**, México, Edit. Trillas. 2001, Pág. 76.

Paul Capriotti se refiere a los públicos de la organización como:

Las personas, al reconocer un problema o las consecuencias de la organización sobre ellos, pasan a constituirse en público de la empresa. La noción de vínculo tiene una importancia fundamental ya que a partir de la relación establecida entre la organización y los individuos se formarán los diversos públicos, los cuales tendrán unos intereses específicos en función de dichos vínculos o relaciones.<sup>30</sup>

El tema también es contemplado por Carlos Bonilla quien conceptualiza a los públicos como:

Un grupo social que requiere dos condiciones fundamentales: la vinculación de sus miembros a un interés común permanente (no circunstancial o efímero) y su capacidad de participación y de integración con objetivos comunes, en intereses convergentes y en tareas o propósitos de desarrollo solidario.<sup>31</sup>

A su vez tipifica a los públicos de las organizaciones acorde a la cercanía y trascendencia de la relación con la organización e identifica tres tipos de público interno, público mixto y público externo.<sup>32</sup>

El público interno se define según su nivel de mando y responsabilidad, por lo cual se distinguen en alta dirección, mandos intermedios y mandos operativos.

Los pertenecientes a la alta dirección son los responsables del conjunto de la empresa ya que planifican a largo plazo fijando los objetivos de la empresa y pronostican el futuro. Los mandos intermedios coordinan actividades entre departamentos y por último los mandos operativos son los responsables directos de los bienes y servicios producidos.<sup>33</sup>

Por lo tanto, el público interno se integra por aquellos miembros de la organización que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles en el interior de la empresa.

---

<sup>30</sup> Capriotti, Paul, **Planificación estratégica de la Imagen Corporativa**, España, Edit. Ariel, 1999, Pág. 37.

<sup>31</sup> Bonilla Gutiérrez Carlos, **La comunicación. Función básica de las Relaciones Públicas**, México, Edit. Trillas. 2001, Pág. 74-75.

<sup>32</sup> *Ibíd.*, Pág. 76.

<sup>33</sup> Albors Garrigós, José. **Gestión y organización de empresas**, España, Edit. Reppoval, 1999, Pág. 13.

El público mixto se compone de aquellos sectores cuyo interés está ligado estrechamente a la organización, se ven vinculados de manera directa a la organización y que, en consecuencia se ven afectados de forma directa por todo lo que a ella le ocurre.

Por último, el público externo resulta periférico a la organización. El público mixto y el público externo mantienen una relación de interdependencia ya que están sujetos a que el cambio en una parte del sistema de la organización afectará a las otras partes del sistema, a los subsistemas, y a la vez existirá una afectación recíproca.

A propósito de la planeación y gestión de la Comunicación Organizacional resulta sustancial fijar objetivos específicos de acuerdo a los intereses de cada público. Ello permitirá desarrollar estrategias de comunicación en función de la cercanía e importancia de tales actores y sus vínculos con la organización.<sup>34</sup>

### **1.2.2. Comunicación Interna**

La Comunicación Interna busca la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes orientados al público interno. Al igual procura las responsabilidades del personal y las funciones y el crecimiento de la organización al incluir actitudes y posturas específicas en relación con la organización.

La Comunicación Interna se aboca al flujo de comunicación interna que abarca aspectos como la obtención de información y la difusión de la misma, para facilitar el proceso de toma de decisiones, la asignación de tareas y la elaboración y difusión de planes, programas o informes. La comunicación interna conforma un eslabón entre dirigentes y subordinados, entre decisión y acción.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> El creciente nivel de complejidad en la clasificación de los públicos en las organizaciones sugiere una propuesta más detallada y competente para el ámbito empresarial. Por lo cual, los públicos de interés o denominados *stakeholders*. Los cuales serán analizados en el Capítulo Tres titulado Cuadro de Mando Integral, una nueva metodología para la Comunicación Organizacional.

<sup>35</sup> Bonilla Gutiérrez Carlos, **La comunicación. Función básica de las Relaciones Públicas**, México, Edit. Trillas. 2001, Pág. 33.

La Comunicación Interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros y también puede resultar una herramienta para fomentar la cultura, la identidad, la competitividad, la participación de los empleados en el proyecto empresarial y en los objetivos organizacionales.<sup>36</sup>

Aunada a tales características, la Comunicación Interna también destaca en tres funciones.<sup>37</sup>

- a. Implicación del personal, significa mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la organización a su propia mejora.
- b. Cambio de actitudes, el enfoque comunicativo tradicional (lineal y jerárquico), ha de dar paso a otro flexible, capaz de dar respuesta inmediata a los problemas que se generen diariamente en la empresa.
- c. Mejora de la productividad, si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida y a tiempo y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, se conseguirá una mejora en la productividad.

Los medios informativos que la conforman son todos aquellos que se emplean en la organización, como los: boletines, comunicados, circulares, periódico interno, buzón de sugerencias, grupos de trabajo, equipos de empresas, informes sindicales, recepción de nuevos trabajadores, integración con los familiares, actividades culturales y recreativas e Intranet.

Por lo tanto, la Comunicación Interna se puede considerar formal cuando los mensajes y sus contenidos se transmiten por los medios antes enlistados e informal cuando los mensajes a pesar de estar referidos a aspectos laborales no utilizan canales oficiales.

En nuestro país, la Comunicación Interna en su funcionamiento práctico también se le denomina Comunicación Intrainstitucional, y se concentra en el flujo de

---

<sup>36</sup> Brandolin, Alejandra, **Comunicación Interna**, Argentina, Edit. La Crujía, 2008, Pág. 29.

<sup>37</sup> Vértice, **Comunicación Interna**, España, Edit. Vértice, 2008, Pág. 9.

mensajes de forma vertical descendente, vertical ascendente y horizontal orientada específicamente a los miembros internos.

### **1.2.3. Comunicación Externa**

La Comunicación Externa analiza a los públicos externos de la organización tales como sus clientes, usuarios, competidores y demás instituciones u organismos gubernamentales para conocer sus opiniones y actitudes.

La Comunicación Externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener y mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.<sup>38</sup>

Su propósito es posicionar a la organización a través de la transmisión de información favorable y con ello facilitar la labor comercial con sus acciones. Al igual, crea, promueve y acrecienta los vínculos a favor del fortalecimiento de los objetivos de la organización.

La implementación de la Comunicación Externa incorpora productos entregables de comunicación y diversas actividades, entre las que destacan: las notas informativas, artículos y entrevistas en medios de comunicación; organización de eventos como conferencias, seminarios, ferias y exposiciones.

En nuestro país, la Comunicación Externa o también denominada Comunicación Interinstitucional vincula a la organización con otras mediante disciplinas como las Relaciones Públicas, la Publicidad y la Mercadotecnia.

Gary L. Kreps presenta un modelo integrador de la organización interconectada por los canales de comunicación interna y externa. Según este autor los procesos de comunicación interna se dirigen hacia el establecimiento de una estructura y estabilidad de la organización, al conducir actividades de la organización; mientras que los canales

---

<sup>38</sup> Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, *Definición y alcance de la Comunicación Organizacional, La comunicación en las organizaciones*, México, Edit. Trillas, 2005, Pág. 12.

de comunicación externa están dirigidos hacia la innovación, al facilitar la identificación de la dirección para el desarrollo continuo de la organización.<sup>39</sup>

### **1.3. Áreas de análisis de la Comunicación Organizacional**

El corpus teórico de la Comunicación Organizacional sistematiza la información y los datos sobre la realidad determinada de una organización con base en una exploración objetiva y análisis claros y concretos.

El conocimiento sistemático y especializado de la Comunicación Organizacional destaca cinco áreas ante las cuales se desarrolla la relación entre la comunicación y las variables organizacionales: la Cultura Organizacional, Identidad e Imagen Corporativa, Motivación y Liderazgo Organizacional, así como del Clima Organizacional y Entorno Organizacional.

Por lo tanto, los fundamentos teóricos y metodológicos de cada una de ellas permiten evaluar hechos, situaciones y tendencia para establecer asociaciones y causalidades. Posteriormente, coadyuvan a la generación de estrategias.

#### **1.3.1. Cultura Organizacional**

El término cultura proviene del latín *cults* que significa cultivado y *ura* que se traduce en acción.<sup>40</sup> La cultura es el medio ambiente creado por el hombre basado en los distintos modos de vida aprendidos por experiencia propia o de otros. Por lo tanto, la cultura es el modo de pensar, sentir y creer.

La cual se integra de ideas, valores, comportamientos, costumbres, normas, reglas, lenguajes, perspectivas, mitos y ritos, tradiciones, y ambiente o clima. Por lo tanto, la cultura posee componentes ideológicos, sociológicos, tecnológicos y psicológicos.

A su vez, la cultura es dinámica y evoluciona, debido a que se compone de un proceso adaptativo y de aprendizaje. Al estar constituida por conocimientos

---

<sup>39</sup> Enrique Ana M., **La planificación de la comunicación empresarial**, España, Edit. Universidad Autónoma de Barcelona, 2008, Pág. 53.

<sup>40</sup> Prieto Herrera, Jorge Eliécer, **Gestión estratégica organizacional, Guía práctica para el diagnóstico organizacional**, Colombia, Edit. ECOE, 2008, Pág. 56.

almacenados para su uso futuro, de esta manera, es el legado social que el individuo recibe de un grupo.

Particularmente, el estudio de la Cultura Organizacional se aborda desde la participación de la Escuela de Administración de las Relaciones Humanos y los experimentos de Hawthorne.<sup>41</sup> De esta manera, la existencia de una organización trae consigo la necesidad de insumos culturales. Entonces la cultura no se origina ni se entiende sin la presencia de la comunicación.

Sus implicaciones respecto a la teoría comunicativa –con especial relevancia, en nuestro caso, en el escenario organizacional- son notables puesto que se abandona la concepción física de envío y recepción de mensajes objetivos en pro del modo en que la comunicación y el sentido se construyen socialmente.<sup>42</sup>

Para Jorge Herrera Prieto, la Cultura Organizacional define los límites de la organización, promueve el sentido de identidad, aumenta la firmeza del sistema social, define un compromiso individuo-empresa y la diferencia de otras.<sup>43</sup>

A su vez, se encarga de generar y compartir prioridades, valores y creencias entre los miembros de la organización los cuales deben de ser congruentes con el individuo, trabajo y sociedad. En función a ello, se generan políticas y normas preestablecidas como reglas para el manejo de los integrantes.

La incorporación de diversos elementos culturales tales como los ritos, rituales y ceremonias son planeados y otros surgen espontáneamente, en ocasiones,

---

<sup>41</sup> Los experimentos de Hawthorne fueron de gran influencia en la teoría moderna ya que inauguran el enfoque de las relaciones humanas en las organizaciones. Los investigadores de la *Western Electric Hawthorne Plant*, en las afueras de Chicago, EEUU, se interesaron por el efecto de los niveles de luminosidad en a la productividad de los empleados. Los resultados apuntaban a que en el rendimiento de los trabajadores no sólo influían las condiciones ambientales, sino también las relaciones interpersonales con otros trabajadores y con sus jefes. Una conclusión que surgió de estos análisis fue que las organizaciones como entidades sociales; para impulsar la producción los empresarios deben tener en cuenta los sentimientos y opiniones de los trabajos. Véase West, Richard y Lynn H. Turner, **Teoría de la Comunicación. Análisis y aplicación**, Ed. McGrawHill, España, 2005. Pág. 31

<sup>42</sup> Ávila González, Rafael, *Crítica de la Comunicación Organizacional*, México, Consejo Nacional para la Enseñanza de las Ciencias de la Comunicación, UNAM, 2004, Pág. 101.

<sup>43</sup> Prieto Herrera, Jorge Eliécer, *Óp. Cit.* Pág. 60.

refieren a la incorporación, transiciones, renovación, motivación o abandono de los integrantes.

Por su parte, los mitos e historias también son elementos especiales, ya que transmiten las ideas o preceptos anteriores. Los guiones organizacionales pueden ser derivados de los guiones personales de los fundadores o líderes dominantes de la organización.<sup>44</sup> De ello se desprende un bagaje que logra guiar a futuras generaciones y también sobreponerse en la incertidumbre y en las adversidades o crisis.

Si bien ninguna organización puede subsistir sin un sistema cultural tampoco ninguna cultura llega a monopolizar en la organización. En algunos casos las subculturas resaltan de la cultura dominante, mientras que en otros pueden tener un efecto opuesto y realmente construir una contracultura.<sup>45</sup>

Al igual, la Cultura Organizacional distingue subculturas y contraculturas. Las cuales dependen de los intereses de los miembros o, en su caso, de las posiciones contrarias en presión de un control ideológico.

En otra área no menos importante, la Cultura Organizacional también propicia un ambiente o clima competente a la forma y distribución física en la organización.

En síntesis, la construcción y fortalecimiento de una Cultura Organizacional es capaz de fungir como un instrumento de fortaleza y excelencia que destaca como un factor de competitividad. Aunque también es considerada un mecanismo de control asociado con aspectos relativos a la lealtad, compromiso y cohesión tanto individual como grupal.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Lawrence Gibson, James, John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr, **Las organizaciones, comportamientos, estructuras y procesos**, España, Edit. Addison-Wesley Iberoamericana, 1994, Pág. 30.

<sup>45</sup> *Ibíd.* Pág. 38.

<sup>46</sup> Dávila, Anabella y Nora H. Martínez, **Cultura en organizaciones latinas**, México, Edit. Siglo Veintiuno, 1999, Pág. 19.

### 1.3.2. Identidad e Imagen Corporativa

Los espacios en los que se presenta la organización, ayudan a exponer su identidad desde distintos mensajes y soportes de comunicación que van desde verbales, auditivos, visuales, táctiles o espacios ambientales. Los cuales fungen como campo de acción para coordinar en forma dinámica las representaciones de la identidad e imagen de cada organización.

La identidad de una organización fundamenta la razón de la misma dentro de un sistema de comunicación. Los sistemas de comunicación indicados para la Identidad Corporativa poseen propiedades y actuaciones que la conforman como unidad competente con soportes materiales capaces de innovar, otorgar notoriedad, construir valor y permanencia en los públicos de la organización.

En cambio, la imagen se transmite particularmente sobre soportes tangibles y visuales o soportes materiales del discurso.<sup>47</sup> Por lo tanto, ambas son una superposición de sensaciones, impresiones, contactos y experiencias que se configuran lentamente hasta forjar conciencia y certidumbre. La Identidad Corporativa es la causa de la Imagen Corporativa. Gestionar la identidad es gestionar la imagen, pero no se puede invertir ese proceso.<sup>48</sup>

La Identidad Corporativa es una construcción que busca definir de modo predeterminado la personalidad de la compañía y responderá al ¿Quién soy? de la empresa.<sup>49</sup>

Justo Villafañe distingue dos elementos centrales de la Identidad Corporativa:

- a. **El ser comunicable:** cuál es la esencia de la empresa, lo que es propio y único;

---

<sup>47</sup> Garrido, Francisco Javier, **Comunicación estratégica, las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI**, España, Edit. Gestión 2000, 2004, Pág. 162.

<sup>48</sup> Costa, Joan, **Identidad Corporativa**, México, Edit. Trillas, 1993. Pág. 201.

<sup>49</sup> Garrido, Francisco Javier, **Comunicación estratégica, las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI**, España, Edit. Gestión 2000, 2004, Pág. 155.

- b. **El sustento:** la identificación de los elementos que se pueden sustentar al ser comunicados surgen de un cuidadoso análisis y planificación de la realidad comunicativa alojada en el ser de la organización.<sup>50</sup>

Villafañe también considera tres esferas básicas de la Fenomenología de la Identidad Corporativa:

1. **El comportamiento corporativo**, visto como el modo de hacer de la empresa;
2. **La cultura corporativa**, sus presunciones y valores respecto a la propia empresa y a lo que la rodea;
3. **La personalidad corporativa** o atributos comunicables.<sup>51</sup>

Joan Costa define a la Identidad Corporativa como

La Identidad Corporativa es un sistema de signos visuales que tienen por objeto distinguir y facilitar el reconocimiento y recordación de una empresa u organización de las demás. Su misión es, pues, diferenciar (base de la noción de identidad), asociar ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas; en otras palabras, aumentar la notoriedad de la empresa.<sup>52</sup>

En complemento, la Imagen Corporativa compete al resultado que se produce en el auditorio tras la interpretación de los elementos disponibles para su campo perceptivo en el discurso corporativo.<sup>53</sup>

Por su parte, Paul Capriotti también la concibe como la estructura o esquema mental sobre una compañía que tiene sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificarla y diferenciar a esa compañía de las demás.<sup>54</sup>

Por lo tanto, la Imagen Corporativa se forma a partir de las características y atributos que la organización emite a sus públicos y es un producto elaborado en

---

<sup>50</sup> *Ibíd.*, Pág. 157.

<sup>51</sup> *Ibíd.*, Pág. 156.

<sup>52</sup> Costa, Joan, **Identidad Corporativa**, México, Edit. Trillas, 1993. Pág. 15.

<sup>53</sup> Garrido, Francisco Javier, **Comunicación estratégica, las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI**, España, Edit. Gestión 2000, 2004, Pág. 162.

<sup>54</sup> Paul Capriotti, "La Imagen Corporativa", **Gestión de la comunicación en las organizaciones. Comunicación interna, corporativa y de marketing**, España, Edit. Ariel, 2004, Pág. 62.

el interior de la organización, la cual emana de la expresión voluntaria de la organización para darse a conocer mediante sus propios códigos.

La Imagen Corporativa se construye en la empresa para lograr objetivos pragmáticos y funcionales (nunca objetivos puramente estéticos) propios de la estrategia de comunicación; para su definición se considerarán numerosos estudios y análisis pertinentes para el diseño y definición visual de la misma a partir de las creencias evocadas y codificaciones que sean reconocibles por parte de los públicos claves y distintos públicos perceptores definidos por los intereses de la compañía.<sup>55</sup>

La Identidad Corporativa se subdivide en Identidad Conceptual e Identidad Visual, dentro de la cual tiene injerencia la Imagen Corporativa.

La Identidad Conceptual funciona como soporte discursivo mediante un núcleo ideológico. El cual integra a la misión, visión y valores de la organización.

- a. **Misión**, la declaración de misión visualiza a la organización a largo plazo, en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir [...] también permite identificar y anticipar las necesidades dependiendo de la misma evolución de la organización y su sentido de responsabilidad social y ético. [...] Un negocio no está definido por su nombre o estatutos. Se define por su misión. Sólo una clara definición de misión y el propósito de una organización hacen posible objetivos claros y realistas.<sup>56</sup>
- b. **Visión**, una visión es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser. La visión proporciona un propósito intencionado para una orientación futura, responde a la pregunta ¿Cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos? La declaración de visión incluye un elemento de propósito y valoración elevada de algo considerado especialmente valioso.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Garrido, Francisco Javier, **Comunicación estratégica, las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI**, España, Edit. Gestión 2000, 2004, Pág. 162.

<sup>56</sup> Vidal Arizabaleta, Elizabeth, **Diagnóstico Organizacional. Evaluación del desempeño empresarial**, Colombia, Edit. Angular Ltda, 2000, Pág. 25.

<sup>57</sup> Op Cit. Vidal Arizabaleta, Elizabeth, **Diagnóstico Organizacional. Evaluación del desempeño empresarial**, Colombia, Edit. Angular Ltda, 2000, Pág. 28.

- c. **Valores**, se entienden por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deben de ser las cosas en la organización y cómo se debe de actuar. Su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden.<sup>58</sup>

En relación a la Identidad Visual complementada con la Imagen Corporativa, Norberto Chaves en su libro *Imagen Corporativa*, en el cual se consideran elementos sígnicos y no sígnicos así como recursos tangibles e intangibles.<sup>59</sup> Chaves sólo considera 5 niveles de En su mayoría se estipulan por:

- a. **Nombres**, reúnen las propiedades de identificación y denominación de la organización.
- Descriptivos, atributos de identidad;
  - Simbólicos, imagen literaria;
  - Patronímicos; nombre propio o de personalidad;
  - Toponímicos, lugar o lugares;
  - Contracciones, iniciales o fragmentos.
- b. **Colores corporativos**, los cuales pueden ser definidos como identificadores cromáticos, colaboran con el reconocimiento y recordación de la empresa a través de sus colores y la combinación entre ellos.<sup>60</sup>
- c. **Logotipos**, expresión y emblema tipográfico del nombre. El logotipo es una *palabra diseñada* en el sentido de que el nombre de la marca generalmente adquiere una forma especial que le otorga singularidades en su construcción y diferenciación.<sup>61</sup> El logotipo refuerza e individualiza al nombre al contar con una dimensión semiótica.
- d. **Marca**, vinculada con el logotipo al ser parte de la morfología gráfica; mayoritariamente se acompaña de un lema.

---

<sup>58</sup> David, Fred, **Conceptos de Administración Estratégica**, Pearson Educación, México, 2008. Pág. 59.

<sup>59</sup> Chaves, Norberto, **Imagen Corporativa, Teoría y práctica de la Identidad Institucional**, México, Edit. Gustavo Gili, 2005. Norberto Chaves sólo considera 5 niveles de Identificación Institucional, así que Francisco Javier Garrido incorpora los colores corporativos y el isotipo. Véase también Garrido, Francisco Javier, **Comunicación estratégica, las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI**, España, Edit. Gestión, 2000.

<sup>60</sup> Garrido, Francisco Javier, **Comunicación estratégica, las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI**, España, Edit. Gestión 2000, 2004, Pág. 162.

<sup>61</sup> *Ibidem*.

- Etimológico
  - Conceptual
  - Formal o morfológico
  - Creativo
  - Estratégico
  - Económico
  - Legal
  - Funcional
  - Sociológico
- e. **Imagotipos**, signo no verbal que mejora las condiciones de identificación de la marca, son imágenes estables y diferenciadas con una carga de significación. El imagotipo posee la cualidad de mejorar la recordación, esta puede ser de cualquier índole capaz de diferenciar y generar pregnancia asociada con la organización.
- Motivación/Arbitrariedad
  - Abstracción/Figuración
  - Ocurrencia/Recurrencia
- f. **Isotipo**, cumple la función de ser el soporte visual central de la organización ya que tiene la característica de resumir y sintetizar la auto representación funcional de la compañía para hacerla fácilmente reconocible en la sociedad.<sup>62</sup>
- g. **Sistemas gráficos complejos**, relacionados con el conjunto de signos y sus modos de aplicación a la totalidad de soportes gráficos, también conocidos como productos entregables de comunicación que comprenden a la papelería, arquitectura e indumentaria. En general, ellos gestionan la Imagen e Identidad Corporativa a través de la fiel reproducción de los signos de la organización.

Por lo tanto, la construcción de la Identidad e Imagen Corporativa requiere dos aspectos importantes: el soporte y el tiempo. Es decir, la constancia en la

---

<sup>62</sup> *Ibídem.*

proyección del mensaje, la congruencia en trayectoria de la organización y la superación de crisis en la organización.

Las cuales no son productos de un impacto inmediato, por el contrario, es un gran proceso develado primariamente en el interior y por subsecuente transitar al exterior.

Fundamentalmente porque ambas brindan un eje para la actuación de la organización al estructurar las múltiples dimensiones de su accionar y con ello se configuran con base en una creación de valor que las posiciona ante el éxito al ser competitivas.

### **1.3.3. Motivación y Liderazgo Organizacional**

Las organizaciones se componen de personas encaminadas hacia objetivos comunes y para ello aportan energía, esfuerzo, capacidades y habilidades; al tiempo que se desempeñan conforme a roles y tareas.

En este marco, aparece la motivación y el liderazgo como áreas capaces de dirigir e impulsar el proceso de la misma al otorgar cierta estabilidad y sobre todo énfasis hacia resultados positivos.

La motivación y el liderazgo son las principales oportunidades de las que consta una organización para proponer nuevas soluciones que sobrelleven los factores negativos que impidan el crecimiento de la organización y así aventurarse a los cambios y, por ende, a los riesgos.

El motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera al dirigir una propensión hacia un comportamiento específico. La motivación continuamente se acompaña de la persuasión para ejercer una acción o la modificación de esta.

De esta manera, la motivación en la organización es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, aún condicionadas por la capacidad del esfuerzo colectivo, primigeniamente, para satisfacer una necesidad

individual y con ello reproducir un estado interno en un resultado exteriorizado y benéfico en el porvenir de la organización.

Los elementos que promueven a la motivación pueden estar ligados a las características de la actividad, a la forma de diseñar, implantar y utilizar los sistemas formales de dirección (estrategia, estructura y sistema de control) así como a las características individuales de las personas que la conforman y, en particular, al estilo de comportamiento del equipo directivo.<sup>63</sup>

La motivación también se puede utilizar como un mecanismo de autocontrol y puede completar o suplir las limitaciones que presenta el sistema de control de la organización para orientar el comportamiento esperado o deseado.

En complemento, el liderazgo en la organización actúa libre e individualmente como guía y moldea gran parte de la organización.

El líder, es un fiel representante de la organización y se le define como el sujeto que posee un conjunto de cualidades que le permiten lograr una posición de dominio en cualquier situación.<sup>64</sup>

Al igual, el líder posee características o rasgos que lo distinguen de los demás miembros. Tales como la motivación, la influencia, los conocimientos, las competencias cognitivas, la competencia social, la autoconfianza, la fiabilidad y la flexibilidad.<sup>65</sup>

Al igual, se les denomina líderes por que tienen seguidores. Los seguidores son influidos para la creación de una percepción y la deseabilidad de los objetivos del líder. Ya que poseen creencias compartidas y procesan la información de manera similar.

El líder –para tener éxito– debe tomar en consideración las necesidades o motivos de sus seguidores, en especial, cómo él puede ayudar a que se satisfagan éstas. Por lo tanto, tiene que considerar no sólo las necesidades, sino también el

---

<sup>63</sup> Amat Salas, Joan María, **Control de gestión, una perspectiva de dirección**, España, Edit. Gestión 2000, 2003, Pág. 183.

<sup>64</sup> Peiró Silla, José María, **Psicología de la organización**, Vol. 2. España, Edit. Universidad Nacional de Educación a Distancia, 1997, Pág. 163.

<sup>65</sup> Palací Descals, Francisco José, **Psicología de la Organización**, España, Edit. Pearson, 2005. Pág. 187.

contexto en el que se presentan, ¿Qué capacidades tiene el empleado?, ¿Qué instrumentos, materiales y capacidades requiere?, ¿Qué impedimentos o distracciones hay que evitar? Al responder a estas preguntas y otras similares, el comportamiento del líder lleva varias funciones como facilitar la interacción y enfatizar metas al simplificar el trabajo.<sup>66</sup>

Por su parte, el trabajo de Rensis Likert se centra en el liderazgo y la toma de decisiones, ya que el líder funge como la entrada y salida de comunicación en el interior de la empresa.<sup>67</sup> Si bien el líder define la manera en que la organización se comunica con su sistema, también se debe de considerar que el líder tiene una participación especial como portavoz ante el entorno.

De esta manera se comprende que la Motivación y el Liderazgo Organizacional se basan en el análisis de las necesidades, los comportamientos, las metas y objetivos de la organización a través de la retroalimentación. Al igual, tienen injerencia en la comunicación informal porque, en algunas ocasiones, una persona puede ser un líder sin ser un directivo.

#### **1.3.4. Clima Organizacional**

El Clima Organizacional es producto del enfoque sistémico de la organización. El cual, se enfoca en los fenómenos con una visión global de la organización, con énfasis en el medio interno.

El Clima Organizacional considera el contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales.<sup>68</sup> Al comprender el ambiente de trabajo desde las dimensiones perceptuales de sus integrantes, los cuales introducen factores subjetivos y diferenciadores.

---

<sup>66</sup> Litterer, Joseph A., **Análisis de las organizaciones**, México, Edit. Limusa, 1991, Pág. 172-173.

<sup>67</sup> Garrido, Francisco Javier, **Comunicación estratégica, las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI**, España, Edit. Gestión 2000, 2004, Pág.60.

<sup>68</sup> Peiró Silla, José María, **Psicología de la organización**, Vol. 2. España, Edit. Universidad Nacional de Educación a Distancia, 1997, Pág. 505.

El concepto de clima implica la actividad cognitiva del sujeto para subjetivar la información proveniente del medio y elaborar juicios acerca de ese ambiente. Las dimensiones individuales y el Clima Organizacional ejercen influencias mutuas.<sup>69</sup>

En complemento, el Clima Organizacional cuenta con 5 dimensiones: autonomía individual; grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada; orientación hacia la recompensa; consideración de afecto y apoyo; y orientación hacia el desarrollo y el progreso en la organización.<sup>70</sup>

El estudio del Clima Organizacional se afianza en variables ambientales internas, que afectan el comportamiento de los individuos en la organización y la percepción de los mismos.

Las variables que le competen son: variables del ambiente físico, espacio; variables estructurales, estructura formal de la organización; variables del ambiente social, relaciones entre sus miembros; variables personales, cualidades y aptitudes; y variables propias del comportamiento organizacional tales como productividad, ausentismo, rotación, tensión, etc.<sup>71</sup>

Por lo cual, se genera un establecimiento formal de los roles y tareas, así como de los objetivos con base en procesos de planeación que intercambian preceptos de control conforme a metas dirigidas a rendimiento y perfeccionamiento.

El Clima Organizacional está determinado por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

Litwin, Stringer, Halpins y Croft, autores del tema, identifican como propiedades del Clima Organizacional, las percepciones subjetivas relacionadas con el grado de confianza, la intimidad, la solidaridad en equipos, el sentimiento de reciprocidad

---

<sup>69</sup> *Ibíd.*, Pág. 515.

<sup>70</sup> Rodríguez Mansilla, Darío, **Diagnóstico Organizacional**, México, Edit. Alfaomega, 2005, Pág. 168.

<sup>71</sup> *Ibíd.*, Pág. 159.

empresarial frente al esfuerzo individual, el apoyo gerencial, la tolerancia frente a los conflictos y la lealtad demostrada con el proyecto institucional.<sup>72</sup>

Resulta importante destacar que el Clima Organizacional, si bien tiene una connotación de continuidad, esta no es de forma permanente como la Cultura Organizacional; por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular o de situaciones coyunturales.

Por lo tanto, el Clima Organizacional refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que benefician o afectan su ejercicio laboral dentro de la organización.

El cual permite la aplicación de modelos de comunicación que favorecen la persuasión y la toma de decisiones grupal mediante la comunicación vertical ascendente y horizontal, lo que permite un mayor grado de confianza y compromiso. Así que el clima de opinión, destaca porque es ineludible al interior de la organización ya que con él concurre la formación de la opinión que asume roles influyentes en el proceso de retroalimentación.

### **1.3.5. Entorno Organizacional**

Las organizaciones vistas nuevamente desde el enfoque sistémico, se consideran sistemas abiertos porque atraviesan sus límites ante una serie de influencias externas mediante un ciclo de importación-transformación-exportación.

Por consiguiente, las organizaciones se diferencian de su entorno al regular sus relaciones con el entorno, en función del control de su equilibrio interno. En la relación organización-entorno existe una causalidad recíproca, en la cual, el entorno condiciona a la organización y ésta, como realidad dinámica condiciona al entorno.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Prieto Herrera, Jorge Eliécer, **Gestión estratégica organizacional, Guía práctica para el diagnóstico organizacional**, Colombia, Edit. ECOE, 2008, Pág. 61.

<sup>73</sup> Álvarez, Héctor Felipe, **Principios de Administración**, Argentina, Edit. Eudecor, 2000, Pág. 93.

De esta manera, el entorno se refiere a todos los elementos que existen fuera de las fronteras de la organización y que tienen el potencial de afectarla total o parcialmente.<sup>74</sup>

El entorno puede ser entendido en un sistema macrosocial como el conjunto de condicionamientos sociales económicos, políticos y culturales que rodean e intercambian sus relaciones con la organización, pero igualmente pueden ser entendidos en un sentido microsical como el conjunto de personas, grupos e instituciones que interactúan más estrecha y habitualmente con la organización.<sup>75</sup>

Las organizaciones definen el nicho en el que participarán y designan aquellos sectores externos en los que tienen injerencia para alcanzar las metas propuestas. Resulta compleja su definición y va en relación a la propia complejidad que lo compone de acuerdo con sus condiciones y estados.

La complejidad del entorno se refiere a la multiplicidad y heterogeneidad de los condicionamientos de la sociedad en sus distintas. Idalberto Chiavenato distingue cinco dimensiones que condicional al Entorno Organizacional. Enlistadas como variables:

- a) **Variable económica**, constituye la estructura y la conjunción que determinan el desarrollo económico o la contracción económica y que condicionan fuertemente a las organizaciones.
- b) **Variables tecnológicas**, son las tecnologías que tienen profunda influencia en las organizaciones y su comportamiento.
- c) **Variables culturales**, son la cultura que intercede en las organizaciones por medio de las expectativas y la forma de pensar, actuar y sentir de sus participantes.
- d) **Variables políticas**, son las que derivan de los valores, las decisiones y las definiciones políticas del ámbito federal, estatal y municipal que influyen en las organizaciones y que orientan sus condiciones económicas y jurídicas.

---

<sup>74</sup> Daft, Richard L., **Teoría y Diseño Organizacional**, México, Edit. Cengage, 2007, Pág. 138.

<sup>75</sup> Ruiz Olabuénaga, José Ignacio, **Sociología de las organizaciones complejas**, España, Edit. Universidad Deusto, 1995, Pág. 305.

- e) **Variables demográficas**, son las que derivan de las tasas de crecimiento, población, religión, distribución geográfica, etc. que determinan las características del mercado presente y futuro de las organizaciones.<sup>76</sup>

Por lo tanto, la dimensión del Entorno Organizacional se refiere a la heterogeneidad, número y diferencia entre los elementos externo en los que se desenvuelve una organización para su acción organizativa, tareas estructuradas y públicos. Debido a que el entorno condiciona el devenir de la misma, se pretende una reducción de la incertidumbre mediante la planeación del accionar de la organización, lo que ayuda y minimizar las restricciones, contingencias, desafíos y amenazas que presenta el entorno.

---

<sup>76</sup> Chiavenato, Idalberto, **Iniciación a la organización y el control**, México, Edit. McGraw-Hill, 1993. Pág. 43.

## 1.4. Gestión estratégica de la Comunicación Organizacional

El presente trabajo sostiene la premisa de que la Comunicación Organizacional se ha convertido en un acto estratégico y necesario para las entidades sociales.<sup>77</sup>

Mario Krieger, por su parte, considera que la Comunicación Organizacional direccionada a la acción estratégica dispone a pensar, actuar y decidir estratégicamente. Puede decirse que el proceso de comunicación es el que permite interrelacionarnos, interactuar, desarrollar comportamientos, supervisar y tomar decisiones estratégicas.<sup>78</sup>

### 1.4.1. Historia de la estrategia

El concepto *estrategia* se remonta a inicio del siglo V a.C. y la palabra proviene del griego *strategos*, en referencia a los generales militares y combina los términos *stratos* (ejército) y *ago* (dirigir).<sup>79</sup> De esta forma tanto la palabra estrategia como los primeros textos y principios sobre pensamientos y prácticas estratégicas se fraguan en el ámbito militar.<sup>80</sup>

La estrategia se comprende desde dos grandes líneas históricas marcadas por la milicia. La primera de ellas proviene de China y propone el uso de la inteligencia sobre la fuerza; por el contrario, la segunda se origina en Grecia y liga al término con el uso de la fuerza para la resolución de conflictos.

Los antecedentes orientales se enaltecen en la obra *El arte de la guerra* de Sun Tzu escrita a finales del siglo VI a.C. y se basa en dos ideas claves: la astucia y el cálculo, donde la inteligencia es capaz de vencer al enemigo sin combate.

En relación a ello, en Japón se genera la estrategia desde la ventaja, apariencia e intención. El pensamiento de Yagyu Munemori ahonda en la filosofía y psicología

---

<sup>77</sup> Carlos Sotelo, "Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones", **Gestión de la comunicación en las organizaciones. Comunicación interna, corporativa y de marketing**, España, Edit. Ariel, 2004, Pág. 37.

<sup>78</sup> Krieger, Mario, **Sociología de las organizaciones. Desarrollo y comportamiento organizacional**, Argentina, Edit. Pearson Education, 2001, Pág. 223.

<sup>79</sup> David, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**, México, Edit. Pearson, 2008, Pág. 28.

<sup>80</sup> Pérez González, Rafael Alberto, **Estrategias de Comunicación**, España, Edit. Ariel, 2001, Pág. 25.

de la estrategia a la que denomina apariencia e intención. [...] Miyamoto Mushashi en su tratado clásico de estrategia *El libro de los cinco anillos* presenta el núcleo abstracto de la estrategia como superar al enemigo en cualquier circunstancia al conocer el arte de la ventaja.<sup>81</sup>

En cambio, los antecedentes occidentales tienen testimonio del uso militar del término estrategia por diversos filósofos griegos del siglo V.

Herodoto hizo uso de la estrategia en el sentido de dirección de armas, cargo o dignidad de jefe de su armada; Jenofonte en su *Anábasis* hace continuas referencias a los *estrategos*, generales. El propio Jenofonte en la *Ciripedia* daría al término una nueva acepción al contemplar la estrategia no ya desde la autoridad formal del cargo, sino desde las capacidades del líder: aptitud para llevar a una armada, cualidades del general.<sup>82</sup>

El uso del término estrategia también tiene referencia en Aristófanes y por Platón en su *Apología a Sócrates*. Por su parte en el filósofo Tucídes en su *Historia de la guerra de Peloponeso*, encontramos más el pensamiento estratégico que el uso del término. Posteriormente a mediados del siglo IV a.C. se escribe el primer tratado de estrategia titulado *Cómo sobrevivir sitiado* obra de Aineias El Táctico.<sup>83</sup>

De esta forma, en los antecedentes occidentales aparece la figura del estratega, el cual, no sólo dirige al ejército sino también cuenta con habilidades como la oratoria, el liderazgo y la administración de los recursos.

Posteriormente, en la misma línea, Frontinus en el siglo I d.C. define a la estrategia como todo aquello llevado a cabo por el caudillo que se caracterice por su visión de futuro, ventaja, compromiso y resolución.<sup>84</sup>

El término estrategia se emplearía de forma común en la mayor parte de los países europeos hasta los siglos XVIII y XIX. El reconocimiento oficial de la palabra estrategia será finalmente aceptada por la Real Academia Española en 1843.<sup>85</sup>

---

<sup>81</sup> *Ibíd.*, Pág. 29-30.

<sup>82</sup> *Ibíd.*, Pág. 34.

<sup>83</sup> *Ibíd.*

<sup>84</sup> *Ibíd.*

Carl von Clausewitz, filósofo de la guerra, establece a la estrategia como la concepción de una idea que requiere de planes concretos de operaciones. Lo que presenta la distinción entre estrategia, logística y táctica. El concepto de Clausewitz se desarrolla en 1832 y se basa en la estrategia como la forma de combinar las batallas para ganar la guerra.<sup>86</sup>

A mediados del siglo XIX, la estrategia sobrepasa al conflicto militar y se incorpora en a otras actividades sociales como la política y la economía.

El cual, nuevamente, se sujetó a la dualidad entre oriente y occidente. Por ejemplo, la Escuela Japonesa de Administración aportó una idea de estrategia desde la colaboración y construcción de vínculos entre empresas y su competencia; en contraparte, la Escuela Americana centra su atención en los rivales comerciales y concibe a la estrategia como mecanismo de fuerte inclinación competitiva para liquidar a sus adversarios y obtener una mayor cuota de mercado.

En la primera mitad del siglo XX, los principios y formulaciones estratégicas pasaron a ser utilizados en otros campos profesionales [...] al ampliar los dominios académicos de la psicología y sociología. Y será en las disciplinas empresariales y directivas donde encuentre su campo más fecundo.<sup>87</sup>

En la actualidad, la estrategia también se ha orientado a satisfacer los requerimientos de la Comunicación, y por ende, de los medios de comunicación, la Publicidad y las Relaciones Públicas.

#### **1.4.2. Exponentes del pensamiento estratégico empresarial**

La corriente del pensamiento estratégico empresarial proviene del incremento de la economía industrial en la década de los cuarenta. En dicho periodo, se

---

<sup>85</sup> *Ibíd.*

<sup>86</sup> Así que la estrategia se distingue como un todo que define los caminos con base en formas certeras para lograr sus cometidos. Véase Arellano Gault, David, **Gestión estratégica para el sector público, del pensamiento estratégico al cambio organizacional**, México, Edit. Fondo de Cultura Económica, FCE, 2004, Pág. 37.

<sup>87</sup> Pérez González, Rafael Alberto, **Estrategias de Comunicación**, España, Edit. Ariel, 2001, Pág. 38.

sintetizan los intereses por especificar los problemas de la vinculación entre la organización y el entorno.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios –según Henry Mintzberg– son John von Neumann y Oskar Morgenstern. Los cuales definieron a la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados, de acuerdo, a una situación concreta.<sup>88</sup>

La Teoría de los Juegos desarrollada por von Neumann y Morgenstern en 1944 da un nuevo sentido al término estrategia. La Teoría de los Juegos aporta una visión unificada de la estrategia para todas las situaciones conflictivas, e introduce por primera vez una concepción científica de la estrategia, y como tal de carácter general y abstracto, independiente de su objetivo que pasa a convertirse en calificativo.<sup>89</sup>

Peter Drucker afirmó en la década de los cincuenta que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario.<sup>90</sup> Lo que pone de relieve la importancia de las prácticas de la Administración, en relación con los recursos, capacidades y habilidades de sus miembros y con ello capitalizarlas para su rentabilidad y futuro.

Por su parte, Henry Mintzberg analiza el concepto de estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Mintzberg menciona que una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y originar, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes.<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup> Mintzberg, Henry, **El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos**, México, Edit. Prentice Hall Hispanoamerica, 1997, Pág. 7.

<sup>89</sup> Pérez González, Rafael Alberto, **Estrategias de Comunicación**, España, Edit. Ariel, 2001, Pág. 40.

