



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**“La consultoría en comunicación especializada como una herramienta de promoción en la mercadotecnia de las Pymes del sector alimenticio: un esquema estratégico”.**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestra en Administración**  
**(Organizaciones)**

Presenta:

**MARCELA ALEJANDRA ÁLVAREZ TERRAZAS**

Tutor:

**M.P.U.R JUAN MARTIN SANDOVAL DE ESCURDIA**

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Ciudad Universitaria, CD. MX., febrero del 2021**



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.

## **Dedicatoria**

### **A René**

Porque eres un pilar en mi vida y a quien las palabras no alcanzarían a agradecer toda la motivación, empuje y seguridad que me brindas. Sabes todo lo que hay tras este trabajo, incluyendo los cambios de planes por el COVID-19. Esto es con todo mi amor.

### **A mis padres y hermanos**

Gracias por confiar siempre en que no importa la meta que me ponga enfrente, siempre voy a lograrla. Espero que este trabajo los haga sentir orgullosos.

### **A mi tía Carmen, mi tío Fernando y mis primos**

Gracias por su apoyo, por estar aún en los momentos más difíciles. Mi amor y cariño para ustedes es para siempre.

### **A mis abuelos**

Porque aunque ya no estén físicamente, sé que siempre están en espíritu.

### **A mi suegra Catalina**

Gracias por la confianza, el apoyo y por creer en mí desde que decidí iniciar este proceso.

## **Agradecimientos**

### **A la UNAM**

Por ser la institución que es, por su apoyo total, por su programa de becarios de la cual me permitió ser parte y por todas las oportunidades de crecimiento que me ha dado desde el día que me aceptaron en este posgrado.

¡Es un orgullo ser parte de la comunidad!

### **A mis compañeros y maestros**

Por la gran etapa que viví con todos ustedes. No hubo una clase que no disfrutara de la maestría. Gracias por sus aportes e intercambio tanto de experiencias como de conocimientos.

### **A mis sinodales**

Dra. Verónica Torres Sandoval  
M.P.U.R. Juan Martín Sandoval de Escurdia  
M.A. María Angélica Raya Sánchez  
M.D.E. Héctor Antonio Flores Sandoval  
Dr. Claudio Alfonso Maubert Viveros

Toda mi admiración y agradecimiento por su disposición para que, con sus acertados aportes y comentarios, lograra la mejor versión de esta investigación.

# Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Antecedentes .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Panorama general de las Pyme .....</b>	<b>11</b>
1.1.1 PyMES en México .....	16
1.1.2 Situación de las PYMES del sector de servicios alimenticios en México .....	21
1.1.3 Situación sector restaurantero (2020) .....	24
<b>1.2 Planeación estratégica en las Pymes .....</b>	<b>26</b>
<b>1.3 Mercadotecnia y su función en la organización .....</b>	<b>34</b>
1.3.1 Modelo de las 4 P y marketing mix .....	37
1.3.2 Promoción y publicidad .....	37
<b>1.4 La consultoría .....</b>	<b>40</b>
<b>1.5 El sistema CONOCER y su uso en las Pymes .....</b>	<b>44</b>
<b>2. Marco teórico.....</b>	<b>53</b>
<b>2.1 La comunicación dentro de la promoción y la creación de valor de Kotler y Armstrong....</b>	<b>53</b>
<b>2.2 La consultoría enfocada a la creación de valor de Fiona Czerniawska .....</b>	<b>58</b>
<b>2.3 La certificación por competencias: alternativas de la OIT y la OCDE para los profesionales de las industrias creativas.....</b>	<b>61</b>
2.3.1 Situación del mercado laboral en comunicación.....	63
<b>3. Metodología .....</b>	<b>69</b>
<b>3.1 Planteamiento del problema .....</b>	<b>69</b>
<b>3.2 Objetivos de la investigación .....</b>	<b>70</b>
<b>3.3 Hipótesis.....</b>	<b>71</b>
<b>3.4 Definición de variables.....</b>	<b>71</b>
3.4.1 Operación de las variables.....	72
<b>3.5 Diseño de la investigación.....</b>	<b>76</b>
<b>4.Presentación de instrumentos y análisis de resultados .....</b>	<b>77</b>
<b>4.1 Datos extra a considerar sobre los resultados de la encuesta .....</b>	<b>86</b>
<b>4.2 Propuesta .....</b>	<b>87</b>
4.2.1 Equipos de alto rendimiento de comunicación como soporte de la promoción y la publicidad dentro de un modelo de consultoría.....	87
4.2.2 Profesionales de medios de comunicación en consultoría para Pymes.....	91
<b>4.3 Resultados de las hipótesis .....</b>	<b>95</b>
<b>5. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>96</b>
<b>5.1 Recomendaciones futuras.....</b>	<b>99</b>

<b><i>Glosario de Términos</i></b> .....	<b>100</b>
<b><i>Fuentes de información</i></b> .....	<b>101</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>108</b>

## Introducción

Citando a la doctora Verónica Torres (2010), “la riqueza y vastedad de los conocimientos que conforman las ciencias de la administración favorecen su aplicación en diversos ámbitos del quehacer humano”. Aún en los menos habituales, como sería para la gente que se dedica a los medios de comunicación, estas ciencias tienen un gran potencial para mejorar el trabajo diario de estos profesionales y a su vez, vincularlos a otros sectores económicos (como las Pymes, sector estudiado en esta investigación) para beneficio de la sociedad.

La presente investigación se enfoca en uno de los sectores económicos más importantes de nuestro país: las pequeñas y medianas empresas (PyMES). Estas organizaciones tienen una gran importancia en la economía de todos los países del planeta y son uno de los segmentos más importantes de la economía, principalmente en la región de Latinoamérica: representan entre el 95% y el 99% de las unidades económicas de los países que la conforman (Alba, Macho, Zúñiga, 2015), donde la solución es un esquema de estrategia en promoción para las Pymes del sector alimenticio.

En México, la importancia que tienen las PyME en el país es muy grande, interviniendo casi en todos los segmentos industriales que existen en la nación. El censo de 2009 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) consideró los siguientes sectores de actividad para el rubro de servicios (Alba, Macho, Zúñiga, 2015, pp 13):

- Información en medios masivos.
- Servicios financieros y de seguros.
- Servicios inmobiliarios y de alquiler.
- Servicios profesionales, científicos y técnicos.
- Corporativos.
- Servicios de apoyo a los negocios y manejo de deshechos.
- Servicios educativos, de salud y de asistencia social.
- Servicios de esparcimiento cultural y deportivo.
- Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos.
- Otros servicios, excepto gobierno.

Las PyMES son proveedoras de un alto porcentaje de empleos; sin embargo, el tipo de trabajos donde este tipo de empresas contratan bajo nómina son operativos. La consultoría y el uso de servicios profesionales (contador, administrador, etc), son actividades que no se desarrollan de manera fija y en algunas de las PyMES, simplemente no se contempla.

Existen artículos y estudios al respecto, resaltando entre todos la falta de profesionalización, lo que tiene repercusiones directamente en las ventas e ingresos de las empresas, poniendo

en peligro su supervivencia. Astrid Rodríguez (FUNDES, 2003, pp 106-107) señala que tres de cada cinco empresarios requieren fortalecerse en el área de marketing y ventas, tres de cada 10 en temas financieros, una cuarta parte en planeación y una quinta parte en producción. La importancia del marketing y ventas en las PyMES es especialmente crítico para las empresas de comercio (y es requerido por más del 80%). Esta mezcla de acciones ignoradas son algunas de las que hacen que sea común escuchar el cierre de negocios porque “no vendieron lo que esperaban”.

El marketing ayuda a reducir los riesgos al encontrar una oportunidad de negocio. Por ello, es importante concentrar esfuerzos en esa parte de la estrategia, desde el desarrollo del plan de negocio si es posible o, en etapas donde el negocio ya avanzó, como una especie de sistema de corrección.

Hoy en día, esta área ha sido golpeada por distintos factores: cambios en la transmisión de los mensajes, nuevas plataformas de entretenimiento, reducción y desaparición de medios tradicionales (revistas, televisión, radio). Mucho de este conocimiento por parte de estas personas está en riesgo de perderse; sin embargo, utilizar sus habilidades por medio de un modelo de consultoría para PyMES en el área de marketing, específicamente en el área de *storytelling* que corresponde a la promoción, puede ayudar a que estas empresas tengan una oportunidad de aumentar su vida útil al dar a conocer sus productos de mejor manera.

Si bien los trabajos de investigación hacia las PyMES son de importancia, el porcentaje que está enfocado en temas de promoción y comunicación es reducido, aún más si lo enfocamos al sector de servicios de alimentos (el cual es uno de los más productivos en México).