<sup>90</sup> Mintzberg, Henry, **El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos**, México, Edit. Prentice Hall Hispanoamerica, 1997, Pág. 3.

<sup>91</sup> *Ibidem*.

Según este teórico, la estrategia también se considera como posición al ubicar sus bienes y servicios, y, en consecuencia, la identifica como perspectiva al mirar al interior de la organización y hacia la visión.

Mintzberg –como parte de la definición de la estrategia– despliega un listado de 10 escuelas del pensamiento con base en un método histórico. La tipificación de cada una de ellas se da con base en la concepción, implicación y diseño de las estrategias.<sup>92</sup>

1. Escuela de Diseño: La estrategia como un proceso de concepción;
2. Escuela de Planificación: La estrategia como un proceso formal;
3. Escuela de Posicionamiento: La estrategia como un proceso analítico;
4. Escuela Empresarial: La estrategia como un proceso visionario;
5. Escuela Cognitiva: La estrategia como un proceso mental;
6. Escuela de Aprendizaje: La estrategia como un proceso emergente;
7. Escuela de Poder: La estrategia como un proceso de negociación;
8. Escuela Cultural: La estrategia como un proceso colectivo;
9. Escuela Ambiental: La estrategia como un proceso de reactivo;
10. Escuela de Configuración: La estrategia como un proceso de transformación.

Las escuelas pueden ser agrupadas en cuatro conjuntos:

- a. La Escuela de Diseño, la de Planificación y la de Posicionamiento son de naturaleza prescriptiva. Se ocupan más del modo en que deberían formularse las estrategias que de la manera en que se crean.
- b. La Escuela Empresarial y la Cognoscitiva consideran aspectos específicos del proceso de creación de estrategias y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder.
- c. La Escuela de Aprendizaje, del Poder, la Cultural y la Ambiental han tratado de ampliar el proceso de formación de la estrategia más allá de lo individual.
- d. La Escuela de Configuración es una combinación de las demás.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Carrión Maroto, Juan, **Estrategia de la visión a la acción**, España, Edit. ESIC, 2007, Pág. 31.

<sup>93</sup> Krieger, Mario, **Sociología de las organizaciones. Desarrollo y comportamiento organizacional**, Argentina, Edit. Pearson Education, 2001, Pág. 29.

En relación a las aportaciones de Henry Mintzberg se analizan las posturas de Alfred Chandler, Keneth Andrews e Igor Ansoff. Los cuales se caracterizan por su adecuación conceptual y su rigurosa metodología para la aplicación práctica.

Alfred Chandler distingue la estrategia de la estructura de la organización. Debido a que la estrategia es un elemento que determina las metas básicas de una empresa en el largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos.<sup>94</sup>

Posteriormente, Keneth Andrews define a la estrategia como un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como políticas y los planes principales para alcanzar tales metas.<sup>95</sup> En función de las interacciones de la organización con el entorno. Andrews es el creador del análisis FODA, el cual, adapta las fortalezas y debilidades (análisis interno) para evitar las amenazas y tomar ventaja de las oportunidades (análisis externo).

Por su parte, Igor Ansoff considera a la estrategia como un hilo conductor perfilado hacia la acción y con ello se convierte en una regla para tomar decisiones.<sup>96</sup> De esta forma, la estrategia tiene 4 componentes básicos:

1. **El alcance del producto-mercado**, los productos que ofrece la empresa y los mercados en los que opera;
2. **El vector de crecimiento**, los cambios que la empresa proyecta aplicar al alcance de sus productos-mercados;
3. **La ventaja competitiva**, las propiedades particulares del producto individual-mercado que colocan a la empresa en una posición sólida ante sus competidores;
4. **La sinergia**, la medida en que las diferentes partes de la empresa pueden funcionar juntas debidamente, para lograr más de lo que podrían lograr si operara cada una por su cuenta.

Dentro de los cuatro componentes de la estrategia destaca la llamada ventaja competitiva. Cornelis A. De Kluyver define a la estrategia en función de la ventaja competitiva.

---

<sup>94</sup> Óp. Cit. Mintzberg, Henry, **El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos**, México, Edit. Prentice Hall Hispanoamerica, 1997, Pág. 2.

<sup>95</sup> *Ibidem*.

<sup>96</sup> *Ibidem*.

La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Ello implica decidir cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que queremos ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para logara alguna ventaja competitiva. Su objetivo principal es crear valor al accionista y demás partes interesadas, ofreciendo valor al cliente.<sup>97</sup>

Michael Porter otorga un carácter innovador a la estrategia al explicarla desde las preferencias de sus públicos de interés. Porter -el máximo exponente de la Escuela de Posicionamiento- define a la estrategia como la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades [...] La estrategia consiste en crear un calce entre las actividades de una empresa mediante una ventaja competitiva.<sup>98</sup>

La ventaja competitiva estriba en el liderazgo y la diferenciación. La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa para crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.<sup>99</sup>

De acuerdo a Porter, las estrategias se dividen en tres niveles y plantean el análisis de las fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad de los distintos sectores industriales y estas no deben de confundirse con la eficiencia operativa.

1. **Estrategia corporativa:** Considera a la empresa en relación a su entorno. Su objetivo es determina en qué actividades concretas se tendrá injerencia.
2. **Estrategia competitiva:** Se refiere a las decisiones que se toman en un negocio en específico. El propósito es superar a la competencia. El objetivo de las estrategias contempla un análisis en el manejo de instrumentos de

---

<sup>97</sup> Carrión Maroto, Juan, **Estrategia de la visión a la acción**, España, Edit. ESIC, 2007, Pág. 28.

<sup>98</sup> Porter, Michael E., **Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior**, México, Edit. Patria, 1987Ibíd. Pág. 11.

<sup>99</sup> Ibíd., Pág. 5.

investigación, aplicado a la división de trabajo, tramo de control, unidad de mando, unidad de dirección y recursos; por consiguiente un riguroso control que permita el logro efectivo de los resultados.

3. **Estrategia funcional:** Busca la creación de capacidades distintas y aumento en las sinergias que tienen la organización. Las estrategias inmersas en la consecuente subdivisión interna y en la especialización de los órganos de la organización requieren de un mayor grado de coordinación e integración de las partes involucradas para garantizar la eficiencia y la eficacia.

En complemento, las estrategias genéricas son un camino para obtener o fortalecer una ventaja competitiva. El concepto de las estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión.<sup>100</sup> A su vez, se muestran como alternativas a la rivalidad entre los competidores y brinda a las empresas un desempeño superior al promedio.

Las estrategias genéricas<sup>101</sup> se catalogan en:

1. **Estrategia de liderazgo en costos:** Elaboración estandarizada de productos a un costo bajo por unidad. Consiste en que la organización se convierta en el fabricante de costo bajo de su industria. El acercamiento a diversos segmentos de la industria se da porque el precio resulta determinante. El éxito está en obtener rendimiento y utilidades mayores al de sus rivales.
2. **Estrategia de diferenciación:** Los productos y servicios a ofrecer son únicos en la industria, al distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. La distinción puede ser tangible e intangible, el proyecto recae en identificar y seleccionar sus atributos distintivos.
3. **Estrategia de concentración:** La oferta cumple las necesidades de un nicho al basar su selección en un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. El segmento meta debe estar satisfecho por la dedicación exclusiva y desempeño sobresaliente hacia él.

---

<sup>100</sup> *Ibíd.* Pág. 11.

<sup>101</sup> *Ibíd.* Pág. 12-14.

### 1.4.3. Dimensiones de la estrategia

El concepto de estrategia tal y como lo refiere Rafael Pérez es un término poliédrico lleno de matices que impiden estructurarlo en una sola definición.

Aunque tal concepto puede concebirse como multidimensional al estar presente en todas las actividades de las organizaciones, así como proporcionar un sentido de unidad, dirección y prospección.

La estrategia también puede afianzar la continuidad de la organización ante su adaptación en un entorno cambiante.

Por lo cual se hace uso de las dimensiones de la estrategia, las cuales, contienen conceptos fundamentales como el núcleo ideológico de la organización, objetivos estratégicos, toma de decisiones estratégica, meta, objetivos, táctica, planificación, planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa.

1. **Núcleo ideológico**, el núcleo ideológico se conforma por la misión, visión y valores de la organización, los cuales proporcionan una guía general para su accionar.<sup>102</sup>
2. **Toma de decisiones estratégica**, la toma de decisiones estratégica establece la orientación general de la organización conforme a sus intereses y competencia, así como determina su viabilidad.

Rafael Pérez presenta las siguientes consideraciones pertinentes a la toma de decisiones estratégica.<sup>103</sup>

Se ocupa de diversas categorías de objetivos y fines múltiples;

Maneja todas las variables importantes, incluidas las de difícil o imposible medición;

Implica la responsabilidad de ver las situaciones en sus más amplia panorámica;

La responsabilidad de conservar los grandes valores del pasado, pero también promover valores nuevos y, por tanto, plantear problemas nuevos;

---

<sup>102</sup> El núcleo ideológico compete a la Identidad Corporativa, en específico, a la Identidad Conceptual. Véase Apartado 1.3.2 Identidad e Imagen Corporativa de la presente tesis para profundizar en el concepto.

<sup>103</sup> Pérez González, Rafael Alberto, **Estrategias de Comunicación**, España, Edit. Ariel, 2001, Pág. 157.

La responsabilidad de vincular estrategias y tácticas;

La responsabilidad de subordinar las consideraciones técnicas de la consistencia y viabilidad a las consideraciones a largo plazo.

3. **Objetivos estratégicos**, los objetivos estratégicos responden a la pregunta ¿qué se va a lograr? Los objetivos son la traducción de las metas en elementos cuantificables y acorde a periodicidades.<sup>104</sup> Los objetivos estratégicos pueden ser financieros y no financieros y deben ser medidos mediante indicadores.<sup>105</sup>
4. **Meta**, la meta es la dirección que se debe seguir y alcanzar para cumplir con el núcleo ideológico de la organización.<sup>106</sup>
5. **Táctica**, el término táctica proviene del griego *taktike*, que significa ordenar y tiene también un origen militar. La concepción de táctica como el conjunto de medios, acciones, instrumentos o técnicas para el logro de un fin dado en común en el ámbito militar y en las ciencias sociales.<sup>107</sup>  
Por lo tanto, la táctica es el conjunto de reglas a las que se ajustan en la ejecución de operaciones.
6. **Planificación**, la planificación se trata de un conjunto de acciones o medidas dispuestas en una secuencia que se supone es adecuada para alcanzar un objetivo.<sup>108</sup>
7. **Planeación estratégica**, la planificación estratégica se basa en la toma de decisiones estratégicas para determinar los objetivos estratégicos y con ello conseguir su meta. A su vez, se orienta hacia las relaciones de la organización con el entorno. E incluye a la organización en su totalidad para obtener el efecto sinérgico de todas sus capacidades.

Peter Drucker define a la planificación estratégica como el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados. La planificación estratégica es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación

---

<sup>104</sup> *Ibíd.*, Pág. 154.

<sup>105</sup> Carrión Maroto, Juan, **Estrategia de la visión a la acción**, España, Edit. ESIC, 2007, Pág. 55.

<sup>106</sup> Pérez González, Rafael Alberto, **Estrategias de Comunicación**, España, Edit. Ariel, 2001, Pág. 154.

<sup>107</sup> *Ibíd.*, Pág. 155.

<sup>108</sup> *Ibíd.*, Pág. 158.

sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.<sup>109</sup>

*Horizonte de tiempo:* largo plazo;

*Alcance:* concibe a la organización como un todo busca alcanzar objetivos organizacionales;

*Contenido:* genérico, sintético y comprensivo;

*Definición:* Cuadros altos.

8. **Planeación táctica**, la planificación táctica corresponde a los aspectos parciales de la planificación estratégica al ser el proceso mediante el cual se establecen planes en detalle tomando en cuenta el desarrollo de los recursos conforme a la orientación hacia el cumplimiento de objetivos y metas.

*Horizonte de tiempo:* mediano plazo;

*Alcance:* departamental, busca alcanzar objetivos del mismo;

*Contenido:* menos genérico y más detallado;

*Definición:* Cuadros medios.

9. **Planeación operativa**, la planificación operativa suele llamarse Control Operativo.<sup>110</sup> La cual se preocupa por la manera específica de la realización de tareas y operaciones en el nivel operativo.

*Horizonte de tiempo:* corto plazo;

*Alcance:* abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas;

*Contenido:* detallado, específico y analítico;

*Definición:* operarios.

10. **Programas**, los programas son secuencias paso a paso de las acciones necesarias para cumplir los objetivos y ejecutar los planes previos [...] Los programas llevan al detalle los planes previstos con especificación en las acciones a ejecutar, sus tiempos y costes, asegurándose de que los recursos asignados permiten alcanzar los objetivos.<sup>111</sup>

---

<sup>109</sup> Chiavenato, Idalberto y Arao Sapiro, **Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones**, México, Edit. Mc Graw Hill, 2010, Pág. 25. Chiavenato también distingue el horizonte de tiempo, alcance, contenido y definición de la planeación estratégica, planeación táctica, planeación operativa.

<sup>110</sup> Albors Garrigós, José. **Gestión y organización de empresas**, España, Edit. Reproval, 1999, Pág. 207.

<sup>111</sup> Óp. Cit. Pérez González, Rafael Alberto, **Estrategias de Comunicación**, España, Edit. Ariel, 2001, Pág. 161.

#### 1.4.4. Estrategia de comunicación

Una estrategia será comunicativa cuando persiga un objetivo de comunicación, o bien, cuando utilice fundamentalmente a la comunicación para el logro de ese objetivo, o ambas cosas.<sup>112</sup> Así bien, las estrategias de comunicación brindan un marco de decisión compuesto por decisiones, acciones y tácticas.

Por su parte, Francisco Javier Garrido define a la estrategia de comunicación como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño a largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa.<sup>113</sup>

La estrategia de comunicación analiza a sus públicos por medio de un enfoque decisorio, anticipatorio y visionario. Rafael Pérez presenta seis aproximaciones a la estrategia de comunicación.

Entre las que destacan, la tercera aproximación que pone énfasis en la adopción de una metodología para la resolución de un problema de comunicación dado, acorde a un proceso de investigación, aplicación, medición y evaluación.

La estrategia de comunicación es el método o el conjunto de métodos que sigue el comunicador y su equipo para seleccionar, estructurar y difundir su comunicación para el mejor logro de los objetivos asignados, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de los competidores, cooperadores, de sus audiencias (públicos-objetivo) y de la naturaleza de los cambios del entorno.<sup>114</sup>

Igualmente, Rafael Pérez considera que una estrategia de comunicación cumple las siguientes funciones.

- a. Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una organización con sus públicos;
- b. Define una línea directriz de la comunicación;

---

<sup>112</sup> Pérez González, Rafael Alberto, **Estrategias de Comunicación**, España, Edit. Ariel, 2001, Pág. 552.

<sup>113</sup> Garrido, Francisco Javier, **Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI**, España, Edit. Gestión 2000, 2001, Pág.94.

<sup>114</sup> Pérez González, Rafael Alberto, **Estrategias de Comunicación**, España, Edit. Ariel, 2001, Pág. 560.

- c. Establece los diferentes territorios de aplicación, debiendo precisar si hay que intervenir y con qué intensidad, en Comunicación Interna o Comunicación Externa;
- d. Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización;
- e. Determina los criterios de evaluación de resultados.<sup>115</sup>

A propósito de la estrategia de comunicación entendida como la decisión marco, la comunicación estratégica compete a las decisiones, acciones y tácticas

Es lo que señala, Mario Krieger al enlistar los componentes y funciones de la comunicación estratégica en la organización.

La comunicación estratégica ordena la información y con base en ella administra los recursos de la organización para la consecución de objetivos y metas. Las cuales al ser estructuradas claramente, poseen mecanismos de control medibles.<sup>116</sup>

1. **Enunciado estratégico:** Transmite la visión y misión estratégica de la organización, la información, el conocimiento y las directivas necesarias para su desarrollo. Su finalidad es:

- a. **Desarrollar conocimiento estratégico:** Suministrar la información necesaria para actuar en consecuencia. Argumentar, persuadir, convencer acerca de un modo de actuar;
- b. **Cohesionar:** La comunicación estratégica busca cohesionar las distintas unidades de la organización mediante la comunicación de cultura, valores, normas, objetivos y metas estratégicas;
- c. **Decidir:** La organización decide con pensamiento estratégico, y debe de comunicar este pensamiento estratégico a través de toda la organización para que a su vez cada una de las partes involucradas en los objetivos estratégicos puedan tomar decisiones adecuadas imbuidos de dicho pensamiento estratégico;
- d. **Actuar e interactuar:** Mediante la comunicación estratégica, el equipo puede actuar e interactuar con otros equipos de la organización

---

<sup>115</sup> *Ibíd.*, Pág. 567-569.

<sup>116</sup> Krieger, Mario, **Sociología de las organizaciones. Desarrollo y comportamiento organizacional**, Argentina, Edit. Pearson Education, 2001, Pág. 224

estratégicamente al compartir una misma visión transmitida por la acción comunicativa direccionada a la acción estratégica;

e. **Desarrollar comportamientos esperados:** Al generar una cultura organizacional acorde a la visión y misión de la organización

2. **El análisis del discurso de lo enunciado:** Contenido, contexto, secuencia, sentido, funciones, niveles, dimensiones, estrategias, reglas, cognición social, etc.

3. **Re enunciar:** Producir la retroalimentación comunicacional necesaria para la retroalimentación estratégica de la organización.

#### **1.4.5. Fundamentos de la gestión estratégica de la Comunicación Organizacional**

Actualmente en el campo de la Comunicación Organizacional, existe un fuerte interés por diseñar estrategias de comunicación que faciliten la alineación de la organización con la estrategia primaria, sus objetivos estratégicos y la importancia de la contribución de los miembros para la consecución de metas.

El concepto de gestión<sup>117</sup> es definido por José Albors Garrigós en su libro *Gestión y organización de empresas* como el proceso de fijación y posterior logro de objetivos de la empresa.<sup>118</sup> Por lo tanto, el carácter estratégico de la gestión implica modelar estrategias proactivamente.<sup>119</sup>

Jorge Prieto Herrera conceptualiza entonces a la gestión estratégica organizacional como:

Una técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización ser proactiva en la formulación de su futuro. Se utiliza el término gestión para dar la idea de un proceso participativo donde se dirige y se decide en beneficio común.

---

<sup>117</sup> La palabra gestión con base en el Diccionario de la lengua española de la Real Academia Española significa acción y efecto de gestionar; hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Diccionario de la Real Academia Española, **Definición de gestión**, [en línea], España, Dirección URL <http://lema.rae.es/drae/?val=GESTI%C3%93N> [Consulta: 3 de febrero de 2015].

<sup>118</sup> Albors Garrigós, José. **Gestión y organización de empresas**, España, Edit. Reproval, 1999, Pág. 12.

<sup>119</sup> *Ibíd.* Pág. 207.

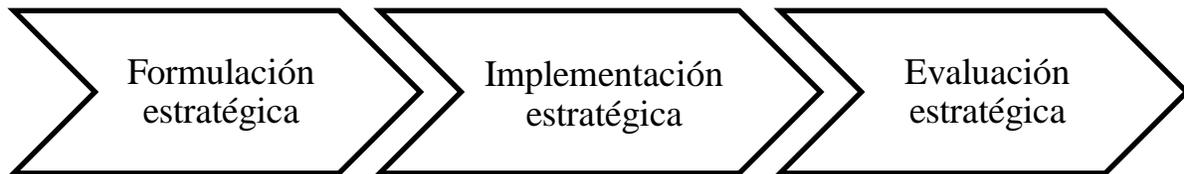
La proactividad hace referencia a estar atentos a los sucesos del entorno y poder sacar los mejores resultados con los recursos disponibles, utilizando la prospección como herramienta básica de gestión. En otras palabras, es la forma de diseñar el futuro y hacer que este suceda.<sup>120</sup>

A su vez, Prieto Herrera enlista los beneficios de la gestión estratégica organizacional:

- a. Aporta un marco para la Comunicación Organizacional;
- b. Colabora en la toma de decisiones importantes relacionadas con la estrategia;
- c. Sirve de base para asignar recursos;
- d. Conoce el entorno de la empresa;
- e. Y mejora las relaciones interpersonales.<sup>121</sup>

El proceso de gestión estratégica organizacional se comprende en el cuadro 1.1 y la figura 1.1, los cuales representan una serie de actividades lógicas encaminadas a conseguir los objetivos de las organizaciones y divididas en etapas, actividades, técnicas y objetivos. Las cuales parten de la investigación; interpretación y análisis; diseño estratégico; dirección; integración y; evaluación y control.<sup>122</sup>

**Cuadro 1.1** <sup>123</sup>



<sup>120</sup> Prieto Herrera, Jorge Eliécer, **Gestión estratégica organizacional, Guía práctica para el diagnóstico organizacional**, Colombia, Edit. ECOE, 2008, Pág. 78.

<sup>121</sup> *Ibíd.* Pág. 99.

<sup>122</sup> Garrido, Francisco Javier, **Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI**, España, Edit. Gestión 2000, 2001, Pág.111.

<sup>123</sup> Elaboración propia basada en la ilustración del proceso de gestión estratégica organizacional con datos de Prieto Herrera, Jorge Eliécer, **Gestión estratégica organizacional, Guía práctica para el diagnóstico organizacional**, Colombia, Edit. ECOE, 2008Pág. 111.

**Figura 1.1**

<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Objetivos</b>
Formulación estratégica	Investigación.	Diagnóstico estratégico.	Seleccionar la estrategia.
Implementación estratégica	Determinación de objetivos y políticas. Asignar los recursos disponibles.	Liderazgo, Motivación, Capacitación, Comunicación, Empoderamiento, Organización.	Ejecutar la estrategia.
Evaluación estratégica.	Análisis factorial, medir resultados, tomar correctivos, retroalimentación.	Medición, indicadores, evaluación y mejoramiento.	Beneficiar la posición estratégica de la empresa.

#### **1.4.5.1. Formulación estratégica**

La selección de la estrategia parte de un diagnóstico que facilita el conocimiento de la situación que presenta la organización en un momento determinado con respecto a una sintomatología que detecta las deficiencias y áreas de oportunidad conforme a la información más exacta posible acerca de su accionar interno y externo.

La actividad a realizar es la investigación. La cual debe de proporcionar la mayor información posible que coadyuve a la toma de decisiones estratégicas.

La formulación estratégica también parte de la definición de la Identidad Conceptual de la organización.<sup>124</sup> Debido a que la gestión estratégica orienta a la organización a transmitir su núcleo ideológico para internalizar y servir de guía en la dirección de sus acciones presentes y futuras.

<sup>124</sup> Véase apartado 1.2.2. Identidad e Imagen Corporativa de la presente tesis para profundizar en el concepto.

A su vez, la formulación de la estratégica parte de la identificación y evaluación de las alternativas, lo que permitirá proceder a la selección de la estrategia. La cual debe de ser la más adecuada para la consecución de los fines de la organización.

Al igual, en esta etapa se considera la adaptación de la empresa a los cambios del entorno para así evaluar correctamente el riesgo. El curso de la gestión estratégica de la comunicación toma en cuenta los contextos en los que se involucra la organización con ello prevé las reacciones de sus públicos.

#### **1.4.5.2. Implementación estratégica**

La determinación de los objetivos establece el aprovechamiento de las oportunidades que da el entorno y guía las decisiones de la organización.

La implementación también supone la libertad de elección y prudencia decisoria, adaptación de los objetivos a los medios, así como a la flexibilidad y eficiencia de los recursos con lo cuenta la organización. A su vez, se realiza la asignación de los recursos y capacidades de la organización.

La definición de acciones para materializar los objetivos responde a una planeación táctica.

A propósito de la implementación estratégica, Francisco Javier Garrido destaca que esta fase debe de considerar seis componentes.<sup>125</sup>

1. Estará centrada en el receptor;
2. Hará coherentes e integradas las decisiones de la empresa, en búsqueda de soluciones comunicativas;
3. Definirá objetivos, responsabilidades y plazos;
4. Normativizará acciones, tácticas y campañas que abordar, en búsqueda del logro de los objetivos a largo plazo;
5. Buscará optimizar recursos y tenderá hacia el logro de utilidades;
6. Tenderá a la creatividad e innovación.

---

<sup>125</sup> Garrido, Francisco Javier, **Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI**, España, Edit. Gestión 2000, 2001, Pág.96.

La ejecución de la estrategia requiere de iniciativa y concentración de los esfuerzos. A su vez, la ejecución no debería de ser demasiado rígida, debe de permitir la flexibilidad, la posibilidad de adaptación, delegación y dar pauta a la voluntad de las acciones de los miembros.

Por su parte, José Albors Garrigós suma a la implementación estratégica elementos de apoyo.<sup>126</sup>

Ello supone:

- a. Construir una organización capaz;
- b. Asignar recursos a las actividades estratégicas críticas;
- c. Establecer políticas a de apoyo a la estrategia;
- d. Motivar al personal para cumplir los objetivos;
- e. Ligar recompensas al logro de resultados;
- f. Crear una cultura empresarial de apoyo;
- g. Instalar los sistemas de información, operación y comunicación requeridos;
- h. Instituir las mejores prácticas para la mejora continua;
- i. Ejercer un liderazgo estratégico son el que no se logrará su ejecución.

En esta etapa se debe de controlar lo planeado para el cumplimiento de los resultados esperados. Por lo cual, se pueden anexar proyecciones de aprendizaje y mejoramiento.

### **1.4.5.3. Evaluación estratégica**

La evaluación es la última fase del proceso de gestión de la Comunicación Organizacional. La evaluación es un proceso periódico. El cual a través de un conjunto de indicadores estratégicos y operacionales se puntualizan los objetivos estratégicos. La cual consiste en determinar la efectividad de lo planeado y ordenado así como mostrar la corrección de errores o insuficiencias.

---

<sup>126</sup> Albors Garrigós, José. **Gestión y organización de empresas**, España, Edit. Reproval, 1999, Pág. 213.

En conclusión, la reflexión científica de la Comunicación manifiesta que la comunicación como proceso social es lo primero en la práctica cognitiva y deviene como el último objeto de conocimiento analítico. Por lo cual, se opta por su análisis desde la transdisciplinariedad expuesta por medio de las Posturas del Conocimiento en Comunicación.

La Comunicación Organizacional –perteneciente a la Postura Empírico Analítica– es consustancial a las organizaciones por ser garante de la reproducción y estabilidad de las empresas, al reducir la incertidumbre por medio del procesamiento de la información.

Actualmente, la constante circulación de mensajes así como sus múltiples y diversos contenidos nos obliga a disponer de un orden estratégico de los procesos de comunicación en las organizaciones.

Así que si la comunicación es la arquitectura de la organización en un entorno complejo, entonces esta requiere de bases para su gestión estratégica a través de un método, una correcta asesoría y una formulación para comunicar la estrategia a todos los públicos de la organización.

Por lo cual, se hizo un recorrido por las teorías y conceptualizaciones de la estrategia hasta llegar a la estrategia de comunicación, como el elemento clave de la gestión estratégica de la comunicación al ser un marco ordenado, adaptable, coherente y rentable.

El capítulo siguiente presentará una investigación a fondo de las pequeñas y medianas empresas de nuestro país ubicadas en el Distrito Federal. Por lo cual, se pretende conocer su definición, características y desafíos ante la situación actual.

## **Capítulo Dos, Retos estratégicos y organizacionales de las pequeña y medianas empresas mexicanas**

### **Introducción**

El panorama mundial se distingue por sus aceleradas y profundas transformaciones, fundamentalmente, por la competencia entre la apertura y liberación de relaciones económicas inmersas en la globalización económica. La cual se caracteriza por las variantes en los modos de producción, con ello, no sólo han aumentado el número de elementos, sino también su diversidad y relaciones.

Por consiguiente, el nuevo orden económico mundial presenta sus efectos en nuestro país. De esta manera, el modelo neoliberal en México ha desplazado al Estado como actor protagónico al orientar la economía hacia el exterior mediante la reducción barreras proteccionistas por medio de la incidencia directa de menores restricciones a las inversiones extranjeras.

Desde nuestra perspectiva, la adaptación a estas condiciones exige el replanteamiento del modelo económico y de desarrollo para las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. Principalmente porque las pequeñas y medianas empresas (Pymes) representan un importante motor de desarrollo en nuestro país al realizar acciones para contribuir al crecimiento económico, generar empleos, brindar movilidad social, fomentar la creación de nuevos mercados a través de la innovación y ser un medio para el desarrollo profesional.

El objetivo de este capítulo es analizar, ejemplificar y proponer, lo que nosotros denominamos retos estratégicos y organizacionales, presentes en el contexto actual.

Con ello se pretende brindar un marco para que las Pymes revelen las nuevas condiciones del contexto actual y así procurar anticiparse a los inevitables cambios del futuro.

A su vez, se propone que dichos desafíos detectados sean utilizados como guías de previsiones para que las Pymes logren sus objetivos, tomen mejores decisiones y generen nuevas opciones para impulsar su productividad e incrementar sus niveles de competitividad.

## **2.1. Historia de las pequeñas y medianas empresas mexicanas**

El periodo de industrialización de nuestro país presenta la evolución de la pequeña y mediana empresa, Pyme. Inicialmente, se les considero pequeña y mediana industria, las cuales se dependían del mercado interno básico que compete a talleres y artesanías.

Es decir, lo que en 1930<sup>127</sup> era industria artesanal o incipiente, deja de serlo para convertirse después en pequeña y mediana industria, mientras lo que eran medianas se convierten en grandes empresas.<sup>128</sup>

La industrialización en México se inició firmemente entre la década de los cuarenta a los setenta debido a que el gobierno pretendía la integración de una infraestructura básica de la economía nacional en beneficio del mercado interno, en el cual, las Pymes y las grandes empresas pudieran coexistir.

Los diversos modelos económicos planteados eran escenarios proteccionistas que posteriormente desestabilizaron al país y concretó el abandono al Estado

---

<sup>127</sup> Referente a aquella época, la pequeña y mediana industria incorporó fuerza de trabajo de los distintos sectores. Lo que permitió a la población incrementar su status social por medio de la capacidad de compra a través del salario y por los bienes que adquieren de él. Por otro lado, se contribuyó a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional no habrían encontrado tales elementos. Véase Rodríguez Valencia, Joaquín, **Cómo administrar pequeñas y medianas empresas**, México, Edit. Thompson, 1996, Pág. 26.

<sup>128</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, **Administración de pequeñas y medianas empresas**, México, Edit. Cengage Learning, 2010, Pág. 75.

Benefactor, debido a que las medidas para controlar la inflación abatieron los precios internos.

Posteriormente, el subsidio a los impuestos y los estímulos fiscales a la iniciativa privada perjudicaron fuertemente al sector primario. Lo que desencadenó una crisis económica a finales de 1976 y en la década de los ochenta por el descontrol de la inflación, las irregularidades en las finanzas públicas y la devaluación del peso.

La crisis económica de 1976 evidenció como la planta industrial era cada día más dependiente de las importaciones, las exportaciones eran reducidas, la tasa de inflación se aceleraba y los déficits presupuestarios del gobierno, cada vez mayores, reducían los recursos disponibles para la inversión, aumentado con ello la deuda externa.<sup>129</sup>

La lenta recuperación de la economía propició la privatización del sector público y con ello la apertura a mayores oportunidades para la inversión extranjera y la apertura comercial.

El interés por la pequeña y mediana industria se dio en 1895 por medio de la promulgación de la primera Ley de Fomento a la Pequeña y Mediana Industria. El cual, se considera que no dio resultados positivos un cuantitativos.<sup>130</sup>

En 1991, el gobierno federal se propuso fortalecer a la pequeña economía debido al constante interés, opiniones y recomendaciones de las diferentes cámaras industriales y empresariales.

De esta manera, se diseñó el *Programa de Modernización y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Industria* con el objetivo de desarrollar a este tipo de empresas e incrementar el valor agregado de sus bienes y servicios.

A inicios de la década de los noventa, México incursionó en el modelo neoliberal, con la consecuente apertura comercial por medio de la apertura hacia el capital extranjero con el establecimiento del Fondo NAFIN, su ingreso al Acuerdo General

---

<sup>129</sup> *Ibíd.*, Pág. 13.

<sup>130</sup> *Ibíd.*, Pág. 92.

sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, GATT, actualmente la Organización Mundial del Comercio, OMC, seguido de su registro en el Tratado de Libre Comercio, TLC, y participación en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE.

De esta manera, el sistema multilateral de comercio globalizado hizo que las Pymes pasaran de un modelo económico cerrado a uno abierto. El cual desmanteló las barreras aduanales, lo que perjudicó a las empresas al incorporar mayores competidores en el mercado.

Aunado a ello, se desplazaron a los productos nacionales debido a la baja competitividad ante la competencia lo que también elevó el número de quiebras en los distintos sectores.

A su vez, el marco crediticio, las turbulencias económicas impidieron a las Pymes el acceso y pago de préstamos bancarios por parte de sus propietarios.

Por lo tanto, la política industrial de México se ha transformado gradualmente en una política de fomento empresarial.

En este marco se hace explícita la necesidad de combatir las fallas del mercado y los problemas de equidad y se plantea la urgencia de atender los rezagos de las empresas de menor tamaño y coadyuvar a la integración de las cadenas productivas.<sup>131</sup>

El cambio en el modelo empresarial de México se modificó para poner mayor interés por las pequeñas y medianas empresas al distinguir la alta participación de las Pymes en los mercados, así como por ser generadoras de empleos, beneficio macroeconómico, y de dar respuesta a las demandas de empresarios, los cuales demandaban mayor atención en sus sectores.

---

<sup>131</sup> Flor Brown y Lilia Domínguez, *Políticas e instituciones de apoyo a la pequeña y mediana empresa en México, Políticas de apoyo a las Pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*, Chile, Edit. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2010, Pág. 305.

A partir de 2001 comenzó a implementarse un conjunto de cambios institucionales y programas para atender en forma más coordinada los distintos problemas de las Pymes.<sup>132</sup>

Inicialmente, el propósito era proporcionar servicios e infraestructura para que las pymes se integraran al proceso de la globalización.

El detonante del interés por las Pymes se lleva a cabo por el *Programa de Desarrollo Empresarial* propuesto por el presidente Vicente Fox (2000-2006). Dicho programa articulaba el conjunto de políticas, estrategias, acciones e instrumentos para apoyar la competitividad de las Pymes.<sup>133</sup>

Entre los temas desarrollados sobresalen el apoyo a la pertenencia de las Pymes en el mercado formal, acceso al financiamiento, formación empresarial e integración económica regional y sectorial.

Aunado a ello, Vicente Fox también instauró la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa dependiente de la Secretaría de Economía. Y en diciembre de 2002, entró en vigor la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Posteriormente, la crisis financiera de 2008 y 2009 desatada por el colapso inmobiliario de EEUU afectó a su sistema financiero y, en consecuencia, al internacional lo que dio como resultado una recesión mundial con derrumbes bursátiles. La cual perjudicó a nuestro país porque trascendió en una inflación global que colapsó la capacidad de consumo y ahorro de la población.

También, el desempleo provocó una mayor apertura de microempresas lo que dio una salida benéfica a la crisis económica aunque el incremento en los costos de materias primas intervino para que se cerraran.

---

<sup>132</sup> *Ibíd.*, Pág. 300.

<sup>133</sup> *Ibíd.*, Pág. 309.

En síntesis, la presencia de la pequeña y mediana empresa en nuestro país ha estado supeditada a grandes impedimentos como la debilidad de las industrias, y actualmente, a la reorganización de la estructura socioeconómica.

Actualmente, México es considerado uno de los mercados emergentes más importantes de América por su tamaño y sistema financiero.

Al igual, se ha brindado mayor énfasis a las Pymes de nuestro país porque se ha revalorado su contribución a la reorganización productiva reflejada en el Producto Interno Bruto (PIB) e impacto en la sociedad por la generación de empleo y hasta en el fomento por la equidad y el emprendimiento.

Joaquín Rodríguez Valencia considera que el futuro económico de México dependerá, en gran porcentaje al crecimiento de las Pymes.<sup>134</sup> Al considera que la importancia no radica sólo en la generación del empleo o la cantidad de unidades económicas, más bien recae en la eficacia y flexibilidad que las distingue de la gran empresa.

### **2.1.1. Políticas públicas de las pequeñas y medianas empresas**

Las políticas públicas dirigidas a las pequeñas y medianas empresas, inicialmente, procuran una modalidad de asistencia para el desarrollo con la promoción de acciones proteccionistas. Posterior a ello, cuentan con ajustes estructurales en función del nuevo orden económico y las constantes recaídas en el crecimiento social y financiero.

A partir del año 2000, los gobiernos federales realizan constantes esfuerzos por las Pymes al promover leyes, códigos, esquemas, programas, e instrumentos para su desarrollo y, con ello, mejorar el entorno económico y el saneamiento de las finanzas públicas, a través de la generación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de estas.

---

<sup>134</sup> *Ibíd.*, Pág. 86.

Las políticas públicas se pueden identificar en diez líneas de acción<sup>135</sup> como sugiere Salvador García de León Campero y José Flores Salgado:

- a. Políticas de impulso a la inversión;
- b. Políticas de apoyo al comercio exterior;
- c. Políticas de desarrollo tecnológico;
- d. Políticas de empleo, capacitación y productividad;
- e. Políticas de fomento a la asociación y cooperación inter empresarial;
- f. Políticas de fomento a la vinculación academia-empresa;
- g. Políticas de difusión y desarrollo de sistemas de información;
- h. Políticas de estímulo a la cultura empresarial;
- i. Políticas de apoyo a la asesoría, asistencia técnica y gestoría;
- j. Políticas de impulso al desarrollo de infraestructura industrial.

El cuadro 2.1 muestra el periodo y acción gubernamental emprendida para el desarrollo o consolidación de pequeñas y medianas empresas en relación al interés de las autoridades de nuestro país.

**Cuadro 2.1**<sup>136</sup>

Año	Título
1955	Ley para el Fomento de las Industrias Nuevas y Necesarias
1978	Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña, PAI
1979	Plan Nacional de Desarrollo Industrial
1985	Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana
1988	Ley Federal para el Fomento de la

<sup>135</sup> Salvador García de León Campero y José Flores Salgado, *Las políticas de fomento y las instituciones de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas*, **Estudios Organizacionales y pequeñas y medianas empresas**, México, UAM, Unidad Xochimilco División de Ciencias Sociales y Humanidades, 2001, Pág. 151

<sup>136</sup> Elaboración propia con adiciones y modificaciones actuales basada en la ilustración de las políticas públicas con datos de *Ibíd.*, Pág. 152.

	Microindustria
1991	Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana
1996	Programa de Política Industrial y Comercio Exterior
2001	Programa de Desarrollo Empresarial
2002	Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
2007	Programa Nacional de Nuevos Emprendedores
2011	Programa de Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento para las Pymes
2012	Consejo Nacional para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa
2013	Instituto Nacional del Emprendedor
2014	Programa Crezcamos Juntos

Desde nuestra opinión, las políticas existentes en la materia de pequeñas y medianas empresas no brindan continuidad y, en ocasiones, son sustituidos por otros más variados que evidencian las fallas en los resultados registrados con los proyectados. Lo que resulta en el fracaso de la concreción de las expectativas en este tipo de organizaciones.

Las limitantes presentes en algunos programas dirigidos a la Pymes son los amplios niveles de generalidad así como su baja articulación incapaz de involucrar a los actores clave. Al igual, las fallas en materia de diseño e implementación no permiten la construcción de una estrategia de largo plazo.

El estudio de la OCDE sobre las Pymes en nuestro país enlista una serie de indicaciones para mejorar la implementación de las políticas.<sup>137</sup>

- a. Mayor revisión del gasto público realizado por el gobierno federal, los estados y las autoridades locales para identificar las áreas de los programas que tienen mayor efecto en la eficiencia de la pyme;
- b. Mayor coordinación entre los programas;
- c. Promoción de la capacidad de los estados y las autoridades locales para absorber los impulsos federales y las iniciativas de política;
- d. Difusión más adecuada de las distintas políticas entre las empresas;
- e. Realización de evaluaciones exhaustivas y sistemáticas, que incluyan no solamente los resultados en términos de empresas atendidas, sino también las repercusiones de las mismas.

Resulta importante destacar que los actores relacionados con el fomento de las políticas públicas pertenecientes a las Pymes no solamente se encasillan en los organismos gubernamentales, sino también ha participado el sector privado, social y educativo. Por ejemplo, las Cámaras y Asociaciones empresariales, organizaciones civiles e instituciones públicas y privadas de nivel Medio Superior y Superior.

## **2.2. Definición de empresa**

Las múltiples definiciones del concepto empresa obligan a considerar varios enfoques, entre los que destacan el administrativo, económico, jurídico, y sociológico.

Las disciplinas administrativas consideran a la empresa como un conjunto de personas. La empresa transforma diversos recursos en bienes y servicios para satisfacer necesidades humanas con la finalidad de obtener beneficios para distribuir entre sus

---

<sup>137</sup> Flor Brown y Lilia Domínguez, *Políticas e instituciones de apoyo a la pequeña y mediana empresa en México, Políticas de apoyo a las Pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*, Chile, Edit. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2010, Pág. 337.

propietarios. Las relaciones entre las personas y los recursos de la empresa se organizan a través de una estructura, un conjunto de procedimientos y reglas establecidas.<sup>138</sup>

Desde el punto de vista económico las empresas son unidades técnico administrativas porque transforman un conjunto de recursos, mediante el uso de determinada tecnología en un producto o en un servicio que tiene valor económico.<sup>139</sup>

Por su parte, el Código Fiscal de la Federación en el Artículo 16° considera a la empresa conforme a los aspectos parciales de su forma jurídica o vertiente financiera.

Se considera empresa la persona física o moral que realice las actividades a que se refiere este artículo, ya sea directamente, a través de fideicomiso o por conducto de terceros; por establecimiento se entenderá cualquier lugar de negocio en que se desarrollen, parcial o totalmente, las citadas actividades empresariales.<sup>140</sup>

Por último, la empresa desde el punto de vista de la Sociología se estudia desde las relaciones sociales que pueden entenderse como repetición de actos sociales que han dado lugar a pautas de conducta establecidas y normadas.