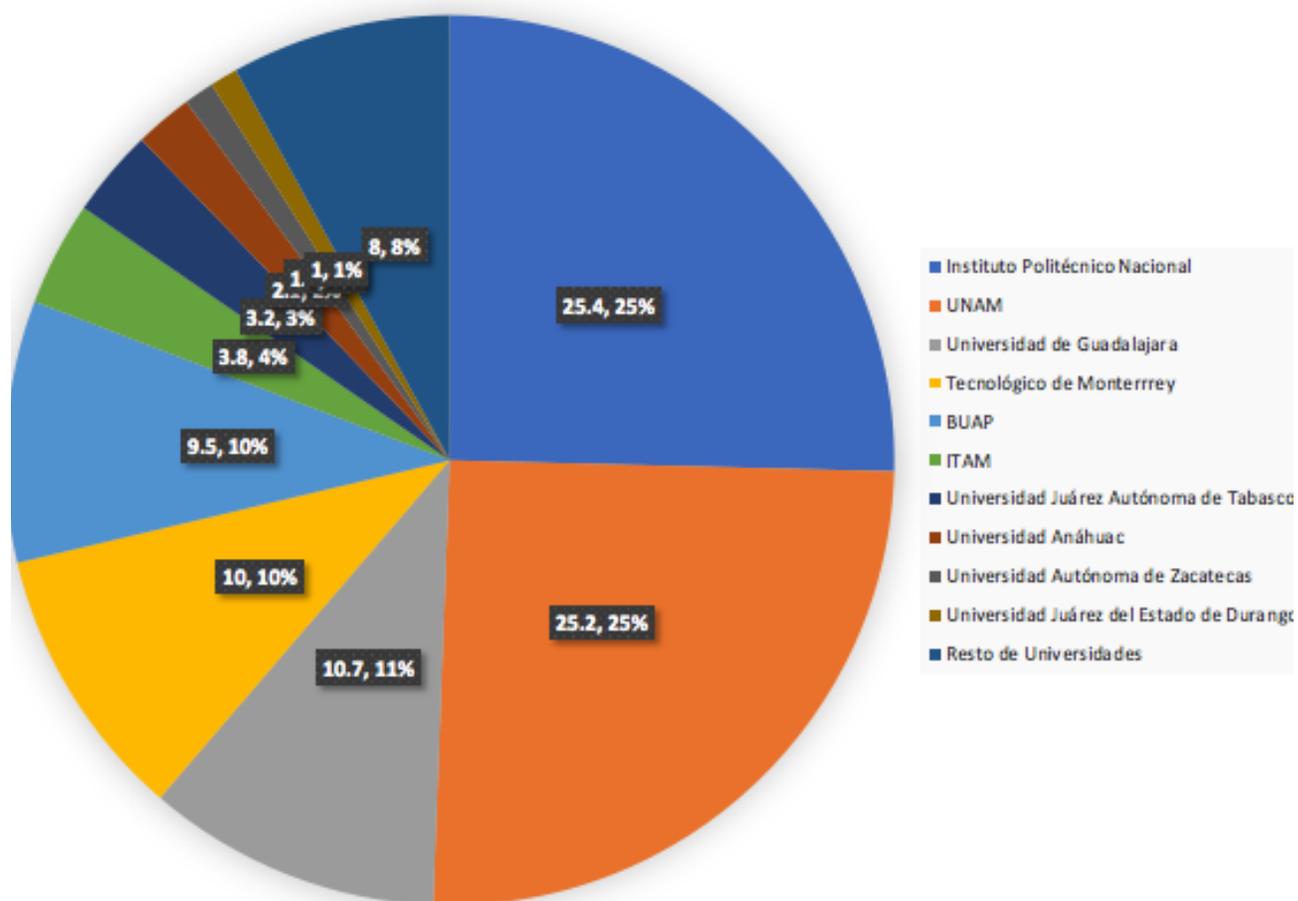
La primera etapa de esta investigación consistió en la revisión exhaustiva -y que fue propiamente el marco de referencia- de tesis realizadas de temática PyME enfocadas en promoción y mercadotecnia en dos fuentes principales: el sistema TESIUNAM, que contiene todas las tesis de licenciatura, maestría y doctorado de la Universidad Nacional Autónoma de México y escuelas incorporadas, así como el libro *Publicaciones sobre la Mipyme, Tesis y libros en México*, editado por FCA Publishing.

### **Descripción de trabajos encontrados**

#### ***a) Libro: Publicaciones sobre la Mipyme, tesis y libros en México***

Durante el periodo 2000-2013, investigado en el libro *Publicaciones sobre la Mipyme, Tesis y libros en México* de la FCA, se consultaron 39 universidades de la República Mexicana. En ella, se encontraron 820 tesis relacionadas con la temática de la investigación, siendo 10 universidades las que suman el mayor número de tesis a la cuenta, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

**Gráfico 1: Registro de tesis en temas Pyme por Universidades (2000-2013)**



*Fuente: elaboración propia con información de Alba, Macho, Zúñiga, 2015, pp 30-32*

El Instituto Politécnico Nacional es la institución que cuenta con una mayor investigación en lo que respecta al tema PyME (25.4%), lo cual puede estar relacionado con que la institución tiene específicamente una maestría cuyo objeto de estudio son este tipo de organizaciones: Maestría en Ciencias en Estudios Interdisciplinarios para Pequeñas y Medianas Empresas. Dentro de la investigación desarrollada en el libro comentado, se analizaron también las temáticas de estas tesis, siendo los temas de comercio, financiamiento, proyectos de inversión, tecnologías de la información y la comunicación los más recurrentes en las investigaciones.

### ***b) Sistema TESIUNAM***

Bajo el concepto de Pyme, al momento de la búsqueda, existían 358 tesis en la base de datos de TESIUNAM, distribuidas de la siguiente manera:

**Tabla 1: Distribución de tesis en TESIUNAM con base en la búsqueda del acrónimo PyME y relacionados**

Palabra clave	Número de tesis
Pyme	97
Pymes	211
Mipyme	25
Pequeña y mediana empresa	25
Total	358

Fuente: elaboración propia con información de Sistema TESIUNAM

De este número, 24 tesis fueron opciones para obtener el grado de maestría, descritas en la siguiente tabla:

**Tabla 2: Tesis de maestría recopiladas en el sistema TESIUNAM**

Autor	Título	Año
Gaytán Oviedo, Rodrigo	<a href="#">La implementación de los sistemas de administración ambiental en las PyME de la industria de autopartes en México /</a>	2018
Martínez Fernández, David Van	<a href="#">Caso de estudio :mejora de procesos en la PyME de servicios a través de la implementación de un ERP /</a>	2017
Correa Peñalosa, César	<a href="#">La competitividad en las Pyme y la planeación estratégica /</a>	2016
Gallardo Bolaños, José Roberto	<a href="#">Plan de negocios para analizar la factibilidad de una Pyme embotelladora de agua proveniente de fuentes alternativas en la Delegación Gustavo A. Madero D.F. /</a>	2016
Uribe García, Edgar	<a href="#">Estrategia de intervención para una PyME :un enfoque financiero /</a>	2016
Zarza Trejo, Esteban	<a href="#">Economía :factores determinantes de riesgo-viabilidad para emprender una PyME en el Estado de México /</a>	2016
Delgado Vargas, Herminia Claudia	<a href="#">Principales causas del fracaso en la implementación de un erp :el caso de un Pyme en México /</a>	2015
Mar Martínez, Jonathan	<a href="#">Estrategia para elegir un sistema de información en una Pyme /</a>	2015
Sánchez Gutiérrez, Laura Patricia	<a href="#">Plan de negocios para una Pyme ecoturística enfocada en la liberación de tortugas marinas (dermochelys coriácea tortuga laúd y lepidochelys olivácea tortuga golfina) de la uma guadalupe bettin</a>	2015

Rodríguez Rojas, Humberto	<a href="#">El desempeño de la empresa bajo el enfoque de recursos y capacidades :el caso de la Pyme del Distrito Federal /</a>	2014
Torres Garibay, Rodrigo	<a href="#">Innovación de procesos en una PyME de desarrollo de software con base en los modelos de procesos moprosoft y cmmi /</a>	2014
Rojas Mandujano, Armando Marcos	<a href="#">Diagnóstico general de una pyme y una propuesta del manejo de sus recursos y procesos para su optimización a través del uso de pronósticos, simulación e inventarios /</a>	2013
Molina Ruiz, Héctor Daniel	<a href="#">Evaluación de la medición del desempeño en una PYME textil /</a>	2012
Tafolla Rodríguez, Raul	<a href="#">Evolución de la cooperación para el desarrollo de alta tecnología entre una PYME y un centro de investigación :Nanosoluciones S.A. de C.V. y el Centro de Investigación en Química Aplicada /</a>	2012
Ledesma Elías, María Beatriz	<a href="#">El flujo de efectivo, como factor en la toma de decisiones de una empresa PyME : impresión gráfica /</a>	2011
Mendoza Reyes, Jesús	<a href="#">Aplicación de la teoría de restricciones para diagnóstico y propuesta de mejora en los procesos de una PyME /</a>	2011
García Garibay, Stephen	<a href="#">Tecnologías Web 2.0 para administrar el conocimiento de la PyME mexicana /</a>	2010
Nájera Prieto, Rodolfo Israel	<a href="#">Diseño de una política de inventario y predicción de la demanda dentro de una PyME dedicada a la manufactura de muebles metálicos</a>	2010
García Sáiz, Máshenka	<a href="#">Caso de estudio de mejora continua de procesos de software en la PyME mexicana denominada UTR /</a>	2009
Cruz Juárez, Jen-Ai Magdalena de la	<a href="#">Los determinantes del crédito para las PyME en México : un análisis del SINAFIN /</a>	2007
Meza Aguilar, Jorge Julian	<a href="#">El diseño como herramienta de innovación para la PyME mexicana :creación de un centro consultor de diseño e innovación /</a>	2006
Villegas Roa, Eunice	<a href="#">La propiedad intelectual y la importancia de las PYME en la industria cosmetica, ASPID ejemplo mexicano /</a>	2005
Osorio Zuñiga, Fernando Seuz	<a href="#">Evaluacion funcional y operativa mediante el sistema de aseguramiento de calidad : el caso de una pyme manufacturera /</a>	2000

*Fuente: elaboración propia con información de Sistema TESIUNAM*

Como se observa en esta primera etapa de la investigación, que se llevó de forma exhaustiva, aunque existen tesis enfocadas en la consultoría y en la estrategia como factores de gran importancia en las PYMES, no existe como tal una tesis enfocada en la mejora de la estrategia en promoción, con base en la consultoría especializada de comunicación en el sector alimenticio. Por lo cual, se considera que al momento de presentar esta investigación, existe un área de oportunidad a resolver en las PYMES con la mercadotecnia.

# 1. Antecedentes

## 1.1 Panorama general de las Pyme

La palabra PyME es un acrónimo que sintetiza a las Pequeñas y Medianas Empresas. En cada país, las definiciones son diferentes; sin embargo, cada una de estas empresas tiene características distintivas que tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o las regiones (Schnarch, 2013). Hoy en día el acrónimo se ha adaptado a MiPyME, integrando a las micro empresas.