Aunado a ello, Antonio Lucas Marín profundiza en el tema.

[...] Nuestro tema está en buscar las leyes de la actividad social de la empresa, a saber: en los fundamentos sociales de la voluntad de cooperación, en el funcionamiento de la comunicación en el interior, en la formación de grupos en ella, en las causas de conflictos, en la relación entre el trabajo y la empresa; e igualmente en los problemas colectivos de la satisfacción del trabajo, en la

---

<sup>138</sup> Iborra, María, Ángels Dasí, Consulo Dolz y Carmen Ferrer, **Fundamentos de Dirección de empresas, conceptos y habilidades directivas**, España, Edit. Paraninfo, 2006, Pág. 4.

<sup>139</sup> Las empresas transforma un conjunto de bienes (*inputs*) en un conjunto de productos o servicios (*outputs*). La empresa desde el enfoque sistémico son sistemas abiertos que obtienen del entorno aquellos insumos o entradas para que pueda operar. El procesamiento de los mismos permite la transformación y retorno al ambiente.

<sup>140</sup> Las actividades referidas en dicho artículo son: actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca y silvícolas. Véase **Código Fiscal de la Federación**, Diario Oficial de la Federación, México, 31 de diciembre de 1981, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8.pdf>, [Consulta: 15 de junio de 2014].

motivación en la tarea y las normas de conducta laboral, en los problemas de la participación y la cooperación, y en la adaptación de la empresa al cambio social; y también en numerosos planteamiento que hacen referencia a la interacción entre la empresa y la sociedad global.<sup>141</sup>

Por lo tanto, la presentación de las diversas definiciones de empresa demuestra que la empresa es una organización social, dedicada a satisfacer necesidades, prestar servicios y producir bienes económicos ya sea tangible o intangible en consecución de un objetivo determinado.

El campo de actuación de las empresas compete a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos lícitos.

Al igual, las empresas son unidades técnico-económicas porque transforman un conjunto de recursos mediante el uso de determinada tecnología.

A su vez son unidades socio-políticas ya que en ellas concilian diversas personas relacionadas entre sí por objetivos compartidos e individualidades.

### **2.2.1. Definición de pequeña y mediana empresa**

La alta complejidad para definir a la pequeña y mediana empresa se debe al desarrollo de cada país y de su conformación empresarial. Así como a los criterios considerados en su composición, los cuales pueden referirse a elementos cualitativos o características cuantitativas.<sup>142</sup>

Las características cualitativas competen a la administración práctica de este tipo de organizaciones. Por el contrario, las características cualitativas incluyen el

---

<sup>141</sup>Lucas Marín Antonio, **Sociología de la empresa**, España, Edit. Ibérico Europea de Ediciones, 1992, Pág. 136.

<sup>142</sup> La Real Academia Española define a la Pyme (acrónimo de pequeña y mediana empresa) como la empresa mercantil, industrial, entre otras, compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación. Diccionario de la Real Academia Española, **Definición de pequeña y mediana empresa**, [en línea], España, Dirección URL: <http://lema.rae.es/drae/?val=Pyme> [Consulta: 15 de enero de 2015].

número de empleados, el volumen de ventas, monto de activos, patrimonio neto y el tope máximo o mínimo de ingresos anuales de acuerdo a cada sector.

Por lo cual, se presenta un panorama general de la definición de pequeña y mediana empresa como prueba de su importancia económica en la actualidad.

La pequeña y mediana empresa en Estados Unidos se define por medio de la *Small Business Administration*. La definición estadounidense de la pequeña y mediana empresa compete a criterios cualitativos.

La pequeña y mediana empresa se distingue como aquella que está poseída y operada en forma independiente (es decir, el propietario es autónomo en su manejo) y no es dominante en su campo de operación, considerando el número de empleados y volumen de venta.<sup>143</sup>

Relativo a los criterios cuantitativos de las Pymes estadounidenses se basan en la clasificación del Banco Mundial. El cuadro 2.2 muestra la clasificación del BM.<sup>144</sup>

**Cuadro 2.2**

<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>Empleados</b>	<b>Activos (mdd)</b>	<b>Ventas anuales</b>
<i>Micro</i>	<10	<US \$100,000	<US \$100,000
<i>Pequeña</i>	<50	<US \$ 3 millones	<US \$ 3 millones
<i>Mediana</i>	<300	<US \$ 15 millones	<US \$ 15 millones

<sup>143</sup> Anzola Rojas, Sérvulo, **Administración de pequeñas empresas**, México, Edit. McGraw Hill, 2010, Pág. 14.

<sup>144</sup> Elaboración propia basada en la ilustración de las clasificación de Pymes con datos de Corporación Financiera Internacional, Grupo Banco Mundial, **Guía informativa de Banca Pyme**, EEUU, Edit. Corporación Financiera Internacional, Pág. 10. Ante tal definición, las Pymes deben de cumplir con por lo menos, dos de las tres características.

Por su parte, la Unión Europea cuenta con una definición común avalada por sus estados miembros, el Banco Europeo de Inversiones, el Fondo Europeo de Inversiones y la Comisión Europea de Empresa e Industria.

La clasificación de las Pymes según la legislación de la Unión Europea corresponde a características cuantitativas según número de empleados, volumen del negocio o balance general. El cuadro 2.3 presenta las características de las Pymes con base en lo establecido por la Unión Europea.<sup>145</sup>

**Cuadro 2.3**

<b>Categoría</b>	<b>Empleados</b>	<b>Volumen de negocio (mde)</b>	<b>Balance general</b>
<i>Micro</i>	<10	<€ 2 millones	< € 2 millones
<i>Pequeña</i>	<50	<€ 10 millones	<€ 10 millones
<i>Mediana</i>	<250	<€ 50 millones	<€ 43 millones

La disposición de una definición unificada en la Unión Europea va más allá de aporta criterios comunes a favor de las pequeñas y medianas empresas también posibilita su injerencia en ámbitos de la economía, especialmente para la vinculación entre políticas y acciones de los distintos países.

Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, aplica diversos criterios cualitativos para la definición de la pequeña y mediana empresa como el empleo, ventas y activos.<sup>146</sup> El cuadro 2.4 ilustra los criterios para la clasificación de empresas por parte de la un análisis de las definiciones

<sup>145</sup> Comisión Europea, **Definición de pequeña y mediana empresa**, [en línea], Bélgica, Dirección URL: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_es.htm), [Consulta: 15 de enero de 2015].

<sup>146</sup> Si bien, la CEPAL no aboga por una definición en común sí ha diseñado propuestas de políticas y mecanismos de implementación para el mejoramiento en el desempeño de las Pymes. Aunado a ello, tienen el propósito de prestar asistencia técnica a gobiernos nacionales y locales e instituciones públicas y académicas para analizar y evaluar el desempeño de las pequeñas y medianas empresas.

oficiales en diez países. Las definiciones se basan con más frecuencia en el empleo, seguido de las ventas/ingresos y, por último, los activos.<sup>147</sup>

**Cuadro 2.4**

<b>País</b>	<b>Criterios</b>	<b>Microempresa</b>	<b>Pequeña empresa</b>	<b>Mediana empresa</b>
<i>Argentina</i>	Ventas calculadas en mdp	Hasta 0.5	Hasta 3	Hasta 24
<i>Bolivia</i>	Empleo	Hasta 10	Hasta 19	Hasta 49
<i>Chile</i>	Ventas calculadas en unidades de fomento, UF.	Hasta 2,400	Hasta 25,000	Hasta 100,000
<i>Colombia</i>	Empleo	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 30
<i>Costa Rica</i>	Empleo	Hasta 10	Hasta 30	Hasta 100
<i>El Salvador</i>	Empleo	Hasta 4	Hasta 49	Hasta 99
<i>Guatemala</i>	Empleo	Hasta 10	Hasta 25	Hasta 60
<i>México</i>	Empleo	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 100
<i>Panamá</i>	Ingresos calculados en balboas o dólares	Hasta 150,000	Hasta un millón	Hasta 2.5 millones.
<i>Venezuela</i>	Empleo	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 100

<sup>147</sup> Zevallos Emilio, *Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina*, **Revista de la CEPAL**, núm. 79, Argentina, Abril, 2003, Pág. 55, [en línea], Dirección URL: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/079053070\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/079053070_es.pdf?sequence=1), [Consulta: 7 de noviembre de 2014].

En nuestro país, la Secretaría de Economía por medio del *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*<sup>148</sup> sustentado en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa<sup>149</sup>. El cuadro 2.5 muestra la estratificación de las Pymes en México.<sup>150</sup>

**Cuadro 2.5**

Tamaño	Sector	Trabajadores	Ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
<i>Micro</i>	Todos	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
<i>Pequeña</i>	Comercio	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta 100	93
	Industria y Servicios			95
<i>Mediana</i>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta 250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250		250

<sup>148</sup> **Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas**, Diario Oficial de la Federación, México, 30 de junio de 2009, [en línea], Dirección URL: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009), [Consulta: 22 de agosto de 2014].

<sup>149</sup> **Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa**, Diario Oficial de la Federación, México, 30 de diciembre de 2002, [en línea], Dirección URL: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_210115.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf), [Consulta: 15 de junio de 2014].

<sup>150</sup> Cuadro basado en la estratificación por parte de la Secretaría de Economía, el cual no tipifica a la gran empresa, por lo cual el INEGI considera para efectos prácticos de sus análisis a las denominadas empresas grandes como el resto de las empresas que la Secretaría de Economía no considera dentro de los criterios para medias a las Pymes.

La estratificación de la Pymes mexicanas establece lineamientos para su tipificación conforme al tamaño de empresa, sector, personal ocupado, ventas anuales en millones de pesos y tope máximo.<sup>151</sup>

### **2.2.2. Características de la pequeña y mediana empresa**

Las definiciones formales de las pequeñas y medianas empresas presentan predominantemente aspectos cuantitativos; por lo cual, diversos teóricos y académicos se han dado a la tarea de especificar sus características cualitativas.

De esta manera se exponen las percepciones de Joaquín Rodríguez Valencia, Salvador Mercado, Paul Resnik y Sérvulo Anzola Rojas.

El académico mexicano Joaquín Rodríguez Valencia enlista las características generales de las pequeñas empresas.<sup>152</sup>

- a. Poca o ninguna práctica de administración;
- b. Poco capital;
- c. Contacto personal estrecho del propietario con los empleados;
- d. Poca posición comercial en el mercado;
- e. Esencial relación con la comunidad local.

---

<sup>151</sup> Las empresas se clasifican en tamaño por su número de trabajadores y volumen de negocio, usualmente se tipifican en pequeña, mediana y gran empresa aunque la definición de micro empresa en nuestro país aún tiene limitaciones ya que varios autores la incluyen en el esquema de pequeña empresa y la catalogan de acuerdo a diferencias cuantitativas como el número de personas ocupadas y el monto anual de ventas, y por cualitativas como la tecnología aplicada, tipo de producción, capacidades administrativas, estructura organizacional y utilización de la ganancia. Los criterios que presenta van en función de las recomendaciones de la Unión Europea y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE.

<sup>152</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, **Administración de pequeñas y medianas empresas**, México, Edit. Cengage Learning, 2010, Pág. 44.

Por su parte, Salvador Mercado también detalla las características de las Pymes.<sup>153</sup>

- a. Sirven a un mercado limitado o, dentro de un mercado más amplio, a un número reducido de clientes;
- b. El tamaño de estas empresas corresponde al programa de producción de cada una de ellas y al número de empleados;
- c. Fabricación de productos con tendencias a cierta especialización y aplican procesos sencillos de fabricación;
- d. Disponen de recursos financieros limitados;
- e. Su maquinaria y equipo de producción son sencillos;
- f. Cuentan con personal reducido;
- g. Utilizan materias primas de la localidad;
- h. El propietario coopera personalmente en la producción y supervisión;
- i. El propietario tiene a su cargo el área de ventas;
- j. Sus sistemas de contabilidad y administración son sencillos.

La definición de Pyme proporcionada por Paul Resnik<sup>154</sup> entrelaza los aspectos de una empresa familiar con la administración de una pequeña empresa.

- a. La propiedad y la gestión se concentran en una sola persona o en una familia;
- b. Son empresas, en crecimiento, con una participación creciente en el mercado y, por lo tanto, con las crisis propias de toda empresa que se desarrolla en una etapa de pleno desarrollo;
- c. Uso de mano de obra no calificada;
- d. La producción generalmente no es planificada;
- e. Altamente dependientes de proveedores locales;
- f. Sus clientes suelen ser grandes empresas, que también le imponen a la Pyme su mayor poder de negociación;

---

<sup>153</sup> *Ibíd.* Pág. 45.

<sup>154</sup> Resnik, Paul, **Cómo dirigir una pequeña empresa. Decálogo de la supervivencia y el éxito**, México, Edit. McGraw Hill, 1995, Pág. 26-27.

- g. Poco o nulo financiamiento de proveedores del exterior.

El tema de las Pymes como empresas familiares también fue contemplado por Sérvulo Anzola Rojas.<sup>155</sup>

- a. La pequeña y mediana empresa es de tipo familiar;
- b. Tienden mantenerse en un mismo lugar de operación;
- c. El mercado local o regional es el objetivo predominante;
- d. Crecimiento a través de la reinversión de utilidades;
- e. El número de empleados no es mayor a 45 personas;
- f. Las actividades se concentran en el dueño de la empresa.

Acorde a las características de las Pymes, se pueden presentar distintas ventajas y desventajas. De acuerdo con Leonardo Rodríguez, entre las ventajas esta la flexibilidad en la dirección, contacto personal con el mercado al que sirven y aplicación del talento y especialización del propietario. Por el contrario, las desventajas son el capital limitado y restricciones en la habilidad de adquirir recursos adicionales, falta de experiencia del propietario y alta demanda del tiempo de trabajo requerido.<sup>156</sup>

### **2.2.3. Empresas familiares**

Las empresas familiares según cifras del Observatorio Pyme representan el 65% de las pequeñas y medianas empresas.<sup>157</sup> A su vez, este tipo de empresas cuentan con elementos y accionares con ventajas e inconvenientes que las constituyen como una temática particular.

Las empresas familiares se integran por una o más familias que tienen participación en aspectos directivos, ejecutivos y operativos en una organización

---

<sup>155</sup> Anzola Rojas, Sérvulo, **Administración de pequeñas empresas**, México, Edit. McGraw Hill, 1993, Pág. 5.

<sup>156</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, **Administración de pequeñas y medianas empresas**, México, Edit. Cengage Learning, 2010, Pág. 27.

<sup>157</sup> S/Autor, **Instituto Pyme pone en línea al Observatorio Pyme**, [en línea], México, Dirección URL: <http://elempleado.mx/financiamiento/instituto-pyme-pone-linea-observatorio-pyme> [Consulta: 11 de julio de 2014].

que contienen un conjunto de intereses afines. Por lo tanto, los tres elementos esenciales de la empresa familiar son:

1. La propiedad;
2. El negocio o empresa;
3. La familia.

La propiedad de los medios instrumentales y de la dirección de la empresa depende tanto operativa como financieramente de uno o más miembros entre los cuales existe una relación familiar. En complemento, este sentido de propiedad está influenciado por quien detenta el poder, es decir, el encargado de la toma de decisiones estratégicas.

En ocasiones, el responsable del manejo comercial, técnico y financiero del negocio se concentra en el padre o madre, así que la administración está influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.

Si bien el vínculo de consanguineidad trae consigo un lazo afectivo, este se caracteriza por el nepotismo. Es decir, el trato especial o protección desmedido hacia los familiares es la principal característica que rige las relaciones entre los integrantes.

Lo que desencadena que al privilegiar a la familia se descuidan las capacidades individuales y la experiencia sobre la técnica o conocimiento especializado de trabajadores externos.

Ante dicha situación, las empresas familiares tendrían que establecer lineamientos y pautas claras, concretas y objetivas que rijan su accionar. Al igual, se pretende que dentro de este tipo de empresas existan principios orientadores y cláusulas específicas para ordenar el proceder de la misma, ya que presenta confusión en los roles y tareas a desempeñar porque se tienden a confundir los aspectos familiares con los empresariales.

El establecimiento de un Consejo de Administración ayudará a la familia a trabajar dentro de un marco de actuación profesional. De esta forma, la empresa familiar

establecerá líneas claras de actuación y responsabilidad. Al respecto, se delimitarán líneas divisorias claras entre la actividad operativa diaria de los familiares y la actividad estratégica del Consejo de Administración.<sup>158</sup>

Una de las características primordiales de las empresas familiares es que tienen una vocación de continuidad al referirse como patrimonio familiar, ya que su permanencia incorpora a las siguientes generaciones ya que a medida que transcurre el tiempo y la organización crece en volumen y complejidad, resulta necesario un relevo generacional.

En relación a ello, la Secretaría de Economía estima que las posibilidades de éxito para la continuidad oscilan entre el 25% y 30%, por debajo de la media mundial de 40%.

Imanol Belausteguigoitia menciona cuatro desafíos de las empresas familiares en México.<sup>159</sup> Los cuales se caracterizan por:

- a. Conciliación de intereses entre empresa y familia, resulta necesario canalizar objetivamente la influencia ejercida por la familia ante la toma de decisiones para así evitar excesivas demandas o exigencias familiares. Por lo tanto, se exige un modelo de profesionalización para la empresa que esté habilitado para clarificar los roles y responsabilidades de cada integrante.
- b. La integración de talentos por parte de los miembros de la familia, mediante la unión de sinergias de los integrantes se obtendrán acordar una visión estratégica que marque el proceden de la organización. Ello depende de habilidades, capacidades, intereses particulares y hasta la brecha generacional de los integrantes. Se debe de tener en consideración que las generaciones subsecuentes valoren las experiencias de sus predecesores y se hagan partícipes en las decisiones relevantes.

---

<sup>158</sup> Pablo Hafner, *Gobierno de la empresa Pyme familiar*, **Administración de Pymes. Emprender, dirigir y desarrollar empresas**, México, Edit. Pearson Educación, 2011, Pág. 373.

<sup>159</sup> Belausteguigoitia, Imanol, **Retos de las empresas familiares en México**, [en línea], México, Dirección URL: <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/retosdelasempresasfamiliaresenmexico.pdf>, [Consulta: 19 de junio de 2014].

- c. La profesionalización de la empresa, la profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad de cada uno de los elementos de la organización.
- d. El proceso de sucesión, la propiedad al cambiar su configuración por ende impactará en la empresa y la familia. Los miembros de la segunda generación, usualmente tienen mayores conocimientos acerca del mundo empresarial y se sumergen en un proceso de negociación para planificar el intercambio a una generación más.

#### **2.2.4. Criterios de clasificación de las empresas**

Los criterios de clasificación de las organizaciones como empresas se pueden agrupar en dos grandes bloques: los criterios económicos y los criterios jurídicos.

##### **2.2.4.1. Criterios económicos**

Los criterios económicos tipifican a las empresas conforme al sector de actividad o giro, tamaño, generación de empleo y aspecto geográfico.

###### **2.2.4.1.1. Sector de actividad o giro**

Las actividades económicas nacionales se componen tradicionalmente por tres sectores: sector primario, sector secundario y sector terciario.<sup>160</sup>

El sector primario obtiene los recursos directamente de la naturaleza y aprovecha las materias primas de la agricultura, cría y explotación de animales así como el

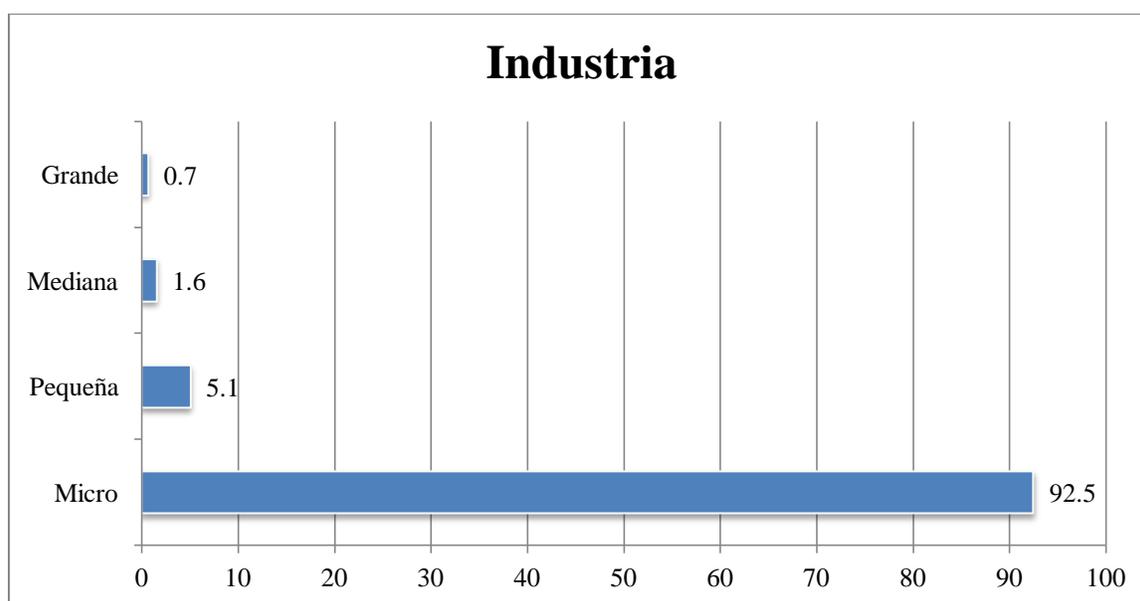
---

<sup>160</sup> Véase Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, SCIAN 2013 proporcionado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, [en línea], México Dirección URL: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx>, [Consulta: 22 de agosto de 2014]

aprovechamiento forestal, pesca y caza. Este sector se clasifica en aquellas industrias dedicadas a la extracción, manufactura y agricultura.<sup>161</sup>

La figura 2.1 muestra el porcentaje de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas pertenecientes al sector primario con base en la información proporcionada por los Censos Económico 2009 de INEGI.<sup>162</sup>

**Figura 2.1**



Por su parte, el sector secundario comprende la producción y transformación industrial de bienes con el propósito de generar nuevos productos.

El sector secundario genera un servicio para una colectividad sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.<sup>163</sup>

<sup>161</sup> La fabricación de mercancías en este sector se divide en dos sub-sectores: industrial extractivo e industrial de transformación. El sub-sector industrial extractivo incluye la minería, extracción de petróleo, generación, transmisión y distribución de energía; en complemento el industrial de transformación desprende las industrias manufactureras y la construcción.

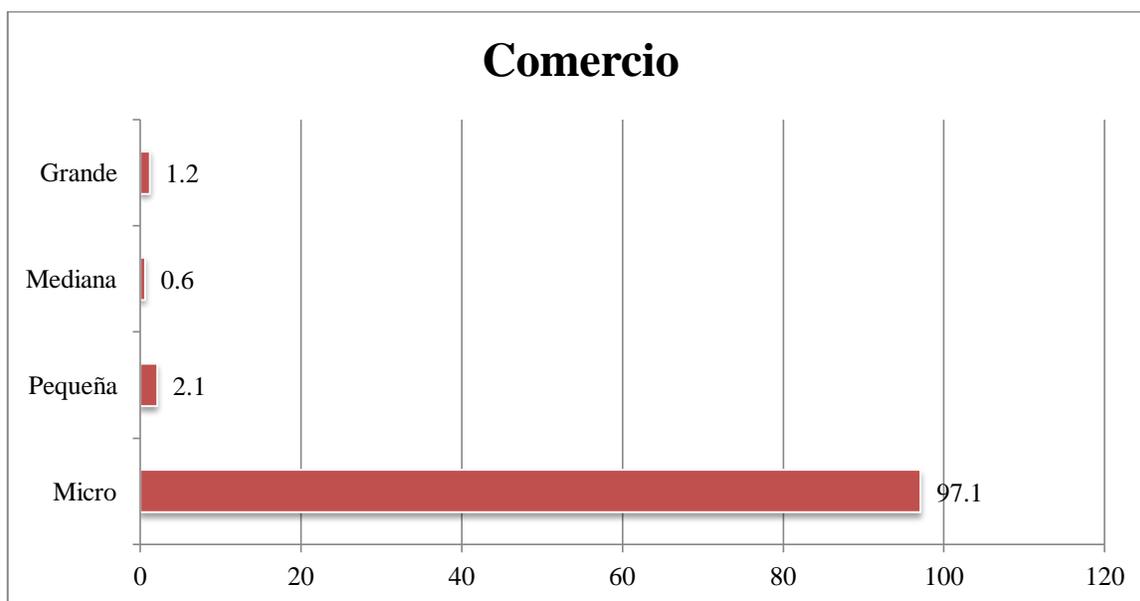
<sup>162</sup> Debido a que las cifras de los Censos Económicos 2014 del INEGI aún no se encuentran disponibles. Únicamente disponen de cifras preliminares referente al número de unidades económicas, personal ocupado y establecimiento. La publicación de las cifras definitivas será hasta el mes de julio de 2015.

<sup>163</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, **Administración de pequeñas y medianas empresas**, México, Edit. Cengage Learning, 2010, Pág. 33.

El sector secundario destaca el uso de maquinaria la automatización del procesamiento de materias para el ensamblaje, la reconstrucción y acabados de productos manufacturados.

A su vez, se clasifica servicio en concesionadas por el Estado, concesionadas no financieras y sin concesión. La figura 2.2 señala los porcentajes del sector comercial.

**Figura 2.2**



Finalmente el sector terciario otorga bienes y servicios generados por los grupos de actividades primarias y secundarias.

El sector terciario se dedica a adquirir cierta clase de mercancías, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico de adquisición y con ello obtener un margen de utilidad.<sup>164</sup> En general, son empresas intermediarias entre producto-consumidor.

El sector terciario se cataloga de la siguiente manera:

- a. **Distribución de bienes:** comercio al por mayor, comercio al por menor y transportes, correos y almacenamiento;

---

<sup>164</sup> *Ibíd.*

- b. **Operaciones con información:** información en medios masivos;
- c. **Operación con activos:** servicios financieros y seguros, servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
- d. **Servicios cuyo insumo principal es el conocimiento y la experiencia del personal:** servicios profesionales, científicos y técnicos, corporativos, servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos y desechos, servicios de remediación, servicios educativos, servicios de salud y asistencia social;
- e. **Servicios relacionados con la recreación:** servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, y otros servicios recreativos, servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas;
- f. **Servicios residuales:** otros servicio excepto actividades gubernamentales;
- g. **Actividades gubernamentales:** actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y organismos internacionales y extraterritoriales.

El sector terciario toma relevancia por la heterogeneidad de ofertas y su actual crecimiento al ingreso y gastos al consumo, lo posicionan como el más importante de la economía nacional. La figura 2.3 detalla los porcentajes de las Pymes de servicios.

**Figura 2.3**



Las micro, pequeñas y medianas empresas participan en él con más del 97% de sus unidades económicas pero sus establecimientos generan poca producción, ante ello pocas empresas grandes generan grandes volúmenes de producción.

La terciarización de la economía mexicana ha alcanzado un desarrollo a gran escala al ocupar un alto porcentaje de población económicamente activa (PAE). Los factores principales relacionados a este predominio son la globalización como estimulador del proceso de industrialización en los países en vías de desarrollo así como la expansión comercial.

#### 2.2.4.1.2. Tamaño

El tamaño de la empresa en nuestro país se determina a partir del puntaje obtenido conforme a:

$$Pe = (0.1 \times \text{Total de trabajadores}) + (0.9 \times \text{Ventas anuales})^{165}$$

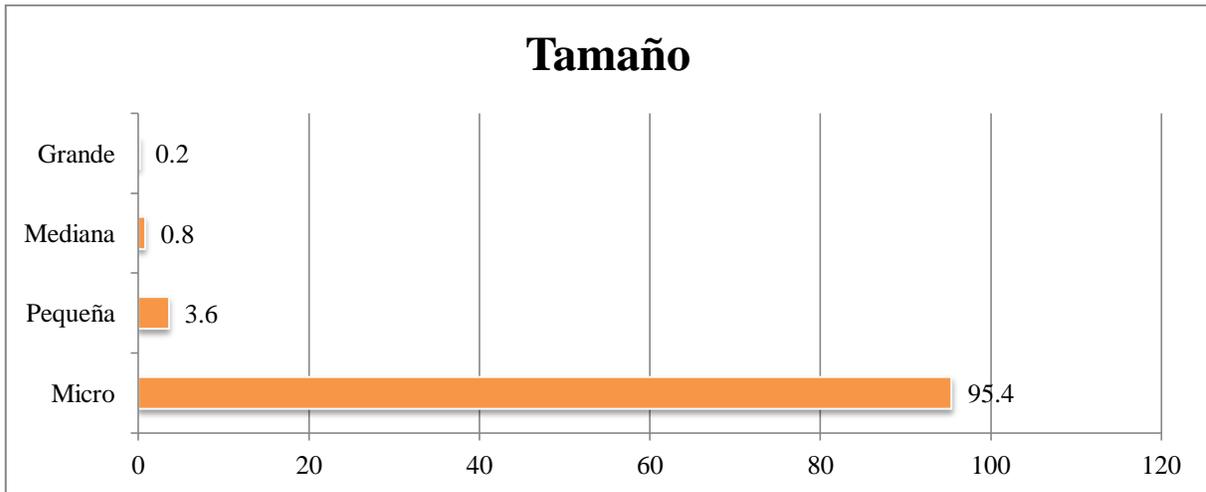
El cuadro 2.6 presenta la distribución de empresas por tamaño con base en datos de los Censos Económicos 2009. A su vez, la figura 2.4 cuenta con la información actualizada proporcionada en 2014.

**Cuadro 2.6**

<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>Número</b>
<i>Micro</i>	4.8 millones
<i>Pequeña</i>	221 194
<i>Mediana</i>	15 432
<i>Grande</i>	10 288
<b>Total</b>	5 144 056

<sup>165</sup> Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) x 10% + (Monto de ventas anuales) x 90%, el resultado debe de ser igual o menor al tope máximo combinado de su categoría, el cual, resulta de tener el número máximo de trabajadores y ventas anuales en la formula de puntaje de la empresa.

**Figura 2.4**



### **2.2.4.1.3. Empleo**

Las pequeñas y medianas empresas crean 7 de cada 10 empleos formales generados en el país.<sup>166</sup> Los Censos Económicos 2014 contabilizaron un total de 29 893 584 de personal ocupado por distintas empresas. Lo que representa un aumento del personal ocupado con 2 166 178 personas ocupadas.

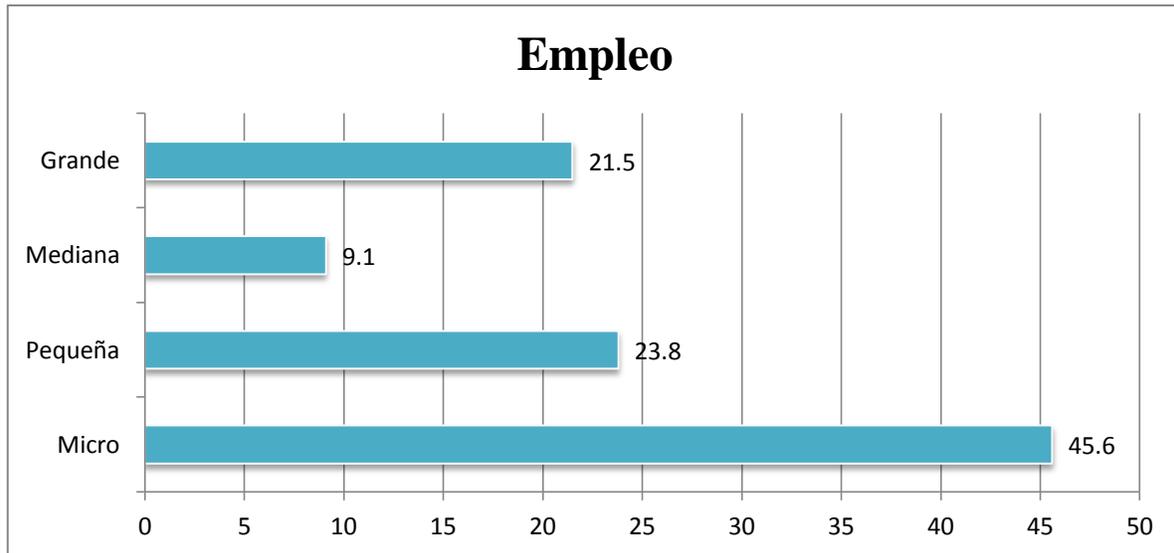
En complemento, los Censos Económicos 2014 posicionan al Distrito Federal como la primera entidad con mayor número de personas ocupadas con 4 322 743 empleados con un 14.5% del total. A su vez, el sector de servicios contiene al mayor número de empleados con el 49.5%.

---

<sup>166</sup> Datos del INEGI, también informan que un trabajador en el sector informal generó casi \$119 000 pesos en comparación a \$388 000 pesos de un empleado ligado a la formalidad. Así que la economía formal está directamente relacionada con el crecimiento económico de una nación. El 21.5% de los empleados que laboran para grandes empresas, reciben un 49.6% mayor al resto en remuneraciones. Al igual, las grandes empresas aportan la mayor participación de la producción bruta total con el 73.4% y 69.5% en activos fijos. Lo que evidencia que las grandes empresas con menos trabajadores producen más que con la mayor cantidad de empleados de las Pymes que se encuentran en la informalidad.

La figura 2.5 muestra el porcentaje de la composición de los empleados de acuerdo al tamaño de las empresas con base en la información proporcionada por los Censos Económicos 2009.

**Figura 2.5**



#### **2.2.4.1.4. Aspecto geográfico**

El criterio geográfico se refiere a la actuación de la empresa basada en la zona en la que se ubique y al número de clientes que abastece. La cual puede ser local, regional, nacional y multinacional.

- a. El ámbito local compete a la reducida operación de una pequeña empresa;
- b. El ámbito regional refiere al funcionamiento a nivel región de una mediana empresa;
- c. El ámbito nacional se presenta en cuando una empresa abastece la demanda del país y en él posee todos sus activos y empleados;
- d. El ámbito multinacional ejerce su actividad fuera de las fronteras del ámbito nacional y se extiende hacia otros países en los que desarrolla sus actividades.

La información proporcionada por la Secretaría de Economía a través del Sistema de Información Empresarial Mexicano ubica al Distrito Federal como la principal entidad con mayor número de empresas, le sigue el Estado de México, Jalisco, Michoacán y Veracruz.<sup>167</sup>

La capital del país concentra a más de 83,051 empresas<sup>168</sup> y destacan las delegaciones de Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo, Iztapalapa, Benito Juárez y Gustavo A. Madero.

De esta manera se evidencia que la Ciudad de México tiene un acceso a mercados y clientes privilegiado ya que cuenta con un enorme potencial para ser un competidor activo y protagónico en la dinámica nacional.

#### **2.2.4.2. Criterios jurídicos**

Los criterios jurídicos se conforman de la titularidad de la forma jurídica o constitución patrimonial y la propiedad del capital.

##### **2.2.4.2.1. Forma jurídica o constitución patrimonial**

Los actos de comercio legal en México se regulan por diversas disposiciones de carácter jurídico, la principal es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que protege las garantías individuales de los ciudadanos.

A su vez, las empresas de personas físicas y personas morales o sociedades<sup>169</sup> están adheridas al Registro Público de Comercio y reconocen los acuerdos como el Código de Comercio, Ley Federal de Competencia Económica, Ley Federal de Protección al Consumidor, Ley General de Sociedades Cooperativas, entre otro.

---

<sup>167</sup> Secretaría de Economía, **Estadísticas, estado, tipo y rango de empresas**, SIEM, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.siem.gob.mx/siem/estadisticas/EstadoTamanoPublico.asp?p=1>, [Consulta: 25 de octubre de 2014]

<sup>168</sup> Secretaría de Economía, **Estadísticas, estado, tipo y rango de empresas Distrito Federal**, SIEM, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/xmun.asp?edo=09>, [Consulta: 25 de octubre de 2014]

<sup>169</sup> Véase Anexo 2.1

Las personas físicas y morales de acuerdo a los ordenamientos fiscales de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cuyas facultades se establecen en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal deben pagar impuestos como: Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al valor agregado, Impuesto al activo, Impuesto sobre nómina, Impuesto predial, Impuesto sobre adquisición de inmuebles y demás.

Por lo tanto, las empresas pueden establecerse de forma individual como empresa individual o colectiva como sociedad. La forma jurídica que adopten dependerá establecer quién o quiénes serán los responsables y propietarios, así como la formalidad frente a los empleados, gobierno, proveedores y clientes.

- a. La empresa individual está conformada por un único propietario. Este asume todas las decisiones y el control, así como responde por las deudas y absorbe los beneficios de la misma. La responsabilidad ilimitada supone hacer frente a las deudas con el patrimonio personal y la responsabilidad limitada sólo se cubrirá con el capital aportado por la empresa.
- b. Las empresas colectivas o sociedad es un contrato por el que una o más personas comparten la responsabilidad económica con el propósito de obtener ganancias o lucro repartible entre los socios así como la responsabilidad de las deudas o pérdidas de la empresa. La toma de decisiones es compartida y combina las especialidades y habilidades de sus integrantes. En caso de que algunos de los socios decida retirarse será necesaria una transferencia de intereses.

La Ley de Sociedades Mercantiles reconoce como sociedades a: Sociedad en nombre colectivo, Sociedad en comandita simple, Sociedad de responsabilidad limitada, Sociedad Anónima, Sociedad en comandita por acciones y Sociedad cooperativa.

Actualmente, las Pymes mexicanas se encuentran constituidas en la mayoría de los casos como sociedades mercantiles con la modalidad de Sociedades Anónimas con un tipo de variable, cuyos requisitos principales son: nombre legal

de la sociedad; giro de la empresa; duración de la empresa; contribución de cada uno de los socios; ventas, préstamos y rentas de la sociedad; responsabilidad y autoridad de los socios; disolución de la sociedad; y proceso de arbitraje. El establecimiento formal y oficial se debe de realizar bajo protocolo de notario público y registrarse como sociedad ante las autoridades competentes.

Sérvulo Anzola Rojas destaca como una práctica común en la mayoría de los países latinoamericanos el incumplimiento con los trámites legales para el establecimiento de Pymes. En el caso de nuestro país, operan más de 3.5 millones de negocios en la informalidad<sup>170</sup>.

Anzola Rojas destaca que los factores que intervienen para las empresas al margen de la ley son una burocracia exagerada que dificulta los trámites y, en ocasiones, los microempresarios no pueden cumplir con ellos a causa de falta de recursos, ignorancia, falta de educación empresarial y corrupción.

#### **2.2.4.2.2. Propiedad de capital**

Las empresas son propiedad de aquellos que aportan su capital social a través de aportaciones suscritas por su propietario, socios o accionistas. Dichas aportaciones pueden ser de origen privado o público.

Las empresas según la propiedad de capital se dividen en: empresas públicas, representadas por organizaciones gubernamentales creadas para servir a la nación y establecidas conforme a la ley; empresas mercantiles pertenecientes a la iniciativa privada a través de personas físicas y morales; empresas civiles, organizaciones no gubernamentales y asociaciones civiles, formadas sin ánimos de lucro y orientadas a intereses sociales; y empresas mixtas, con capital y control del sector público y del sector privado.

---

<sup>170</sup> Resulta complicado medir con precisión la actividad económica informal debido a la falta de registro en fuentes estadísticas oficiales y a la todavía vaga distinción entre las empresas formales e informales. Fundamentalmente, porque hay grados de informalidad que va desde las empresas que no están registradas y no cumplen con leyes y regulaciones comerciales y fiscales hasta aquellas que están registradas pero evaden pagos de impuestos.

### 2.3. Retos estratégicos y organizacionales

Los retos estratégicos y organizacionales de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas se derivan de la creciente globalización económica.

Ante esta realidad, las Pymes se enfrentan a una probabilidad de sólo el 10% de éxito para permanecer en los primeros 10 años de su operación.<sup>171</sup>

La Secretaría de Economía a través de la Dirección de Programas de Financiamiento Público, el 19 de octubre de 2012, difundió la estadística de quiebra de negocios.<sup>172</sup>

- a. 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad;
- b. 75% de las nuevas empresas cierran después de dos años;
- c. 90% de las empresas cierran antes de los cinco años;
- d. 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen a los diez años.

La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, CONDUSEF, en julio de 2011, publicó la investigación titulada *Errores más comunes del empresario Pyme*.<sup>173</sup>

1. **Ausencia de una cultura empresarial:** la mayoría de las Pymes pocas veces se plantean cuál es su misión, visión y valores;

---

<sup>171</sup> El fracaso no sólo representa una pérdida y, en su caso, la ruina del empresario, sino que además se genera una lesión socioeconómica, desempleo, cese de una fuente de contribución fiscal e impacto psicológico negativo. Véase Rodríguez Valencia, Joaquín, **Administración de pequeñas y medianas empresas**, México, Edit. Cengage Learning, 2010, Pág. 50.

<sup>172</sup> Luis B. García Canseco, *Causas del fracaso en las Pymes*, **Emprendedores Facultad de Contaduría y Administración**, núm. 77, México, UNAM/FCA, Enero-Febrero, 2015, Pág. 23, [en línea], Dirección URL: [www.emprendedoresunam.com.mx/enviar.php?type=2&id=866](http://www.emprendedoresunam.com.mx/enviar.php?type=2&id=866) [Consulta: 10 de enero de 2015].

<sup>173</sup> Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, CONDUSEF, **Errores más comunes del empresario Pyme**, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/548-errores-mas-comunes-del-empresario-pyme>, [Consulta: 10 de enero de 2015].

2. **Falta de análisis estratégico:** muchas Pymes inician actividades o abordan el mercado con lo que creen que necesitan y no con lo que requieren en realidad;
3. **Mala administración:** varias empresas surgen de una corazonada más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características;
4. **Incompetencia personal:** son muchas las empresas que fracasan debido a la incompetencia del dueño para llevar las riendas de un negocio;
5. **Creerse “todólogo”:** otro error común de quien incursiona en los negocios es jugar a ser “todólogo” por demasiado tiempo, ya que resta a la empresa la oportunidad de crecer a partir de una ausencia o falta de pensamiento estratégico de su dueño o director general;
6. **Mala previsión financiera:** los empresarios caen en la trampa de la mala planeación financiera porque no determinaron con anticipación los fondos necesarios para poner en marcha la empresa y cómo van a obtener capital;
7. **Adquirir deuda sin previsión:** es importante tener en cuenta que el crédito no siempre es la solución para la Pyme; es importante definir cuál es nuestro objetivo, cómo lo podemos lograr y si es con crédito o no, cómo lo vamos a lograr;
8. **Centralizar el poder:** se estima que por cada seis empresas que se crean en primera generación, sólo una llegará a la tercera generación, es decir que difícilmente una empresa creada ahora, va a ser administrada al paso del tiempo por los nietos;
9. **Ausencia de controles:** es importante tener medidas de control, de lo contrario tendrá fallas en la operación de la organización;
10. **Falta de planeación:** con frecuencia las Pymes no contemplan el tema de planeación. Van solucionando las cosas según se presentan sin comprender que esta forma de trabajar limita por mucho el crecimiento de la empresa.

El INEGI publicó el *Análisis de la demografía de los establecimientos 2012*. El cual calculó que 22 de cada 100 empresas dejaron de operar y alrededor de 28 iniciaron actividades entre abril de 2009 y mayo de 2012.<sup>174</sup>

Luis B. García Canseco destaca las razones proporcionadas por INEGI acorde a la quiebra de empresas mexicanas.<sup>175</sup>

El 80% de los negocios que cerraron en el periodo de 2009-2012, se debieron a tres causas:

- a. Poca rentabilidad;
- b. Falta de liquidez;
- c. Rentas elevadas.

De las cuales, 40,000 cerraron por causas de motivos personales e inseguridad.

Al igual podemos incorporar el análisis de la Maestra y académica de la Facultad de Contaduría y Administración, Susana García Jiménez.<sup>176</sup>

García Jiménez parte de dos cuestionamientos. ¿Cómo volver competitivas a las pequeñas y medianas empresas ante la globalización? En particular, las Pymes consideran el isomorfismo como punto esencial en la obtención de factores claves para su consolidación. Paradójicamente, ahí se encuentra la clave de oportunidad, al cuestionarse ¿Cómo trabajar con sus recursos y características particulares?<sup>177</sup>

---

<sup>174</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, **Análisis de la demografía de los establecimientos 2012**, [en línea], México, 2013, Dirección URL: [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/economico/analisis\\_demog\\_12/Res\\_ade12.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/economico/analisis_demog_12/Res_ade12.pdf), [Consulta: 10 de enero de 2015].

<sup>175</sup> Luis B. García Canseco, *Causas del fracaso en las Pymes*, **Emprendedores Facultad de Contaduría y Administración**, núm. 77, México, UNAM/FCA, Enero-Febrero, 2015, Pág. 23, [en línea], Dirección URL: [www.emprendedoresunam.com.mx/enviar.php?type=2&id=866](http://www.emprendedoresunam.com.mx/enviar.php?type=2&id=866) [Consulta: 10 de enero de 2015].

<sup>176</sup> Susana García Jiménez es Licenciada en Administración por la Universidad Autónoma de México, UAM, cuenta con una Maestría en Estudios Sociales y en el presente está desarrollando su Doctorado en Estudios Sociales con línea de conocimiento en Estudios Laborales, ambos grados académicos en su alma mater.

<sup>177</sup> Entrevista realizada por la tesista el día lunes 28 de julio de 2014 en las inmediaciones del Centro Histórico de la Ciudad de México. Véase Anexo 2.2 Entrevista.

Los retos estratégicos y organizacionales que consideramos para las Pymes de nuestro país incluyen factores de tipo interno y factores de tipo externo. Los factores internos competen a la gestión interna, es decir, la creación, operación y actuación de la empresa. Por su parte, los factores externos competen a las políticas públicas y el acceso al financiamiento.

### **2.3.1. Comunicación**

La manera en la que las Pymes capturan, organizan y validan la información para la toma de decisiones y la manera en la que procesan para un conocimiento será necesaria preservarlo como un activo valioso debido a los constantes cambios a los que se enfrentan. Por lo cual es importante que la información sea rápida, veraz y oportuna.

*Retos:*

- a. Minimizar las incertidumbre;
- b. Evitar la imprecisión informativa;
- c. Reducir las barreras de comunicación entre Pymes y otros actores claves ya que se tiende a una escasa cooperación empresarial y con otras instituciones;
- d. Mejorar el contacto con sus públicos.

### **2.3.2. Talento humano**

Los pequeños negocios interactúan más fácilmente con sus miembros, lo que les permite involucrarlos a fondo con sus objetivos al alinearlos y desarrollarlos así también estimularlos y comprometerlos a dar lo mejor de sí mismos en entornos laborales favorables.

*Retos:*

- a. Mano de obra no calificada, lo que incrementa los costos y reduce la productividad;
- b. Baja absorción de los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado;
- c. Selección del personal y complicaciones para contratar personal especializado por no poder pagar salarios competitivos;
- d. Escasez de personal digno de confianza y lealtad;
- e. Movilidad en los ascensos;
- f. Equidad entre los empleados;
- g. Motivación y liderazgo;
- h. Mejorar las condiciones de trabajo así como sus compensaciones y remuneraciones.

### **2.3.3. Estructura organizacional**

La estructura es uno de los elementos más básico que compone el accionar de las organizaciones y sus procesos de comunicación ya que permite genera una división del trabajo, delegar la autoridad y responsabilidades así como determinar un espacio de control.

En su mayoría, las Pymes cuentan con una estructura simple, centrada en el poder y la toma de decisiones en la figura del empresario (dueño) y suelen ser bastante informales y con poca o casi nula jerarquía.

Las estructuras en las Pymes tienden a ser de manera horizontal. Se componen de una serie de macro procesos claves para el negocio, donde se combinan las actividades operativas con las de gestión. En la estructura horizontal se busca que los trabajadores tengan visiones globales de la empresa y así eliminar actividades que no añadan valor.

*Retos:*

- a. Delimitación de tareas en organigramas;
- b. Facilitar el equilibrio entre libertad de acción y orden;
- c. Formalización de responsabilidades en normas, políticas o reglamentos que estructuren lo expresado verbalmente en compromisos escritos;
- d. Lineamiento de capacitación.

#### **2.3.4. Clientes**

Los clientes son aquellas personas u organizaciones que adquieren y utilizan los productos o servicios de la empresa.<sup>178</sup> Resulta primordial analizar quiénes son los clientes, consumidores y usuarios, cuántos son, dónde se encuentran, cuáles son sus características y gustos, así como investigar las etapas que les conducen a una decisión de compra de un producto o servicio en particular.

*Retos:*

- a. Desconocimiento de las necesidades del cliente;
- b. Creación de valor añadido;
- c. Debilidad competitiva;
- d. Gestión del servicio al cliente;
- e. Atención al consumidor post-venta;
- f. Posicionamiento de imagen corporativa.

---

<sup>178</sup> Instituto Internacional de Investigación y Tecnología Educativa, **Organización y estructuras organizacionales**, México, Edit. Instituto Internacional de Investigación y Tecnología Educativa, 2009, Pág. 161.

### **2.3.5. Mercado**

La definición tradicional de mercado lo distingue como el lugar físico o virtual en que se produce una relación de intercambio entre individuos y organizaciones. Desde otra perspectiva, el mercado también es el conjunto de compradores que necesitan y pueden necesitar los productos o servicios ofertados por la empresa.<sup>179</sup>

Las Pymes tienden a no satisfacer las necesidades de sus mercados meta, principalmente porque lo desconocen. Al igual, carecen de mayor información acerca de su competencia directa e indirecta.

Referente a la ubicación del establecimiento o local de la Pyme se tiende a elegir un punto de venta de manera empírica o azarosa. Lo que desencadena en un mercado exclusivamente local.

*Retos:*

- a. Mercado limitado o anticuado;
- b. Mala ubicación;
- c. Baja cuota de clientes;
- d. Nula diferenciación;
- e. Promoción, Publicidad, Mercadotecnia;
- f. Adaptación a los nuevos canales de distribución.

### **2.3.6. Planeación estratégica**

Los pequeños empresarios tienen control y responsabilidad total de sus organizaciones. El conocimiento que posee deriva de su experiencia acumulada,

---

<sup>179</sup> Rivera Camino Jaime y Mencía de Garcillán López Rúa, **Dirección de marketing, fundamentos y aplicación**, España, Edit. ESIC, 2008, Pág. 71.

dicha manera empírica en la que las manejan muestra una toma de decisiones reactiva que puede afectar seriamente su estadía.

La planeación estratégica opuesta a la improvisación por ser deliberada y sistemática ofrece a las Pymes una reducción de acontecimientos inesperados y la emergencia de acciones repentinas ya que las dota de una instrumentación táctica orientada a la toma de decisiones para marcar un curso de acción futura.

El vicepresidente de la Asociación Mexicana de Franquicias, Jaime Castillo calcula que el 90% de las Pymes en México carecen de manuales de operación.<sup>180</sup>

Sus características principales se disponen hacia las relaciones de la organización con el entorno para así obtener un resultado sinérgico capaz de vislumbrar nuevos recursos, capacidades y ventajas competitivas.

*Retos:*

- a. Escasez de tiempo dedicado a la empresa;
- b. Desconocimiento de sistemas de gestión empresarial;
- c. Estipulación del núcleo ideológico;
- d. Dirección de visión a corto plazo encaminada para la fijación de metas a largo plazo;
- e. Distinción de debilidades que le aquejen y fortalezas que la hagan desempeñarse mejor;
- f. Ubicación de oportunidades y amenazas en el entorno;
- g. Supervisión presupuestaria;
- h. Control y seguimiento permanente de actividades;
- i. Crisis en la organización.

---

<sup>180</sup> Notimex, "El 90% de Pymes carecen de manuales de operación", [en línea], Periódico Excelsior, México, 15 de agosto de 2014, Dirección URL: <http://www.dineroenimagen.com/2014-08-15/41953> [Consulta: 9 de septiembre de 2014]

### 2.3.7. Asesoría especializada

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la misma mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de los cambios.<sup>181</sup>

Por ende, la asesoría especializada dispone de un especialista en un área determinada denominado consultor. Las pequeñas y medianas empresas comúnmente necesitan ayuda pero no acuden a personas para solucionar sus inconvenientes o desarrollar sus ideas o planes.

Por lo cual, el programa *Impulso al desarrollo de empresas sociales* de la Universidad Nacional Autónoma de México en asociación con FONDESOC, dependencia gubernamental del Distrito Federal, apoya a los microempresarios al facilitar el proceso de asesoría especializada orientada por un modelo de mejora.<sup>182</sup>

*Retos:*

- a. Ampliar la especialización de la consultoría dirigida a Pymes;
- b. Aumento del tamaño de la empresa;
- c. Crecimiento rápido e inesperado del entorno;
- d. Capacitación empresarial;
- e. Desarrollo organizacional.

---

<sup>181</sup> Kubr, Milan, **La consultoría de empresas, guía para el profesional**, México, Edit. Limusa, 1993, Pág. 9.

<sup>182</sup> El programa se compone de equipos multidisciplinarios de alumnos de la institución en calidad de prestadores de servicio social, prácticas profesionales y voluntariado. Los cuales en un periodo de seis meses brindan asesoría, capacitación y apoyo a dos Pymes y a un emprendedor. Por medio de la realización de un análisis situacional, diagnóstico de la problemática, Plan de Negocios y posterior propuesta de financiamiento.

### **2.3.8. Financiamiento**

El crecimiento de las Pymes se da por la reinversión de utilidades o por las aportaciones del dueño o familiares. El acceso al crédito es limitado y en su caso sólo se otorga a su titular, no a la empresa ya que esta debería de poner en garantía dos o tres veces el capital prestado así como sujetarse a las altas tasas de interés.

García Jiménez menciona que los créditos ofrecidos por diversos bancos son utilizados por las Pymes para subsanar gastos fijos, como lo es la nómina, y no para reinvertirse en otros activos que puedan perdurar y generar mayores ganancias. Ello al ser de uso inmediato y sin opciones para el futuro, resulta aún más problemático.<sup>183</sup>

Algunos organismos de apoyo financiero han estipulado programas para financiar a este sector, pero algunos se han suspendido o retrasado en demasía lo que ha dejado en situación crítica a las Pymes, por lo cual, algunos empresarios desconfían de ellos.

*Retos:*

- a. Supervivencia;
- b. Ventas bajas e insuficientes para cumplir los gastos de operación;
- c. Incrementar las fuentes de financiamiento;
- d. Desconocimiento de la existencia de organizaciones de apoyo financiero;
- e. Limitaciones para el acceso a créditos con tasas de interés bajas;
- f. Desconfianza para realizar trámites ante dependencias públicas y bancos.

### **2.3.9. Emprendimiento**

Los emprendedores trabajan en proyectos creativos orientados a transformar su realidad y el de su comunidad. Existen varias plataformas diseñadas para

---

<sup>183</sup> Entrevista realizada a la Maestra Susana García Jiménez.

promover mayores emprendimientos dedicados a la ciencia y tecnología con amplia aportación social.

Claramente el emprendimiento necesita generar puentes entre sus distintos públicos como empresarios, desarrolladores, diseñadores, inversores, proveedores de servicios y gobierno para consolidar una base de crecimiento sostenible.

García Jiménez planteó el cuestionamiento de ¿Cuántos de ellos cuentan con grandes ideas pero son cooptados? Hay empresas internacionales que prefieren comprar la propuesta del emprendedor y desarrollarla con su propia tecnología.<sup>184</sup>

*Retos:*

- a. Fuga de cerebros;
- b. Igualar la tasa de emprendimiento entre mujeres y hombre;
- c. Asegurar la difusión de apoyo a los programas de emprendimiento;
- d. Normatividad regulatoria inaccesible a los programas.

### **2.3.10. Tecnología**

Los avances tecnológicos mejoran las capacidades productivas de las Pymes para elaborar nuevos y mejores productos a un ritmo más acelerado así como implementar novedosos procedimientos de trabajo.

En definitiva, no se busca incorporar tecnología de primera línea por los altos costos que representa. La Asociación Mexicana de Internet, AMIPCI, calcula que el 25% de las empresas en el país no utilizan productos ni servicios de software.<sup>185</sup>

*Retos:*

- a. Deficiencia en el equipo y técnicas de producción;

---

<sup>184</sup> *Ibíd.*

<sup>185</sup> Notimex, "Uso deficiente de las TIC'S pone en peligro a las PYMES", [en línea], Periódico Excelsior, México, 1 de mayo de 2013, Dirección URL: <http://www.dineroenimagen.com/2013-05-01/19625>, [Consulta: 9 de septiembre de 2014]

- b. Mala incorporación de la tecnología a sus sistemas productivos;
- c. Poco control de calidad;
- d. Adopción de nuevas tecnologías;
- e. Incursión en internet porque representa una alternativa para las Pymes al ser accesible y de bajo costo;
- f. Capacitación en el uso de TIC'S;
- g. Trabajar con información actualizada en tiempo real;
- h. Facilidad de imitación por terceros.

### **2.3.11. Innovación**

La innovación es el proceso a través del cual la empresa genera nuevos o mejorados productos y procesos productivos o nuevas formas de organización y comercialización con el objetivo de adaptarse al entorno y generar ventajas competitivas sostenibles.<sup>186</sup>

De acuerdo a la OCDE, México tiene uno de los niveles más bajos en gasto de investigación y desarrollo (I+D) por parte de las Pymes. En este caso se requiere de incrementar la tasa de innovación en la economía en su conjunto.

La innovación también garantiza un posicionamiento ante los rivales que difícilmente posean al ser un elemento distintivo. La innovación de bienes y servicios también facilita fijar precios superiores.

*Retos:*

- a. Aumentar la productividad y rentabilidad;
- b. Apoyar con mayor capacitación para incluir tecnología en sus procesos;
- c. Reducir el tamaño y alcance de la economía informal;
- d. Apropiados paquetes financieros.

---

<sup>186</sup> López Mielgo, Nuria, José Manuel Montés Peón y Camilo J. Vázquez Ordás, **Cómo gestionar la innovación en las Pymes**, España, Edit. La Coruña, 2007, Pág. 5.

### **2.3.12. Responsabilidad Social Empresarial**

Las empresas familiares cimentan sus principios en función de las generaciones futuras así que se busca un balance entre el desarrollo económico, la comunidad y la esfera ambiental.

El enfoque de Responsabilidad Social Empresarial, RSE, para las Pymes implica la toma de decisiones acerca de las obligaciones éticas que tienen ante sus públicos por las actividades que realizan.

Susana García, especialista en RSE, menciona: la RSE representa un modelo competitivo para las Pymes porque les permite ofrecer productos y servicios de calidad, mayor calidad de vida para los empleados y beneficios para la comunidad y el medio ambiente.

*Retos:*

- a. Convivencia armónica con el entorno;
- b. Ética empresarial;
- c. Incorporación de estrategias de RSE a la cadena de valor con las Pymes.

### **2.3.13. Certificaciones y licenciamiento**

La elaboración de normas, certificaciones y licenciamientos adapta los controles por organismos de certificación que avalan las reglas de funcionamiento, organización y competencia.

El accionar de las Pymes dedicadas al sector de servicios les demanda ciertas identidades de respaldo como el Certificado H de Higiene como industria limpia así como el de Empresa Socialmente Responsable (ESR) otorgado por el Centro Mexicano de Filantropía, CEMEFI y *Great Place to Work*, autoridad en la captación de talento humano.

Respecto al licenciamiento de las obras intelectuales y patentes, el Instituto Mexicano de Propiedad Privada (IMPI) genera licencias como instrumento legal ante marcas, productos y servicios.

*Retos:*

- a. Altos costos;
- b. Incrementar la propuesta de valor;
- c. Aportan para la obtención de financiamiento;
- d. Sustanciales para la negociación con organismos gubernamentales y la participación en licitaciones.

### **2.3.14. Internacionalización**

La internacionalización refiere al proceso mediante el cual una empresa aumenta su influencia directa o indirecta hacia el interior o el exterior.

La internacionalización orientada hacia el interior consiste en las actividades de importación y cooperación practicadas con firmas extranjeras en el mercado local. Sin embargo, la internacionalización orientada hacia el exterior dirige a la empresa más allá de su mercado local mediante actividades que pueden adoptar distintas formas: exportaciones, inversiones, etc.<sup>187</sup>

Las etapas en el proceso de internacionalización de la empresa<sup>188</sup> son normalmente las siguientes:

1. Empresa doméstica: de ámbito local a nacional;
2. Empresa exportadora: con producción doméstica y ventas en el mercado exterior;
3. Empresa multinacional, con plantas o divisiones en diversos países;

---

<sup>187</sup> Brahim Allali, *Pymes e internalización*, **Administración de Pymes. Emprender, dirigir y desarrollar empresas**, México, Edit. Pearson Educación, 2011, Pág. 440.

<sup>188</sup> Rodríguez Mansilla, Darío, **Diagnóstico Organizacional**, México, Edit. Alfaomega, 2005, Pág. 92.

4. Empresa global, que desarrolla sus operaciones a nivel mundial de forma coordinada e integrada.

#### *Retos*

- a. Adopción de nuevas estructuras organizacionales;
- b. Producción flexible;
- c. Subcontratación;
- d. Alianzas estratégicas;
- e. Estimular el crecimiento de las Pymes para ingresar a mayores escalas.

En conclusión, las pequeñas y medianas empresas cuentan con una vocación generalizada por la creación de empleo al ser un instrumento para la movilidad social y el abatimiento del subdesarrollo.

Sustancialmente, las Pymes son una opción económica y social orientada a resolver el déficit competitivo que exhibe nuestro país. El dinamismo donde actúan posibilita su crecimiento y la pequeña dimensión con la que cuentan les permite un alto nivel de flexibilidad.

La propuesta que rige a esta tesis es que las pequeñas y medianas empresas pueden beneficiarse al inmiscuirse en la gestión estratégica de la comunicación a través de asistencia en la planeación de su accionar y con ello encaminarse al éxito e incorporarse competitiva y rentablemente al entorno.

En el siguiente capítulo se analizará al sistema de gestión empresarial creado por Robert Kaplan y David Norton, el Cuadro de Mando Integral. El cual, desde nuestro punto de vista, es el más adecuado para las pequeñas y medianas empresas porque proporciona una metodología interactiva que ayuda a sus propietarios a potencializar sus negocios mediante una estructuración causal de sus cuadrantes debido a que el CMI apoya en el desempeño de sus tareas diarias ayudando a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos.

## **Capítulo Tres, Cuadro de Mando Integral, una nueva metodología para la Comunicación Organizacional**

### **Introducción**

El interés del comunicólogo por gestionar el proceso comunicativo en las organizaciones lo lleva a planificar: la fase de ideas, la puntualización de objetivos, el conocimiento y precisión de los públicos, la elaboración de mensajes y la difusión de los mismos en distintos canales.

Todo ello en función de un plan de acción que considera criterios de si es técnicamente posible, políticamente aceptable y en congruencia con el núcleo ideológico de la organización.

Por lo cual a nuestro parecer, el proceso de comunicación requiere de una metodología que refuerce el carácter estratégico de su planificación y gestión.

De esta manera, el Cuadro de Mando Integral, CMI, propuesto por Robert S. Kaplan y David P. Norton asegura la disponibilidad de la información y crea una estrategia para toda la organización conforme a una secuencia plasmada en cuatro perspectivas que consideran el interior y exterior de la organización.

El propósito de que el comunicólogo haga uso del CMI es porque refuerza la generación, implementación y evaluación de estrategias de comunicación; distingue claramente a los públicos que participan en las organizaciones y les permite conocer, entender, aplicar y contribuir a la estrategia; aporta los recursos necesarios para cumplir los objetivos de las mismas, cuantifica y cualifica los escenarios previstos y resultados.

Al igual porque es una metodología asequible al entendimiento del científico social afín al mundo organizacional e incorporar una retroalimentación para la mejora continua, es decir, el CMI es dinámica en su accionar.

El objetivo de este capítulo es explicar y analizar los componente del Cuadro de Mando Integral y con ello aplicarlo a los tres estudios de caso que posteriormente se presentarán en el siguiente capítulo.

### 3.5. Teoría de los recursos y capacidades

Las organizaciones *per se* poseen un gran número de recursos y capacidades heterogéneos. Algunos de ellos son totalmente identificables y disponibles, en cambio, otros tanto están en vías de configurarse para crear nuevas oportunidades o desecharse.<sup>189</sup>

#### 3.5.1. Recursos tangibles

Los recursos tangibles o también llamados elementos activos se presentan de manera contable al ser físicos y corresponder a indicadores financieros.<sup>190</sup>

- a. **Financieros:** caja y activo disponible, capacidad de aumentar los dividendos de la empresa, capacidad de endeudamiento de la empresa;
- b. **Físicos:** instalaciones y equipos, maquinaria, flotilla y propiedades o ubicación;
- c. **Tecnológicos:** secretos comerciales, procesos de producción; patentes, derechos de autor y marcas registradas;
- d. **Organizacionales:** procesos de planeación estratégica eficaces y sistemas de evaluación y control excelentes.

---

<sup>189</sup> Los recursos y capacidades son instrumentos esenciales para el análisis interno, la formulación e implementación de una estrategia en el Cuadro de Mando Integral.

<sup>190</sup> Martínez Pedros, Daniel y Artemio Milla Gutiérrez, **La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral**, España, Edit. Díaz de Santos, 2012, Pág. 83.

### 3.5.2. Recursos intangibles

Los elementos intangibles parten del devenir en las prácticas de la organización, a su vez, son de lenta acumulación, evolución constante, difíciles de imitar y susceptible a múltiples usos.<sup>191</sup>

Los activos intangibles agrupan a los: clientes, empleados, proveedores, tecnología e innovación y estos poco a poco se han presentado como una gran oportunidad de transformación.

- a. **Humanos:** experiencia y capacidades de los empleados, confianza y habilidades directivas;
- b. **Innovación y creatividad:** prácticas y procedimientos específicos de la empresa, capacidades técnicas y científicas, capacidad de innovar;
- c. **Reputación:** imagen de marca, reputación de calidad ante los clientes, reputación ante los proveedores de transparencia y mantenimiento de relaciones de ganar-ganar.

Posteriormente, las perspectivas de calidad, capacidades, procesos, sistemas y colaboradores han evolucionado en la red de actividades y procesos de gestión que ofrecen una mayor competitividad y creación de valor a largo plazo.

Este tipo de elementos, en su mayoría, se propone que sean amortizados. La amortización es la recuperación del costo original a través de su apropiado manejo durante su vida útil o su servicio.

### 3.5.3. Capacidades organizativas

Las capacidades organizativas son competencias y habilidades de transformación de recursos tangibles e intangibles, si bien los recursos normalmente no son productivos por sí solos se requiere de la activación de ellos.

---

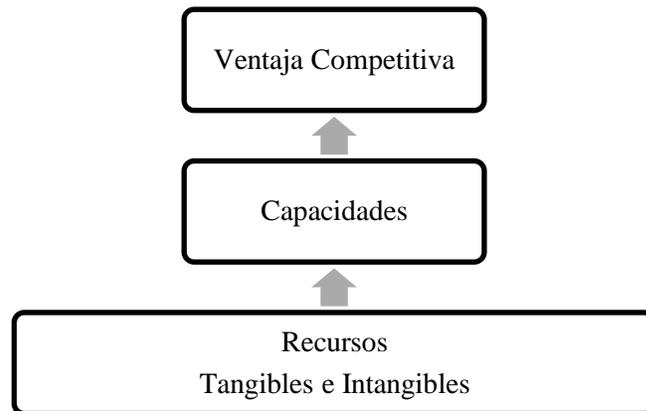
<sup>191</sup> *Ibíd.* Pág.84.

Las capacidades son habilidades o competencias organizativas que permiten desarrollar las actividades de la empresa a partir de los recursos disponibles, es decir, permite realizar una tarea compleja al combinar y coordinar a los mismos.<sup>192</sup>

Por lo tanto, cualquier actividad específica en la organización es resultado de la habilidad en las rutinas o procesos al ser un almacenamiento de información y conocimiento.

El dinamismo actual obliga a que las organizaciones aprovechen sus recursos y capacidades para transformación de ventajas sostenibles en el tiempo. La figura 3.1 explica la forma en que las empresas explotan sus recursos y capacidades para generar ventajas competitivas.<sup>193</sup>

**Cuadro 3.1**



Las cuales se podrían desprender de: la relación con los clientes, productos y servicios innovadores, eficacia y eficiencia en los procesos operativos,

<sup>192</sup> Carrión Maroto, Juan, **Estrategia de la visión a la acción**, España, Edit. ESIC, 2007, Pág. 123.

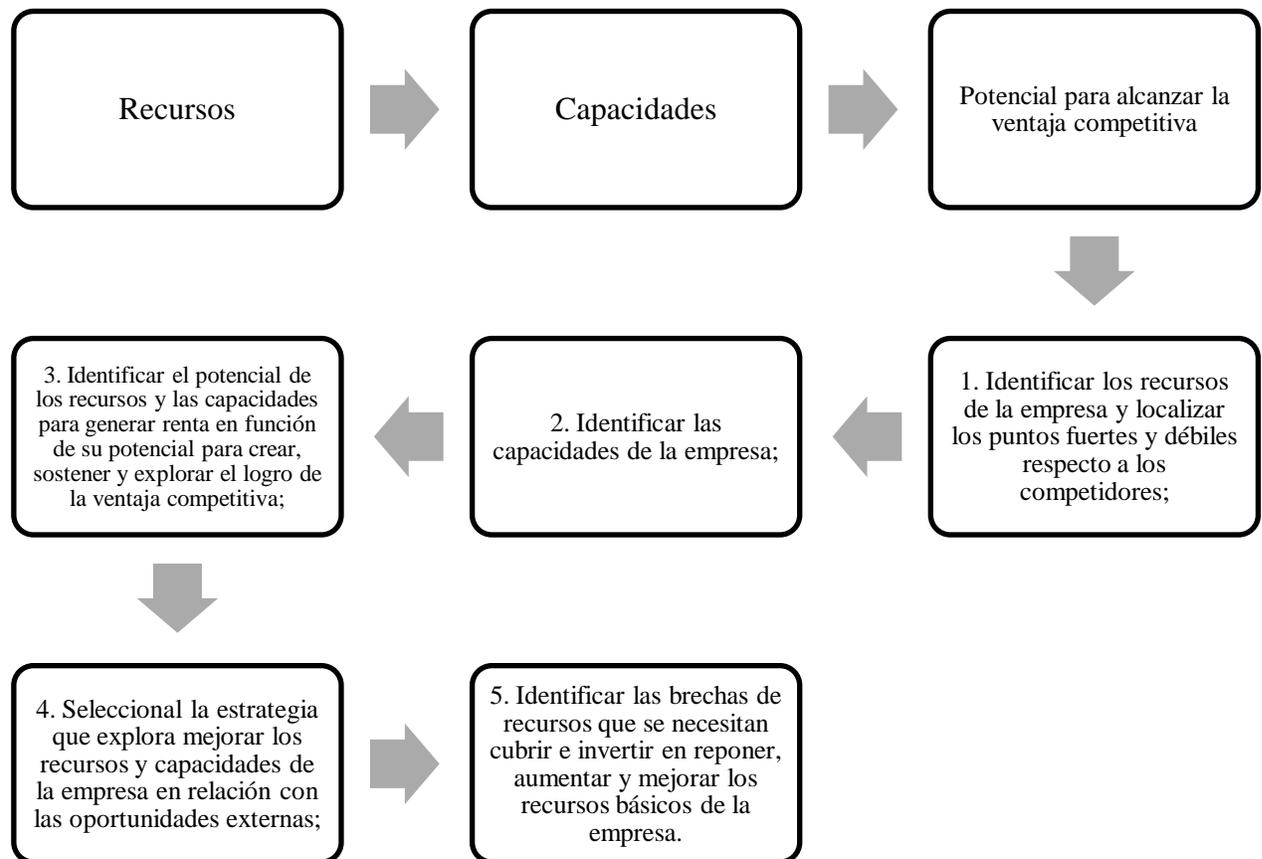
<sup>193</sup> Elaboración propia basada en la ilustración de los Recursos y capacidades de la empresa con datos de Jiménez Quintero, José Antonio y Silvia Regina Arrollo Varela, **Dirección estratégica en la creación de empresas**, España, Edit. Pirámide, 2002, Pág. 43.

actualización de los medios de comunicación y hasta dotar al equipo de trabajo con mayores habilidades, aptitudes y su motivación.

Por lo tanto, se requieren de implicaciones estratégicas a los recursos y capacidades. Robert M. Grant destaca la importancia que para la estrategia de la empresa tiene no sólo explora los recursos actuales, sino analizar cuáles son los recursos y capacidades que no posee y que nos necesarios para ampliar y desarrollar estrategias en el futuro.<sup>194</sup>

La figura 3.2 reproduce el esquema de Grant que demuestra la importancia de los recursos y las capacidades para generar una ventaja competitiva.

**Figura 3.2**



<sup>194</sup> *Ibíd.*, Pág. 46.

### 3.6. Públicos de interés

Los modelos empresariales distinguen a los públicos de acuerdo a un nuevo reordenamiento de sus intereses.

Por lo tanto, los públicos interés o también denominados *stakeholders* son una segmentación del público global que identifica y refiere para cada organización a los grupos e individuos con los que se relaciona; a los que influyen o afectan y que puede ser influidos o afectados; a los que forman parte; y a los que están interesados o tienen derechos en la organización.<sup>195</sup>

Por lo tanto, los *stakeholders* se pueden definir como individuos o grupos de interés que interactúan de manera recíproca con la organización, ya sea porque están involucrados o sólo tienen un interés, el cual no se debe de vulnerar, para que no se vean afectados por esta.

La gestión orientada a los públicos de interés implica en primer término la necesidad de la organización de identificar los intereses de estos grupos, y en segundo término la disposición a negociar con ellos el grado de reconocimiento e incorporación de dichas expectativas e intereses al sistema de objetivos de la organización.<sup>196</sup>

Darío Rodríguez sugiere una tipificación de los públicos de interés de las organizaciones de acuerdo a sus objetivos. Lo que se puede distinguir en el cuadro 3.1.

---

<sup>195</sup> Tuñéz, Miguel, **La gestión de la comunicación en las organizaciones**, España, Edit. Ediciones y Publicaciones Comunicación Social, 2012, Pág. 172.

<sup>196</sup> Rodríguez Mansilla, Darío, **Diagnóstico Organizacional**, México, Edit. Alfaomega, 2005, Pág. 91.

**Cuadro 3.1**

<b>Públicos de interés</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Públicos de interés internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Propietarios y accionistas:</b> objetivos financieros de rentabilidad, estabilidad de rentas, valor de la empresa;</li> <li>b. <b>Administradores y directivos:</b> beneficio y volumen de negocio, crecimiento, poder, prestigio y remuneración;</li> <li>c. <b>Trabajadores y empleados:</b> remuneración, estabilidad, participación, formación, igualdad de oportunidades, promoción, salud laboral, conciliación y trabajo-familia.</li> </ul>
<b>Públicos de interés directo externos o del entorno específico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Proveedores:</b> volumen de actividad, vinculación, cooperación, seguridad y lealtad;</li> <li>b. <b>Acreeedores:</b> continuidad de relaciones, rentabilidad, transparencia y solvencia;</li> <li>c. <b>Clientes y consumidores:</b> calidad y fiabilidad de los productos, precios justos, garantía y servicio, publicidad leal, limitación del acceso de menores a productos nocivos;</li> <li>d. <b>Competidores:</b> objetivos de competencia leal, cumplimiento de directrices patronales, cooperación y lealtad a los acuerdos;</li> <li>e. <b>Comunidad local y grupos de interés especial:</b> eficiencia económica y social, empleo, participación en problemas colectivos, minimización de efectos negativos sobre el entorno, generación de rentas y conservación del patrimonio natural.</li> </ul>
<b>Públicos de interés indirecto o del entorno general</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Estado:</b> beneficios, impuestos, contribución a la creación de rentas, el empleo y el crecimiento económico, contribución a la innovación y al desarrollo tecnológico, cooperación al desarrollo y solidaridad;</li> <li>b. <b>Comunidad nacional:</b> defensa de valores sociales, contribución al bienestar social, mejorar la calidad de vida, utilidad social</li> </ul>

	del producto; c. <b>Naturaleza:</b> protección y defensa del entorno natural, reducción del consumo de energía y materiales no renovables, reducción y reciclaje de residuos, contaminación.
--	---

### 3.7. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (Tablero de Control o *Balance Scorecard* en inglés) fue desarrollado a finales de 1992 y principios de 1993 por los profesores Robert S. Kaplan<sup>197</sup> y David P. Norton<sup>198</sup> pertenecientes a la Escuela de Negocios de Harvard.

El Cuadro de Mando Integral ha evolucionado. Inicialmente el pretendía superar las limitaciones de gestionar sólo los indicadores financieros. Los estados financieros presentan límites para el diagnóstico de la empresa.<sup>199</sup>

- a. Se basan en costos históricos, por lo tanto, miran hacia el pasado;
- b. Tienen una escasa capacidad para pronosticar el futuro;
- c. Se tardan en reflejar los cambios que experimentan las organizaciones;
- d. No toman en consideración el capital intangible;

---

<sup>197</sup> (1940) Profesor emérito de la Escuela de Negocios de Harvard al tener la categoría de *Mavin Bower* en la categoría de Desarrollo de Liderazgo. Kaplan ha sido autor y coautor de 14 libros y más de 150 artículos. Entre sus condecoraciones destaca un BS y MS en Ingeniería Electrónica por el Instituto Tecnológico de Massachusetts, MIT, y un Ph. D en Investigaciones de Operaciones por la Universidad de Cornell. Ha recibido doctorados honorarios por parte de la Universidad de Stuttgart, Alemania; Universidad Lodz, Polonia y la Universidad de Waterloo, Canadá. Harvard Business School, **Robert S. Kaplan, Faculty & Research**, [en línea], EEUU, Disponible URL: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6487>, [consulta: 22 de abril de 2014].

<sup>198</sup> (1942) Vicepresidente de Investigación de la Universidad de Florida. Norton cuenta con un BS por el Worcester Polytechnic Institute, MS por el Florida Institute of Technology, MBA por la Universidad del Estado de Florida y un Doctorado por la Universidad Harvard. Ha sido coautor de cinco libros y destaca como articulista y conferencista. Harvard Business Review, **Robert S. Kaplan and David P. Norton**, [en línea], EEUU, Dirección URL: <http://hbr.org/authors/kaplan-norton>, [consulta: 22 de abril de 2014].

<sup>199</sup> José St-Pierre, *Diagnóstico financiero y creación de valor. Más allá de los datos financieros, Administración de Pymes. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*, México, Edit. Pearson Educación, 2011, Pág. 293.

- e. Presentan las estrategias de innovación como gastos y no como vectores del desempeño en el futuro;
- f. No permiten determinar rápidamente las medidas necesarias para corregir las situaciones problemáticas.

Por lo tanto, el Cuadro de Mando Integral se afinó y dejó de ser sólo una técnica de evaluación y control para consolidarse como un sistema de gestión estratégico.

En 2007, los editores de la revista *Harvard Business Review* eligieron el concepto del Cuadro de Mando Integral como la idea de negocios y gerencia más importante en los últimos 75 años.

Uno de sus mayores beneficios es que puede ejecutar las nuevas estrategias con los elementos iniciales de la organización, tanto los recursos físicos como su talento en el personal pueden ser aprovechados al centrarse en un nuevo sistema de gestión.

El éxito no obliga a conseguir nuevos productos o servicios, más bien se propone aprovechar todos aquellos que estuvieron estancados.

### **3.7.1. Dimensiones**

El sistema de gestión, CMI, contempla tres dimensiones:

1. **Estrategia:** Hacer de la estrategia la agenda organizativa principal. El Cuadro de Mando Integral permitiría que las organizaciones por primera vez, describieran y comunicaran su estrategia de forma que se comprendiera y aplicara.
2. **Enfoque:** El Cuadro de Mando Integral como ayuda de navegación, cada recurso y cada actividad de la organización quedaba alineado con la estrategia creando una orientación muy fuerte.
3. **Organización:** El Cuadro de Mando Integral proporciona la lógica y la arquitectura para establecer nuevos vínculos organizativos entre la organización, los servicios y

los miembros al movilizar a todos los empleados para que desarrollen nuevas formas de desempeñar sus tareas ayudando a la organización a conseguir sus metas.<sup>200</sup>

De esta manera al generar una estrategia en coherencia con la organización, su alineación y coordinación se debe de hacer conforme a cinco principios en la cual sus elementos se describen puntualmente para conseguir su comprensión.

**a. Traducir la estrategia a términos operativos.**

La estrategia no se puede aplicar si no se comprende, y no se puede comprender si no se puede describir.<sup>201</sup> Por lo tanto es necesario detallar las capacidades, activos e intangibles de la organización. La clave es colocar a la estrategia en el centro del Cuadro de Mando Integral para conformar el marco de comunicación.

**b. Alinear la organización con la estrategia.**

Inicialmente se necesita que la estrategia tenga coherencia con la organización. La primera demostración de ello es la declaración de un núcleo ideológico en una identidad conceptual plasmado en misión, visión y valores. El cual, se complementará con:

1. **Estrategia**, dirección enfocada a metas y toma de decisiones. Las estrategias otorgan dinamismo a la identidad conceptual ya que son un proceso continuo que permite puntualizar y evaluar los actos de la organización al presentar objetivos generales capaces de ser reales, alcanzables, justificables y medibles.<sup>202</sup>

---

<sup>200</sup> Kaplan Robert y David Norton, **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia**, Barcelona, España, Edit, Gestión 2000, 2001. Pág. 14.

<sup>201</sup> *Ibíd.* Pág. 75.

<sup>202</sup> Aunque se pueden desarrollar mapas estratégicos y Cuadros de Mando Integral para cualquier enfoque estratégico nosotros basamos nuestro enfoque en el marco general enunciado por Michael Porter, uno de los fundadores y líder destacado del campo de la estrategia. Porter sostiene que la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sustentable en el mercado. La diferencia sustentable puede ser brindar a los clientes un mayor valor que la competencia o proporcionar un valor comparable, pero a un costo menor que los competidores. Dice “la diferencia surge de las actividades que se elijan y de cómo llevarlas a cabo”. Véase Kaplan, Robert S. y David

2. **Mapa estratégico**, conjunto ordenado de objetivos estratégicos;
3. **Cuadro de Mando Integral**, puntualiza los elementos en planes de acción;
4. **Objetivos personales**, generación de percepciones particulares para unificar los esfuerzos encaminados en la estrategia.

Así que dentro de una organización resulta más redituable trascender de perspectivas individuales a una experiencia colectiva y conectada. Si bien hay espacios especializados, se pretende que la estrategia supere dichas barreras al brindar mayor flexibilidad a sus manejos.

c. **Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.**

El Cuadro de Mando Integral se usa para comunicar los objetivos estratégicos a todos los miembros de la organización y con ello lograr el éxito de la estrategia mediante su contribución activa. Así que el trabajo colaborativo necesita que todos los empleados funjan adecuadamente y se encaminen hacia el éxito.

Para ello, la comunicación ascendente, descendente y horizontal permiten que se comprenda la estrategia. De esta manera, se logra explicar claramente los procesos y sistemas que componen a la estrategia para así poder implementarla adecuadamente, y también otorga un nuevo flujo de información a través de la retroalimentación. El propósito es que los miembros de la organización adapten los nuevos objetivos estratégicos a sus actividades diarias para así descubrir nuevas e innovadoras oportunidades para trabajar en equipo o destacar habilidades personales.

Un elemento clave es la motivación, la cual, se acompaña de la persuasión para ejercer una acción o la modificación de la misma. La conjunción de la estrategia con la motivación encamina a lograr un mayor grado de eficiencia y un alto nivel de productividad en los miembros de la organización.