*Business Week* reconoció la importancia de la pequeña empresa en Estados Unidos dentro del siguiente párrafo: “las pequeñas empresas producen 14 veces más patentes por empleado que las grandes empresas y existe el doble de probabilidades de que estos inventos se conviertan en éxitos, según un informe del Congreso Estadounidense. Dan razón de la mitad de todo el PIB privado, crean más del 60% de nuevos empleos cada año y pagan 44.3% de la nómina privada” (Weintraub, 2006).

La creatividad, flexibilidad y adaptación de las PyMES a su entorno económico, son la mejor arma para mantenerse a flote en condiciones de turbulencia económica, que es lo que ha ocurrido con las crisis globales del siglo XXI (Flores, 2015).

A nivel mundial, las PyMES tienen un papel muy importante en el desarrollo económico, principalmente a nivel local -tanto en micro como en macro regiones- (Kauffman, 2004). En las economías desarrolladas, según la OCDE, la participación de las PyMES en el PIB varía de país a país, pero se puede generalizar que, en promedio, es del 50% (OCDE, 2014).

Social y productivamente, las PyMES contribuyen a la creación de empleos que hacen posible una generación de riqueza, por medio de satisfacer las necesidades en ciertos nichos de mercado, que son atendidos por los grandes corporativos. Un número significativo de PyMES son organizaciones con lógica, cultura, intereses y espíritu de emprendedor (Flores, et al., 2015).

Las Pymes son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina. Esta importancia se manifiesta en varias dimensiones, como su participación en el número total de empresas o la creación de empleo. Ello se contrapone a una participación al PIB regional de tan solo el 25%, situación que contrasta con la de los países de la Unión Europea (UE) donde las Pymes alcanzan, en promedio, el 56% de participación (Dini, Stumpo, 2018, p 9).

Como menciona Alejandro Schnarch en su libro *Marketing para PyMES* (2013, pp 17-18), cada región define los límites para considerar qué es una PyME. Por ejemplo, aunque en zonas como la Unión Europea el término está estandarizado, dentro de América Latina no

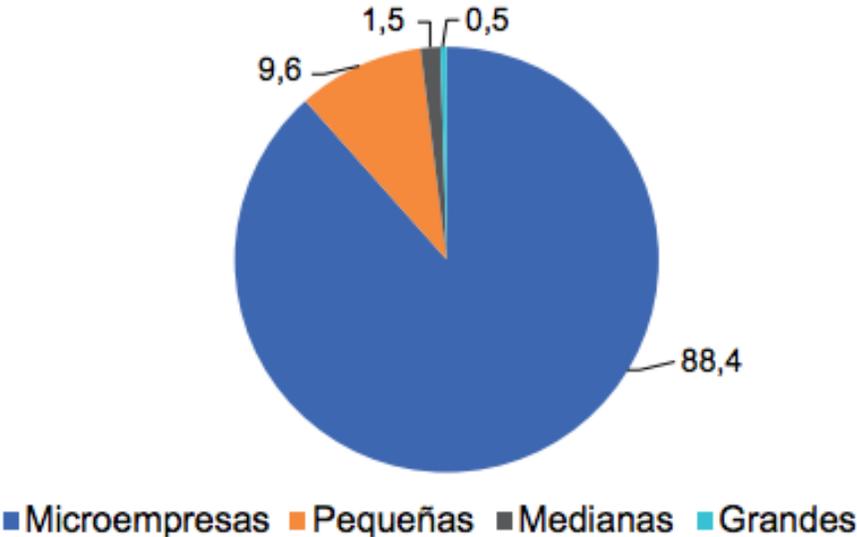
existe esta homogeneidad: por ejemplo, en países como Chile las define su nivel de ventas o sus activos en el caso colombiano.

Una pequeña empresa puede comenzar desde los negocios de la comunidad: un restaurante, una proveedora de servicios de limpieza, entre otras. A diario las observamos en todos los lugares que recorremos y tal vez, puedan carecer de importancia, pero no es así. Las pequeñas empresas producen 14 veces más patentes por empleado que las grandes y existe el doble de probabilidades de que esos inventos se conviertan en éxitos (Longenecker, Moore, Petty, Palich, 2010, p 7).

En muchos casos hablando de Latinoamérica, las PyMES funcionan a través de dos grandes bloques: la primera es con una estructura que le permite un crecimiento grande y rápido conforme a la clasificación de la OCDE (mayor o igual al 20%), por medio de la cual puede generar puestos de trabajo y la segunda, como una respuesta para generar autoempleo. Esta última forma de conformar una pequeña empresa es, usualmente, bajo informalidad y poca o nula profesionalización en cada uno de los procesos, por lo que su vida útil, en la mayor parte de los casos, disminuye considerablemente.

En el caso de América Latina (AL), las PyMES representan el 99.5% de las empresas y se encuentran distribuidas de la siguiente manera

**Gráfico 2: de distribución de empresas en América Latina según tamaño (2016) (%)**



Fuente: Dini, Stumpo, 2018, p 14.

La distribución de las empresas en AL es como se observa en el siguiente cuadro, notando que la industria de servicios de hoteles y restaurantes, ocupa el sexto lugar en importancia, donde el 99% está conformado por micro y pequeñas empresas.

**Tabla 3: cantidad de empresas según sector de actividad y tamaño (2016) (%)**

Sector	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80	16	3	1	100
Explotación de minas y canteras	68	23	6	3	100
Industria manufacturera	82	14	3	1	100
Suministro de electricidad, gas y agua	70	20	6	4	100
Construcción	76	19	4	1	100
Comercio al por mayor y menor	92	7	1	0	100
Hoteles y restaurantes	89	10	1	0	100
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83	13	2	1	100
Intermediación financiera	81	14	3	2	100
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87	10	2	0	100
Enseñanza	76	19	4	1	100
Servicios sociales y de salud	89	9	1	0	100
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95	4	1	0	100
<b>Total</b>	<b>88,4</b>	<b>9,6</b>	<b>1,5</b>	<b>0,5</b>	<b>100</b>

Fuente: Dini, Stumpo, 2018, p 14.

Cada país las define utilizando pautas esencialmente cualitativas que tienen tanto características similares como diferencias significativas (Saavedra, Hernández, 2008). A continuación se observan algunas de las clasificaciones más representativas a nivel mundial:

- La OCDE presenta la clasificación más sencilla, que corresponde a la siguiente tabla.

**Tabla 4: clasificación de empresas de acuerdo con la OCDE**

Criterio/clasificación	Muy pequeñas	Pequeñas	Medianas	Grandes
No. de trabajadores	0-19	20-99	100-499	+500

Fuente: Saavedra, Hernández 2008 p 124

En la OCDE, las pymes representan un 60 % del empleo y entre un 50 % y un 60 % del valor añadido, siendo los impulsores principales de la productividad en muchas regiones y ciudades. También señala que en el sector de servicios, las Pyme -en específico las medianas- superan a las grandes empresas en términos de productividad en muchos países (OCDE, 2019). Aunque en su reporte *SME and entrepreneurship outlook* (ibid, 2019) se señala que hubo un fortalecimiento importante de este tipo de empresas entre 2010 y 2016, también señala que son las más proclives a ser afectadas ante una nueva crisis, principalmente por la falta de profesionalización que existe en ellas.

- Por otra parte, la Comunidad Europea presenta la siguiente clasificación desde el 2003.

**Tabla 5: clasificación oficial de la Comunidad Europea (CE)**

	<b>Empleados</b>	<b>Ventas</b>	<b>Activo</b>
Microempresa	1-9	Hasta 2 millones de euros	Hasta 2 millones de euros
Pequeña	10-49	Hasta 10 millones de euros	Hasta 10 millones de euros
Mediana	49-249	Hasta 50 millones de euros	Hasta 43 millones de euros

Fuente: Saavedra, Hernández 2008 p 124

- La clasificación por parte de otras instituciones, similar a la OCDE, se compone por el número de trabajadores. A continuación la clasificación:

**Tabla 6: clasificación de las Pymes por el INSEE<sup>1</sup>, el SBA<sup>2</sup> y el CEPAL<sup>3</sup>**

<b>Institución</b>	<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>Número de trabajadores</b>
INSEE	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1000
SBA	Pequeña	De 0 a 250
	Mediana	De 250 a 500
CEPAL	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250

Fuente: Saavedra, Hernández 2008 p 124

Específicamente en el caso de México, la clasificación ha variado conforme han transcurrido los años. Hasta abril de 1954, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) consideró como pequeños y medianos industriales aquellos cuyo capital contable no fuera menor de 50,000 ni mayor a 2'500,000 pesos. Para 1961 se tomó en cuenta un capital contable con mayor margen: desde 25,000, hasta 5 millones de pesos para clasificar a las pequeñas y medianas industrias. Y en 1963, la Secretaría de Hacienda modificó las reglas de operación y comenzó a considerar como pequeñas y medianas empresas a las que tuvieran un capital contable no mayor de 10 millones de pesos (Bárdan, et al., 2002, p 6).

A partir del 30 de junio de 2009, la Secretaría de Economía (SE) reclasificó estas empresas añadiendo otro criterio: el de ventas anuales. Esto lo hizo, según el acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF), para hacer una repartición más equitativa de los programas diseñados para este tipo de empresas.

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos en Francia (INSEE).

<sup>2</sup> *Small Business Administration* de Estados Unidos (SBA).

<sup>3</sup> Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

**Tabla 7: Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (junio 2009)**

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado (mdp)*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Secretaría de Economía (SE) en el Diario Oficial de la Federación, 30 junio de 2009.

Conforme a esto, la SE señala que el tamaño de la empresa se debe determinar a partir del puntaje obtenido de la siguiente fórmula:

**Puntaje de la empresa = (número de trabajadores) x 10% + (monto de ventas anuales) x 90%**

El *tope máximo* combinado representa un valor numérico más objetivo para clasificar el tamaño de las empresas, considerando proporcionalmente su capacidad para generar flujos de efectivo (90%) con respecto al número de empleados (10%). Esto aporta información importante especialmente en empresas menores a 10 empleados que generan ingresos económicos significativos, que puede interpretarse como que están desarrollando innovaciones y/o vendiendo tecnología de gran valor para el mercado (Reyes-López, 2018).

Esta nueva clasificación añade otras variables a la evaluación, además de las personas empleadas, como el criterio de ventas anuales, la cual puede ser afectada en escenarios como el de una inflación elevada. Para evitar complicaciones en la fórmula, el gobierno ofrece una calculadora para conocer el tamaño de cualquier empresa en la página <https://www.comprasdegobierno.gob.mx/calculadora>

Alejandro Schnarch (2013) menciona que, por su estructura, este tipo de empresas tienen ventajas e inconvenientes. En resumen, basado en la ponencia de Lemes y Machado llamada *Las PyMES y su espacio en la economía latinoamericana*, menciona las siguientes:

**Tabla 8: ventajas y desventajas de las pequeñas y medianas empresas**

Tipo	Ventaja	Desventaja
Pequeña empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la PEA).</li> <li>• Asimilación y adaptación de tecnología.</li> <li>• Producción local y de consumo básico.</li> <li>• Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).</li> <li>• Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando es necesario).</li> <li>• Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, lo que permite resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación del personal).</li> <li>• La planeación y la organización no requieren de mucho capital.</li> <li>• Mantienen una unidad de mando lo que permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.</li> <li>• Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les afectan con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.</li> <li>• Viven al día y no pueden soportar periodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.</li> <li>• Son más vulnerables a la fiscalización y el control gubernamental, siempre se encuentran temerosas de las visitas de los inspectores.</li> <li>• La falta de recursos financieros las limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.</li> <li>• Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.</li> <li>• Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o tácitamente desaparece.</li> <li>• Su administración no es especializada, es empírica y, por lo general, la llevan a cabo los propios dueños.</li> <li>• Por la experiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas de trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.</li> </ul>
Mediana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con buena organización, lo que les permite ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado.</li> <li>• Tienen una gran movilidad, lo que les permite ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.</li> <li>• Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.</li> <li>• Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.</li> <li>• Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.</li> <li>• Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.</li> <li>• Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos, influenciada por la opinión personal de los dueños de la empresa.</li> <li>• Contribuyen a la mejor distribución de ingresos en favor de segmentos bajos de la población.</li> <li>• Pueden ser eficientes abastecedoras para las grandes industrias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantienen altos costos de operación.</li> <li>• No reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.</li> <li>• Sus ganancias no son elevadas, por lo cual muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.</li> <li>• No contratan personal especializado y capacitado para no poder pagar altos salarios.</li> <li>• La calidad de la producción no siempre es la mejor; muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.</li> <li>• No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen enfrentan el problema de la fuga del personal capacitado.</li> <li>• Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.</li> <li>• Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos.</li> </ul>

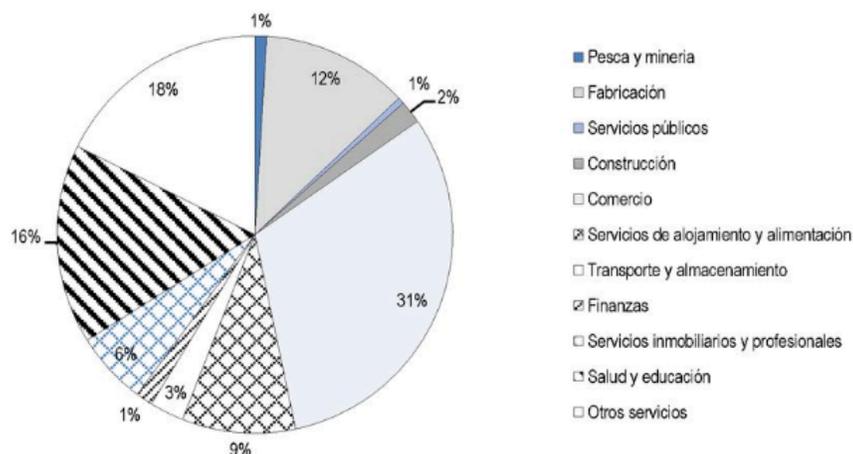
*Fuente: elaboración propia con información de Alejandro Scharch (2013).*

### 1.1.1 PyMES en México

Las autoridades mexicanas estimaron en 2010 que la población de PyME en México era de 4.1 millones (OCDE, 2013). Esto representó un estimado de 52% del PIB y el 78.5% del empleo total en el país.

La actividad de las PyMES mexicanas es prioritariamente de servicios: representan el 85% del empleo generado. En el siguiente gráfico se puede observar la división, teniendo una importancia considerable el sector de servicios de alimentación.

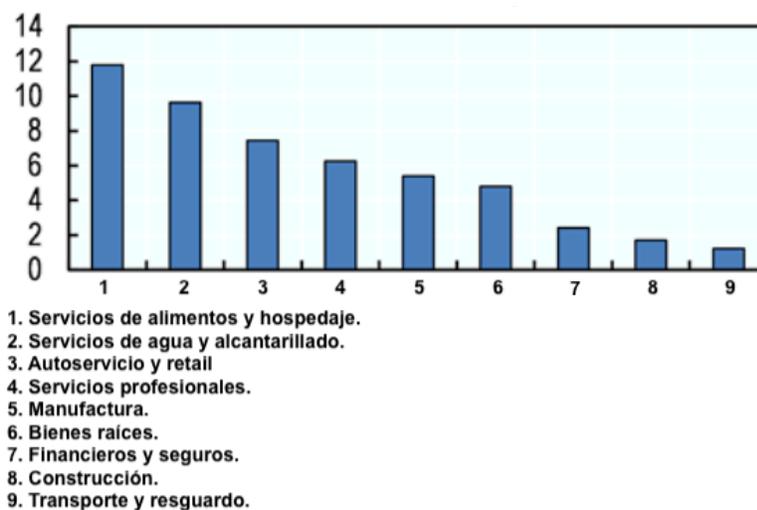
**Gráfico 3: empleos de las PyMES por sector (2014)**



Fuente: OCDE, 2019.

De acuerdo con el reporte *SME and entrepreneurship outlook* (2019), la situación en México con respecto a las empresas Pyme es como corresponde:

**Gráfico 4: porcentaje de apertura de establecimientos por sector, 2013**



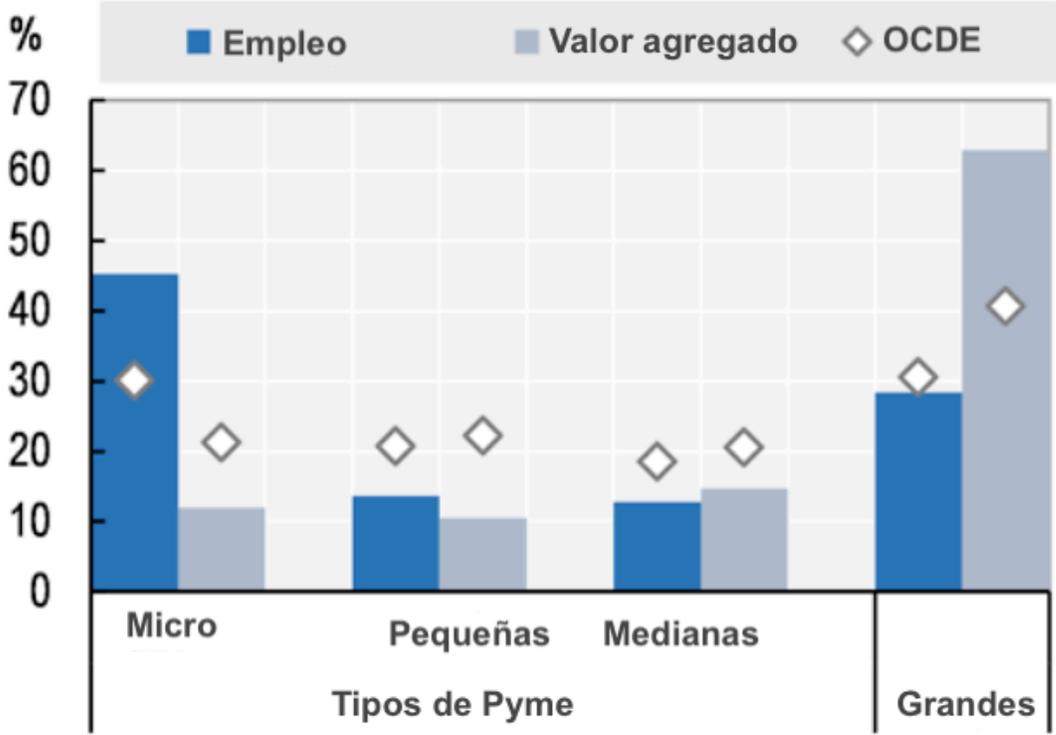
Fuente: traducción propia con información de OCDE, 2019.

Como se observa, los servicios de alimentos y hospedaje son los sectores que más contribuyen a la creación de nuevas empresas. Su importancia es considerable con respecto

a otros sectores, posiblemente por la facilidad de apertura y demanda que tienen este tipo de negocios.

En la cuestión de empleo, , gran parte es creado por microempresas; sin embargo, conforme se va creciendo, el valor agregado de los mismos es mucho mayor.