Acorde al Cuadro de Mando Integral se pueden considerar a la motivación como la necesidad de afiliación al establecer, mantener o renovar una relación afectiva positiva con otras personas, la satisfacción en el trabajo y las recompensas.

Así que la insatisfacción o bajas expectativas laborales se deben a que los miembros de una organización tienen dificultades para satisfacer la necesidad de afiliación en el contexto del trabajo. En algunos casos, el malestar también se vincula con las compensaciones por incentivos.

En general, dentro de una organización es necesaria la existencia de elementos motivacionales coherentes a las realidades sociales y benéficas en su totalidad, porque si no la organización perdería credibilidad y vigencia. Entonces, la motivación dota a los miembros de la organización de activación, energía y esfuerzo, por ende le permite cierta estabilidad y sobre todo crecimiento enfatizado en resultados positivos.

**d. Hacer de la estrategia un proceso continuo.**

La gestión, implementación y evaluación deben de ser reiterativas ya que necesitan de una constante verificación. Así como la gestión táctica y la gestión estratégica debe de considerarse un proceso continuo y sin fisuras.

Anteriormente, el Cuadro de Mando Integral se centraba más en una gestión táctica, donde las organizaciones utilizan un proceso presupuestario, en él se agrupaban dos presupuestos: un presupuesto estratégico y un presupuesto operativo. En este sistema de control de gestión táctica, el presupuesto era el elemento central del proceso, pero se sustituyó para dejar un mayor espacio a la planificación de la estrategia y su visión.

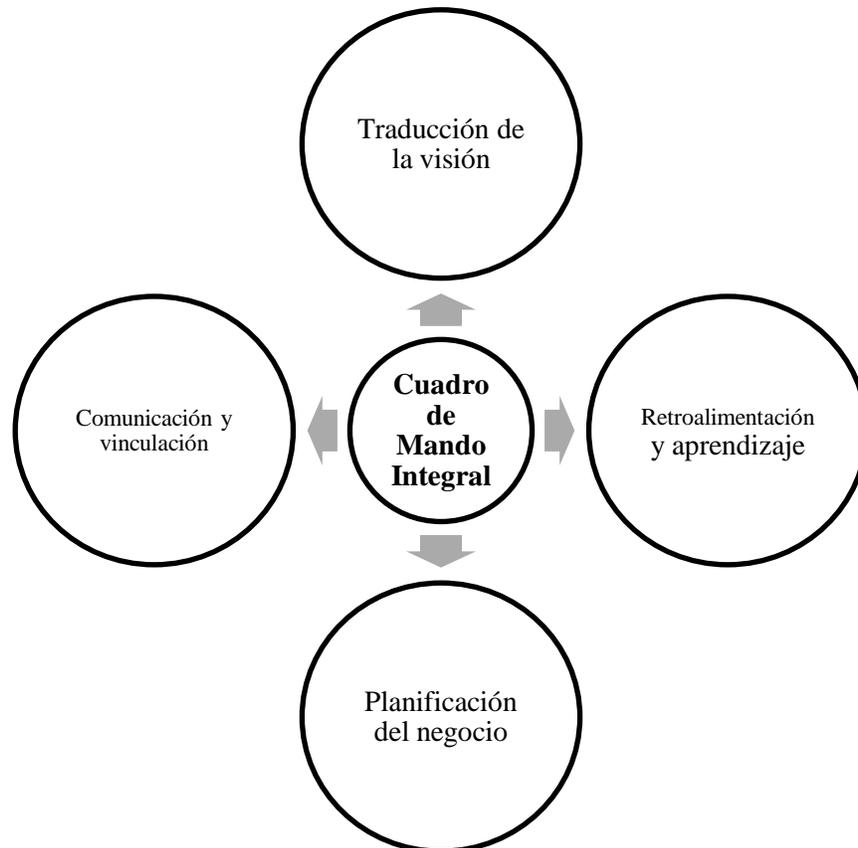
Por lo tanto, en la gestión estratégica resulta predominante al seleccionar el tipo de comunicación y su disponibilidad. Así como desarrollar una hipótesis capaz de corroborarse sólo con el proceso de verificación.

Por ende, la interpretación de resultados es fundamental al proporcionar una nueva perspectiva, para que la estrategia se regenere o reestructuró. En caso de

que existieran mayores correlaciones o bases estadísticas que demostraran la posibilidad de algún cambio, entonces el CMI se podría actualizar inmediatamente.

Por lo cual, la figura 3.3 representa el sistema de gestión estratégica presente en el Cuadro de Mando Integral.<sup>203</sup>

**Figura 3.3**



**e. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.**

El liderazgo integra a todos los miembros en una organización ya que les permite la participación en la toma de decisiones y magnifica a la comunicación mediante el desarrollo de nuevas soluciones destinadas para cambiar los factores negativos que impidan el crecimiento de la organización.

---

<sup>203</sup> Esquema basado en el cuadro que se presenta en Kaplan Robert S. y David P. Norton, **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia**, España, Edit, Gestión 2000, 2001, Pág. 33.

En esencia, el liderazgo actúa libre e individualmente como guía y moldea gran parte de la organización.

Si bien el Cuadro de Mando Integral hace hincapié en la estrategia, entonces se necesitará de un liderazgo estratégico en la aplicación de esta nueva metodología.

El liderazgo estratégico según Mario Krieger es aquel capaz de crear una visión y misión para la organización adecuada para su contexto y área de poder externa, al generar los valores y cultura adecuados para su clima y área de poder interna en función de los objetivos estratégicos de la organización.<sup>204</sup>

Se podría suponer que los cuadros altos podrían motivar, incentivar y crear una participación activa.

A pesar de que no en todos los casos la superioridad jerárquica es predominante ya que pueden existir grupos informales en los cuales existan personajes claves para que exista un cambio transformacional en toda la organización.

Por lo tanto, el liderazgo estratégico debe identificar a los actores claves que participan en la organización y solicitar su respaldo para adherirse al nuevo proceso de cambio que se despliega de la estrategia principal que comanda el CMI.

Los actores claves también pueden ser llamados líderes estratégicos. La principal característica de un líder estratégico es la visión holística que tiene ante los acontecimientos ya que se necesita de la convergencia de distintos puntos de vista para presentar una imagen más completa y objetiva de la realidad y sus oportunidades.

El o los líderes estratégicos buscan la mejor manera de lograr un compromiso con los demás públicos de la organización. Ellos están habilitados para presentar confiabilidad al ser motivadores y sobre todo para comunicar a la organización los

---

<sup>204</sup> Krieger, Mario. **Sociología de las Organizaciones. Desarrollo y Comportamiento Organizacional**, Argentina, Edit. Pearson Education, 2001. Pág. 390.

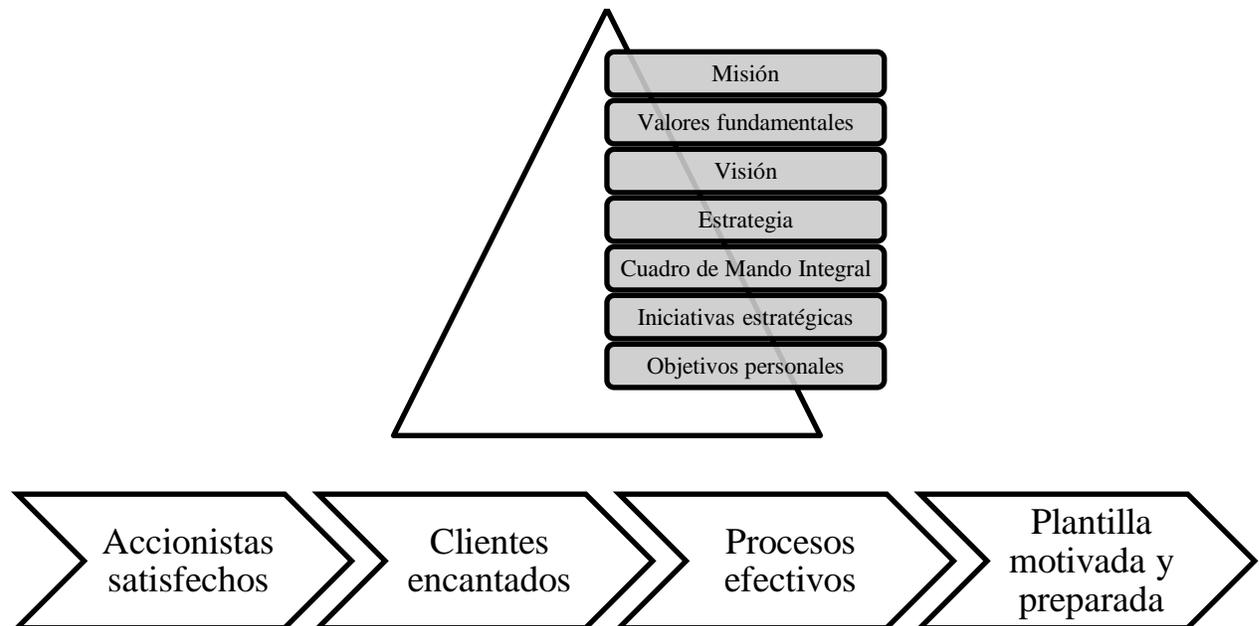
progresos de la transformación, así como anunciar los logros y motivar o tratar abiertamente los errores para redirigir o revitalizar las tácticas.

Estos líderes estratégicos también pueden correr riesgos así como introducir nueva tecnología o adquirir nuevas destrezas para el equipo de trabajo. En ellos recaen las capacidades, voluntades y recursos necesarios para movilizar a la organización.

De esta forma, el liderazgo estratégico apoya para la consecución de la visión y ejecutar los cambios para hacerla realidad.

La totalidad de los procesos continuos de la estrategia se traducen en la figura 3.4.<sup>205</sup>

**Figura 3.4**



<sup>205</sup> Esquema basado en el cuadro que se presenta en Kaplan Robert S. y David P. Norton, **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia**, España, Edit, Gestión 2000, 2001, Pág. 83.

### 3.7.2. Cuadrantes del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral ofrece un marco para describir estrategias destinadas a crear valor. El CMI se compone de cuatro cuadrantes o perspectivas, las cuales tienen un orden lógico encaminado a la consecución de la estrategia.

El CMI distingue dos grandes perspectivas, divididas en externa e interna. Las perspectivas externas son la perspectiva financiera y la perspectiva de clientes las cuales dan resultado de la actuación de la organización; en complemento, las perspectivas internas compuesta por la perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento desarrollan los objetivos en los que la organización tiene mayor oportunidad de actuación.

#### 3.7.2.1. Perspectiva financiera

El CMI mantiene a la perspectiva financiera como el objetivo final para las empresas que buscan maximizar sus utilidades.<sup>206</sup>

El desempeño financiero, un indicador de resultados, proporciona la máxima definición de éxito de una organización. La estrategia describe la forma en que una organización se propone crear un crecimiento sustentable en el valor para los accionistas.<sup>207</sup>

La cual toma en cuenta el crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde el accionista, a su vez su análisis y evaluación compete a los cuadros más altos y ejecutivos de alto nivel.

La perspectiva financiera se basa en la gestión simultánea entre el crecimiento y la productividad. El crecimiento en términos de expansión económica y hasta geográfica, los cuales buscan aumentar los ingresos y generar nuevas fuentes de

---

<sup>206</sup> Kaplan, Robert S. y David P. Norton, **Mapas estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles**, España, Edit. Gestión 2000, 2004, Pág. 67.

<sup>207</sup> *Ibíd.* Pág. 35.

ganancia, y crecimiento acorde a la productividad, el cual, se basa en la reducción de costos y aumento de la eficiencia y eficacia.

### 3.7.2.2. Perspectiva de clientes

La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para segmentos determinados de clientes. Elegir la propuesta de valor para el cliente es el elemento central de la estrategia.<sup>208</sup>

La propuesta de valor ofrecida por la organización es un punto diferenciador capaz de atraer, retener y profundizar a los clientes objetivos.

La propuesta de valor se describe como un mix entre producto, precio, servicio, relación e imagen.<sup>209</sup> Los clientes escogidos como objetivos son aquellos que, en su decisión de compra, dan máxima importancia a los atributos de la proposición de valor ofrecido por la empresa.<sup>210</sup>

En esta perspectiva se asegura cumplir con los requisitos del cliente y su cumplimiento lleva a la satisfacción, retención y crecimiento; o en caso negativo se emprenden acciones para mejorar los procesos a fin de solucionar la carencia y proporcionar un componente principal del mejor desempeño financiero.

### 3.7.2.3. Perspectivas de procesos internos

Los procesos internos crean y entregan la propuesta de valor para los clientes. El desempeño de los procesos internos es un indicador de tendencia de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros y del cliente.<sup>211</sup> La perspectiva de procesos

---

<sup>208</sup> *Ibíd.*

<sup>209</sup> Kaplan Robert S. y David P. Norton, **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia**, España, Edit, Gestión 2000, 2001, Pág. 97.

<sup>210</sup> *Ibíd.*, Pág. 100.

<sup>211</sup> Kaplan, Robert S. y David P. Norton, **Mapas estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles**, España, Edit. Gestión 2000, 2004, Pág. 35.

internos es el aspecto operativo que respalda la satisfacción de los accionistas y los clientes.

Dentro de la cual intervienen acciones que están al interior del margen de actuación de la organización, con el fin de cumplir con los requisitos generales acordes a la calidad, servicio y materias a través del mantenimiento de la integridad del sistema de gestión.

Al igual en ella se comunica la estrategia del CMI. Si bien existen muchos medios para comunicar la estrategia y el Cuadro de Mando Integral a los empleados destacan las reuniones trimestrales, folletos, hojas informativas mensuales, programas de formaciones o mix de medios.

- a. Los empleados, sea cual sea su nivel, deberán conocer qué se espera de ellos. Lo que obliga a una comunicación descendente organizada y coherente. El Cuadro de Mando Integral nos ayuda con este cometido.
- b. Una gestión por procesos requiere de una mejor comunicación entre áreas o departamentos, por lo que la comunicación horizontal aumenta en cantidad y calidad.
- c. Los empleados deberán poder comunicarse con sus jefes de manera fluida, lo que conlleva la obligación de facilitar la comunicación ascendente, así como tener acceso a la información necesaria para el correcto desempeño de su responsabilidad.<sup>212</sup>

La flexibilidad de la que se compone brinda una participación plural, no impositiva, encauzada la retroalimentación y la apertura a expresar opiniones, tomar decisiones y argumentar cómo actuar

---

<sup>212</sup> Andreu Alabarta, Eduardo y Rafael Martínez-Villanova Martínez, **Cómo gestionar una Pyme mediante el Cuadro de Mando Integral**, España, Edit. ESIC, 2008, Pág. 206.

### 3.7.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los activos intangibles son la fuente definitiva de la creación de valor sustentable. Los objetivos de aprendizaje y crecimiento describen la forma en que personas, tecnología y entorno organizacional se combinan para apoyar la estrategia. Las mejoras en las mediciones del aprendizaje y crecimiento son indicadores de tendencia del desempeño relacionado con el proceso interno, los clientes y los aspectos financieros.<sup>213</sup>

La también denominada perspectiva para la construcción del futuro visualiza una oportunidad para el cambio, la innovación y el crecimiento de la organización. En ella se analizan las competencias estratégicas, tecnología y clima para la acción, así como el saber hacer como experiencia que respalda los procesos y actividades de alta prioridad.

Por lo tanto, la lectura del Cuadro de Mando Integral se cimenta en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento la cual vincula la construcción de la visión conforme a cambios duraderos y sostenibles; continua la perspectiva de procesos internos que organiza los recursos y capacidades en la organización; seguido de la perspectiva de clientes dedicada a crear una propuesta de valor con el comprador; y por último se ubica la perspectiva financiera que es resultado de las perspectivas anteriores y la que demuestra la creación de valor tangible.<sup>214</sup>

---

<sup>213</sup> *Ibidem.*

<sup>214</sup> Los cuatro cuadrantes tienen la suficiente flexibilidad para satisfacer a los principales públicos que intervienen en la organización. En algunas ocasiones, los cuadrantes cambian de orden para así mejorar la contribución del CMI, algunas veces se podrán agregar o eliminar perspectivas según convenga para el análisis; o en su caso, los cuadrantes sólo se podrán redefinir. Para ser aún más preciso, existe la opción de crear Cuadros de Mando Integral personales o centrados en un área en concreto, pero ellos se deben de correlacionar con la misión de la organización e ir acorde a los objetivos estratégicos principales, ello se propone para que se respete una estrategia en común y así ofrecer un mensaje coherente a todos los involucrados.

Por su parte, la figura 3.5<sup>215</sup> expone un Cuadro de Mando Integral genérico diseñado por Kaplan y Norton.

**Figura 3.5**

Visión y estrategia					
<i>Si tenemos éxito ¿Cómo nos verán nuestros accionistas?</i>	Perspectiva financiera	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<i>Para alcanzar la visión ¿Cómo deben de vernos nuestros clientes?</i>	Perspectiva del cliente				
<i>Para satisfacer a los clientes ¿En qué proceso debemos destacar?</i>	Perspectiva de procesos internos				
<i>Para alcanzar mi misión ¿Cómo debemos de aprender y mejorar la organización?</i>	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento				

En el cual, los objetivos de las cuatro perspectivas se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa-efecto.

Las cuatro perspectivas en el Cuadro de Mando Integral consideran a los públicos de interés, los objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y responsables como sus elementos claves a desarrollar.

- a. **Públicos de interés:** los públicos de interés en el Cuadro de Mando Integral son públicos claves en el diseño e implementación de las

<sup>215</sup> Cuadro de Mando Integral basado en Kaplan Robert S. y David P. Norton, **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia**, España, Edit, Gestión 2000, 2001, Pág. 87

estrategias. Se tipifican de acuerdo a la relación, representación y trascendencia. El Cuadro de Mando Integral distingue a las partes interesadas y las identifica como: accionistas, clientes, empleados, proveedores y comunidad.<sup>216</sup>

- b. **Objetivos estratégicos:** los objetivos estratégicos aprovechan los recursos, capacidades y competencias de la organización. Los cuales integran variables capaces de ser medidas ya que son concretos, claros y verosímiles. La estipulación de objetivos estratégicos esclarece las actividades claves para dotar al CMI como una herramienta de gestión capaz de consolidar la visión de la organización y así revelar la conexión entre sus bases y actos a desarrollar.
- c. **Indicadores:** los indicadores son reglas de cálculo y ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.<sup>217</sup> Los indicadores para el CMI se clasifican en indicadores del pasado, las consecuencias de las acciones tomadas previamente; e indicadores futuros, medidas que impulsan los resultados alcanzados en los indicadores pasados.<sup>218</sup>
- d. **Metas:** las metas son el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado.<sup>219</sup> Las metas debe de ser retadoras para superar las actuaciones pasadas, asequibles y gestionables para se monitoreadas y evaluadas.
- e. **Iniciativas:** acciones, programas, actividades, proyectos e iniciativas acordes a la vinculación con la estrategia, recursos y tiempo.

---

<sup>216</sup> Existen dos perspectivas para los stakeholders en el Cuadro de Mando Integral. La primera refiere al valor estratégico que ellos aportan a la organización ya que se pueden conseguir metas y objetivos económicos. La segunda perspectiva trata sobre la responsabilidad moral que se sostienen ante ellos, principalmente se evidencia en los accionistas y empleados.

<sup>217</sup> Martínez Pedros, Daniel y Artemio Milla Gutiérrez, **La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral**, España, Edit. Diaz de Santos, 2012, Pág. 211.

<sup>218</sup> La selección de indicadores se basa a que deben de estar ligados a la estrategia; deben ser cuantitativos; accesibles, de fácil comprensión; contrabalanceados; relevantes y partir de una definición común. A su vez, los indicadores se obtiene del análisis de la percepción a través de encuestas, entrevistas y estimaciones, y del rendimiento, Contabilidad e informes y evidencias.

<sup>219</sup> Martínez Pedros, Daniel y Artemio Milla Gutiérrez, **La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral**, España, Edit. Diaz de Santos, 2012, Pág. 212.

- f. **Responsables:** la asignación a los encargados de la gestión de las iniciativas compromete a los integrantes al cumplimiento de la estrategia. El responsable debe de analizar resultados, promover posibles cambios, justificar desviaciones, proponer acciones correctivas y demás.

### 3.8. Mapas estratégicos

Los mapas estratégicos se basan en temas estratégicos para la organización. Los temas estratégicos son hipótesis acerca de información y correlación de datos que benefician o perjudican a la organización.

De esta manera, al ser considerados hipótesis se tratan de proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados.<sup>220</sup>

Los cuales se refieren a situaciones reales y basadas en alguna problemática focalizada, su caracterización se basa en el impacto, la actualidad, proximidad y prominencia que los precede.

Entonces la concatenación de las hipótesis definirá la proposición de valor y la diferenciación que se presentará como los resultados financieros deseados. De esta manera se demostrarán las múltiples vinculaciones para la transformación de los activos intangibles en activos tangibles a través de su medición o reorganización para presentarlos en resultados financieros.

En su caso, las hipótesis subyacentes aplican para alinear los recursos secundarios, al poner a prueba a la hipótesis principal y adaptarse en tiempo real.

El mapa estratégico es una estructura lógica y completa que describe a la estrategia, proporciona las bases para diseñar un Cuadro de Mando Integral que es el punto angular

---

<sup>220</sup> Hernández Sampierí, Roberto *et al.*, **Metodología de la investigación**, México, Edit. Mc Graw Hill, 1997, Pág. 86.

de un nuevo sistema de gestión estratégica.<sup>221</sup> Por lo tanto, los mapas estratégicos proporcionan los cimientos para construir Cuadros de Mando Integral.

Debido a que un mapa estratégico debe de proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivo e indicadores y, lo que es más importante poder gestionarlos. De esta manera el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.<sup>222</sup>

### 3.8.1. Principios

El mapa estratégico se basa en la alineación de todos los activos y capacidades de las organizaciones con el propósito de contribuir a la creación de valor al vincularse. El valor no reside en un activo intangible determinado, sino que aparece con la creación de un conjunto de activos y de una estrategia que los una.<sup>223</sup>

- a. **La estrategia equilibra fuerzas contradictorias:** las cuales resultan del equilibrio entre la reducción de costes en el corto plazo y la inversión a capacidades para generar rendimiento en el futuro.
- b. **La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para los clientes:** la definición de los clientes objetivos así como la formulación correcta de la propuesta de valor generaran una fuente de valor sostenible.
- c. **El valor se crea mediante procesos internos:** un conjunto de activos unidos en los procesos internos eficientes y alineados, determinan la manera en la que se crea el valor.
- d. **La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios:** la estrategia debe de relacionarse con todos los procesos de la organización para considerarse integral.

---

<sup>221</sup> *Ibíd.* Pág. 17.

<sup>222</sup> Martínez Pedros, Daniel y Artemio Milla Gutiérrez, **La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral**, España, Edit. Diaz de Santos, 2012, Pág. 216

<sup>223</sup> Kaplan Robert S. y David P. Norton, **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia**, España, Edit, Gestión 2000, 2001, Pág. 76

- e. **La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles:** los activos intangibles se deben de congregarse con otros activos y capacidades para dotarse de valor. Los activos intangibles tienen valor potencial pero no valor en el mercado y sólo podrían existir aproximaciones, por lo tanto, se necesitarían procesos organizativos como los que ofrece el CMI acordes al diseño, entrega, servicio, entre otros para poder transformar el valor potencial en valor tangible.<sup>224</sup>

### **3.8.2. Cuadrantes de los Mapas estratégicos**

Robert S. Kaplan y David P. Norton ampliaron su análisis e investigación acerca del Cuadro de Mando Integral y considera que como parte de su evolución, el mapa estratégico integra las cuatro perspectivas originales del CMI ahora como una segunda capa de detalles que ilustra mejor a la consecución de ideas y sus respectivas causas-efecto.

#### **3.8.2.1. Perspectiva financiera**

Los indicadores de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados financieros.<sup>225</sup>

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros en indicadores como el retorno de la inversión, el valor para los accionistas y el aumento de ingresos.

Por lo tanto, el ejercicio financiero de la empresa puede mejorar a través de dos enfoques:

---

<sup>224</sup> El CMI no medirá el valor de los activos intangibles en unidades monetarias, ese no es su propósito. Más bien busca demostrar que los activos intangibles a través de mapas estratégicos sí pueden alcanzar proposiciones de valor.

<sup>225</sup> Kaplan, Robert S. y David P. Norton, **Mapas estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles**, España, Edit. Gestión 2000, 2004, Pág. 67

- a. **Crecimiento de ingresos:** incrementar las nuevas fuentes ingresos para mayores ventas. La venta de productos complementarios y nuevos así como la fidelidad de los clientes actuales brinda áreas a explorar para sumar más capital.
- b. **Productividad:** mejorar la estructura de costes mediante su reducción u optimización.

### 3.8.2.2. Perspectiva de clientes

La propuesta de valor ofrece los bienes y servicios diferenciadores de una organización, es decir, lo que hacer mejor e incomparable ante un determinado segmento de clientes con el fin de obtener su satisfacción, retención y detección de nuevos consumidores con el cálculo previo de la rentabilidad del mismo.

El precio, la calidad, el tiempo, la función, la asociación y la marca son los elementos que componen a esta perspectiva y de ellas se desprenden cuatro estrategias:

- a. **Mejor costo total**, dirigida a clientes con alta sensibilidad al precio;
- b. **Liderazgo del producto en el mercado**, su precio resulta más elevado porque se enfoca a clientes que prefieren una funcionalidad superior;
- c. **Soluciones completas para los clientes:** beneficiar las relaciones con los usuarios, su cercanía y atención altamente privilegiada, anexo a ello con la integridad de una vigilancia post-venta;
- d. **Sistemas de bloqueo:** cuando a los clientes les cueste mucho trabajo cambiar de proveedor por la concentración de pocos. El proveedor dominante genera grandes barreras de entrada con altos costos y con ello impedir el acceso a otros vendedores.

### 3.8.2.3. Perspectivas de procesos internos

Los procesos forman y entregan la propuesta de valor al cliente así que los procesos críticos al interior de la organización se dirigen a generar un mayor impacto sobre la estrategia.

- a. **Gestión de operaciones:** producir y entregar productos y servicios a los clientes conforme a las acciones cotidianas de adquirir y procesar la materia prima para presentar los productos terminado al cliente;
- b. **Gestión del cliente,** asentar relaciones con los clientes y con ello profundizar en su conocimiento;
- c. **Innovación:** desarrollo de nuevos productos, servicios, procesos y relaciones tanto para ingresar a nuevos mercados como incluirse a nuevos nichos a través de la identificación de oportunidades;
- d. **Procesos reguladores y sociales:** cumplir con los lineamientos y expectativas del entorno en dimensiones de medio ambiente, seguridad y salud, prácticas de empleo e inversión en la comunidad.

### 3.8.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reside el sustento tanto del CMI como del mapa estratégico. La cual exige la alineación con la estrategia, sus recursos y capacidades para conseguir el éxito de la ejecución de la estrategia.

La identificación de los activos intangibles más importantes para la estrategia se clasifican en:

- a. **Capital humano:** tareas, habilidades, talentos, competencia y conocimientos; el saber hacer. La identificación del capital humano requiere de criterio como competencias estratégicas definidas en un perfil que comprenda los conocimientos básicos, habilidades y valores, así como

evaluar la disponibilidad del capital humano y realizar un programa para su capacitación acorde a los objetivos propuestos por la estrategia.

- b. **Capital de información:** la materia prima de las organizaciones es el procesamiento de información y datos a través de bases, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica, encaminadas a hacer asequible su conocimiento a todos los miembros;
- c. **Capital organizacional:** compuesto por el clima organizacional, cultura, liderazgo, alineación, trabajo colaborativo y gestión del conocimiento, los cuales se movilizan para sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia. Un alto capital organizacional se traduce a una comprensión e introyección del núcleo ideológico en los integrantes para que así trabajen juntos hacia una misma dirección, por el contrario, un bajo capital organizativo se traduce a una organización que no logra comunicar prioridades ni orientar sus acciones hacia una estrategia.

Por lo tanto, la esquematización del mapa estratégico conforme a Kaplan y Norton se puede apreciar en la figura 3.6.<sup>226</sup>

---

<sup>226</sup> Mapa estratégico basado en Kaplan, Robert S. y David P. Norton, **Mapas estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles**, España, Edit. Gestión 2000, 2004, Pág. 58

**Figura 3.6**

<b>Perspectiva financiera</b>					
<i>Productividad</i>		<i>Valor a largo plazo para los accionistas</i>		<i>Crecimiento de ingresos</i>	
<b>Perspectiva del cliente</b>					
<i>Atributos producto-servicio</i>				<i>Relación</i>	<i>Imagen</i>
Precio	Calidad	Tiempo	Función	Asociación	Marca
<b>Perspectiva de procesos internos</b>					
<i>Gestionar operaciones</i>		<i>Gestionar clientes</i>		<i>Gestionar innovación</i>	<i>Gestionar procesos reguladores y sociales</i>
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>					
<i>Capital humano</i>		<i>Capital de información</i>		<i>Capital organizacional</i>	

En conclusión, el análisis y conceptualización de los elementos que componen al Cuadro de Mando Integral, CMI, permite considerarlo una nueva metodología para la instrumentación de la Comunicación Organizacional.

El CMI permite estructurar y transmitir mensajes. El emisor, en este caso, la organización, conoce claramente a cuál receptor decide transmitir sus mensajes, lo que facilita la comprensión de los públicos de interés y con base en ellos se lograrán desempeñar la estrategia adecuada a sus necesidades.

Por lo tanto, el CMI define a los públicos de la organización en cuadrantes o perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Las cuatro perspectivas comunican la estrategia a todos los públicos y con ello responde a la pregunta ¿Cuál es la estrategia? La cual se comunica a través de un código en común y por medio de su esquematización, la cual resulta de fácil comprensión, se configuran el proceso secuencial los objetivos estratégicos y la propuesta de valor a compartir con la articulación de metas e indicadores capaces de ser medidos y con base en ellos cuantificar y cualificar resultados.

El CMI como instrumento de gestión en las organizaciones estructura una aplicación rápida y efectiva de la estrategia y por su parte el mapa estratégico proporciona un plano del camino hacia el futuro alineado para alcanzar la visión de la organización con la oportunidad de una adaptación continua y así hacer frente al entorno.

El CMI también es una metodología de trabajo creativo que aumenta las oportunidades y participación activa que pone de manifiesto el talento potencial que aguarda en los miembros de las organizaciones mexicanas.

De esta manera, se fomenta la integridad del dinamismo que reside en las organizaciones y con él se pueden preparar nuevas oportunidades, mejorar las habilidades laborales, reestructurar los comportamientos que se necesitan cambiar, desplegar tecnología innovadora o proponer iniciativas para centrar el esfuerzo en apoyar a la estrategia.

En el siguiente capítulo se presentarán tres Estudios de casos de pequeñas y medianas empresas en la Ciudad de México que utilizaran el CMI para gestionar su Comunicación Organizacional.

## **Capítulo Cuatro, Estudio de casos**

### **Introducción**

El potencial desarrollo, innovación y flexibilidad de las pequeñas y medianas empresas mexicanas las constituye como un importante eslabón en la cadena del progreso social y económico de nuestro país.

Si bien el ambiente empresarial se integra por grandes consorcios que sucumben ante la inestabilidad de los mercados, cambios políticos, coyunturas sociales, excesos de información y constantes avances tecnológicos; por el otro lado, las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a todo ello con menores herramientas a su favor.

El principal propósito a exponerse en este capítulo será la gestión estratégica de los recursos tangibles e intangibles en las Pymes y con ello se analizará la postura de dichas organizaciones ante su entorno.

La recolección e interpretación de la información y datos explicarán las variaciones en el proceso comunicacional para generar resultados favorables a la organización.

Actualmente, las Pymes rompen esquemas y paradigmas para la aportación a sus objetivos. Por lo cual, desde nuestra perspectiva, el Cuadro de Mando Integral es una metodología que les permite enfrentar los retos de una manera sistemática, analítica y eficiente.

Sin implicaciones de que sus ideas y estrategia sean un isomorfismo donde se pierda la identidad al conducirse por imitación, tampoco se pretende que por ello se abandone su autonomía y libertad.

Por lo tanto, el objetivo de este capítulo es incursionar en el entendimiento de la dinámica actual y mediante un ejercicio práctico de Estudios de casos se analizan e tres pequeñas y medianas empresas pertenecientes a la Ciudad de México a las

cuales se ha optado por cambiar sus nombres y así salvaguardar sus intereses y los de sus propietarios.

El objetivo de este capítulo es ilustrar la exposición metodológica que ofrecen los Estudios de casos al ofrecer ejemplos que permitan comprender la formulación del Cuadro de Mando Integral.

Como parte de la búsqueda de planteamientos que refuercen la consistencia de nuestro análisis, nos apegamos a la gestión estratégica de la Comunicación Organizacional propuesta por Jorge Prieto Herrera<sup>227</sup>.

Jorge Prieto Herrera se refiere a la Formulación estratégica como la diagnosis de la situación actual lo que brinda una base para la selección y diseño de la estrategia de comunicación; por su parte, la Implementación estratégica compete a las aproximaciones dinámicas de la planificación táctica; y por último, la Evaluación estratégica muestra los resultados del cumplimiento de los objetivos e indicadores previamente estipulados.

Aunado a ello, se hace uso de herramientas para analizar el interior y entorno de las organizaciones. Por lo tanto, se incorporan los Factores Claves de Éxito (FCE), Análisis FODA, Análisis del entorno y Análisis de los competidores.

Las cuales también proveen bases racionales para la gestión estratégica de la Comunicación Organizacional. Debido a que permiten evaluar la influencia de factores internos y externos.

La incorporación de estos también ayuda a obtener un dominio profundo del análisis de la organización, para posteriormente incorporarlos con el Cuadro de Mando Integral.

---

<sup>227</sup> La cual fue analizada en el Capítulo 1 de la presente tesis. Véase apartado 1.4.5. Fundamentos de la gestión estratégica de la Comunicación Organizacional

#### 4.5. Estudio de casos

Mezcalería Oaxaca, Foro Empático y Cultural y Café El Pensador Francés son tres pequeñas y medianas empresas en la Ciudad de México que participan en el sector de servicios. El acercamiento a las tres organizaciones se debe a que participan activamente en una alianza estratégica<sup>228</sup> desde el mes de julio del 2014.

El motivo por el que se unieron en alianza estratégica tiene que ver con las ideas de construir sus sueños, apoyo en conjunto e incrementar su rentabilidad con una inversión baja.

Hasta el momento, la suma de esfuerzos ha logrado conjuntar propuestas de los tres espacios para así desarrollarse mutuamente en el aspecto económico, social y geográfico. Debido a que mensualmente se reúnen para compartir propuestas. Tales aportaciones son plasmadas en minutas, las cuales, posteriormente se calendarizan y comparten entre los tres espacios.

Mezcalería Oaxaca, Foro Empático y Cultural y Café El Pensador Francés se han vinculado para compartir experiencias y aprendizajes a través de una red de colaboraciones en sus propuestas culturales como lo son presentaciones musicales de artistas y cantautores de diversos géneros musicales, exposiciones pictóricas y fotográficas, cine-debate, presentación de publicaciones, performance, talleres y catas con el fin de unir esfuerzos ante la competencia y las ofertas disponibles por el corredor de las colonias Roma y Condesa y del Centro Histórico.

---

<sup>228</sup> Las alianzas estratégicas o de cooperación refieren a la creación entre dos o más empresas de un propósito encaminado a obtener o conservar una ventaja competitiva y cuando la industria requiere de una gama más amplia de competencias y conocimientos. La alianza estratégica generan una estrategia en común con el fin de aprovechar oportunidades que puedan resultar muy complejas, caras o arriesgadas para una sola empresa. A su vez, destacan porque mejoran la comunicación, productividad y rentabilidad al globalizar operaciones y minimizar riesgos.

## **4.6. Formulación estratégica**

La recolección de datos internos y externos de la alianza estratégica entre Mezcalería Oaxaca, Foro Empático y Cultural y Café El Pensador Francés partió de la evaluación del accionar de cada organización y en su conjunto mediante la pregunta ¿Cuáles recursos y capacidades son plenamente efectivos y aprovechables? y ¿Cuáles se encamina a consolidar sus núcleo ideológico?

### **4.6.1. Mezcalería Oaxaca**

Mezcalería Oaxaca ofrece gastronomía y sonoridad oaxaqueña. La cual comercializa alimentos tradicionales oaxaqueños así como la bebida típica de la localidad, el mezcal.

Mezcalería Oaxaca se creó hace una década en una antigua Tienda de Raya, perteneciente al periodo de la Revolución. El espacio compuesto por altos techos de vigas y paredes de adobe se ubica en la delegación Venustiano Carranza, en la zona oriente del Distrito Federal.

En sus inicios, Mezcalería Oaxaca sólo era un punto de reunión para los oriundos oaxaqueños que buscaban un espacio para compartir sus afinidades y tradiciones. Los cuales solían participar activamente, y destacan distinguidos personajes del ambiente musical y literario del sureste de nuestro país.

Mezcalería Oaxaca cerró sus puertas en el periodo de 2011 a 2012. El tiempo que estuvo sin operara propicio la pérdida de clientes así como un debilitamiento en su reputación. Posteriormente, en marzo de 2013, Mezcalería Oaxaca cambió su administración.

La cual se enfrenta al reto de posicionar nuevamente a la organización. Por lo tanto, sus actuales propietarios pretenden compartir su propuesta con un público heterogéneo. La iniciativa es ofrecer un espacio cultural donde se pueda degustar comidas y bebidas típicas oaxaqueñas con una propuesta cultural que dignifique al lugar.

#### **4.6.1.1. Base legal, razón social de Mezcalería Oaxaca:**

##### **Informalidad**

Los Estudios de casos Mezcalería Oaxaca, Foro Empático y Cultural y Café El Pensador Francés se ubican en el sector informal de la economía<sup>229</sup> al igual que el 70% de micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país.<sup>230</sup>

El sector informal se compone por agentes económicos que no se adhieren a las normas institucionalizadas y evaden los códigos tributarios. Por el contrario, la economía formal con apego al marco regulatorio institucional abre oportunidades para la incorporación plena al proceso de modernización y fomento al desarrollo competitivo de las Pymes.

Desde nuestra perspectiva se aboga por la rectitud en su accionar y con ello contribuir a las obligaciones que les permita convertirse en entidades económicas plenas para desarrollar el bienestar social de los ocupados, ya que el sector informal presenta nula afiliación a los sistemas de salud y pensiones así como presenta bajos derechos laborales básicos.

Si bien las Pymes son representantes del empleo nacional al concretarse como unidades formales éstas definirán el éxito de la economía del país porque dependen en gran parte de este primer eslabón en la cadena de producción de bienes y servicios que elevan poco a poco el nivel de vida de sus habitantes.<sup>231</sup>

Actualmente, destacan los programas de crédito y financiamiento, capacitación y asesorías, acceso a mercados más dinámicos y prestaciones laborales para todos sus integrantes.

---

<sup>229</sup> Resulta importante destacar que las tres organizaciones cuentan con una ubicación fija y no podrían ser consideradas como ambulante porque no realizan sus transacciones sobre la vía pública.

<sup>230</sup> Estimaciones del gobierno federal considerar que de las más de cinco millones de Micro, Pequeñas y Medianas empresas en el país, 3, 500,000 se encuentra en la informalidad.

<sup>231</sup> En México, el sector público es el principal interesado en lograr la creación y el establecimiento formal y oficial de las pequeñas y medianas empresas mediante facilidades como apoyos económicos, financieros y fiscales proporcionados por el Estado.

**4.6.1.2. Sector:** Servicios;

**4.6.1.3. Rama económica:** Mezcalería;

La industria del mezcal<sup>232</sup> presenta un auge en nuestro país. El Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal (Comercam) calcula que la industria del mezcal genera más de 50,000 empleos directos e indirectos, tiene más de 150 marcas y agrupa a más de 600 empresas.

Además, se producen 1.5 millones de litros de mezcal al año y exporta a 26 países un tercio de la producción. Conforme al análisis de 2009 a 2011, el volumen del mezcal consumido en la Ciudad de México creció un 169%, lo que pone en evidencia la moda de su consumo.

**4.6.1.4. Número de empleados:** 7 miembros, tres de ellos son propietarios del negocio;

**4.6.1.5. Ciclo de vida:** Iniciación,<sup>233</sup>

**4.6.1.6. Declaración del núcleo ideológico**

El núcleo ideológico compuesto por la misión, visión y valores resulta esencial para una gestión estratégica al proveer una base capaz de clarificar el accionar de cualquier organización. A su vez, es importante destacar que estas declaraciones ideológicas son eficaces vehículos de comunicación con los públicos de interés.

En el caso de Mezcalería Oaxaca no se ha estipulado ningún núcleo ideológico; por lo tanto se generará uno con el valor estratégico de comunicar y así transmitir

---

<sup>232</sup> El término mezcal proviene del náhuatl *metl* maguey e *ixcalli* cocido, es decir, *mexcalli*, maguey cocido. Véase, Raúl Serrano, **Mejoran proceso industrial del mezcal**, Dirección URL <http://www.invdes.com.mx/suplemento/1432-mejoran-proceso-industrial-del-mezcal> [Consulta: 17 de febrero de 2015].

<sup>233</sup> Véase Anexo 4.1 Ciclo de vida de la empresa

a los públicos una imagen favorable. Para ello, se trabajó conjuntamente con sus actuales propietarios y administradores.

#### **4.6.1.6.1. Misión**

“Recrear el espíritu de la comunidad oaxaqueña en la Ciudad de México a través de la experiencia sensorial de la gastronomía acompañada del mezcal artesanal en un ambiente auténtico y cálido disponible para disfrutar la amplia oferta cultural de nuestro país, para ello trabajamos con energía, pasión y respeto”.

#### **4.6.1.6.2. Visión**

“Loar la riqueza gastronómica y cultural del sureste de nuestro país en la fusión conceptual que impregna la capital metropolitana”.