**Gráfico 5: porcentaje de empleo y valor agregado creado en el total de la economía, 2013**



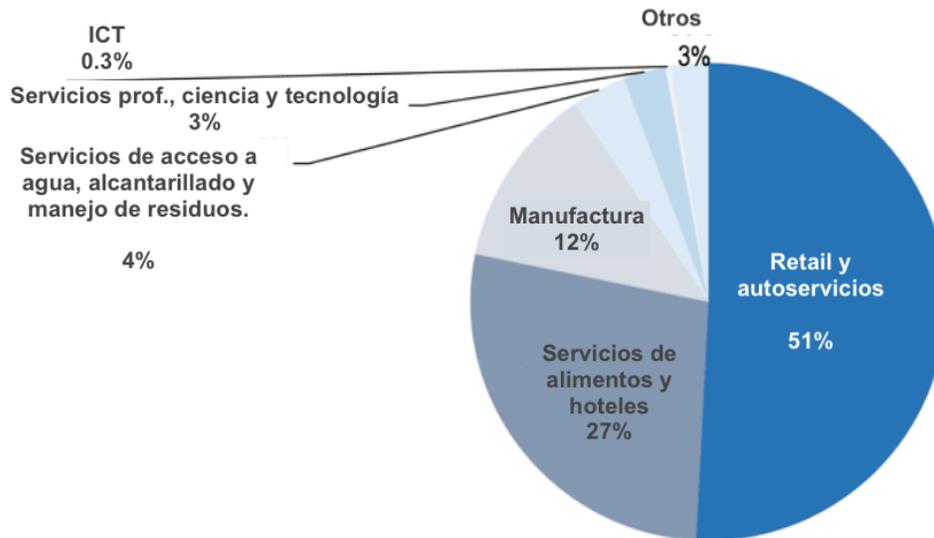
Fuente: traducción propia con información de OCDE, 2019.

Es posible que este crecimiento en empleos de valor se presente porque, conforme una empresa profesionaliza sus procesos, las posibilidades de crecimiento aumentan y durante este proceso, requerirán de personal especializado para estas labores.

Otra variable analizada dentro de este reporte fue la participación de los sectores en la creación de empleos. En este análisis, se observa que la mayor contribución al empleo en México es el sector de autoservicio y retail (51%), el cual posiblemente crezca en el 2020, al igual que los servicios de transportación, por la emergencia de la pandemia de COVID-19, la cual aumentó la necesidad de los servicios de venta *online* y de entrega a domicilio de diversos bienes. Otro sector que posiblemente refleje un crecimiento es el sector de alimentos, que fue uno de los que presentaron más demanda a raíz de la pandemia por toda la población, principalmente en regiones urbanas (como la CDMX, Guadalajara o

Monterrey), donde se crearon nuevos modelos de negocio y que se detalla en el capítulo 7 de esta investigación.

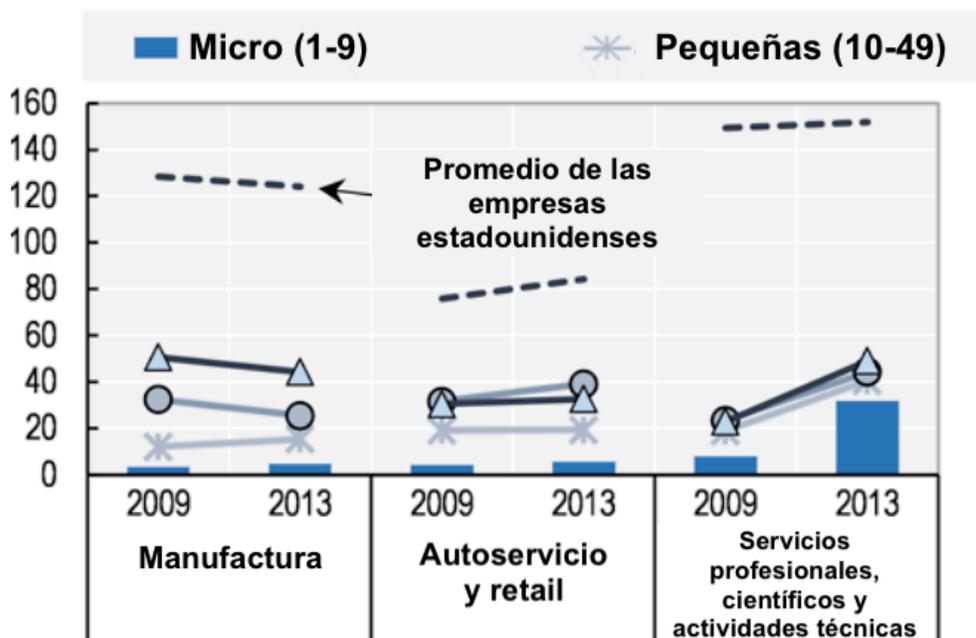
**Gráfico 6: porcentaje de empleo creado por nuevas empresas por sector, 2013**



Fuente: traducción propia con información de OCDE, 2019.

En lo que corresponde a la productividad laboral, tanto las empresas micro como pequeñas muestran patrones similares; sin embargo, sí se observan muy por debajo del promedio de las empresas estadounidenses.

**Gráfico 7: productividad laboral (año base 2010, dólares constantes)**



Fuente: traducción propia con información de OCDE, 2019.

El mayor crecimiento en productividad se encuentra en las empresas enfocadas a servicios profesionales, científicos y actividades técnicas, lo que puede señalar la importancia en México de la capacitación y certificación de profesionales para que brinden mejores servicios a sus clientes y por tanto, este sector mantenga un crecimiento constante.

En cuestión de políticas públicas, el Informe del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés) señala una gran importancia de las PyMES para el desarrollo a largo plazo de un país. En México, las PyMES son proveedoras de casi el 50% de los empleos a nivel nacional y eso nos habla de la importancia de generar opciones que ayuden a las empresas a ser negocios sanos.

En promedio, 80% del número total de unidades económicas en México corresponde a microempresas. Las pequeñas y medianas empresas constituyen el 15% y las grandes empresas componen únicamente el 5% del total de las unidades económicas del país. Sin embargo, a pesar de su tamaño, las PyME son las que contribuyen con un mayor porcentaje al PIB y a una mayor generación de empleos (Tavera, Salinas, 2011, pp 26-27).

Según datos reportados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México la esperanza de vida de la PyME mexicana es de 7.8 años en promedio y, como menciona la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), parte de las causas de que estas empresas mueran o se estancuen, es la falta de profesionalización. Una de las causas de esta ausencia es porque el origen de una PyME está, generalmente, asociada con la detección de una necesidad u oportunidad de negocio de una persona que busca la independencia en términos laborales y económicos (Filion, Cisneros, Mejía-Morelos, 2011; p 6). Idealmente pensamos que, para esa detección, se desarrolla un plan de negocio o al menos, uno de los popularizados *canvas* que permiten tener un rápido panorama general del negocio que se quiere efectuar.

México se destaca por su alto rendimiento del Índice de Políticas PyME centrado en América Latina, según la OCDE (2019). Es el país con el mejor rendimiento para el último reporte en el tema del marco institucional para el desarrollo de las PyMES, gracias al Instituto Nacional del Emprendedor, creado en 2013, como una institución pública descentralizada de la Secretaría de Economía responsable de implementar programas de promoción de PyMES y emprendimiento. Es la institución central, hasta hoy, de la aplicación de las políticas PyME en el país y también el Fondo Nacional Emprendedor (FNE). Al día de la redacción de esta tesis, el INADEM sigue vigente en su página de internet; sin embargo, el poder legislativo votó en mayo de 2019 por la desaparición de ese instituto para otorgar los fondos directamente a las PyMES, procedimiento que aún no ha quedado determinado y que tampoco está contemplado en el Plan de Desarrollo 2019-2024.

### 1..1.2 Situación de las PYMES del sector de servicios alimenticios en México

Según la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera (CANIRAC), la industria de restaurantes se define como los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato (2014). Esta industria genera valor a través de la oferta que brinda en los alimentos, su preparación y el servicio que brinda a quienes consumen en este tipo de lugares.

La industria de servicios alimenticios ha tenido un crecimiento constante. La CANIRAC reporta que en el periodo de 1999 a 2014, la industria ha mostrado un crecimiento del 4.5%; concretamente, en el último año se tuvieron registrados 515,059 establecimientos dedicados a la preparación de alimentos.

INEGI contempla en tres ramas del subsector 722 la inclusión de los establecimientos reportados por la CANIRAC:

#### **Subsector 722. Servicio de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.**

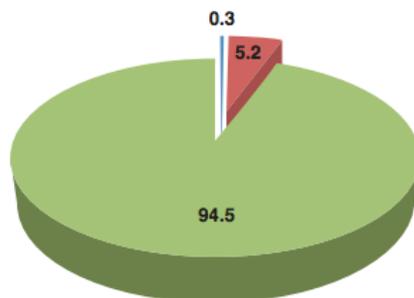
Rama 7223. Preparación de alimentos por encargo.

Rama 7224. Centros nocturnos, bares, cantinas y similares.

Rama 7225. Preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

La división del subsector está conformado como indica la siguiente gráfica:

**Gráfico 8: ramas del Subsector 722 (% de participación)**



0.3% Rama 7223. Preparación de alimentos por encargo  
5.2% Rama 7224. Centros nocturnos, bares, cantinas y similares  
94.5% Rama 7225. Preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas

Fuente: CANIRAC (2014).

Los establecimientos de la rama 7225 (establecimientos con preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas), que incluye el sector de servicios la cual está dedicada esta investigación, están divididos conforme a la siguiente tabla:

**Tabla 9: División de la rama 7225**

Número de establecimientos	Descripción
58,195	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida
18,365	Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos
117,594	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos
113,526	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas
58,639	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares
4,502	Restaurantes de autoservicio
55,029	Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar
45,204	Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar
44,005	Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato

Fuente: elaboración propia con información de CANIRAC, 2014.

La CANIRAC (2014) señala que la industria restaurantera es una de las más importantes de la economía mexicana. Para entender su importancia, señala que por cada unidad dedicada a servicios de salud y asistencia social privados, existen 3.1 restaurantes; así como por cada unidad dedicada a servicios educativos privados, existen 9.8 restaurantes. Se observa con esta pequeña comparativa la relación de importancia que existe para la sociedad sobre los servicios de alimentos, actividades primarias tanto en el día a día como en situaciones de emergencia, como lo fue en la etapa de pandemia de COVID-19 (donde pudieron continuar vendiendo sin servicio de comedor).

Existen cinco estados en la República Mexicana en los cuales se concentra la mayor cantidad de unidades económicas dedicadas al servicio de preparación de bebidas. Estos cinco estados conforman el 40.7% del total, como se observa en la siguiente tabla.

**Tabla 10: estados de la República Mexicana con mayor número de establecimientos dedicados al servicio de preparación de alimentos y bebidas**

Estado	Unidades Económicas (UE)	Porcentaje (%)
Estado de México	57,869	11.24
Ciudad de México	51,196	9.94
Jalisco	38,662	7.51
Veracruz	34,520	6.70
Puebla	27,754	5.35

Fuente: CANIRAC, 2014.

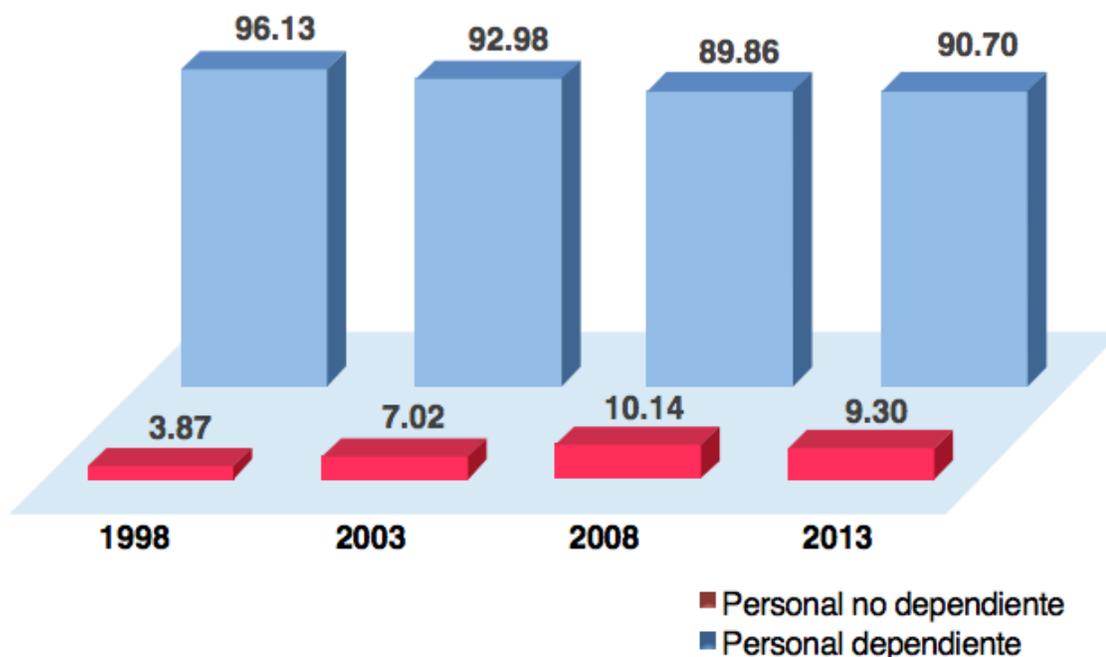
El sector de preparación de alimentos y bebidas es el sector que más empleos genera (incluido autoempleo) dentro de servicios no financieros. Hoy en día, según números del Censo Económico 2014 (INEGI), la industria restaurantera representa una ocupación de 1'433,448 personas ocupadas.

Las personas ocupadas en este sector, se ocupan por dos tipos de relaciones contractuales:

**Persona dependiente de la razón social.** Dentro de este rubro se encuentran todas aquellas personas que son contratadas directamente por la razón social de la unidad económica, es decir, por un contrato escrito o acuerdo. En esta sección, no se contemplan empleados administrativos, contables, gerentes, directivos, propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados. Este tipo de ocupación representó el 90.7% del total.

**Persona no dependiente de la razón social.** Se conforma por todas las personas ocupadas que trabajaron dentro de estas unidades económicas; sin embargo, su contrato fue expedido por otra razón social. El tipo de servicios que se prestaron bajo este rubro para las unidades económicas en el sector de preparación de alimentos fueron prestaciones de servicios profesionales, como son: administración, contabilidad, mercadotecnia y comunicación. Este tipo de ocupación, representó el 9.3% del total y los dos rubros con mayor número de personas contratadas por este tipo de relación se encuentran en los establecimientos de preparación a la carta o comida corrida (53.3%) y los restaurantes de autoservicio (33%).

**Gráfico 9: composición del personal ocupado según su tipo de contratación (%)**



*Fuente: CANIRAC, 2014.*

La Ciudad de México es la entidad federativa con una mayor participación en el nivel de empleo ofrecido por la industria restaurantera, con 214,200 personas empleadas en alguna de las divisiones reportadas por el Censo Económico 2014.

El sector de alimentos y bebidas ha tenido diversos momentos donde ha sufrido cierta desaceleración. En un periodo de 10 años, según información de la CANIRAC (2014), el PIB relacionado a este sector se afectó por elementos como la crisis económica reportada mundialmente en 2008, así como la contingencia creada por la epidemia del virus H1N1 en 2009 y diversas afectaciones climatológicas, eventos que ocasionaron una disminución en la demanda de este tipo de servicios.

### 1.1.3 Situación sector restaurantera (2020)

En el 2020, año de redacción de esta investigación, la pandemia del COVID-19 del 2020 creó una situación emergente donde se puso en riesgo más del 65% de las unidades económicas del sector. El presidente de la CANIRAC, Germán González, mencionó en mayo del 2020 que en este año el sector está conformado por 500 mil unidades económicas, número conformado en 97% por MiPymes. Según González, en la segunda quincena de marzo del 2020 los restaurantes tuvieron caídas del 70 al 75% de sus ventas; en abril, el número subió a una caída del 90%. (Forbes, 2020).

Según datos de Konfío (2020), los pertenecientes al sector adelantaron desde febrero el posible impacto al sector. Desde ese mes y hasta abril, se registró una curva constante descendente que llega a -60% (Idem).

Los negocios sobrevivientes han tenido que adaptarse a estos problemas y algunas de estas soluciones parecieran tener permanencia en el sector. Tres estrategias son las más utilizadas en este periodo:

- Entrega a domicilio o *delivery*: servicio ya usado por diversos restaurantes y popularizado con la pandemia. Se predice que para el 2023, estos servicios facturen 2,459 millones de dólares a nivel mundial (Idem, p 12).
- Bono gastronómico: pago único de 500 o 1000 MXN que los usuarios pueden cobrar posterior a la contingencia. Esto con la finalidad de que los clientes pudieran *adelantar* sus pagos y ayudar a sus negocios de preferencia (Idem, p 12).
- *Dark kitchens*: esta idea existente antes de la pandemia comenzó a popularizarse por sus pocos requerimientos físicos. En estos lugares, el negocio se dedica solo a la elaboración de comida y su entrega se realiza por plataformas de *delivery*. De esta forma, se satisface la demanda y se da un gran ahorro de gastos inmobiliarios y costos fijos (Idem, p 12).

Estas opciones representan una oportunidad nueva en el tema de promoción y publicidad, además de la necesidad de las Pymes ya existentes quienes, de acuerdo con estos datos, han tenido que adaptarse para sobrevivir. Una promoción adecuada de sus servicios podrá colaborar al éxito de su servicio y llegar a sus clientes de manera más eficiente.

## 1.2 Planeación estratégica en las Pymes

La planeación implica pensar con anticipación en las metas y acciones, basando esos actos en algún método, plan o lógica. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos (Huerta y Rodríguez, 2006).

Torres, Zacarías y Martínez (2014) definen la planeación en cuatro rubros principales:

**Tabla 11: Definiciones de Estrategia**

Tipo	Definición
Definición etimológica	Proviene del latín <i>plannus-i</i> , que significa igual/nivelado/plano/llano. La definición proviene de los trazos, bosquejos o diseños que hacían los ingenieros civiles y arquitectos en planas u hojas grandes, de las obras que en el futuro iban a construirse; es decir, de lo que se desea exista en el futuro como algo que se decide en el presente.
Definición clásica	Henry Fayol habló de <i>previsión</i> como escrutar el futuro y articular el programa de acción. Significa calcular el porvenir y prepararlo. Su principal manera de manifestarse y su instrumento más eficaz es el <i>programa de acción</i> . Fayol describió a detalle lo que integra un programa de acción: cómo se establece, sus condiciones y cualidades y algo muy importante: los puntos de previsión.
Definición sistémica	Como lo definieron F. E. Kast y J. E. Rosenzweig, cualquier método detallado y formulado de antemano incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar posiciones globales, identificar resultados clave y fijar objetivos específicos, así como políticas y procedimientos.</li> <li>• Un marco de referencia para integrar los sistemas complejos de decisiones futuras interrelacionadas.</li> </ul>
Definición de R.L. Ackoff (planeación idealizada)	Ackoff habla del proceso de toma de decisiones, señalando la diferencia entre ello y la planeación. Lo peculiar de la planeación idealizada, según este autor, se concentra en tres aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una toma de decisiones anticipada.</li> <li>• Es necesaria para generar un sistema de decisiones interdependientes (proceso).</li> <li>• Se dirige a la producción de uno o más estados futuros deseados, los cuales es poco probable que ocurran a menos que se haga el proceso planeado.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con información de Torres, Zacarías y Martínez (2014).

Considerando estas definiciones, los autores plantean que la planeación es una toma de decisiones centrada en el futuro (del individuo, de la organización, de los países) y en la manera de lograr sus metas. Concretamente, la planeación es el acto(s) que, al conocer el presente y lo que se desea, se otea el futuro, con la esperanza de disipar el riesgo y la

incertidumbre que se interponen en la consecución de resultados esperados (Torres, Zacarías, Martínez, 2014, p 101).

La planeación comprende varios conceptos, pero sobre todo, incluye técnicas y herramientas que ayudan tanto en la definición de directrices como en la toma de decisiones. Este proceso inicial está conformado por diferentes actos y movimientos que por su origen, contribuyen a corto o mediano plazo con la planeación global en una organización. Cuatro de los niveles más importantes (de lo más prolongado a lo más rápido) se describen en la siguiente tabla.