#### **4.6.1.6.3. Valores**

1. Respeto: Aprecio por los miembros de Mezcalería Oaxaca, consumidores, proveedores y comunidad en el reconocimiento de sus derechos y virtudes.
2. Honestidad: Promoción de la integridad y con el firme propósito de demostrarla bajo cualquier circunstancia.
3. Comunción: Colectividad en la suma de energías de todos los participantes al encaminarla al desarrollo integral de la organización.
4. Diversidad: Trato equitativo y justo para la dignidad humana y la convivencia pacífica.

#### **4.6.1.7. Sintomatología**

La toma de decisiones de la nueva administración va en función de una movilización de los pocos recursos productivos con los que cuenta la organización.

**4.6.1.8. Área de análisis de la Comunicación Organizacional:**

Identidad e Imagen Corporativa;

**4.6.1.9. Retos estratégicos y organizacionales:** Planeación

estratégica y Financiamiento.

**4.6.2. Foro Empático y Cultural**

Foro Empático y Cultural es una empresa familiar, su creación data del año 1999 donde la incipiente consolidación de la zona comercial en la localidad brindó la oportunidad de contener las expresiones culturales y artísticas en un espacio con afinidad a los gustos y conocimientos de su propietario.

Por lo tanto, el origen de Foro Empático y Cultural se asocia con la detección de una oportunidad de negocio en la zona habitacional de su propietario, ya que la empresa se encuentra en la planta baja de la residencia de su propietario.

Foro Empático y Cultural está ubicado en la delegación Iztapalapa, ubicada al oriente del Distrito Federal, en la cual se concentra el mayor número de habitantes y por su extensión territorial ocupa la cuarta posición entre las dieciséis demarcaciones.

En relación a su operación, Foro Empático y Cultural es un espacio abierto a las expresiones culturales y artísticas de la localidad y la zona conurbada. En el cual, se pueden degustar diferentes alimentos de la comida tradicional mexicana.

**4.6.2.1. Base legal, razón social:** Informalidad;

**4.6.2.2. Sector:** Servicios;

La industria restaurantera es una parte fundamental de la economía nacional ya que se destaca como el segundo sector con mayor número de unidades

económica y representan el patrimonio de muchas familias mexicanas al ser un constante empleador.

La industria restaurantera en México es de gran importancia, representa el 1.4% del PIB nacional y el 13% del PIB turístico, el crecimiento del sector fue de 3.7% en 2011 con ventas superiores a los \$180,000 millones de pesos.<sup>234</sup>

Según datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas proporcionado por el INEGI, en nuestro país los restaurantes a nivel nacional son 428,000 unidades. Lo que se puede distinguir en el cuadro 4.1.

**Cuadro 4.1**

<b>Personal ocupado</b>	<b>Porcentaje</b>
Hombres	46.9%
Mujeres	53.1%
Empleado es familiar del dueño	59%
2 empleados o menos	53.7%
5 empleados o menos	87.8%

El 53.7% del personal ocupado en dicho sector contempla 2 o menos empleados y el 87.8% cuenta con 5 empleados o menos. Lo que verifica como el 95 % de las unidades económicas que conforman a este sector son micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales generan siete de cada 10 empleos que existen en el país.

Como marco de referencia en los gastos que cumple el sector se puede considerar la participación de los afiliados a la CANIRAC, Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. La nómina representa el 27%, alimentos frescos 21%, renta y servicios 17%, insumos 14%, alimentos procesados 13% y otros costos y gastos 7%.

<sup>234</sup> Los estados en los que predominan los establecimientos dedicados a la industria restaurantera son: Distrito Federal; Estado de México; Jalisco; Veracruz; Puebla; Michoacán; y Guanajuato. Véase Dirección URL [http://www.conocer.gob.mx/sector\\_restaurantera/relevancia.html](http://www.conocer.gob.mx/sector_restaurantera/relevancia.html) [Consulta: 12 de enero de 2015]

**4.6.2.3. Rama económica:** Restaurante;

**4.6.2.4. Número de empleados:** 5 miembros, un propietario;

**4.6.2.5. Ciclo de vida:** Declinación;

**4.6.2.6. Declaración del núcleo ideológico**

La declaración del núcleo ideológico de Foro Empático y Cultural no cuenta con planteamientos formales y por ende se envía mensajes confusos a empleados, clientes, proveedores y comunidad sobre quién es la empresa y hacia dónde se dirige.

**4.6.2.6.1. Misión**

En palabras de su fundador “Foro Empático y Cultural es un espacio para que todas las expresiones ideológicas, artísticas y culturales se presenten sin censura y sin una paga de por medio, lo que implica un proceso autogestión.”

**4.6.2.6.2. Visión**

En palabras de su fundador “Resistencia ante el contexto nacional que viven los microempresarios”.

**4.6.2.6.3. Valores**

1. Respeto a la diversidad
2. Confianza en el joven
3. Mantener y crear espacio para la libre expresión
4. Generar la cooperación entre los cómplices de ideas
5. Integración de los proyectos

6. Reconocimiento a sus esfuerzos y trabajo
7. Conocer para opinar
8. Educar para crear
9. Crecer para enseñar

#### **4.6.2.7. Sintomatología**

El estilo de dirección no resulta el adecuado porque afecta al interior de la organización y repercute en el comportamiento, desempeño y motivación de los empleados. Aunado a ello, la toma de decisiones así como su financiamiento recaen en su único propietario.

#### **4.6.2.8. Área de análisis de la Comunicación Organizacional:**

Motivación y Liderazgo Organizacional;

#### **4.6.2.9. Retos estratégicos y organizacionales:** Talento humano,

Estructura organizacional y Mercado.

### **4.6.3. Café El Pensador Francés**

Café El Pensador Francés inició en el año 1997 con cuatro socios, de los cuales solamente uno continúa en su operación. El cual es un espacio cultural con venta de alimentos, principalmente productos de café, té e infusiones.

En la década de los noventa, Café El Pensador Francés se encontraba en un local comercial de poco espacio. Posteriormente, en el año 2005 su actual propietario adquirió la empresa en operación y desconoce de su administración. A la par, cuenta con ideas de profesionalizar su experiencia y también adquirir una nueva sede.

Actualmente, Café El Pensador Francés da cabida a expresiones artísticas y musicales, se destaca por las constantes presentaciones de grupos musicales alternativos, exposiciones itinerantes de artes plásticas, literatura, venta de obras y cursos para la comunidad.

**4.6.3.1. Base legal, razón social:** Informalidad;

**4.6.3.2. Sector:** Servicios;

**4.6.3.3. Rama económica:** Cafetería

En relación a la industria cafetalera, México es el séptimo productor mundial de café con el 3.5% de la producción mundial de café. El primero es Brasil con 33.2%, le sigue Vietnam con 13.3% y Colombia ocupa el tercer lugar con 6.4%.

De acuerdo a los datos proporcionados por la Asociación Nacional del Café (Anacafé), el mexicano ha duplicado su consumo de las bebidas provenientes del café. En la actualidad, por persona, se ingiere 1.4 kilogramos de grano al año. Se estima que en el año 2015 se eleve a 1.85 kg.<sup>235</sup>

La Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café (Amecafé) y la Asociación Nacional del Café (Anacafé), por medio del *Análisis del mercado nacional y regional del café en México*, realizado por Euromonitor International, se presentan las tendencias en el consumo del café en México.<sup>236</sup>

---

<sup>235</sup> Asociación Nacional del Café, Anacafé, [en línea] Dirección URL <http://www.anacafemexico.com/anacafe/> [consulta 12 de enero de 2015]

<sup>236</sup> Euromonitor International, *Análisis del mercado nacional y regional del café en México*, [en línea], Dirección URL [http://www.infocafe.org.mx/img/EMI\\_Estudio%20de%20Cafe%20en%20Mexico\\_Presentacion%20para%20Publicacion.pdf](http://www.infocafe.org.mx/img/EMI_Estudio%20de%20Cafe%20en%20Mexico_Presentacion%20para%20Publicacion.pdf) [Consulta 12 de enero de 2015]

- a. Surgimiento de cafeterías y tostadores locales. Es cada vez más común los lugares donde se puede tomar café en nuevas variedades y ello está provocando un cambio en las costumbres de los mexicanos;
- b. Los adolescentes y jóvenes toman más café que antes. La entrada al mercado de nuevas cafeterías en los últimos diez años ha revolucionado el consumo del café, atrayendo a una población más joven, sobre todo los de clase media y altas;
- c. Mejor imagen del café. El mito sobre el daño del café a la salud ha empezado a desaparecer mediante campañas publicitarias y opiniones favorables en la economía. El café ahora es visto como un producto que brinda status;
- d. La percepción del café consumido localmente ha mejorado.

Por lo tanto, las cafeterías en nuestro país se enfrentan a una alta competencia por la incursión de afamadas franquicias estadounidenses y latinoamericanas. Las cuales presentan distintos orígenes, especialidades, presentaciones, conceptos y tecnología.

**4.6.3.4. Número de empleados:** 7 miembros, un propietario;

**4.6.3.5. Ciclo de vida:** Crecimiento;

**4.6.3.6. Declaración del núcleo ideológico**

Café El Pensador Francés cuenta con una amplia interpretación de su núcleo ideológico por parte de sus miembros. Por lo que se sugiere un consenso donde el núcleo ideológico encause contribuciones en un agregado funcional. Así que se generó una propuesta de misión.

**4.6.3.6.1. Misión**

**Propuesta:** “Espacio abierto al divertimento y esparcimiento mediante una plataforma basada en la degustación de café acompañado de un amplio bagaje de propuestas culturales en música alternativa, exposiciones plásticas y

compromiso con la comunidad para la apropiación de capacidades y habilidades de sus usuarios”.

#### **4.6.3.6.2. Visión**

En palabras de su actual propietario, “Café El Pensador Francés es referente cultural al oriente de la Ciudad de México donde la gente tiene alcance a propuestas alternativas de música”.

#### **4.6.3.6.3. Valores**

1. Compromiso, oferta de propuestas culturales de alta calidad
2. Empatía, favorecer el mutuo encuentro
3. Comunidad, diálogo entre todos los individuos

#### **4.6.3.7. Sintomatología**

Café El Pensador Francés está en una etapa de crecimiento y expansión en la que busca incorporar a sus miembros en la administración de la misma, es decir, incorporarlos como socios y con ello compartir los beneficios económicos. Por lo tanto, la Cultura Organizacional que presenta aún no tiene concordancia con su futuro inmediato.

#### **4.6.3.8. Área de análisis de la Comunicación Organizacional:**

Cultura Organizacional;

#### **4.6.3.9. Retos estratégicos y organizacionales:** Talento humano, Estructura organizacional y Clientes.

## **4.7. Implementación estratégica**

El propósito es integrar la implantación en un sistema de gestión diario y hacer de ello un hábito. La implantación está sujeta a la viabilidad de la adopción por parte de las organizaciones a las estrategias así como la permanencia de las mismas.

### **4.7.1. Factores Claves de Éxito**

Los Factores Claves de Éxito (FCE) puntualizan los aspectos en los que las organizaciones deben de poner especial atención y realizar una serie de tareas específicas si pretenden ser competitivas ya que a cada segmento corresponde una combinación específica de elementos que condicionan el éxito de las empresas.

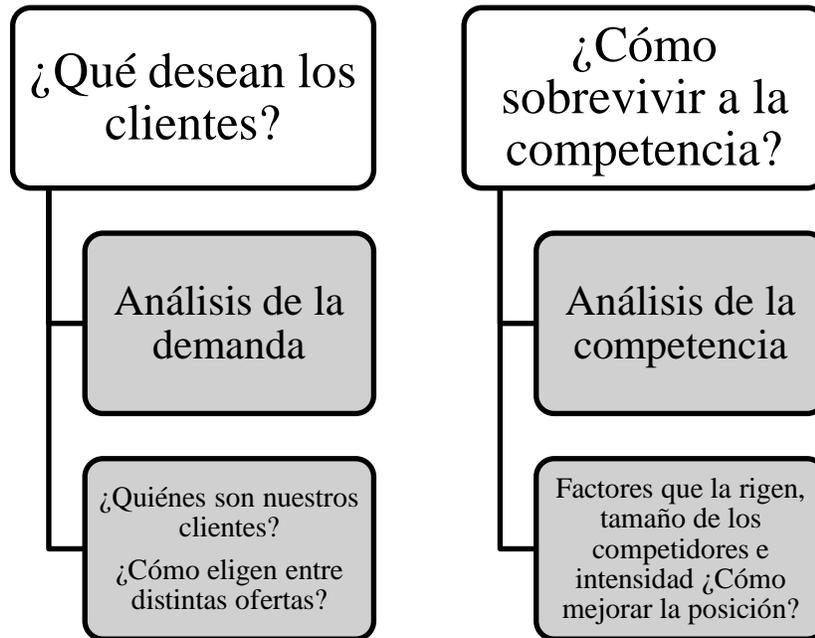
Los FCE destacan y prosperan en un mercado competido, al desencadenarse de las ventajas competitivas que comprenden a los casos de éxito de las industrias y de los niveles de excelencia que se encuentran en la diferenciación de los productos y servicios como lo son el talento humano, posición en el mercado, Imagen Corporativa, dominio tecnológico y capacidades financieras.

La figura 4.1 expone el proceso por el cual Robert Grant explica los Factores Claves de Éxito.<sup>237</sup>

---

<sup>237</sup> Grant, Robert, **Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones**, España, Edit. Thompson, 2004, Pág. 135

**Figura 4.1**



**Factores Clave de Éxito en las organizaciones analizadas:**

De acuerdo al giro e industria en la que participa Mezcalería Oaxaca destacan:

**Factores Clave de Éxito, Mezcalería Oaxaca**

1. Variedad de mezcales con denominación de origen<sup>238</sup>
2. Comida tradicional mexicana
3. Consumidores eclécticos
4. Ambiente alternativo
5. Apoyo a comunidades productoras de mezcal

<sup>238</sup> La denominación de origen del mezcal fue registrada el 9 de marzo de 1995 por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, con sede en Ginebra, Suiza, y gestionada por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. En este documento se establece como región geográfica para la producción de mezcal los estados de Guerrero, Durango, San Luis Potosí, Zacatecas y Oaxaca, y dentro de éste se reconoce como la Región del Mezcal, a los distritos de Sola de Vega, Miahuatlán, Yautepec, Tlacolula (Santiago Matatlán), Ocotlán, Ejutla y Zimatlán. Véase, Raúl Serrano, **Mejoran proceso industrial del mezcal**, Dirección URL <http://www.invdes.com.mx/suplemento/1432-mejoran-proceso-industrial-del-mezcal> [Consulta 17 de febrero de 2015]

### **Factores Clave de Éxito, Foro Empático y Cultural**

1. Innovación en los espectáculos artísticos
2. Atractiva propuesta musical
3. Variedades de bebidas
4. Calidad del servicio de alimentos
5. Limpieza

### **Factores Clave de Éxito, Café El Pensador Francés**

1. Calidad del café
2. Limpieza
3. Servicio al cliente
4. Espacio confortable
5. Productos orgánicos

#### **4.7.2. Análisis FODA**

El estudio de la Comunicación Organizacional se nutre de del análisis de la organización conforme a todas las variables que participan en ella.

El análisis FODA es una herramienta esencial que provee algunos de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica al proporcionar la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas y la gestión de nuevos y mejores proyectos para la organización.<sup>239</sup>

Al igual, aprovecha la información al capitalizar los recursos con los que cuenta la organización con base en un análisis situacional; el cual, permite la formulación de estrategias mediante un análisis estratégico interno y externo, lo que permite una visión global de la organización.

---

<sup>239</sup> OP. Cit. Ocampo, Víctor. **Técnicas gerenciales para el manejo del FODA y la planeación en la organización**, Tesis, México, Universidad Nacional Autónoma de México, FCPyS, 2012. Pág. 19.

El FODA abarca aspectos internos y externos. Los aspectos internos conciernen a las Fortalezas y Debilidades y los externos a las Oportunidades y Amenazas.

- a. **Fortaleza:** Cualidades tangibles e intangibles para solidificar las ventajas competitivas de la organización. Relacionada con las actividades realizadas por la organización para contribuir al logro de los objetivos.
- b. **Oportunidad:** Posibilidades a desarrollar ventajas competitivas e innovadoras. Responde a eventos, hechos y tendencias del entorno para facilitar el desarrollo de estrategias.
- c. **Debilidad:** Corrección, limitación y dificultad para la solución de problemas internos. La debilidad es un proceso complejo e intelectual que demanda creatividad.
- d. **Amenazas:** Impiden que la organización alcance sus objetivos o sobreviva. Tiene una vinculación con el entorno, dichas afectaciones pueden desatar una crisis.

En complemento, dicho instrumento identifica los parámetros para el desempeño de la organización y cuáles sus unidades de medida o indicadores para poder ampliar el panorama y estipular correctamente los objetivos.

#### **4.7.2.1. Análisis FODA general**

Análisis FODA general estructurado en función de la alianza estratégica entre Mezcalería Oaxaca, Foro Empático y Cultural y Café El Pensador Francés

#### **Fortalezas**

- F1** Capacidad para aprovechar las experiencias y aprendizajes compartidos
- F2** Coordinación activa entre los tres espacios para satisfacer las demandas de sus clientes
- F3** Contacto con agentes claves para la organización

**F4** Miembros de la organización proactivos y comprometidos con las metas de la organización

**F4** Activos organizacionales valiosos

### **Debilidades**

**D1** Bajo número de fuentes de financiamiento y poca solvencia económica

**D2** Estilo de dirección inadecuado

**D3** Poca competitividad en el desarrollo de nuevos productos

**D4** Carente sistema de incentivos para sus miembros

**D5** Equipos técnicos anticuados

### **Oportunidades**

**O1** Alianza entre las Pymes para mejorar la propia competitividad de la organización

**O2** Generar estrategias respaldadas en las buenas habilidades y conocimientos de sus propietarios

**O3** Mayor captación de cliente potenciales

**O4** Aumento en la productividad

**O5** Ampliar la cobertura geográfica y capacidad de distribución

### **Amenazas**

**A1** Nula formalización legal

**A2** Alto grado de agresividad en la competencia

**A3** Crecientes exigencias por parte de los clientes

**A4** Baja calidad del producto en relación con la competencia

**A5** Poco aprovechamiento de la ventaja de costos

#### **4.7.2.2. Análisis FODA Mezcalería Oaxaca**

##### **Fortalezas**

- F1** Organización flexible y adaptable
- F2** Dirección participativa
- F3** Autodesarrollo del talento humano
- F4** Sentido de pertenencia de sus miembros con acciones encaminadas al futuro
- F5** Espacio histórico y genuino, no es una construcción artificial

##### **Debilidades**

- D1** Condición financiera precaria que impide desarrollar el proyecto. Nicho de mercado sumamente delimitado
- D2** Acceso a escasos medios de financiamiento
- D3** Informalidad en los sistemas de planeación
- D4** Nula estandarización de los métodos y procesos de trabajo
- D5** Baja capacidad para la fabricación o desarrollo de productos

##### **Oportunidades**

- O1** Incorporación a programas de emprendimiento para la sobrevivencia y financiamiento del proyecto
- O2** Profesionalizar el accionar de la organización
- O3** Dotación de herramientas productivas para la organización
- O4** Potencializar a los agentes claves de la organización con habilidades y conocimientos empresariales
- O5** Abarcar un segmento desentendido por sus competidores

##### **Amenazas**

- A1** Moda y auge en el consumo del mezcal, por el momento se desconoce la temporalidad de ello

**A2** Incremento considerable de restaurantes, bares y mezcalerías enfocados al mezcal artesanal mexicano

**A3** Inseguridad en la zona en la que se ubica, falta de alumbrado y alto índice delincuencial

**A4** Expropiación del terreno e incremento de la renta

**A5** Políticas restrictivas del gobierno

#### **4.7.2.3. Análisis FODA Foro Empático y Cultura**

##### **Fortalezas**

**F1** Empleados con alta disposición

**F2** Capacidad de Publicidad y promoción al exterior e interior del establecimiento

**F3** Contacto con agentes claves para la organización

**F4** Alta fidelidad de clientes

**F5** Ubicación atractiva

##### **Debilidades**

**D1** Actitud pasiva y reactiva de su propietario debido a una dirección con visión a corto plazo

**D2** Liderazgo nocivo y resistencia al cambio por la alta concentración de poder en su propietario

**D3** Falta de definición efectiva en su accionar

**D4** Dependencia de capital y financiamiento en el propietario

**D5** Nula estandarización de los métodos y procesos de trabajo

##### **Oportunidades**

**O1** Tendencia en el sector de servicios hacia la formalización de su operación conforme al marco legal

**O2** Creatividad dotada por la propuesta de valor para enfrentar a los competidores

- O3** Impulso de las capacidades de su talento humano
- O4** Atracción de nuevos consumidores por medio de recomendaciones
- O5** Incursión en la revolución tecnológica y en herramientas interactivas como las redes sociales

#### **Amenazas**

- A1** Competencia creciente de participantes muy poderosos
- A2** Afectaciones financieras por la disminución de clientela
- A3** Vulnerabilidad de campañas publicitarias y promociones de mercadotecnia de los competidores
- A4** Penalización gubernamental
- A5** Fácil acceso a plazas comerciales

#### **4.7.2.4. Análisis FODA Café El Pensador Francés**

#### **Fortalezas**

- F1** Buena imagen de la marca y reputación de su propietario
- F2** Talento humano con potencial creativo
- F3** Incorporación de tecnologías para mejorar los procesos y producción, proceso de innovación constante
- F4** Contacto con agentes claves para la organización
- F5** Calidad en el servicio al cliente

#### **Debilidades**

- D1** Su actual propietario no tiene experiencia en el rubro
- D2** Requiere dedicación constante de su propietario para gestionarlo
- D3** Inadecuada planificación de la producción
- D4** Poca estructura financiera
- D5** Administración y mantenimiento carente para el crecimiento del negocio

### **Oportunidades**

- O1** Vinculación con un mayor número de talentos artísticos pertenecientes a la localidad
- O2** Posicionamiento de su presencia en la comunidad
- O3** Tendencia creciente en el sector por el reforzamiento de las relaciones con el consumidor
- O4** Espacio para la participación comunitaria
- O5** Adecuación de propuestas por parte de sus propios empleados

### **Amenazas**

- A1** Alta probabilidad de replicas de las estrategias emprendidas
- A2** Alta disponibilidad a sustitutos
- A3** Competencia muy agresiva por parte de grandes marcas en el rubro de cafeterías
- A4** Exigencia de los consumidores
- A5** Constantes cambios en las necesidades de los clientes

#### **4.7.3. Análisis del entorno**

El entorno en la organización es el conjunto de todos los elementos o actores relevantes para la misma, al conjugarse como la sumatoria de variables fuera de la organización que influyen en diferentes niveles temporales. El entorno determina las condiciones económicas, políticas, sociales, tecnológicas, y de regulación nacional e internacional que efectúa la organización.

Los recursos otorgados por el entorno son:

- a. Capital humano
- b. Recursos específicos y las condiciones físicas generales
- c. Contexto normativo y regulatorio en políticas económicas y sociales
- d. Tecnologías disponibles y accesibles para transformar los insumos en productos

Michael Porter ha analizado teóricamente diversas industrias y entornos, por lo que llega a la conclusión de que cada uno de ellos afectará de manera distinta a las organizaciones.

Porter es mentor de la Escuela de Posicionamiento. La cual identifica cinco fuerzas en el entorno de la organización con relación a la competencia y a la rentabilidad.

Estas cinco fuerzas competitivas incluyen tres fuentes de competencia horizontal, los productos sustitutivos, las empresas que desean entrar en el sector y las empresas establecidas; y dos de competencia vertical: el poder de negociación de los proveedores y el de los clientes.<sup>240</sup>

Las cinco fuerzas consideradas por Porter son:

1. **El nivel de rivalidad entre las organizaciones de un sector.** Cuanto más compiten las compañías entre sí, menor es el nivel de utilidades en el sector. La rivalidad más intensa es el resultado de la interrelación de competidores numerosos o equilibrados; crecimiento sectorial lento; costes fijos de almacenaje elevados; ausencia de diferenciación o de costes; capacidades sectoriales excedentarias y altas barreras de salida;<sup>241</sup>
2. **Las posibilidades de entrar a un sector o amenaza de nuevos competidores.** Cuanto más fácil les es a las compañías entrar a un sector, mayor es la probabilidad de que los precios y por ende las utilidades de ese sector sean bajos provocando una reducción de los beneficios para las empresas ya instaladas.

Las barreras de entrada para minar a los competidores potenciales hacen uso de distintos mecanismo de defensa y control de fronteras que impide ciertas invasiones en la industria. Las principales fuentes de las barreras de entrada son la inversión necesaria, las economías a escala, las ventajas en

---

<sup>240</sup> Porter, Michael. **Dirección estratégica, conceptos, técnicas y aplicación**, Estados Unidos, Edit. Free Press, 1980, Pág. 110

<sup>241</sup> *Ibídem*.

costes, la diferenciación del producto, el acceso a los canales de distribución, las barreras legales y las represalias.<sup>242</sup>

3. **El poder de negociación de los grandes proveedores.** Si existen pocos o un único proveedor de algún insumo importante, éste puede aumentar su precio y las mercancías caras se traducen en menores utilidades para el sector debido a la dependencia.

4. **El poder de negociación de los grandes clientes.** Usualmente, los grandes clientes pretenden generar un mayor número de beneficios a un menor precio, así que pretenden reducir el pago. En consecuencia, los productores de ese sector obtienen menos utilidades.

Según Porter, los factores más importantes que afectan al poder de negociación de los proveedores y de los clientes son:<sup>243</sup>

- a. El grado de concentración en relación a la industria;
- b. El volumen de transacciones realizadas con la empresa;
- c. El grado de importancia de las compras efectuadas en relación a los costes del cliente;
- d. El grado de importancia de diferenciación de los productos y servicios;
- e. Los costes del cambio de proveedores;
- f. El nivel de beneficios del cliente respecto al proveedor;
- g. La importancia del producto vendido para la calidad de los productos del comprador;
- h. El nivel de información que tiene cada una de las partes en relación con la otra.

---

<sup>242</sup> *Ibíd.*, Pág. 112.

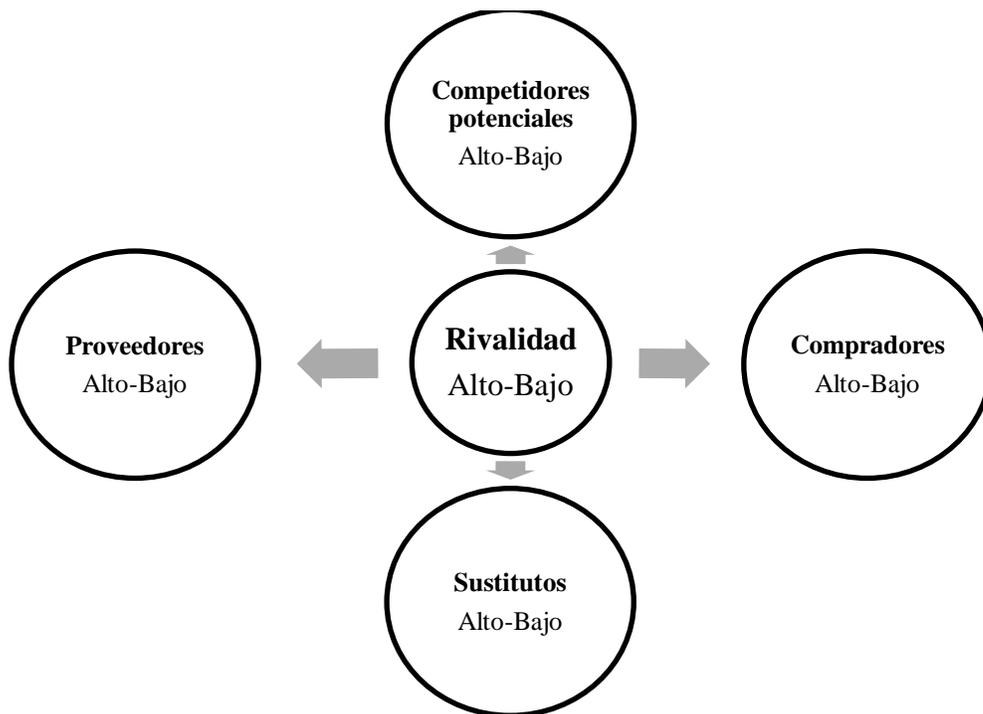
<sup>243</sup> *Ibíd.*, Pág. 114.

5. **Las amenazas de los productos sustitutos.** A menudo, el producto de un sector es sustituto del producto de otro sector. El precio resulta determinante en la decisión del consumidor si decide cambiar por el sustitos al satisfacer las mismas necesidades que otros ya existentes.

Los consumidores optan por ellos como alternativas para satisfacer sus necesidades. La estrategia propuesta por Porter es la diferenciación del producto que consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios, la diferenciación del producto posee la ventaja del reconocimiento de la marca y de la fidelidad de los clientes.<sup>244</sup>

A su vez, la figura 4.2 esquematiza las cinco fuerzas consideradas por Michael Porter.<sup>245</sup>

**Figura 4.2**



<sup>244</sup> Ibíd. Pág. 114

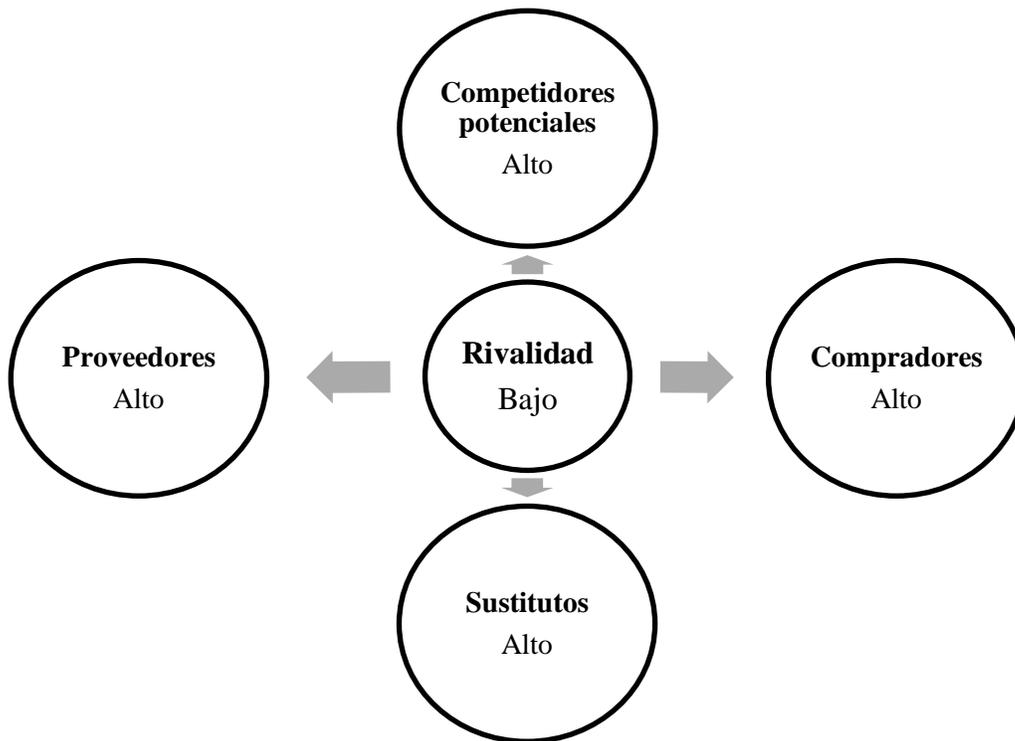
<sup>245</sup> Michael Porter, "Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia" [en línea], Estados Unidos, Harvard Business School, 2008, Dirección URL: [http://www.academia.edu/4456952/Cap\\_1\\_Las\\_cinco\\_fuerzas\\_competitivas\\_que\\_le\\_dan\\_forma\\_a\\_la\\_estrategia](http://www.academia.edu/4456952/Cap_1_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia), [Consulta: 19 de agosto de 2013]

Para integrarse a cualquiera de los enfoques expuestos por Michael Porter demandan una toma de decisiones a nivel estratégico que analicé la mayoría de los insumos con los que cuenta la organización, mediante la toma de decisiones se reduce la incertidumbre y la ambigüedad porque se obliga a recabar el mayor número de información acorde a las variables a estudiar.

En definitiva, la toma de decisiones es adaptable con los tiempos y los recursos.

#### 4.7.3.1. Análisis del entorno de Mezcalería Oaxaca

**Figura 4.3, Mezcalería Oaxaca/ Corazón Oaxaqueño**



**Rivalidad:** Mezcalería Oaxaca/ Corazón Oaxaqueño.<sup>246</sup>

Ambos ofrecen productos similares al contar con comida tradicional y mezcal artesanal, pero la ubicación que posee Corazón Oaxaqueño resulta estratégica y,

<sup>246</sup> Corazón Oaxaqueño es un restaurante con toques de autor que funge como mezcalería, galería y boutique gourmet ubicado en la Col. Condesa.

por ende, impactar a un mayor número de consumidores, pero no se orienta exclusivamente al perfil que tiene Mezcalería Oaxaca.

**Competidores potenciales:** Mezcalería Oaxaca al ubicarse en un mercado en auge resultan bajas las barreras de entrada. Por ejemplo, se solicitan una baja tasa de inversión y varios participantes independientes compiten en la calidad y costos.

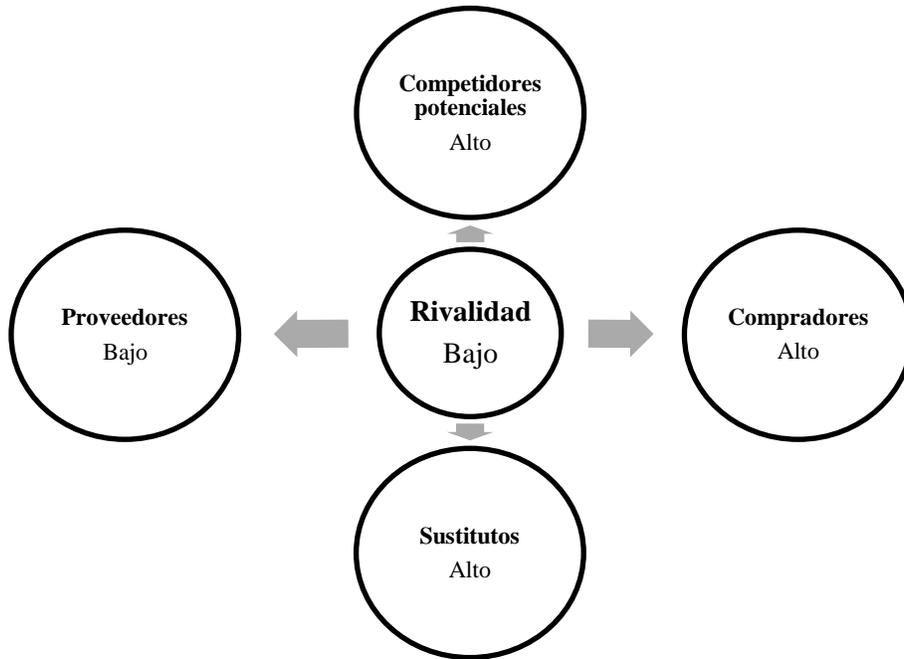
**Compradores:** El nicho al que se aboca Mezcalería Oaxaca es muy reducido y el poco agrado en la aceptación de nuevos productos por parte de los consumidores meta puede perjudicar la permanencia de la organización.

**Sustitutos:** Multiplicidad de bebidas alcohólicas a bajos costos.

**Proveedores:** Fuerte dependencia al único proveedor que poseen. La procedencia de sus insumos principales viene del estado de Oaxaca, quien genera el 65% de la producción nacional. Aunque el volumen de comercialización es bajo, el proveedor sí representa el grado de diferenciación.

#### 4.7.3.2. Análisis del entorno de Foro Empático y Cultural

Figura 4.4, Foro Empático y Cultural / Foro Cultural La Magdalena



**Rivalidad:** Foro Empático y Cultural / Foro Cultural La Magdalena<sup>247</sup>

Foro Cultural La Magdalena no comparte la variedad de propuestas culturales que ofrece Foro Empático y Cultural ya que se dedica principalmente a trova de Joaquín Sabina, aunque igualmente está abierto a diversos géneros musicales, poesía, cultura y en general cualquier manifestación artística.

**Competidores potenciales:** Competencia directa en el área geográfica en la que actúa debido al ingreso de empresas altamente posicionadas que aparecen con avances tecnológicos inaccesibles para Foro Empático y Cultural como lo es el servicio Wi-Fi y el pago con terminal bancaria.

<sup>247</sup> Foro Cultural La Magdalena es un espacio de recreación y restaurante que se especializa en trova pero brinda la oportunidad a otros géneros musicales y se ubica en Col. Hacienda Coyoacán.

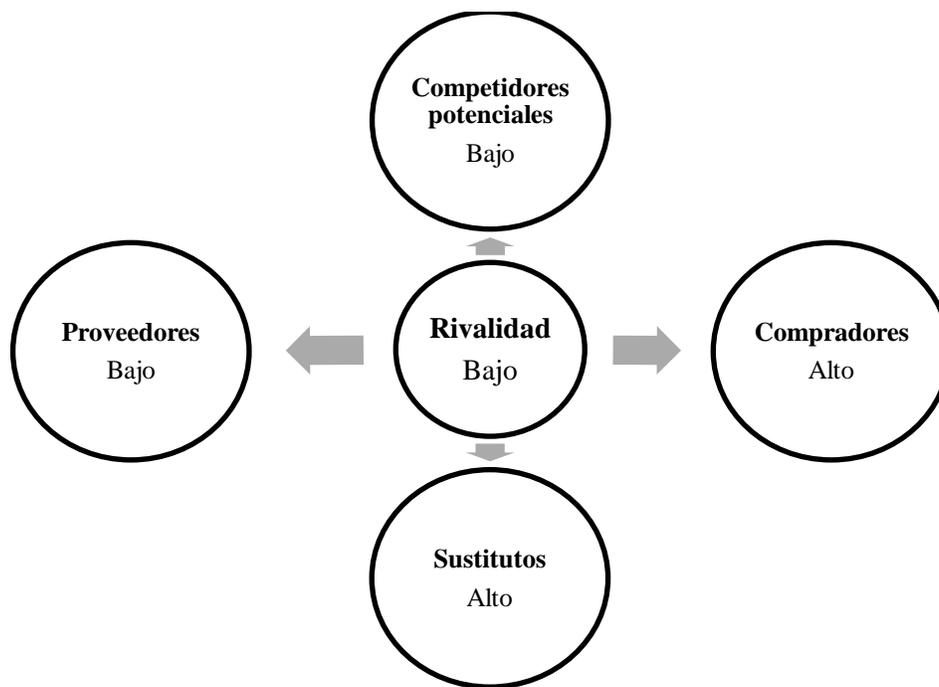
**Compradores:** Alta concentración en los clientes fieles a la marca y dicha dependencia no ha motivado a reestructurar la propuesta cultural.

**Sustitutos:** Inmensa variedad de productos sustitutos en el entorno, propensión de los compradores a sustitutos debido a que los precios son relativos.

**Proveedores:** Algunos proveedores intermediarios demandan volumen de venta.

#### 4.7.3.3. Análisis del entorno de Café El Pensador Francés

Figura 4.5, Café El Pensador Francés / Garko



**Rivalidad:** Café El Pensador Francés / Garko<sup>248</sup>

Garko ofrece productos de origen cafetalero como Café El Pensador Francés y cuenta con exposiciones y obras de teatro. Predomina su vínculo con la

---

<sup>248</sup> Garko se autodenomina una cafetería cultural y en su oferta existe diversos elementos como café y chocolate artesanal así como amplia variedad de pan dulce y postres, se ubica en la Col. Guadalupe Inn, Delegación Álvaro Obregón.

comunidad a través de actividades culturales como talleres de teatro, círculo de lectura, proyecciones de cine, cursos básicos de fotografía y ensayos de música.

**Competidores potenciales:** El giro de las cafeterías está en un ciclo económico en etapa de madurez caracterizado por un exceso de capacidad productiva en el mercado, lo que ha conducido a que las grandes cafeterías utilicen fundamentalmente el precio y la imagen para incrementar su cuota en el mercado.

**Compradores:** Alta sensibilidad del comprador al precio. Demandan mayores niveles de calidad y mejoras en el servicio.

**Sustitutos:** Variedad de productos sustitutos y de organizaciones que ofertar el mismo producto. Café El Pensador Francés es susceptible a compartir varios de sus productos con otros sectores.

**Proveedores:** La adquisición de sus materias primas, mayoritariamente, se realizan a grandes cadenas comerciales, así que no existe dependencia a algún proveedor en específico.

#### 4.7.4. Análisis de los competidores

El análisis de los competidores se presenta como una metodología que permite comparar el desempeño de los procesos, productos y servicios de una organización con los mejores, para cumplir con los requerimientos claves de los clientes.<sup>249</sup>

El cual, se encamina a introducir mejoras continuas y de calidad con el propósito de adquirir ventajas competitivas sostenibles y congruentes con el mercado y la industria.

El grupo de competidores a analizar debe incluir a los competidores actuales, los cuales se les considera a los que ofrecen productos equivalentes o sustitutos. Así como a los competidores potenciales, su importancia dependerá de que se

---

<sup>249</sup> Óp. Cit. Carrión Maroto, Juan, **Estrategia, de la visión a la acción**, España, Edit. ESIC, 2007, Pág. 136.

compita en el mismo mercado y tengan la posibilidad de incorporarse rápidamente al consumidor final.

Resulta conveniente una sistematización rigurosa del análisis de los competidores. Los datos recogidos se pueden ordenar en diagnóstico, estrategias y planes futuros, y capacidades de respuestas de los competidores.<sup>250</sup>

- a. **Diagnóstico de los competidores:** evolución y situación actual, puntos débiles, puntos fuertes, resultados económicos y cuotas de mercado;
- b. **Estrategia y planes futuros:** objetivos futuros del negocio, cambios en la composición del capital social; precio-coste, nuevos mercados, redes de distribución, tecnología, cambios directivos, planes de personal e integración;
- c. **Capacidad de respuesta:** movimientos ofensivos y capacidad defensiva.