**Tabla 12: Niveles en la estructura jerárquica de la planeación**

Nivel de planeación	Definición
Programa	Conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí, de origen similar. Opera bajo la realización de acciones orientadas a lograr los resultados en un periodo de tiempo.
Proyecto	Es un conjunto de actividades determinadas, interrelacionadas y coordinadas entre sí que se realizan con un fin determinado. Implica mayor concreción que el programa y sus diferencias principales es que el proyecto tiene una mayor magnitud, diversidad y especificidad; es decir, el programa se forma de múltiples proyectos.
Actividad	Implica más concreción que en el proyecto. Es la intervención de la realidad por medio de la realización ordenada de las acciones necesarias para alcanzar los resultados específicos.
Tarea	Es la acción que tiene el máximo grado de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad y múltiples actividades, concretan un proyecto.

*Fuente: elaboración propia con información de Torres, Zacarías y Martínez (2014).*

La planeación es necesaria en todas las áreas funcionales de la empresa, tanto en las administrativas como en las operativas, financieras o de desarrollo e innovación, de tal forma que se tengan objetivos claros para cada integrante de la organización y por ello, cada área considere las acciones que requieren para lograrlos. Para ayudar a su mejor concepción, Huerta y Rodríguez (2006, p 3) explican la importancia de los objetivos y definen que operativamente:

- Un objetivo cuantificado es una meta.
- Un objetivo fijado en tiempo es un programa.
- Un objetivo fijado en recursos financieros es un presupuesto.

Torres, Zacarías y Martínez (2014) mencionan diversas estructuras empresariales; sin embargo, para esta investigación se considera que la estructura simple, la cual es una de las más comunes en las pequeñas empresas:

**Dueño-----> Colaboradores**

Conforme se van haciendo más complejas, las organizaciones necesitan una planeación más técnica, siendo las empresas grandes y multinacionales quienes, tanto para mantener su tamaño como su ritmo de crecimiento, sí requieren unidades corporativas, divisionales, funcionales y operativas para poder hacer frente tanto a su mercado como a sus inversores.

¿Quién es el responsable de la planeación? De una manera simple, es el administrador de nivel jerárquico más elevado del lugar en el que se aplica la planeación. Sin embargo, el proceso debe ser participativo y por tanto, los administradores de los distintos niveles son corresponsables (Torres, Zacarías y Martínez, 2014). De ahí su importancia.

Las acciones que se pueden realizar en un plan, como se ha comentado desde el inicio de este capítulo, son variadas: cada una es importante para llegar a objetivos en diferentes temporalidades (corto, mediano y largo plazo). Los criterios más comunes se condensan en la siguiente tabla:

**Tabla 13: Acciones en la elaboración de un plan**

	Horizonte (tiempo)	Cobertura (amplitud)	Responsabilidad
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Largo plazo.</li> <li>• Años.</li> <li>• Dificilmente reversible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda la organización (todas o gran parte de las funciones).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir fines y medios corporativos.</li> </ul>
Táctica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediano plazo.</li> <li>• Comúnmente anual.</li> <li>• Puede ser reversible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte de la organización (alguna o algunas funciones).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar actividades/tareas.</li> <li>• Puede participar en la planeación estratégica.</li> </ul>
Operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corto plazo.</li> <li>• Por mes, semana, día, hora o minuto.</li> <li>• Reversible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de actividades/tareas de alguna función, en fábrica, taller u oficina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de tareas operativas.</li> <li>• Puede participar la planeación táctica.</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia con información de Torres, Zacarías y Martínez (2014).*

El plan debe ser detallado y explícito, tanto como sea necesario. Huerta y Rodríguez (2006) señalan que el proceso de planeación es el que más se usa en las PyMES, consta de seis pasos:

**Tabla 14: Pasos del proceso de planeación**

Paso	Descripción
1. Análisis situacional	Reúne la información importante de la organización presente e histórica para elaborar un pronóstico, considerando las tendencias futuras. En este paso se hace hincapié en las condiciones internas, el personal, recursos y tecnología; además, se hace un análisis de la situación del entorno externo: clientes, proveedores, prestamistas y relaciones con el gobierno. Con ello, se obtiene información para fundamentar decisiones que se tomarán en el futuro.
2. Objetivos y planes alternativos	Aquí se plantean los resultados que los administradores se esfuerzan por alcanzar. Algo clave para los objetivos es pensarlos bajo el acrónimo SMART ( <i>Specific, Measurable, Acquirable, Relevant, Temporary</i> ; que en español significan: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y por tiempo determinado). En cuestión de los planes alternativos, se recomienda sean de alguno de los siguientes tres tipos: - De un solo uso: para eventos que posiblemente no se repitan en el futuro.- Permanentes: enfocados en actividades continuas, diseñadas para alcanzar o preservar un conjunto de objetivos. - Planes de contingencia: acciones para tomarse cuando los planes de la empresa no funcionen adecuadamente o eventos extemporáneos.
3. Evaluación de objetivos y plan	Consta de priorizar objetivos, eliminar los que no convengan a la organización, conservando los que sean viables y factibles. Los factores que determinan la importancia de cada objetivo (alta o baja prioridad), es el costo de cada uno y su retorno de inversión.
4. Selección del objetivo y plan	Posterior a la evaluación, se identifican las prioridades y beneficios de objetivos y planes. En ocasiones, la formulación de escenarios ayudan para evaluar y seleccionar mejor.
5. Implantación	Una de las partes más importantes y se deben considerar las siguientes condiciones para hacerlo correctamente: - Los trabajadores y empleados deben entender y comprender los objetivos y planes. - Se deben contar con recursos suficientes para la implantación.- Es necesaria la motivación de los empleados para la implantación; para ello, es necesario que quienes planean, participen en ello.  - Los objetivos deben estar vinculados a otros sistemas de la organización, como el de presupuesto y recompensas.
6. Monitoreo y control	Es la última etapa del proceso, así como una de las más importantes. El control sirve para evaluar y coordinar la correcta implantación de los planes y acciones, ya que si no se hace, no se sabrá si se alcanzaron los objetivos o si el plan tuvo éxito.

Fuente: elaboración propia con información de Torres, Zacarías y Martínez (2014) pp 111-.

Torres y Martínez (2014) mencionan que el proceso administrativo se compone de cuatro fases: planeación, organización, dirección y control. En la fase que atañe a esta investigación, para los autores, la planeación se ocupa de dar respuesta a las siguientes preguntas fundamentales:

- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Quién lo va a hacer?

- ¿Cuánto tiempo durará cada actividad?
- ¿Cuánto costará cada actividad?

Planear es algo básico en aquel que inicia un proyecto. Si existe la planeación, el riesgo de fracaso disminuye considerablemente, porque se analizan diferentes elementos que conformarán el negocio, tomando acciones requeridas y relacionadas con su entorno, su operación y su supervivencia. Por ejemplo, tal vez el producto o servicio no encuentre aceptación o exista una excesiva competencia, poca o mala publicidad o un sinnúmero de razones más. (Jacques et al., 2011, pp 40). En síntesis, la planeación reduce los riesgos de fracaso al tener escenarios delimitados.

La estrategia tiene sus inicios en la milicia. La guerra fue el escenario donde nació el concepto *estrategia* tal y como se entiende en la actualidad. Las constantes luchas y batallas provocaron que los militares empezaran a pensar seriamente antes de actuar y así, la conducción de las guerras comenzó a planearse con antelación (Chiavenato, Sapiro, 2017 pp 6-7).

Sun Tzu fue el autor del primer documento sobre asuntos de estrategia militar, contenidos en su libro llamado *El Arte de la Guerra*. En él habla en sus frases de la estrategia directa (combatir al enemigo de frente con los puntos fuertes propios) e indirecta (llevar al enemigo a un terreno desfavorable, donde se vea obligado a renunciar por las pocas posibilidades que tiene de triunfar).

La experiencia militar en situaciones de guerra, fue la base del desarrollo de nuevas ideas en la administración (McGraw, 1998). Después de la Revolución Industrial, los términos de las estrategias militares se comenzaron a integrar en las organizaciones, principalmente para sus operaciones comerciales. Desde 1980, el estudio de la estrategia militar despertó interés por los administradores sobre los libros que trataban el tema y en el tema de marketing, Phillip Kotler fue uno de los primeros que defendieron el planteamiento de las estrategias de guerra aplicadas a los planes de mercadotecnia (Chiavenato, Sapiro, 2017 p 9).

Así como en la guerra, tener una buena estrategia es vital para llegar -y superar- las metas delimitadas por la compañía.

Luna González (2014) ahonda en la formación de la estrategia: debe basarse en la descripción de la empresa, la visión, su misión, objetivos y valores. Con ello, se realiza un análisis interno y externo, además de implantar y desarrollar la estrategia aplicando un presupuesto y liderazgo estratégico que integren una cultura empresarial de mejora continua.

Mintzberg (1994) señala a la estrategia como una guía o curso de acción hacia el futuro, que incluye pasos para lograr un objetivo. Para el autor, la guía debe completar:

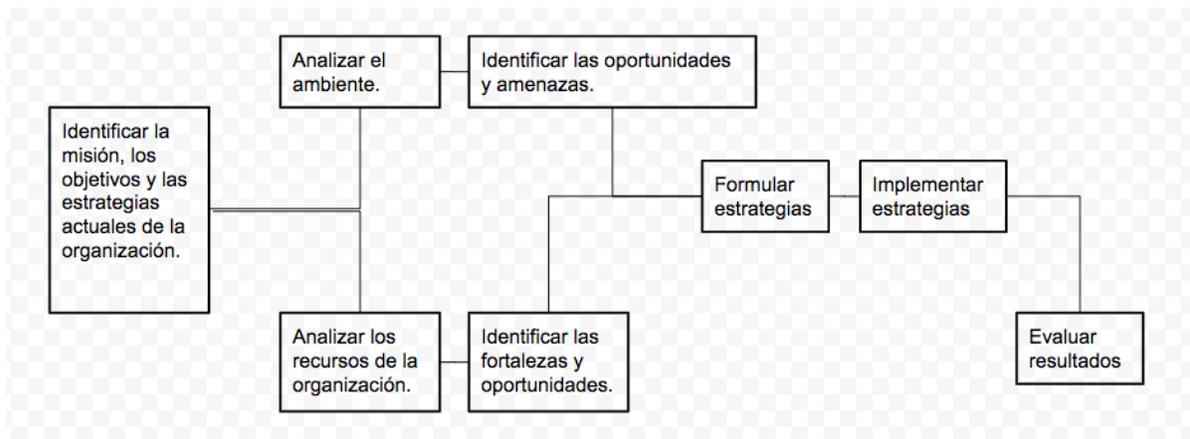
- La formación de la estrategia como un proceso controlado.