A su vez, el análisis de los competidores parte de la investigación del comportamiento de los rivales y de los líderes del mercado.

Además no sólo es necesario observar a los competidores más directos, ya que también se han dado casos de mejoras en una empresa mediante la adaptación de métodos o sistemas de otras empresas que realizan actividades totalmente diferentes.<sup>251</sup>

---

<sup>250</sup> La información de los competidores podrá ser recogida de diversas fuentes entre las que destacan: los medios de comunicación, memorias y artículos publicados por los propios competidores, informes de organismos públicos y estudios de consultorías. En cualquier caso, se aboga por la obtención de datos desde medios legales y éticos. Centros de Excelencia, **Guía para la reflexión estratégica en Pymes Industriales**, Asociación de Centros Promotores de la Excelencia, España, 2007, Pág. 25. Dirección URL: [http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/Estrategia\\_Pyme\\_indust.pdf](http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/Estrategia_Pyme_indust.pdf) [consulta 28 de enero de 2015]

<sup>251</sup> *Ibidem*.

#### 4.7.4.1. Análisis de los competidores Mezcalería Oaxaca

**Cuadro 4.2, Mezcalería Oaxaca / Los Amantes<sup>252</sup>**

	<b>Mezcalería Oaxaca</b>	<b>Los Amantes</b>
Calidad de los alimentos	No	Sí
Variedad de los mezcales	Sí	Sí
Servicio al cliente	Sí	Sí
Propuesta cultural	Sí	No
Ubicación estratégica	No	Sí

#### 4.7.4.2. Análisis de los competidores Foro Empático y Cultural

**Cuadro 4.3, Foro Empático y Cultural / Multiforo Cultural Alicia<sup>253</sup>**

	<b>Foro Empático y Cultural</b>	<b>Multiforo Cultural Alicia</b>
Innovación en la propuesta artística	No	Sí
Colaboración con artistas emergentes	Sí	Sí

<sup>252</sup> “Los Amantes” es una mezcalería y restaurante originario de la ciudad de Oaxaca en 2007 y creado el pintor Guillermo Olguín. Actualmente abrió una sucursal en la Ciudad de México, específicamente en Polanco. Principalmente comercializa mezcal y comida tradicional oaxaqueña. Información basada en <http://www.elfinanciero.com.mx/after-office/mezcal-un-trago-con-o-sin-gusano.html> consultado el día 27 de septiembre de 2014 a las 15:42 pm.

<sup>253</sup> MultiForo Cultural Alicia es un importante recinto donde se presentan diversos músicos nacionales y extranjeros de la escena alternativa. Se ubica en la Avenida Cuauhtémoc y cuenta con un aforo aproximado de 2,500 personas. Ha sido catalogado como “el laboratorio de las subculturas juveniles ” porque es pionero como espacio de movimiento contestatarios en la ciudad ya que él convergen distintas tribus urbanas. [https://www.facebook.com/pages/Multiforo-Alicia/244833642369?sk=timeline&ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pages/Multiforo-Alicia/244833642369?sk=timeline&ref=page_internal) consultado el día 27 de septiembre de 2014 a las 15:52 pm.

Red de colaboradores	Sí	Sí
Espacio comercial acorde al aforo	No	Sí
Contacto con sus públicos	No	Sí

**4.7.4.3. Análisis de los competidores Café El Pensador Francés**

**Cuadro 4.4, Café El Pensador Francés / Café 22<sup>254</sup>**

	<b>Café El Pensador Francés</b>	<b>Café 22</b>
Calidad de productos	Sí	Sí
Servicio al cliente	Sí	No
Promociones	Sí	Sí
Eventos artísticos	Sí	Sí
Reservaciones	No	Sí

<sup>254</sup> Café 22 de la mano de Stephanie Sandoval es una cafetería que combina comida, bebida y propuestas culturales como lo es el teatro y la comedia. Se encuentra en el corazón de la colonia Condesa. <http://www.timeoutmexico.mx/df/restaurantes-cafes/cafe-22> consultado el día 27 de septiembre de 2014 a las 16:21 pm.

#### 4.7.5. Estrategia general

Ante la alianza estratégica de Mezcalería Oaxaca, Foro Empático y Cultural y Café El Pensador Francés se determina que la estrategia general es: posicionar a Mezcalería Oaxaca, Foro Empático y Cultural y Café El Pensador Francés como alternativas musicales y gastronómicas con una alta propuesta de valor cultural en la periferia de la Ciudad de México mediante el aprovechamiento de las singularidades y potenciarlas en un conjunto.

El proyecto de la estrategia general es vincular responsabilidades entre las organizaciones a través de incrementar su comunicación interpersonal y grupal para así incentivar la coordinación, la toma de decisiones, el trabajo de equipo y reducir las deficiencias.

Por lo tanto, es necesario orientarse hacia sus públicos de interés, como lo son sus empleados y sus clientes. En específico, hacia los clientes porque se pretende la creación de bienes y servicios con alto valor añadido y de calidad. Lo que desencadena en su diferenciación.

En términos de Michael Porter, se pretende generar una estrategia de diferenciación.<sup>255</sup>

Las ventajas competitivas de las Pymes revelan que las mismas basan su competitividad en una capacidad innovadora asentada en la acumulación de recursos (principalmente intangibles) y capacidades, difíciles de reproducir o imitar por sus competidores.<sup>256</sup>

La cual a su vez permitirá a Mezcalería Oaxaca, Foro Empático y Cultural y Café El Pensador Francés ocupar otros nichos de mercado.

---

<sup>255</sup> Véase Capítulo 1 *Gestión estratégica de la Comunicación Organizacional* apartado 1.4.2 Exponentes del pensamiento estratégico empresarial.

<sup>256</sup> Jiménez Quintero, José Antonio y Silvia Regina Arrollo Varela, **Dirección estratégica en la creación de empresas**, España, Edit. Pirámide, 2002, Pág. 47.

A su vez, esta estrategia tiene un planteamiento en el Cuadro de Mando Integral o CMI. El cual incorpora un proceso de innovación en la gestión de este tipo de organizaciones.

El CMI brinda sistemas de información a través del soporte en sus cuadrantes que funcionan como esquematizaciones de los públicos de las organizaciones. El procesamiento de los datos, por medio del CMI, favorece la gestión de la comunicación en los negocios.

#### **4.7.5.1. Objetivos generales**

Incrementar la producción, circulación, consumo y posicionamiento de los productos y servicios ofrecidos en Mezcalería Oaxaca, Foro Empático y Cultural y Café el Pensador Francés al promover expresiones culturales y artísticas.

##### **4.7.5.1.1. Objetivos Mezcalería Oaxaca**

Mejorar las características actuales y los valores existentes de la organización a través del aprendizaje constante en beneficio de la supervivencia de la misma.

##### **4.7.5.1.2. Objetivos Foro Empático y Cultural**

Construir la base futura de recursos y capacidades que dote al proyecto de metas cimentadas en su práctica interna.

##### **4.7.5.1.3. Objetivos Café El Pensador Francés**

Desarrollar nuevos recursos que mejoren la competitividad en el mercado al plantear nuevas estrategia de diferenciación.

#### **4.7.6. Cuadro de Mando Integral de la estrategia general**

El Cuadro de Mando Integral es el indicado para desplegar a la gestión estratégica de la Comunicación Organizacional en organizaciones de pequeña dimensión, como las Pymes.

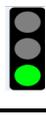
Al orientarse hacia los públicos de interés de la organización, el aprovechamiento de los sistemas de información, la estructuración de los procesos internos, innovación, aprendizaje, mejora continua y dirección basada en el liderazgo en beneficio de empleos mejor preparados y motivados.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral anticipa y neutraliza los cambios así como reduce la incertidumbre y el riesgo de la sintomatología antes presentada en las organizaciones al facilitar su coordinación, cambio y posibilidades de control.

**Mapa estratégico general 4.1**

<b>Perspectiva financiera</b>						
<i>Productividad</i> Aumentar la fuerza de venta		<i>Colaboración orientada al crecimiento de nuevos mercados</i>			<i>Rentabilidad</i> Incrementar fuente de ingresos	
<b>Perspectiva del cliente</b>						
<i>Atributos producto-servicio</i>				<i>Relación</i>	<i>Imagen</i>	
Precio accesibles	Capacitación	Eficiencia	Experiencia	Alta diferenciación de propuestas culturales	Posicionamiento	
<b>Perspectiva de procesos internos</b>						
<i>Diseño de nuevas formas y aproximaciones al trabajo cotidiano</i>	<i>Desarrollo del capital humano</i>	<i>Liderazgo orientado al cliente</i>	<i>Contacto con actores claves</i>	<i>Desarrollo de propuestas culturales atractivas</i>	<i>Formalización legal de las organizaciones</i>	
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>						
<i>Transferencia de mejores prácticas apartir del conocimiento y experiencia</i>			<i>Gestión estratégica de la Comunicación Organizacional</i>		<i>Alineación de negocios y colaboración eficaz e inteligente</i>	

Cuadro de Mando Integral general 4.1

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Semáforo <sup>257</sup>	Metas	Iniciativas
<b>Perspectiva financiera</b>	F1. Rentabilidad	F1. Porcentaje aumento del ROI; Porcentaje aumento de ventas; Porcentaje reducción de coste		F1. Solvencia económica	F1. Gestión estratégica de la comunicación y metodologías del Cuadro de Mando Integral
<b>Perspectiva de clientes</b>	C1. Posicionar a las organizaciones	C1. Número de nuevos clientes; Número de clientes fieles; encuesta de reconocimiento de la marca		C1. Atracción y fidelidad de clientes	C1. Diferenciación de propuestas culturales; relaciones de alto valor añadido; difusión al comunicar las propuestas de valor.
	C2. Desarrollar y sostener el vínculo con los clientes	C2. Número de nuevos clientes; Número de clientes		C2. Atracción y fidelidad de clientes	C2. Excelencia en el servicio
<b>Perspectiva de procesos internos</b>	I1. Innovar en las propuestas culturales	I1. Número de talentos artísticos		I1. Atracción constante de propuestas musicales, pictóricas y gastronómicas I2. Capital humano eficaz I3. Adaptación y competitividad con accesos a programas gubernamentales	I1. Estructuración de una base de datos de los agentes claves I2. Definición de puestos I3. Alta en el marco legal de la Ley de Establecimientos Mercantiles
	I2. Centrar nuevas prácticas de operación	I2. Porcentaje de incremento de ventas			
	I3. Constitución legal	I3. Establecimiento formal			
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>	A1. Internalizar el núcleo ideológico en los miembros de la organización	A1. Encuesta a los empleados		A1. Correlacionar el día a día con la consecución de actividades encaminadas a logra la visión A2. Eficacia y eficiencia en el servicio al cliente	A1. Generar y adaptar el núcleo ideológico A2. Formalización dinámica de los perfiles de puesto de los empleados
	A2. Formalizar los procedimientos de trabajo en el personal	A2. Encuesta a los empleados; encuesta de satisfacción del cliente; número de reclamaciones			

<sup>257</sup> El semáforo es considerado un símbolo. El color rojo representa riesgo; el amarillo: cautela; y el verde aprobación.

#### 4.7.6.1. Planeación táctica de la estrategia general

La planeación táctica es el proceso mediante el cual se establecen planes e iniciativas en detalle al tomar en cuenta los recursos y su orientación hacia la estrategia general. Para ello, el procesamiento de la información permite coordinar múltiples elementos requeridos hacia resultados específicos.

Con dicha planeación se pretende que Mezcalería Oaxaca, Foro Empático y Cultural y Café El Pensador Francés se conduzcan a un futuro capaz de modificar sus propios límites mediante la dotación de nuevas habilidades y conocimientos.

A su vez, la planeación táctica exige cambios básicos en la forma de gestionar a las Pymes, así que se la debe de ejecutar cada uno de los individuos en todos los niveles de la organización. Por lo tanto harán falta nuevas actitudes y conductas como requisito previo para dicho cambio.

**Iniciativa:** Formalización dinámica de los perfiles de puesto de los empleados

**Responsable:** Propietarios de las organizaciones

**Públicos de interés**<sup>258</sup>: Directo externos

**Nivel de comunicación:**<sup>259</sup> Grupal

**Actividades a realizar:** Definición de puestos en una pequeña y mediana empresa. Principalmente porque la mayoría de ellas trabaja con base en instrucciones verbales, experiencias y sentimientos.

Por lo cual, las Pymes requieren del establecimiento formal de sus procesos de trabajo por ello se propone una descripción de puestos accesible con el fin de apoyar su concentración y asegurar la calidad de su servicio.

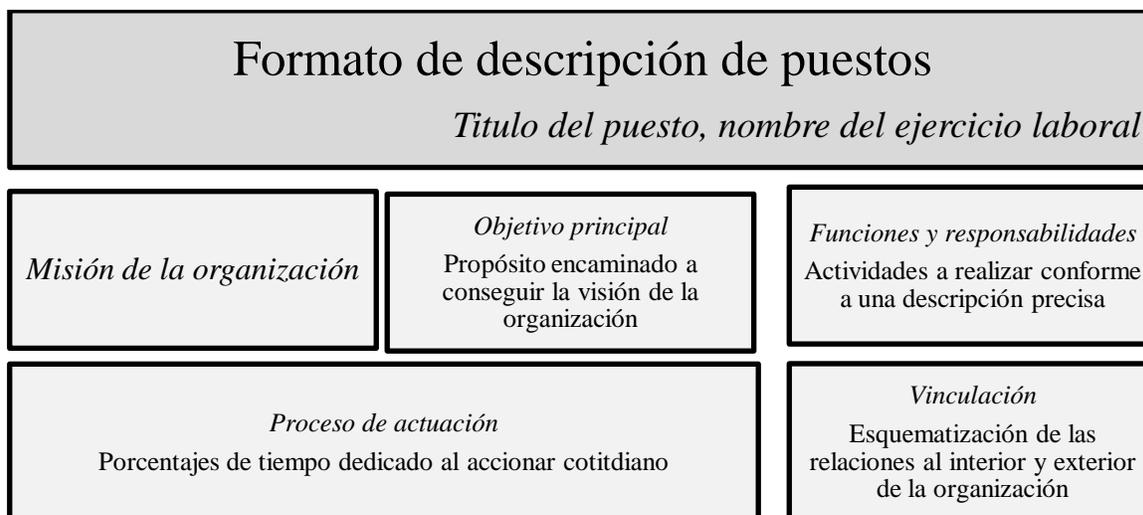
---

<sup>258</sup> Véase Capítulo 3 *Cuadro de Mando Integral, una nueva metodología para la Comunicación Organizacional* apartado Públicos de interés 3.2

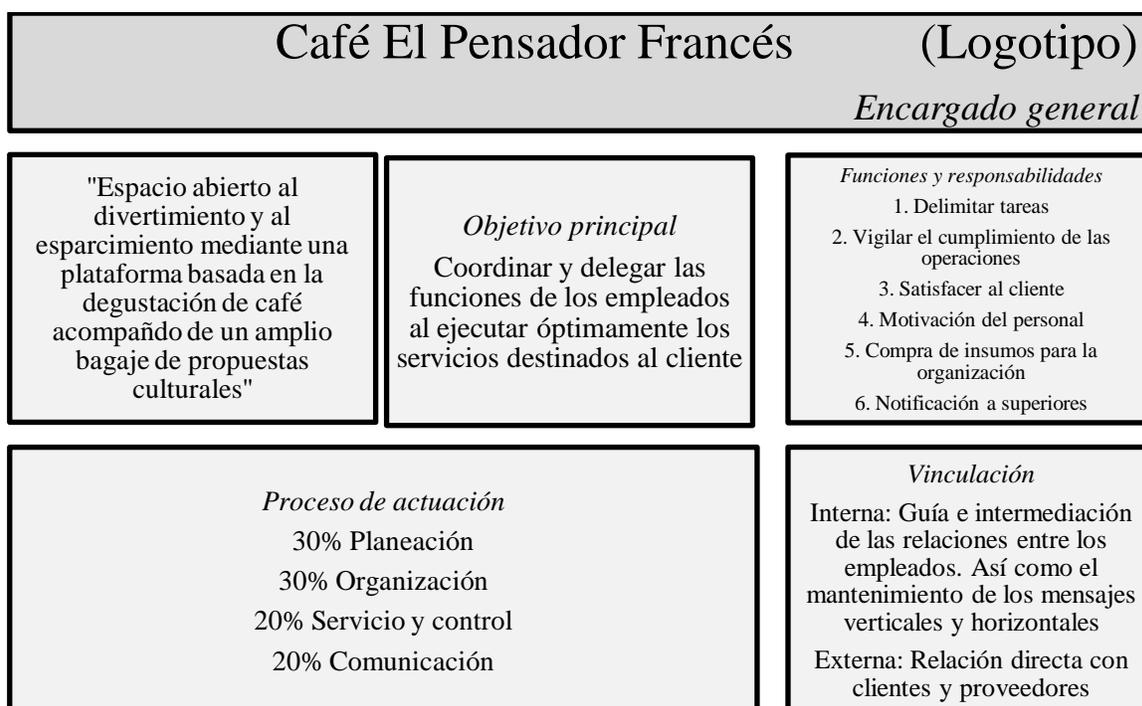
<sup>259</sup> Véase Anexo 4.2 Niveles de Comunicación

La figura 4.5 es el formato base de la descripción de puestos que nosotros proponemos y la figura 4.6 lo ejemplifica. Las cuales desde nuestro punto de vista son modelos accesibles y dinámicos que promueva la síntesis de conocimiento al presentar las directrices precisas para aumentar la eficiencia, acelerar los procedimientos y clarificar las responsabilidades.

**Figura 4.5**



**Figura 4.6**



**Iniciativa:** Base de datos de agentes claves

**Responsables:** Propietarios de las organizaciones

**Públicos de interés:** Directo externos

**Nivel de comunicación:** Grupal

**Actividades a realizar:** Creación de una base de datos con el fin de articular la información correcta para la esquematizar categorías y fomentar el incremento de una mayor diversidad. Para ello, la figura 4.7 propone un modelo sencillo referente al contenido necesario de una base de datos fácil y accesible.

**Figura 4.7**

Nombre del agente clave	Producto o servicio	Contacto	Requerimientos

A la vez se podrá distinguir y complementar con un enfoque estratégico.

Públicos clave	Ventaja competitiva

Así como dar seguimiento a los proyectos.

Status del proyecto	Observaciones

**Iniciativa:** Encuesta de satisfacción del cliente

**Responsable:** Empleados

**Públicos de interés:** Directo externos

**Nivel de comunicación:** Interpersonal

**Actividades:** Formular una encuesta de satisfacción del cliente con siete aspectos a analizar y con ello se podrán detectar de manera más clara las preferencias, aversiones y las áreas de mejora.

1. Instalaciones, ambiente
2. Servicio al cliente
3. Calidad de los alimentos
4. Calidad de las bebidas
5. Rapidez del servicio
6. Relación calidad-precio
7. Variedad de las propuestas culturales

A su vez, se anexará el apartado de comentarios, sugerencias o reclamaciones como parte de la retroalimentación necesaria para la organización.

El cuadro 4.5 estipula los valores de la tabulación.

**Cuadro 4.5**

<b>Tabulación</b>	<b>Porcentaje</b>
Nulo	0%
Ocasionalmente	25%
Algunas veces	50%
Frecuentemente	75%
Siempre	100%

Por su parte la figura 4.8 ejemplifica a la encuesta de satisfacción del cliente.

**Figura 4.8**

Nombre de la organización (Logo)	<i>Folio</i>				
Alimentos	0%	25%	50%	75%	100%
Bebidas	0%	25%	50%	75%	100%
Servicio	0%	25%	50%	75%	100%
Relación calidad-precio	0%	25%	50%	75%	100%
Propuesta cultural	0%	25%	50%	75%	100%
Atención del personal	0%	25%	50%	75%	100%
Instalaciones	0%	25%	50%	75%	100%
Sugerencias, comentarios o reclamaciones					

**4.7.6.1.1. Cuadro de Mando Integral de Mezcalería Oaxaca**

**Mapa estratégico 4.2 de Mezcalería Oaxaca**

<b>Perspectiva financiera</b>					
<i>Supervivencia</i>		<i>Remuneración adecuada a sus socios</i>		<i>Financiamiento externo</i>	
<b>Perspectiva del cliente</b>					
<i>Atributos producto-servicio</i>				<i>Relación</i>	<i>Imagen</i>
Precio bajos	Productos orgánicos	Deficiencia operativa	Valor histórico de las instalaciones	Eclecticismo	Posicionamiento
<b>Perspectiva de procesos internos</b>					
<i>Sistematización de las operaciones</i>	<i>Servicio orientado al cliente</i>		<i>Ampliar las propuestas culturales</i>	<i>Formalización legal de la organización</i>	
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>					
<i>Talento colectivo</i>	<i>Desarrollo de habilidades empresariales</i>		<i>Alineación de las bases organizacionales y objetivos estratégicos</i>		

**Cuadro de Mando Integral 4.2 de Mezcalería Oaxaca**

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Semáforo	Metas	Iniciativas
<b>Perspectiva financiera</b>	F1. Rentabilidad	F1. Porcentaje aumento de ventas; Porcentaje reducción de coste		F1. Obtención de recursos financieros	F1. Elaboración de un Plan de Negocios
<b>Perspectiva de clientes</b>	C1. Aumentar el número de clientes	C1. Número de clientes nuevos, número de clientes potenciales		C1. Incremento gradual de clientes, consumidores y usuarios	C1. Definición de la cliente, consumidor y usuario
<b>Perspectiva de procesos internos</b>	II. Sistematizar los procesos operativos	II. Porcentaje de la apropiación del mecanismo; Porcentaje de efectividad; Tiempo de entrega y Encuesta de satisfacción del cliente		II. Definir y evaluar los aspectos operativos de la organización	II. Formalización dinámica de los perfiles de puestos y ampliar el entendimiento empresarial de los miembros
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>	A1. Puntualizar los objetivos estratégicos de la organización	A1. Encuesta a los empleados		A1. Diseño del núcleo ideológico y proyección efectiva y congruente de la base filosófica	A1. Creación del núcleo ideológico

#### 4.7.6.1.1.1. Planeación táctica de Mezcalería Oaxaca

**Iniciativa:** Plan de Negocio

**Responsables:** Propietarios y actuales administradores de Mezcalería Oaxaca

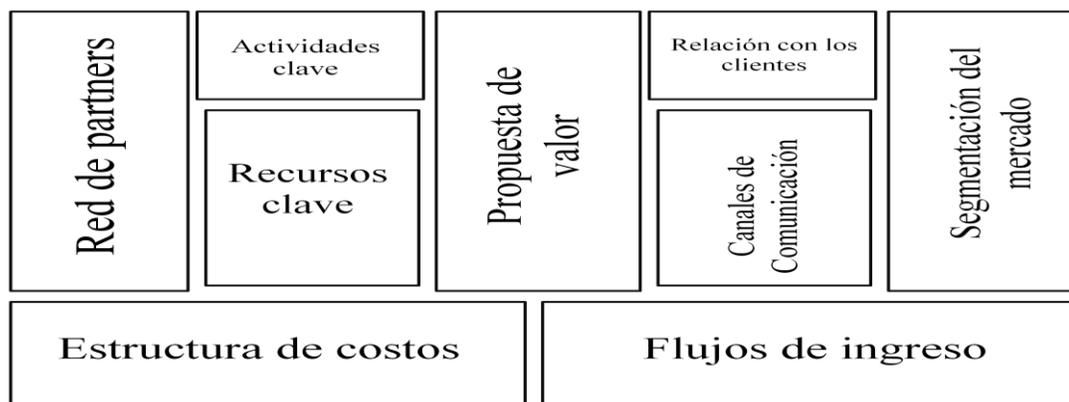
**Públicos de interés:** Internos

**Nivel de comunicación:** Interpersonal

**Actividades:** El Plan de Negocio define el modelo de negocio por el que optará una empresa así como la segmentación de mercado, propuesta de valor y la planeación financiera. Todo ello con el propósito de determinar la viabilidad del proyecto. El Plan de Negocio también puede utilizarse como la presentación ante posibles socios, proveedores u otras fuentes de financiamiento.

El valor más importante de un Plan de Negocio es que constituye una herramienta de reflexión, evaluación y aprovechamiento de los y capacidades de la organización.

Por lo tanto proponemos a Mezcalería Oaxaca usar el lienzo para la generación de modelos de negocio diseñado por Alexander Osterwalder y presente en su libro *Business Model Generation*. La figura 4.9 muestra sus componentes y distribución.



260

<sup>260</sup> Esquema basado en el presentado en el libro Osterwalder, Alexander, **Generación de modelos de negocio**, México, Edit. Deusto, 2011, Pág. 77.

**4.7.6.1.2. Cuadro de Mando Integral de Foro Empático y Cultural**

**Mapa estratégico 4.3 de Foro Empático y Cultural**

<b>Perspectiva financiera</b>			
<i>Productividad</i>	<i>Solvencia económica</i>	<i>Rentabilidad</i>	
<b>Perspectiva del cliente</b>			
<i>Atributos producto-servicio</i>		<i>Relación</i>	<i>Imagen</i>
Precio competitivos	Propuesta artística	Actores claves	Posicionamiento
<b>Perspectiva de procesos internos</b>			
<i>Formació y capacitación a los empleados</i>	<i>Atención personalizada a clientes fieles</i>	<i>Coordinación de actividades</i>	<i>Formalización legal de la organización</i>
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>			
<i>Coordinación de esfuerzos colectivos</i>	<i>Delegación de la autoridad</i>	<i>Estilo de dirección y toma de decisiones</i>	

**Cuadro de Mando Integral 4.3 de Foro Empático y Cultural**

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Semáforo	Metas	Iniciativas
<b>Perspectiva financiera</b>	F1. Rentabilidad	F1. Porcentaje aumento del ROI; Porcentaje aumento de ventas		F1. Solvencia económica y prolongación temporal del negocio	F1. Comunicar la propuesta de valor de manera efectiva y congruente
<b>Perspectiva de clientes</b>	C1. Innovar en las propuestas culturales	C1. Número de contactos con agentes clave, Número de eventos, Número de nuevos clientes; Número de clientes fieles; Encuesta de reconocimiento de la marca		C1. Incrementar el contacto con públicos claves para la organización	C1. Gestión interna de los datos información y conocimientos
<b>Perspectiva de procesos internos</b>	II. Permanecer para una sucesión generacional	II.Liderazgo del propietario		II. Mejorar el estilo de dirección y toma de decisiones	II. Planteamiento de liderazgo estratégico
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>	A1. Desarrollar las competencias organizativas	A1. Encuesta a los empleados; encuesta de satisfacción del cliente; número de reclamaciones		A1. Potencializar al talento humano	A1.Beneficiar las capacidades de los miembros de la organización accionar

#### 4.7.6.1.2.1. Planeación táctica de Foro Empático y Cultural

**Iniciativa:** Continuidad positiva de Foro Empático y Cultural

**Responsables:** Propietario de Foro Empático y Cultural

**Públicos de interés:** Internos

**Nivel de comunicación:** Interpersonal

**Actividades:** Detectar los objetivos por los que se creó la organización así como impulsar actividades que aseguren el crecimiento y continuidad de la organización, ya que la toma de decisiones por parte de su dueño han sido endebles y, por lo tanto, se necesita rescatar la inspiración y la voluntad de su fundador para determinar sus funcionamiento interno como el que realiza en sus relaciones con el entorno.

Para ello se propone seguir el esquema directo de comportamiento de mando propuesto por José María Peiró. El cual esta representado en la figura 4.10<sup>261</sup>

<b>Esquema director de comportamientos del mando</b>
1. Definir con claridad los objetivos estratégicos de la organización.
2. Verificar que los colaboradores perciben a los objetivos como: motivadores, alcanzables, divisibles, relevantes y específicos.
3. Hacer participar a los colaboradores para la consecución de los objetivos estratégicos.
4. Indagar qué recompensas serán satisfactorias para cada uno y las posibilidades de disponer de ellas.
5. Acordar con los colaboradores los niveles de rendimiento requeridos.
6. Proporcionar el apoyo necesario en formación, ayuda personal y recursos adicionales.
7. Hacer el seguimiento de los procesos de trabajo.

<sup>261</sup> Esquema basado en el libro de Peiró Silla, José María, **Psicología de la organización**, Vol. 2. España, Edit. Universidad Nacional de Educación a Distancia, 1997, Pág. 82

8. Crear sistemas simples de medición.
9. Prever incentivos frecuentes.
10. Reforzar los éxitos utilizando recompensas.

**4.7.6.1.3. Cuadro de Mando Integral de Café El Pensador Francés**

**Mapa estratégico 4.4 del Café El Pensador Francés**

<b>Perspectiva financiera</b>			
<i>Productividad</i>	<i>Aumento de ingresos</i>	<i>Rentabilidad</i>	
<b>Perspectiva del cliente</b>			
<i>Atributos producto-servicio</i>		<i>Relación</i>	<i>Imagen</i>
Precios bajos	Exclusividad de propuestas culturales	Actores claves	Reputación
<b>Perspectiva de procesos internos</b>			
<i>Incrementar la fuerza de venta</i>	<i>Servicio orientado a la satisfacción del cliente</i>	<i>Innovación en propuestas culturales</i>	<i>Formalización legal de la organización</i>
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>			
<i>Motivación y fidelidad de los miembros</i>	<i>Vincular los objetivos personales con los de la empresa</i>	<i>Visión integrada por los miembros</i>	<i>Cultura Organizacional</i>

**Cuadro de Mando Integral 4.4 del Café El Pensador Francés**

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Semáforo	Metas	Iniciativas
<b>Perspectiva financiera</b>	F1. Rentabilidad	F1. Porcentaje aumento de ventas; Porcentaje reducción de coste; Número eventos		F1. Generar propuestas culturales de calidad superior	F1. Innovación en las propuestas culturales
<b>Perspectiva de clientes</b>	C1. Servicio orientado al cliente	C1. Número de nuevos clientes; Número de clientes fieles; encuesta de reconocimiento de la marca, número de reclamaciones		C1. Satisfacción del cliente y reforzamiento de las relaciones con el consumidor	C1. Incrementar la fuerza de venta mediante la adquisición de conocimiento y habilidades empresariales
<b>Perspectiva de procesos internos</b>	I1. Posicionar y diferenciar a la organización a través de su propuesta de valor	I1. Número de talentos artísticos; Número de eventos; Encuesta de satisfacción del cliente		I1. Atracción constante de propuestas musicales, pictóricas y gastronómicas al concretar la ventaja competitiva de las propuestas culturales	I1. Gestión interna de los datos información y conocimientos. Así como la estructuración de una base de datos de los agentes claves
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>	A1. Fortalecer la Cultura Organizacional	A1. Número de reuniones periódicas A2. Número de contactos y porcentaje de vinculación con actores claves		A1. Transferencia congruente de la Cultura Organizacional A2. Incremento en las propuestas culturales y artísticas	A1. Verificar la existencia de la cultura preestablecida A2. Contacto con un mayor número de artistas
	A2. Mejorar la relación efectiva con actores claves para la organización				

**4.1.1.1.1. Planeación táctica de Café El Pensador  
Francés**

**Iniciativa:** Cultura organizacional, objetivos, valores y actitudes para el crecimiento de la organización.

**Responsables:** Todos los integrantes de la organización

**Públicos de interés:** Internos

**Nivel de comunicación:** Grupal

**Actividades:** El potencial creativo e innovador de los miembros de Café Voltaire los ha llevado a tener un gran compromiso con la organización, por lo tanto, se propone que los integrantes puedan ser autorizados por su propietario para emprender iniciativas alineadas con la visión de la organización. El fortalecimiento de su comunicación favorece el consenso de sus miembros hacia el núcleo ideológico a través de la integración, cohesión e implicación para con guiar el nuevo comportamiento de la organización.

Las reuniones permitirán definir la actual identidad colectiva que buscan, para ello se necesita debatir la filosofía de la organización, causas en común, tareas, toma de decisiones, autoridad, gestión de conflictos y función ante el mercado.

<b>Reunión</b>		
<i>Miembros de la organización presentes</i>		<i>(Fecha)</i>
<i>Visión de la organización</i>	<i>Objetivo principal</i>	<i>Causas</i>
<i>Acciones a solucionar</i>		<i>Resultados esperados</i>

## 4.2. Evaluación estratégica

La evaluación estratégica se refiere a la revisión periódica de los avances y logros así como su relación con los objetivos trazados por la alianza estratégica y cada una de las organizaciones.

### 4.2.1. Indicadores

Los indicadores son herramientas para determinar el cumplimiento de los objetivos y encaminan hacia la implementación exitosa de las estrategias tanto general como particulares. A su vez, son una evaluación habilitada para comunicar los resultados propuestos.

Los indicadores utilizados para el análisis de la alianza estratégica y los diagnósticos de cada organización se aplicarán en dos grupos:

- a. **Indicadores de percepción:** Encuestas, entrevistas y estimaciones
- b. **Indicadores de rendimiento:** Contabilidad, porcentajes y evidencias

### Indicadores Mapa Estratégico general

Perspectiva	Indicador	Descripción	Pronóstico
<b>Perspectiva financiera</b>	Porcentaje de aumento del ROI	Retorno de la Inversión (ROI, abreviatura en inglés) <sup>262</sup>	10%
	Porcentaje de aumento de ventas	Incremento el proceso comercial	
	Porcentaje de reducción de costes	Disminución de costos	

<sup>262</sup> Método de cálculo de la rentabilidad económica equivalente a la cifra del margen de explotación sobre los activos de la organización. Su cálculo es:  $ROI = \text{Utilidad Neta} / \text{Inversión} \times 100$

<b>Perspectiva de clientes</b>	Número de nuevos clientes	Incorporación de nuevos clientes	10%
	Número de clientes fieles	Clientes actuales con potencial a contribuir a los objetivos de la organización	20%
	Encuesta de satisfacción del cliente	Recolección de información y opiniones de los clientes	20%
	Encuesta de reconocimiento de marca	Análisis de las propiedades, transmisión y producción de mensajes de la organización, productos y servicios	10%
<b>Perspectiva de procesos internos</b>	Número de talentos artísticos	Incrementar el número de creadores de expresión culturales, artistas y colectividades	30%
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>	Entrevista a empleados	Recolección de datos del público interno de la organización	50%

### 4.2.2. Cronograma

El cronograma es un gestor de los proyectos al presentarse como una herramienta gráfica que expone las distintas actividades o proyectos a lo largo de un periodo de tiempo determinado.

<b>Temporalidad- Iniciativas</b>	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<i>Formalización dinámica de perfiles de puestos</i>												
<i>Base de dato de agentes claves</i>												
<i>Encuesta de satisfacción del cliente</i>												
<i>Plan de Negocio, Mezcalería Oaxaca</i>												
<i>Continuidad positiva, Foro Empático y Cultural</i>												
<i>Cultura Organizacional, Café El Pensador Francés</i>												

### **4.2.3. Presupuesto<sup>263</sup>**

El presupuesto sirve como un sistema de gestión capaz de establecer objetivos, distribuir recursos y revisar resultados. A su vez, es una herramienta adaptable que ayuda a la correcta planeación y control.

Los productos comunicacionales aquí propuestos no requieren de grandes inversiones financieras, simplemente requiere de poner en marcha los formatos, encuestas y entrevistas sin un conocimiento especializado ni un entrenamiento formal. En particular, el costo de las estrategias antes enlistadas oscila en \$10,158 pesos.

En conclusión, la gestión estratégica de la comunicación en Mezcalería Oaxaca, Foro Empático y Cultural y Café El Pensador Francés brindan aportes significativos al análisis estructural de las pequeñas y medianas empresas de nuestro país.

La investigación de las tres organizaciones se basó en un análisis situacional previo junto con el análisis reflexivo de sus miembros que permitió progresar en el reconocimiento del problema y sus soluciones. Posteriormente se partió de metodologías capaces de analizar el medio ambiente interno y externo de su conjunto y en particular, las cuales permitieron evaluar las oportunidades y así asignar recursos para facilitar el diseño de estrategias y cambios óptimos.

La formulación del Cuadro de Mando Integral y sus planteamientos tácticos proporcionaron una imagen clara de las empresas mediante la construcción gráfica de relaciones causales por medio de los mapas estratégicos, los cuales proyectaron una adecuada toma de decisiones en función del curso de acción a seguir para un crecimiento productivo.

Por lo tanto, el éxito de las estrategias devendrá del grado de involucramiento y responsabilidad que adopten sus propietarios así como la aceptación y respaldo de los demás integrantes.

---

<sup>263</sup> Véase Anexo 4.3 Presupuesto

## **Conclusiones generales**

La presente tesis desarrolló la gestión estratégica de la Comunicación Organizacional con base en el Cuadro de Mando Integral mediante una aproximación mediante el Estudio de casos de tres pequeñas y medianas empresas de la Ciudad de México.

El trabajo se elaboró a lo largo de cuatro capítulos.

El primer capítulo plasmó el referente teórico de la Comunicación Organizacional y la línea estratégica que marca su proceder.

El carácter estratégico de la Comunicación Organizacional da como resultado la reducción de riesgos e incertidumbre del procesamiento de información de sus públicos y del entorno.

A su vez, distinguimos la gestión estrategia de la comunicación en las organizaciones como un elemento decisivo y trascendental porque permite planear y armonizar los elementos de las organizaciones, los intereses de cada unos de sus públicos conforme a objetivos específicos y la estructuración planificada para encaminarse a los resultados esperados.

En relación al segundo capítulo, se vislumbró el panorama de las pequeñas y medianas empresas, Pymes, en nuestro país.

Por lo cual, se pretendió conocer a profundidad su definición y funcionamiento ante los retos estratégico y organizacionales que les presenta la globalización económica.

El tercer capítulo presentó la metodología del Cuadro de Mando Integral. La metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) ofreció un marco que distingue los temas relevantes a monitorear en una organización a través del seguimiento periódico con el propósito de conformar una herramienta de diagnóstico capaz de otorgar información relevante, al disponer de datos fiables para toma de decisiones por medio del procesamiento de información clave.

Por último, el cuarto capítulo analiza tres Estudios de Casos, Mezcalería Oaxaca, Foro Empático y Cultural y Café El Pensador Francés. Los cuales colaboran en conjunto mediante una alianza estratégica para incrementar la rentabilidad del grupo con base en una baja inversión, así como desarrollar una toma de decisiones acertadas y de responsabilidades comprendidas.

A su vez, se les brindó una significativa introducción a los postulados de la gestión estratégica de la Comunicación Organizacional y su implementación conforme al Cuadro de Mando Integral.

En complemento, este último capítulo también distinguió la problemática en materia de Comunicación Organizacional presente en estas pequeñas empresas.

La cual refería a la discontinuidad en el estudio de las necesidades y exigencias de sus diferentes públicos de interés; lo que interrumpía los esfuerzos por implementar estrategias de comunicación que se adecuaban a la realidad de las organizaciones.

Aunado a la falta de estructuración de sus mensajes. Lo que impedía que las organizaciones fueran evaluadas y recordadas positivamente, en específico, por sus clientes.

La principal ventaja que presentó el CMI en los Estudios de Caso fue la fácil visualización de información y datos ante los miembros de la organización.

Fundamentalmente, porque el CMI es una metodología sencilla y accesible para este tipo de entidades debido a su diseño uniforme y comprensible que no requiere de un lenguaje especializado.

Al igual, el CMI define el núcleo ideológico de la organización, el cual, es eje para generar una estrategia de comunicación que se desprende de un análisis situacional.

Por lo tanto, el CMI es una guía para la implementación de estrategias de comunicación. Sustancialmente porque facilita la identificación de sus públicos de

interés y posibilita el acceso a la información ante cualquier miembro de la organización.

Las múltiples inclemencias que aquejan a las Pymes se benefician del dinamismo propio del CMI, porque este les permite anticiparse a posibles cambios capaces de originar modificaciones de la estrategia de comunicación en un momento determinado. Así como supervisar el progreso de las actividades y planes de acción o en su caso emprender acciones correctivas.

La colaboración con Mezcalería Oaxaca, Foro Empático y Cultural y Café El Pensador Francés se basó en el fortalecimiento de la presencia de tales Pymes y con ello brindarles mejores herramientas para su permanencia en la sociedad.

Una de las mayores aportaciones académicas es la comprensión de que las Pymes mexicanas no buscan planificaciones y coordinaciones rígidas; por el contrario necesitan gestiones prácticas y factibles.

Debido a que están constantemente reaccionando al cambio de sus contextos. Lo que, en algunas ocasiones, las encausó a resoluciones inapropiadas que perjudicaron y atentaron contra su propia permanencia.

En este análisis también se detectó que las Pymes de servicios deben de crear un núcleo ideológico que las configure ante una visión estratégica que mejore su crecimiento y prosperidad.

Otra aportación académica compete al ámbito innovador. Las Pymes hacen de la innovación su principal arma de crecimiento. Las ideas innovadoras en las Pymes pueden surgir desde las operaciones cotidianas hasta la incorporación de nuevos modelos de gestión.

En su caso, el CMI brinda tal aporte innovador ante sus procesos de planeación y gestión. El cual, a su vez, les otorgará un desempeño superior.

De acuerdo a la hipótesis se comprobó que la Comunicación Organizacional sí se beneficia del Cuadro de Mando Integral.

Inicialmente porque ayuda al procesamiento de la información y anticipa los problemas que podrían presentarse. Lo que redujo los acontecimientos inesperados y con ello potencializó el aprovechamiento de recursos capacidades de las Pymes analizadas.

Seguido de que el Cuadro de Mando Integral reconoce el potencial creativo de las pequeñas y medianas empresas, su talento y capacidades orientadas a generar y mantener el hábito de mejorar.

Lo que finaliza con la ampliación de una frontera más de la función instrumental de la Comunicación Organizacional mediante el estudio práctico de la Mezcalería Oaxaca, Foro Empático y Cultural y Café El Pensador Francés. Por ende, la incorporación del Cuadro de Mando Integral como experiencia servirá de referencia para futuros análisis y de aprendizaje tanto personal como colectivo.

En relación al cumplimiento del objetivo general, el Estudio de casos evidencia la apertura de la instrumentación de la gestión estratégica de la Comunicación Organizacional.

Principalmente, porque los casos sí tuvieron la necesidad de planificar a largo plazo para la inversión de sus recursos dedicados a la profesionalización de la comunicación.

Por lo tanto, sí se logró el objetivo de facilitar el proceso de la comunicación en las Pymes, con base en nuevas guías de pensamiento orientadas a contribuir con las organizaciones a cumplir sus objetivos y realizarlos de la manera más adecuada en términos de costo, tiempo y energía humana.

Los propietarios de las Pymes concibieron la gestión de sus organizaciones desde una manera diferente de pensar, al favorecerse de nuevas ideas respaldadas por su espíritu de iniciativa y creatividad.

Los microempresarios comprendieron que innovar no sólo se refiere al desarrollo de nuevos productos o servicios, sino también en la gestión de sus empresas.

Las características comunes de Mezcalería Oaxaca, Foro Empático y Cultural y Café El Pensador Francés mostraron que sus propietarios no estaban acostumbrados a pensar y actuar estratégicamente.

El análisis evidenció algunas características comunes entre los propietarios como el interés por abordar problemas aislados relacionados con causas comunes para así solucionar el futuro de sus organizaciones.

Por ende, la alianza estratégica que actualmente desarrollaron correlaciona los diferentes efectos que cada uno de ellos vive y mediante la suma de esfuerzos se generan oportunidades que tienden a acrecentar fuerzas.

A su vez, la alianza estratégica dio como resultado un sistema de microempresarios en convivencia armónica, generación de oportunidades, desarrollo empresarial y cumplimiento de metas individuales.

También destaca un espíritu de iniciativa y perseverancia, así como, el justo valor por el crecimiento personal y profesional de todos los miembros que participan en las organizaciones.

Entre las diferencias, se pueden considerar que Mezcalería Oaxaca sí considera una transformación ininterrumpida gestada desde sus propietarios para beneficiar su operación, relación con los clientes e incrementar sus fuentes de ingreso. Por el contrario, los dueños de Foro Empático y Cultural y Café El Pensador Francés aún no pretenden romper la inercia de su accionar y sólo han focalizado su atención en la oferta comercial de sus competidores.

Resulta importante puntualizar que las estrategias propuestas a Mezcalería Oaxaca, Foro Empático y Cultural y Café Pensador Francés están sujetas a la disponibilidad otorgada por cada organización. Principalmente, porque se llegó a la reflexión de que las pequeñas y medianas empresas en nuestro país se caracterizan por nuevos inicios, contracciones, expansiones y extinciones.

Así que su implementación y posterior evaluación requieren de un mayor soporte de planeación, tiempo y recursos que tendría apertura en otro nivel de análisis

académico más profundo. El cual necesitaría de mayor dedicación y disponibilidad para el reconocimiento a fondo de su situación, desempeño, adaptación y cambios de las pequeñas y medianas empresas.

Por el momento, el propósito de esta tesis es incidir positivamente en el accionar de las pequeñas y medianas empresas al presentar distintas bases metodológicas como el Cuadro de Mando Integral para gestionar su comunicación.

Aunado a ello, sí se cumplen los objetivos particulares que esta tesis perseguía. Fundamentalmente, porque el puente metodológico entre la teoría científica y la pragmática sí determinan la configuración del perfil profesional del comunicólogo organizacional.

El cual requiere de competencias y capacidades para el diseño, planeación, gestión y evaluación de estrategias comunicacionales acordes a convertir la teoría en esencia práctica.

De esta manera, se requiere un profesional con iniciativa y creatividad que aporte nuevos conocimientos ante los distintos desafíos y oportunidades de las organizaciones y el entorno.

Por su parte, la práctica profesional promueve un intercambio de conocimiento y nos ayuda a percibir cómo la universidad –como principal sede de la creación y reproducción del conocimiento– dota a los comunicólogos de conocimiento versado para enfrentarnos al reto de garantizar el acceso y construcción del discurso público.

Por consiguiente, los conocimientos académicos brindaron un análisis reflexivo y crítico que nos permite desarrollar un pensamiento de cambio y transformación de la sociedad.

Así también, la universidad nos encamina a los intereses legítimos de las organizaciones desde el sentido ético para su estructuración práctica siempre orientada a la verdad y al servicio de la sociedad. Por lo tanto, la universidad dota al comunicólogo organizacional del saber, el saber hacer y el saber ser.

## Fuentes de consulta

**Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas**, Diario Oficial de la Federación, México, 30 de junio de 2009, [en línea], Dirección URL: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009), [Consulta: 22 de agosto de 2014].

Ahumada Barajas, Rafael, **Las lógicas de organización del conocimiento en el estudio de la comunicación**, México, Facultad de Estudios Superiores Aragón, UNAM, Edit. Miguel Ángel Porrúa, 2010.

Álvarez, Héctor Felipe, **Principios de Administración**, Córdoba, Argentina, Edit. Eudecor, 2000.

Amat Salas, Joan María, **Control de gestión, una perspectiva de dirección**, España, Edit. Gestión 2000, 2003.

Anzola Rojas, Sérvulo, **Administración de pequeñas empresas**, México, Edit. McGraw Hill, 1993.

Barragán Codina, José, *et al.* **Administración de las pequeñas y medianas empresas**, México, Edit. Trillas, 2002.

Belausteguigoitia, Imanol, **Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación**, Edit. Mc Graw Hill, México, 2004.

Belausteguigoitia, Imanol, **Retos de las empresas familiares en México**, [en línea], México, Dirección URL: <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/retosdelasempresasfamiliarisenmexico.pdf>, [consulta 19 de junio de 2014]

Bonilla Gutiérrez Carlos, **La comunicación. Función básica de las Relaciones Públicas**, México, Edit. Trillas. 2001.

Brandolin, Alejandra, **Comunicación Interna**, Argentina, Edit. La Crujía, 2008.

Capriotti, Paul, **Planificación estratégica de la Imagen Corporativa**, España, Edit. Ariel, 1999.

Carrión Maroto, Juan, **Estrategia de la visión a la acción**, España, Edit. ESIC, 2007.

Castro Lerma Ixchel y Luz Zarath Moreno Basulto, **El modelo comunicativo. Teóricos y teorías relevantes**, México, Edit. Trillas, 2006.

Centro Nacional para la Pequeña y Mediana Empresa, Cenapyme, ponencias presentadas en el taller teórico práctico **Plan de Negocio para alumnos de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**, UNAM, “Edificio A”, FCPyS, impartido dentro del periodo intersemestral que abarca 5 al 16 de agosto del 2013.

Chiavenato, Idalberto y Arao Sapiro, **Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones**, México, Edit. Mc Graw Hill, 2010.

Chiavenato, Idalberto, **Introducción a la Teoría General de la Administración**, México, Edit. McGraw-Hill, 1981.

**Código Civil Federal**, Diario Oficial de la Federación, México, 31 de agosto de 1928, [en línea], Dirección URL: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2\\_241213.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2_241213.pdf), [Consulta: 15 de junio de 2014]

**Código Fiscal de la Federación**, Diario Oficial de la Federación, México, 31 de diciembre de 1981, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8.pdf>, [Consulta: 15 de junio de 2014].

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, CONDUSEF, **Errores más comunes del empresario Pyme**, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/548-errores-mas-comunes-del-empresario-pyme>, [consulta: 10 de enero de 2015]

Costa, Joan, **Identidad Corporativa**, México, Edit. Trillas, 1993.

Daft, Richard L., **Teoría y Diseño Organizacional**, México, Edit. Cengage, 2007.

David, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**, México, Edit. Pearson, 2008.

Dávila, Anabella y Nora H. Martínez, **Cultura en organizaciones latinas**, México, Edit. Siglo Veintiuno, 1999.

Enrique Ana M., **La planificación de la comunicación empresarial**, España, Edit. Universidad Autónoma de Barcelona, 2008.

Fernández Collado, Carlos, *et al.*, **La comunicación en las organizaciones**, México, Edit. Trillas, 2005.

Ferrero, Carlo y Giovanni Stumpo, **Políticas de apoyo a las Pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales**, Chile, Edit. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2010.

Filion, Louis Jaques, Luis Felipe Cisneros y Jorge Humberto Mejía Morales, **Administración de Pymes. Emprender, dirigir y desarrollar empresas**, México, Edit. Pearson Educación, 2011.

García-Tenorio Ronda, Jesús *et al.* **Organización y dirección de empresas**, México, Edit. Thomson, 2007.

Garrido, Francisco Javier, **Comunicación estratégica, las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI**, España, Edit. Gestión, 2000.

Garrido, Francisco Javier, **Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI**, España, Edit. Gestión 2000, 2001.

Gibson, James, **Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos**, México, Edit. Mc Graw Hill, 2006.

Goldhaber, Gerald M, **Comunicación Organizacional**, Trad. José Manuel Balaguer, México, Edit. Logos Consorcio, 1977.

Grant, Robert, **Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones**, España, Edit. Thompson, 2004.

Gustavo Adolfo León Duarte, **La Comunicación Organizacional en México, enfoques, diseños y problemas en su desarrollo**, [en línea], México, Dirección URL: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234366>, [Consulta 9 de septiembre de 2013]

Guzmán Valdivia, Isaac, **La sociología de la empresa**, México, Edit. Jus, 1963.

Harvard Business Review, **Robert S. Kaplan and David P. Norton**, [en línea], EEUU, Dirección URL: <http://hbr.org/authors/kaplan-norton>, [consulta: 22 de abril de 2014]

Harvard Business School, **Robert S. Kaplan, Faculty & Research**, [en línea], EEUU, Disponible URL: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6487>, [consulta: 22 de abril de 2014]

Hernández Sampierí, Roberto *et al.*, **Metodología de la investigación**, México, Edit. Mc Graw Hill, 1997.

Hitt, Michael A. *et al.* **Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización**, México, Edit. Thomson, 2004.

Iborra, María, Ángels Dasí, Consuelo Dolz, Carmen Ferrer, **Fundamentos de dirección de empresas, conceptos y habilidades directivas**, España, Edit. Paraninfo, 2006.

Iconfinder “Vectores de símbolos”, [en línea], México, Dirección URL: <https://www.iconfinder.com/search?q=close>, [Consulta: 21 de octubre de 2014]

Illescas Blanco, Francisco, **El control integrado de gestión, iniciación a la dirección por sistemas**, México, Edit. Grupo Noriega Editores, 1994.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, **Censos Económicos 2009, micro, pequeña, mediana y gran empresa**, México, INEGI, 2011.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, **Censos Económicos 2014, micro, pequeña, mediana y gran empresa**, México, INEGI, 2013.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, **Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte**, [en línea], México Dirección URL: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx>, [consulta: 22 de agosto de 2014]

Instituto Internacional de Investigación y Tecnología Educativa, **Organización y estructuras organizacionales**, México, Edit. Instituto Internacional de Investigación y Tecnología Educativa, 2009.

Jiménez Quintero, José Antonio y Silvia Regina Arrollo Varela, **Dirección estratégica en la creación de empresas**, España, Edit. Pirámide, 2002.

Jones, Gareth R. y George, Jennifer, **Fundamentos de Administración**, México, Edit. McGraw Hill, 2012.

Kaplan Robert S. y David P. Norton, **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia**, España, Edit, Gestión 2000, 2001.

Kaplan Robert S. y David P. Norton, **El Cuadro de Mando Integral, The Balance Score Card**, España, Edit, Gestión 2000, 1996.

Kaplan, Robert S. y David P. Norton, **Mapas estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles**, España, Edit. Gestión 2000, 2004.

Krieger, Mario, **Sociología de las organizaciones. Desarrollo y comportamiento organizacional**, Argentina, Edit. Pearson Education, 2001.

Krieger, Mario. **Sociología de las Organizaciones. Desarrollo y Comportamiento Organizacional**, Argentina, Edit. Pearson Education, 2001.

Kubr, Milan, **La consultoría de empresas, guía para el profesional**, México, Edit. Limusa, 1993.

Lara Flores, Elías y Leticia Lara Ramíres, **Primer curso de Contabilidad**, México, Edit. Trillas, 2013.

**Ley Federal del Trabajo**, Diario Oficial de la Federación, México, 1 de abril de 1970, [en línea], Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>, [consulta: 15 de junio de 2014].

**Ley General de Sociedades Mercantiles**, Diario Oficial de la Federación, México, 4 de agosto de 1934 [en línea], Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247.pdf> [Consulta: 15 de junio de 2014].

**Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa**, Diario Oficial de la Federación, México, 30 de diciembre de 2002, [en línea], Dirección URL: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_210115.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf), [Consulta: 15 de junio de 2014].

Litterer, Joseph A., **Análisis de las organizaciones**, México, Edit. Limusa, 1991.

López Mielgo, Nuria, José Manuel Montés Peón y Camilo J. Vázquez Ordás, **Cómo gestionar la innovación en las Pymes**, España, Edit. La Coruña, 2007.

Losada Día, José Carlos, *et al.*, **Gestión de la comunicación en las organizaciones. Comunicación interna, corporativa y de marketing**, España, Edit. Ariel, 2004.

Lozano Carrillo, Oscar, *et al.* **Análisis organizacional de la empresa familiar**, México, Edit. Hess, 2010.

Lozano Carrillo, Oscar, *et al.* **Empresa familiar, casos**, México, Edit. Hess, 2009.

Lozano Rendón, José Carlos, **Teoría de la investigación de comunicación de masas**, México, Edit. Alhambra Mexicana, 1996.

Luhmann, Niklas, **Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general**. Trad. Silvia Pappe. México, Edit. Universidad Iberoamericana, 1998.

Luhmann, Niklas, **Sociedad y sistema; la ambición de la teoría**, Edit. Paidós, México, 1990.

Luis B. García Canseco, *Causas del fracaso en las Pymes*, **Emprendedores Facultad de Contaduría y Administración**, núm. 77, México, UNAM/FCA, Enero-Febrero, 2015, Pág. 23, [en línea], Dirección URL:

[www.emprendedoresunam.com.mx/enviar.php?type=2&id=866](http://www.emprendedoresunam.com.mx/enviar.php?type=2&id=866) [Consulta: 10 de enero de 2015]

Lumbreras Castro, Jorge, **Posturas del Conocimiento de la Comunicación**, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, SUA, UNAM, 2001.

Malott, María E., **La paradoja del cambio organizacional, estrategias efectivas con procesos estables**, México, Edit. Trillas, 2001.

Mardones, José M. y N. Ursua, **Filosofía de las ciencias humanas y sociales**, México, Edit. Fontamara, 2003.

Martínez de Velasco, Alberto Manuel y Abraham Nosnik, **Comunicación Organizacional práctica: Manual gerencial**, México, Edit. Trillas, 2008.

Martínez Pedros, Daniel y Artemio Milla Gutiérrez, **La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral**, España, Edit. Diaz de Santos, 2012.

Mattelart, Armand, **Historia de las teorías de comunicación**, España, Edit. Paidós, 2005.

Michael Porter, “Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia” [en línea], Estados Unidos, **Harvard Business School**, 2008, Dirección URL: [http://www.academia.edu/4456952/Cap 1 Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia](http://www.academia.edu/4456952/Cap_1_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia), [Consulta: 19 de agosto de 2013]

Moyano Fuentes, José, **Administración de empresas: Un enfoque teórico-práctico**, Edit. Pearson, España, 2011.

Nacional Financiera, **Clasificación Pymes**, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.nafin.com/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>, [consulta 17 de junio de 2014]

Notimex, “El 90% de Pymes carecen de manuales de operación”, [en línea], Periódico Excelsior, México, [Publicado: 15 de agosto de 2014], Dirección URL: <http://www.dineroenimagen.com/2014-08-15/41953> [Consulta: 9 de septiembre de 2014]

Notimex, “Uso deficiente de las TIC’S pone en peligro a las PYMES”, [en línea], Periódico Excelsior, México, [Publicado: 1 de mayo de 2013], Dirección URL: <http://www.dineroenimagen.com/2013-05-01/19625>, [Consulta: 9 de septiembre de 2014]

Observatorio Laboral, **Ocupación por sectores económicos, segundo trimestre 2014**, [en línea], México, Dirección URL: [http://www.observatoriolaboral.gob.mx/swb/es/ola/ocupacion\\_por\\_sectores\\_economicos?page=1](http://www.observatoriolaboral.gob.mx/swb/es/ola/ocupacion_por_sectores_economicos?page=1) [consulta: 25 de octubre de 2014]

Ocampo, Víctor. **Técnicas gerenciales para el manejo del FODA y la planeación en la organización**, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 2012.

OECD, **Desempeño de las pequeñas y medianas empresas y el emprendimiento en México**, Temas y Políticas clave sobre Pymes y emprendimiento en México, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.keepeek.com/Digital-Asset->

Management/oecd/industry-and-services/temas-y-politicas-clave-sobre-pymes-y-emprendimiento-en-mexico/desempeno-de-las-pequenas-y-medianas-empresas-y-el-emprendimiento-en-mexico\_9789264204591-7-es#page1 [consulta: 5 de febrero de 2014]

Palací Descals, Francisco José, coord., **Psicología de la organización**, España, Edit. Pearson Educación, 2005.

Palomo Vadilla, María Teresa, **Liderazgo y motivación en equipos de trabajo**, España, Edit. ESIC, 2001

Peiró Silla, José María, **Psicología de la organización**, Vol. 2. España, Edit. Universidad Nacional de Educación a Distancia, 1997.

Pérez, Rafael, **Estrategias de comunicación**, España, Edit. Ariel Comunicación, 2006.

Piñuel Raigada, José Luis y Carlos Lozano Ascencio, **Ensayo general sobre la comunicación**, España, Edit. Paidós, 2006.

Piñuel Raigada, José Luis, **Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones**, España, Edit. Síntesis, 2010.

Porter, Michael. **Dirección estratégica, conceptos, técnicas y aplicación**, Estados Unidos, Edit. Free Press, 1980.

Prieto Herrera, Jorge Eliécer, **Gestión estratégica organizacional**, Colombia, Edit. ECOE, 2008.

Promexico, **Pymes eslabón fundamental para el crecimiento de México**, [en línea], Dirección URL: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>, México, [consulta: 28 de mayo de 2014]

Ramos Padilla, Carlos G., **La Comunicación, un punto de vista organizacional**, México, Edit. Trillas, 1991.

Ramos, Fernando. **La comunicación corporativa e institucional, de la imagen al protocolo**, España, Edit. Universitas, 2002.

Rebeil Corella, María Antonieta y Celia Ruíz Sandoval Reséndiz, **El poder de la comunicación en las organizaciones**, México, Edit. Plaza y Valdés, 1998.

Rivera Camino Jaime y Mencía de Garcillán López Rua, **Dirección de marketing, fundamentos y aplicación**, España, Edit. ESIC, 2008.

Rodríguez M. Darío y María Pilar Opazo, **Comunicaciones de las organizaciones**, México, Edit. Alfaomega, 2009.

Rodríguez Valencia, Joaquín, **Administración de pequeñas y medianas empresas**, México, Edit. Cengage Learning, 2010.

Rodríguez Valencia, Joaquín, **Cómo administrar pequeñas y medianas empresas**, México, Edit. Thompson, 1996.

Rodríguez Valencia, Joaquín, **Control interno: un efectivo sistema para la empresa**, México, Edit. Trillas, 2000.

S/Autor, **Instituto Pyme pone en línea al Observatorio Pyme**, [en línea], México, Dirección URL: <http://eempreario.mx/financiamiento/instituto-pyme-pone-linea-observatorio-pyme> [consulta: 11 de julio de 2014]

Salgado, José Alfredo y Ricardo Estrada García, **Estudios Organizacionales y pequeñas y medianas empresas**, México, UAM, Unidad Xochimilco División de Ciencias Sociales y Humanidades, 2001.

Secretaría de Economía, **Consejo Nacional para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa**, México, Administración Pública Federal, 2006

Secretaría de Economía, **Estadísticas, estado, tipo y rango de empresas**, SIEM, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.siem.gob.mx/siem/estadisticas/EstadoTamanoPublico.asp?p=1>, [consulta: 25 de octubre de 2014]

Secretaría de Economía, **Estadísticas, estado, tipo y rango de empresas Distrito Federal**, SIEM, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/xmun.asp?edo=09>, [consulta: 25 de octubre de 2014]

Secretaría de Economía, **Informe de resultados 2007-2011 Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa**, [en línea], México, Dirección URL: [http://www.canieti.org/Libraries/Seguimiento Legislativo C%3%A1mara de Senadores](http://www.canieti.org/Libraries/Seguimiento%20Legislativo%20C%3%A1mara%20de%20Senadores)

[27 de Julio 2012/INFORME SECRETARIA DE ECONOMIA.sflb.ashx](#) [consulta: 28 de mayo de 2014]

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, **Estratificación de Pymes**, [en línea], Dirección URL:

[http://www.apartados.hacienda.gob.mx/mipymes/documentos/normatividad/oficio\\_0427.pdf](http://www.apartados.hacienda.gob.mx/mipymes/documentos/normatividad/oficio_0427.pdf), México, [consulta 25 de octubre de 2014]

Shutterstock, “Vectores de flechas”, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.shutterstock.com/s/%22diagonal+arrow%22/search.html>, [Consulta: 21 de octubre de 2014]

Social Enterprise Knowledge Network, **Gestión efectiva de emprendimiento sociales, lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica**, México, Edit. Planeta Mexicana, 2006.

Soto, Eduardo, **Las pymes ante el reto del siglo XXI, los nuevos mercados globales**, México, Edit. Thomson, 2003.

Suárez Barraza, Manuel Francisco, **Las cápsulas de mejora. Metodología práctica y rápida para mejorar la competitividad de las pymes**, México, Edit. Gasca SICCO, 2008.

Tuñéz, Miguel, **La gestión de la comunicación en las organizaciones**, España, Edit. Ediciones y Publicaciones Comunicación Social, 2012.

Vértice, **Comunicación Interna**, España, Edit. Vértice, 2008.

West, Richard y Lynn H. Turner, **Teoría de la Comunicación. Análisis y aplicación**, España, Edit. McGrawHill, 2005.

Wikimedia “Vectores de semáforo”, [en línea], México, Dirección URL: [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Traffic\\_lights\\_4\\_states.svg?uselang=es](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Traffic_lights_4_states.svg?uselang=es), [Consulta: 22 de octubre de 2014]

Zevallos Emilio, *Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina*, **Revista de la CEPAL**, núm. 79, Argentina, Abril, 2003, Pág. 55, [en línea], Dirección URL: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/079053070\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/079053070_es.pdf?sequence=1) [Consulta: 7 de noviembre de 2014].

## Anexos

### Anexo 2.1

En conformidad con el Código Civil vigente en México, las personas se clasifican en: personas físicas y personas morales. Las cuales para efectos mercantiles estas pueden llevar a cabo operaciones de comercio, producción y venta de bienes y servicios.

Art. 22. La capacidad jurídica de las personas físicas se adquiere por nacimiento y se pierde por la muerte; pero desde el momento en que el individuo es concebido, entra bajo la protección de la ley y se le tiene por nacimiento para los efectos declarados en el presente Código.<sup>264</sup>

Las personas físicas según el Código Fiscal de la Federación inicia con su personalidad jurídica al darse de ante en el Registro Federal de Contribuyentes y como agente empresarial responde ante el Estado y la sociedad con sus derechos y obligación en conformidad con las leyes y ordenamientos jurídicos establecidos.

Art. 25. Son personas morales:

- I. La Nación, el Distrito Federal, los Estados y los Municipios;
- II. Las demás corporaciones de carácter público y reconocido por la ley;
- III. Las sociedades civiles o mercantiles;
- IV. Los sindicatos, las asociaciones profesionales, y las demás a que se refiere la facción XVI del artículo 123 de la Constitución Federal;
- V. Las sociedades cooperativas y mutualistas;
- VI. Las asociaciones distintas de las que se enumeradas que se propongan fines políticos, científicos, artísticos, de recreo o cualquier otro fin lícito, siempre no fueren desconocidas por la ley;

---

<sup>264</sup> **Código Civil Federal**, Diario Oficial de la Federación, México, 31 de agosto de 1928, [en línea], Dirección URL: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2\\_241213.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2_241213.pdf), [Consulta: 15 de junio de 2014].

- VII. Las personas morales extranjeras de naturaleza privada, en términos del artículo 2736.<sup>265</sup>

## **Anexo 2.2**

### **Entrevista, Maestra y académica Susana García Jiménez**

Realizada el día lunes 28 de julio de 2014 en las inmediaciones del Centro Histórico de la Ciudad de México

Susana García Jiménez es Licenciada en Administración por la Universidad Autónoma de México, UAM, cuenta con una Maestría en Estudios Sociales y en el presente está desarrollando su Doctorado en Estudio Sociales con línea de conocimiento en Estudios Laborales ambos grados académicos en su alma mater.

García Jiménez ha ejercido su profesión en el sector privado y actualmente destaca su participación en la academia como profesora de la Facultad de Contaduría y Administración en la Universidad Nacional Autónoma de México.

En su ejercicio laboral predomina el enfoque social y cultural ya que consta con un interés multidisciplinario y tiene preferencia por las comunidades rurales y la Responsabilidad Social Empresarial.

***Entrevistadora:* De acuerdo al panorama actual, ¿Cuáles son los retos y oportunidades de las pequeñas y medianas empresas, Pymes, en nuestro país?**

*Susana García Jiménez:* El principal reto es ¿Cómo volverse competitivas ante la globalización? En particular, las Pymes consideran el isomorfismo como punto esencial en la obtención de factores claves para su consolidación. Paradójicamente, ahí se encuentra la clave de oportunidad, al cuestionarse ¿Cómo trabajar con sus recursos y características particulares?

***Entrevistadora:* En su experiencia, ¿A qué complicaciones se enfrentan las pequeñas y medianas empresas?**

---

<sup>265</sup> *Ibídem.*

*Susana García Jiménez:* Una razón sustancial es la falta de apoyos económicos. Inicialmente, se considera que si en cinco años la Pyme no logra generar utilidades será necesario finiquitarla, sobre todo porque sin recursos económicos las Pymes compiten en condiciones desiguales.

En un aspecto macro, el ambiente empresarial es sumamente competitivo. Las grandes empresas gozan de mayores alcances para disminuir el pago del régimen fiscal, por ejemplo, adoptan distintos modelos de sustentabilidad o se convierten en donatarias con el propósito de reducir su carga fiscal. También las grandes empresas obtienen créditos especiales o negocian con los proveedores. En contra parte, todo ello representa un atenuante contra las Pymes.

También, los financiamientos ofrecidos para este tipo de empresas tienen una alta tasa de interés. Los créditos ofrecidos por diversos bancos son utilizados por las Pymes para subsanar gastos fijos, como lo es la nómina, y no para reinvertirse en otros activos que puedan perdurar y generar mayores ganancias. Ello al ser de uso inmediato y sin opciones para el futuro, resulta aún más problemático.

Al igual, las propuestas de asesoramiento otorgado por el gobierno resultan desfavorecedoras porque en su mayoría son inadecuadas, precarias, no brindan mayores herramientas de viabilidad y no cuenta con un seguimiento óptimo. Lo que provoca que las Pymes declinen.

Otra de las razones por las que una Pyme fracasa, particularmente en su interior y hablando de Empresas Familiares, se debe al efecto Estructura – Subjetividad – Acción. Ello considera las debilidades en la conformación jerárquica por la falta de un organigrama, es decir, una nula estructura basada en la informalidad de las relaciones. Seguida por la crítica de que exista un determinante en los puestos, que implica insatisfacción y repercute en el día a día de la empresa.

***Entrevistadora:* ¿Cuál es su opinión acerca de las políticas públicas encaminadas al desarrollo y fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas?**

*Susana García Jiménez:* Diversos Planes Nacionales que van desde el propuesto por Vicente Fox hasta el actual de Enrique Peña Nieto se enfocan en la generación de políticas públicas para las Pymes porque ellas generan el mayor porcentaje de empleo en el país, evidentemente son un área clave para la economía de nuestro país.

En mi opinión, dichas políticas públicas van más allá del propósito de la sobrevivencia de la Pyme o su consolidación ya estas representan una clara solución al desempleo; las Pymes son un contendor del desempleo.

En contraparte, los cambios en la Ley de Facturación Electrónica perjudicaron a las Pymes. La modificación a dicho mandato legal obliga a las Pymes al registro en sus pagos de impuestos, seguridad social para sus miembros, programas especiales de Contabilidad, capacitación a su personal, atención a sus clientes, entre otros. A consecuencia de ello, algunas Pymes cerraron u optaron por cambiar al sector informal y pasaron a la ilegalidad.

***Entrevistadora:* ¿Cómo la Responsabilidad Social Empresarial se puede considerar un nuevo panorama competitivo para las pequeñas y medianas empresas?**

*Susana García Jiménez:* Inicialmente, la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, surge como un modelo enfocado a la empresa transnacional, sin embargo, se convirtió en un estándar a seguir que permeó a todos los niveles empresariales y a la sociedad civil.

Actualmente, las pequeñas y medianas empresas surgen con dicho paradigma. Por ejemplo, las empresas familiares cuentan con ventajas que están dentro de la línea de RSE como la responsabilidad con los empleados, aportación para mejorar las condiciones laborales conforme a la flexibilidad que tienen y hasta llegar a la sustentabilidad.

Sí, la RSE representa un modelo competitivo para las Pymes porque les permite ofrecer productos y servicios de calidad, mayor calidad de vida para los empleados y beneficios para la comunidad y el medio ambiente.

**Entrevistadora: ¿Cuáles son los beneficios potenciales de la obtención de certificaciones para las pequeñas y medianas empresas?**

*Susana García Jiménez:* Las grandes empresas buscan certificaciones porque representan cierto prestigio para la organización. Actualmente, las Pymes sí han adoptado esos respaldos. Inicialmente las obliga a formalizar la empresa y consolidarla desde elementos primarios como su misión y visión, seguido de que el no obtenerlas puede perjudicar su permanencia ya que algunos clientes las demandan o la propia comunidad. La contraparte es que algunas certificaciones tienen altos costos y algunas empresas no logran cubrir el precio.

En complemento, algunas instancias de gobierno solicitan dichas normativas y certificaciones para que las Pymes puedan considerarse dentro de diferentes licitaciones.

**Entrevistadora: ¿En qué esferas de la Responsabilidad Social Empresarial predomina la participación de las pequeñas y medianas empresas?**

*Susana García Jiménez:* Desde mi perspectiva, la constante participación de las Pymes en la economía nacional las hace proclives a catalogarse como empresas socialmente responsables.

Principalmente, por la generación de empleo ya que son una respuesta a las demandas del mercado laboral. Resulta más evidente, cuando una Pyme se instala en una zona con alto índice de desempleo y es ella la opción para la comunidad, aunque también sería importante evaluar las condiciones laborales, pero se podría considerar que es baja la participación de las Pymes en tendencias de la globalización como la subcontratación.

Al igual, las Pymes dependiendo de su industria cuentan con un alto interés en mejorar las condiciones de sus comunidades y representan alternativas para el cuidado del medio ambiente.

***Entrevistadora:* En la actualidad, ¿Cómo cataloga la participación de los emprendedores?**

*Susana García Jiménez:* Los emprendedores constantemente generan productos o servicios innovadores, pero, al igual que las Pymes, ellos se enfrentan al problema del financiamiento. Algunas incubadoras los obligan a generar un Plan de Negocios para poder acceder a los apoyos tanto gubernamentales como los patrocinados por empresas.

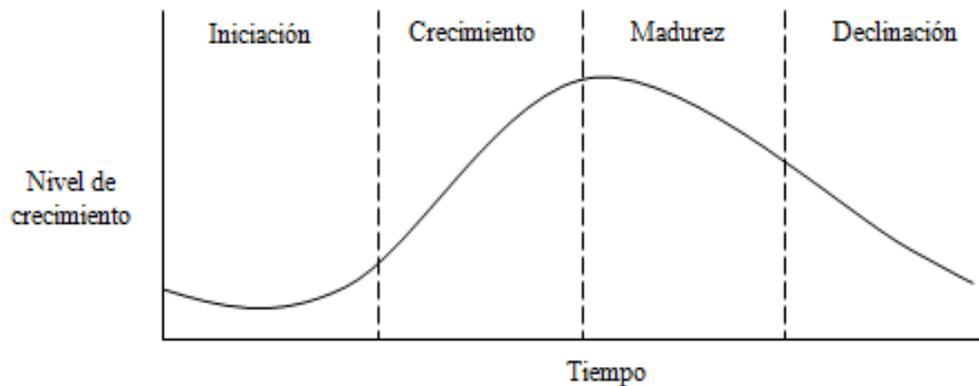
La pregunta es ¿Cuántos de ellos cuentan con grandes ideas pero son cooptados? Hay empresas internacionales que prefieren comprar la propuesta del emprendedor y desarrollarla con su propia tecnología.

## Anexo 4.1 Ciclo de vida de la empresa

El ciclo de vida es la fuerza motriz básica que hace importante comprender el desenvolvimiento de una empresa.<sup>266</sup> El cual, según Joaquín Rodríguez Valencia, se compone de cuatro fases contiguas. Las cuales también pueden distinguirse en la figura 3.1.1.

1. **Iniciación;**
2. **Crecimiento;**
3. **Madurez;**
4. **Declinación.**

**Figura 3.1.1**



La primera fase es la iniciación. La cual es la etapa naciente de la empresa en la cual la planeación es mínima y no se cuenta con la formalización adecuada. Por lo cual, es necesario un análisis sistematizado donde se formule el concepto del negocio y su modelo empresarial, y con ello, se verifique su factibilidad.

En esta etapa, también se observan problemas de formación y supervivencia, tales como financiamiento e instalaciones.

---

<sup>266</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, **Dirección moderna de organizaciones**, México, Edit. Cengage Learning, 2008, Pág. 14.

Dentro de la iniciación, expone Rodríguez Valencia, predominan dos características.<sup>267</sup>

- a. El propietario es el centro de todo, invierte tiempo, esfuerzo, recursos financieros. La estructura organizacional es mínima e informal; los procedimientos se llevan a cabo conforme se necesiten; la programación y los presupuestos son mínimos y sufren modificaciones constantes. La toma de decisiones, la comunicación y la supervisión, en mayor parte, provienen del dueño o pasan por él;
- b. El propietario por lo general, se concentra en un bien o servicio y confía en encontrar un nicho de mercado donde pueda permanecer suficiente tiempo para establecerse a largo plazo.

La segunda fase es la de crecimiento, en la cual se existe un mayor grado de estabilidad, se habrán establecido los sistemas funcionales y se habrá logrado el crecimiento tanto de la base de los clientes como del número necesario de empleados.<sup>268</sup>

La cual también presenta un esfuerzo por concebir la planeación operativa al sistematizar los procesos claves de la empresa.

Por su parte, la fase de crecimiento presenta cuatro características importantes.

- a. La empresa se caracteriza por la expansión de algunas áreas funcionales y por estructuras más formales, incorporación de políticas mediante un manual, controles y de una base de clientes lograda;
- b. En esta fase, no siempre están resueltos los problemas de la iniciación; tal vez, el propietario intente todavía reunir suficientes recursos financieros para mantener a la empresa en un nivel sustentable de actividad y lograr que lo conozcan sus posibles clientes;
- c. La transición de la fase de iniciación a la fase de crecimiento tal vez ni siquiera resulte perceptible;
- d. Los márgenes de ventas o producción son fijados adecuadamente para sostener el crecimiento.<sup>269</sup>

---

<sup>267</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, **Administración de pequeñas y medianas empresas**, México, Edit. Cengage Learning, 2010, Pág. 284.

<sup>268</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, **Dirección moderna de organizaciones**, México, Edit. Cengage Learning, 2008, Pág. 14.

La tercera fase o también denominada fase de madurez demuestra su permanencia en el mercado, por medio de su mayor detenimiento en la planeación táctica en función de su capacidad operativa y administrativa. La fase de madurez es la más estable a comparación de las anteriores.

La cual se caracteriza por cinco aspectos.

- a. Integrar un equipo administrativo más formal;
- b. Formalizar el sistema de personal;
- c. Adecuar las instalaciones y actividades de producción;
- d. Importancia del financiamiento en la medida que la empresa crece;
- e. Analizar el entorno.<sup>270</sup>

Por último, la cuarta fase correspondiente a la declinación. La declinación en relación con el mercado se vuelve evidente cuando: los márgenes de ganancia se reducen, se multiplican los competidores, los gustos del consumidor cambian y el producto ya no se diferencia.<sup>271</sup>

La declinación ocurre cuando ya nadie está comprometido con la empresa, debido a la ausencia de un comportamiento viable que apoye a la empresa o cuando se pierda su razón de ser.<sup>272</sup>

Si bien, esta fase se considera el envejecimiento de la organización también da pauta a la renovación. Ante esta situación, el propietario debe de tomar decisiones que afecten o beneficien la existencia de la empresa.<sup>273</sup> Las cuales pueden ser:

- a. Disolución de una parte;
- b. Fusión con otra empresa;
- c. Alianza estratégica;
- d. Cierre definitivo.

---

<sup>269</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, **Administración de pequeñas y medianas empresas**, México, Edit. Cengage Learning, 2010, Pág. 286.

<sup>270</sup> *Ibíd.*, Pág. 287.

<sup>271</sup> *Ibíd.*, Pág. 288.

<sup>272</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, **Dirección moderna de organizaciones**, México, Edit. Cengage Learning, 2008, Pág. 18.

<sup>273</sup> *Ibidem*.

## Anexo 4.2 Niveles de la comunicación

Los niveles de comunicación permiten una mayor comprensión y brindan un mejor análisis de los procesos comunicativos en esferas de interacción humana, ya que consideran la cantidad de personas, el espacio, el alcance de la retroalimentación y los canales disponibles.

Los niveles de comunicación proporcionados por Richard West y Lynn H. Turner<sup>274</sup> en su libro titulado *Teoría de la Comunicación. Análisis y Aplicación* esquematizan los escenarios en siete categorías.

1. **Nivel de comunicación intrapersonal:** Corresponde a la comunicación que una persona realiza consigo misma como parte de la cognición en el comportamiento humano, forma parte del proceso psicológico de la creación de un mensaje y está sujeta a la interpretación privada del individuo. La disonancia es un fenómeno de inconsecuencia comunicativa interna.
2. **Nivel de comunicación interpersonal:** Refiere al flujo de mensajes cara a cara que se generan entre dos o más personas. En dicho nivel se puede integrar la interacción simbólica que pretenden modificar la conducta de otros individuos a través de símbolos, lenguaje verbal y lenguaje no verbal.
3. **Nivel de comunicación del pequeño grupo o grupal:** Los pequeños grupos están compuestos por personas que trabajan juntas para conseguir un objetivo en común. Maneja el flujo de mensajes entre varios integrantes y depende de la capacidad de interacción que tenga el grupo. Ello ofrece contribuciones individuales y la oportunidad de ver múltiples perspectivas en un tema. El trabajo en equipo y el comportamiento según el rol son determinantes en el desarrollo de este tipo de comunicación. Ocasionalmente, aparece el

---

<sup>274</sup> West, Richard y Lynn H. Turner, *Teoría de la Comunicación. Análisis y aplicación*, España, Ed. McGrawHill, 2005. Pág. 26-35

rumor que es un fenómeno de interacción social que proviene de fuentes desconocidas, muchas veces los rumores son sustituidos por noticias oficiales.

4. **Nivel de Comunicación Organizacional:** Requiere de distintos integrantes los cuales deben de poseer actividades propias, además de estructuras, normas y roles en común, principalmente porque pertenecen a una entidad social, es por ello que tienen la finalidad de entender y desempeñar correctamente su papel dentro de la organización. La comunicación se analiza en el interior y exterior de cada organización
5. **Nivel de comunicación pública y retórica:** En el discurso, el orador tiene tres objetivos básicos: informar, entretener y persuadir. Incluido el previo análisis de la audiencia, la credibilidad del orador y la presentación del mensaje. Así que tanto la persuasión como la retórica son considerados los medios para unir y convencer a la audiencia.
6. **Nivel de comunicación masiva:** Utiliza un medio de comunicación más amplio para abarcar un mayor número de participantes. En su mayoría el público resulta heterogéneo y disperso. Destacan los medios de comunicación masivos con diversos soportes como la radio, televisión, periódicos e internet. Estos están altamente influidos por los costes, la política y demás asuntos.
7. **Nivel de comunicación intercultural:** La globalización presenta un crecimiento en la contribución por entender a otras culturas. En ella convergen individuos cuyos bagajes son diferentes aunque comparten una unidad de autoidentificación cuyos atributos son la etnia, orientación sexual, religión, entre otros. Los cuales les permiten generar oportunidades.

## **Anexo 4.3**

### **Presupuesto de las estrategias acordes al Cuadro de Mando Integral**

El aforo total de cada uno de los espacios es de 40 personas y en sus días laborales que son viernes y sábado en un horario de 18:00 pm a 3:00 am. Se considera que mensualmente cuentan con ocho propuestas de las cuales llegan a tener un mínimo de 20 personas, es decir el 50% de su capacidad.

La aplicación de encuestas de satisfacción del cliente si se llegará a aplicar a ese 50% en los tres espacios sería una muestra de 160 personas mensuales. El formato de dichas encuestas está calculado en media cuartilla de hoja blanca tamaño carta que consta de una impresión a color que cuesta alrededor de \$5. Así que su aplicación mensual en las tres organizaciones costaría \$400 y anualmente \$4,800.

Por su parte, la generación de perfiles de puestos sería un costo representativo por su diseño según datos de consultorías dedicadas a Pymes, de alrededor \$2,800.

Aunado a ello, la publicación visual de cartelera mensual a través de lonas tiene un costo de \$71 el formato de 60 centímetros por 1.80 metros. Así que su publicación anual tendría un costo para las tres organizaciones de \$2,556.