- La responsabilidad del proceso descansa en el Director Ejecutivo, quien es el estratega.
- El modelo de formación de la estrategia debe ser simple e informal.
- Las estrategias deben ser únicas: el mejor resultado de un proceso creativo de diseño.
- Las estrategias deben salir del proceso de diseño completamente desarrollado.
- Las estrategias deben ser hechas explícitas, si es posible, articuladas y simples.
- Finalmente, cuando se obtienen las estrategias únicas, entonces deben ser implementadas (Mintzberg, 1994).

Una de las maneras para determinar la dirección del negocio antes de la puesta en marcha es tener una estrategia. Longenecker (et al., p 83) define a la estrategia como un plan de acción que coordina los recursos y compromisos de una empresa para mejorar su desempeño. Decidir qué estrategia debe ser la base de la organización es un primer paso determinante para lograr un desempeño superior.

Huerta y Rodríguez (2006) definen al proceso de administración estratégica en ocho pasos, que comúnmente comprende la planeación estratégica, la implementación y la evaluación.

**Figura 1: Proceso de administración estratégica en ocho pasos**



*Fuente: elaboración propia con información de Huerta y Rodríguez (2006).*

Autores como Alfredo Cipriano (2014) nombran a la estrategia corporativa con el nombre de negocios, al nivel de negocios como funcional y el tercer nivel como operativo, manteniendo una definición similar a la de Huerta y Rodríguez.

Aunado a lo anterior, Huerta y Rodríguez comentan también que existen diversas estrategias alternativas dependiendo la situación y los objetivos de la organización, las cuales se enumeran en la siguiente tabla:

**Tabla 15: Estrategias alternativas**

Estrategia	Descripción
Integración hacia adelante	Adquirir la posesión o un mayor control de distribuidores o detallistas.
Integración hacia atrás	Adquirir o controlar los proveedores de la empresa.
Integración horizontal	Adquirir el dominio o mayor control de los competidores.
Penetración de mercado	Buscar obtener una mayor participación en el mercado para los productos o servicios actuales, en los mercados actuales, por medio de un mayor esfuerzo de comercialización.
Desarrollo del mercado	Introducir productos o servicios actuales en zonas geográficas nuevas.
Desarrollo del producto	Tratar de incrementar las ventas mejorando los productos o servicios actuales o desarrollando otros nuevos.
Diversificación concéntrica	Agregar productos o servicios nuevos, pero relacionados.
Diversificación conglomerada	Agregar productos o servicios nuevos pero no relacionados.
Diversificación horizontal	Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados a clientes actuales.
Empresa en participación	Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objetivo de cooperar.
Encogimiento	Reagruparse por reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades.
Desinversión	Vender una división o una parte de la organización.
Liquidación	Vender los activos de una compañía en partes y en su valor tangible.

*Fuente: elaboración propia con información de Huerta y Rodríguez (2006).*

Otros autores, como Brandenburger (2019) afirman que la estrategia necesita creatividad. Este autor propone cuatro acercamientos para crear estrategias más allá de lo común:

- Contrastar: identificar y cuestionar el *status quo* para buscar reinventar el negocio.

- **Combinar:** descubrir mezclas de los productos o servicios que se pueden ofrecer, aún cuando parezcan independientes uno del otro, buscando una solución nueva e inteligente.
- **Reforzar:** descubrir las limitantes de la organización y analizar cómo volverlas fortalezas.
- **Contextualizar:** es decir, mantenerse informado para identificar un problema similar al de la organización resuelto en otro contexto diferente. Esto puede crear soluciones inesperadas y sorprendentes.

Si clasificamos las estrategias de acuerdo con su ámbito de aplicación, existen tres:

1. **Nivel corporativo:** intentan determinar en qué negocio debe desarrollarse una corporación.
2. **Nivel de negocios:** indican cómo debe competir una corporación en cada uno de sus negocios. Es útil para las compañías que manejan varios productos (donde solo existe un producto, se usa únicamente el nivel corporativo).
3. **Nivel funcional u operativa:** determina la forma de respaldar a la estrategia de nivel de negocios; es decir, cuando la estrategia se implementa en el nivel funcional, se deben aplicar las actividades necesarias para que se realice la primera (Huerta y Rodríguez, 2006).

En cualquier sector empresarial al que se enfoque el negocio, lo ideal es mantener una ventaja competitiva. Esto puede lograrse con el liderazgo estratégico, el cual está enfocado en la mejora y desempeño de una empresa; por consiguiente, incrementando su valor tanto para sus propietarios y accionistas. Hoy en día, la planeación estratégica es un elemento clave para incrementar la rentabilidad de la empresa y asegurar el crecimiento de las utilidades (Hill, Charles, Jones, Gareth, 2011, pp 4).

Sin lugar a dudas, cuando se habla de estrategia, uno de los teóricos más reconocidos en el tema es Michael Porter. Y él marca las diferencias con respecto a la eficacia operacional: aunque la eficacia operacional incluye la eficiencia, no está limitada a ella; más bien se refiere a un número variado de prácticas que permiten a una empresa hacer mejor uso de sus insumos (Porter, 1996). Es decir, la eficacia sí es importante; sin embargo, un posicionamiento estratégico es clave: esto le permitirá a la empresa realizar actividades diferentes de los rivales o algunas similares, pero de manera diferente (Porter, 1996). La empresa, sin importar su tamaño, debe considerar siempre que con la estrategia se busque un posicionamiento estratégico en su segmento, lo cual será clave para su supervivencia y en las palabras de Porter “con la estrategia se encuentra una forma diferente de competir creando un valor distinto para el consumidor, permitiendo a la compañía prosperar y lograr una rentabilidad superior; es encontrar diferentes plazas para la organización y entregar valor” (Lara Chong, 2015).

Michael Porter, en su modelo de las cinco fuerzas, habla de las amenazas de los sustitutos (Porter, 1979). Conforme el producto deja de ser novedoso, esta parte del modelo comienza a crecer y a crear elasticidad de demanda que complica la percepción de ingresos y modifica las estrategias empresariales para enfocarlas en ser competitivas analizando su mercado. Una de las maneras de relegar por un tiempo los productos sustitutos es registrar y obtener patentes ante el IMPI (en México), para tener cierta “exclusividad” del mercado por un tiempo determinado y dificultar un poco el camino a los competidores directos, en el caso de tener una innovación. También en este contexto puede influir el aumento de la oferta de proveedores de un insumo, donde el costo del producto se puede ver directamente alterado.

Nuevamente retomando el modelo de Porter (1979), la amenaza de nuevos participantes en el mercado es algo que debe conocerse y reducirse. Una de las formas activas más importantes es conocer bien las ventajas competitivas y transmitir las a sus consumidores, buscando aumentar la lealtad y volviéndolos prescriptores de la misma. Es importante la innovación y la evaluación de la misma de manera interna para revisar si están acordes a las tendencias y sus consumidores los mantienen dentro de sus preferencias en el mercado que buscan posicionarse, además de estar preparados para la introducción de nuevos competidores.

Uno de los problemas principales de las Pymes es su concepto de estrategia, que se acerca más a lo señalado por Michael Porter (1996) en el término *eficiencia operativa*. Como se ha analizado a través de esta investigación en capítulos anteriores, la gestión de Pymes bajo metodologías se lleva a cabo en un bajo porcentaje de ellas.

Jacques, Cisneros y Mejía Morelos (2011) citan a Sexton y Van Auken con sus estudios donde describen al proceso de planeación de las Pymes como no estructurado, irregular, esporádico y reactivo. Como mencionan, estas características se asocian a la alta mortalidad de este tipo de empresas (incluyendo México) y razón por la cual, los esfuerzos para brindarles herramientas para que puedan realizar planeaciones adecuadas y con ello, estrategias, puede ser determinante para colaborar en su supervivencia.

### 1.3 Mercadotecnia y su función en la organización

El marketing, más que cualquier otra función de negocios, se refiere a los clientes. Definido en términos generales, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes (Kotler, Armstrong, 2012, p 5).

Por su sencillez, la definición de Regis McKenna sobre mercadotecnia es quizá la más completa: “mercadotecnia es todo y todo es mercadotecnia” (2011). Todo lo que se hace para promover el negocio, desde que se concibe el satisfactor hasta que los consumidores lo

compran de manera regular, es mercadotecnia. Cuando decimos todo, nos referimos a todo; es decir, pensamos en finanzas, manufactura, servicios administrativos, informática, recursos humanos, etc. En cualquier momento, un prospecto se convierte en cliente para siempre, simple y sencillamente gracias a cualquiera de los apoyos que el resto de las funciones organizacionales proporcionan a la mercadotecnia (Fisher et. al., 2017).

Philip Kotler, dentro de su libro *Marketing* (2012), define a la mercadotecnia como la función de negocios que se refiere a los clientes; es decir, la administración de relaciones redituables con el cliente. Para el autor, la meta doble de la mercadotecnia consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior, así como mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades. Si el mercadólogo entiende bien las necesidades del consumidor, desarrolla productos que ofrezcan un valor superior y fija precios, distribuye y promueve de manera eficaz, sus productos se venderán con mucha facilidad.

En una definición más formal, Kotler establece que es la filosofía según la cual el logro de las metas de la organización depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de proporcionar las satisfacciones deseadas de mejor manera que los competidores. Es una filosofía de *detectar y responder*, centrada en el cliente, cuyo trabajo no es encontrar a los clientes adecuados para el producto, sino encontrar los productos adecuados para sus clientes (Kotler, 2012).

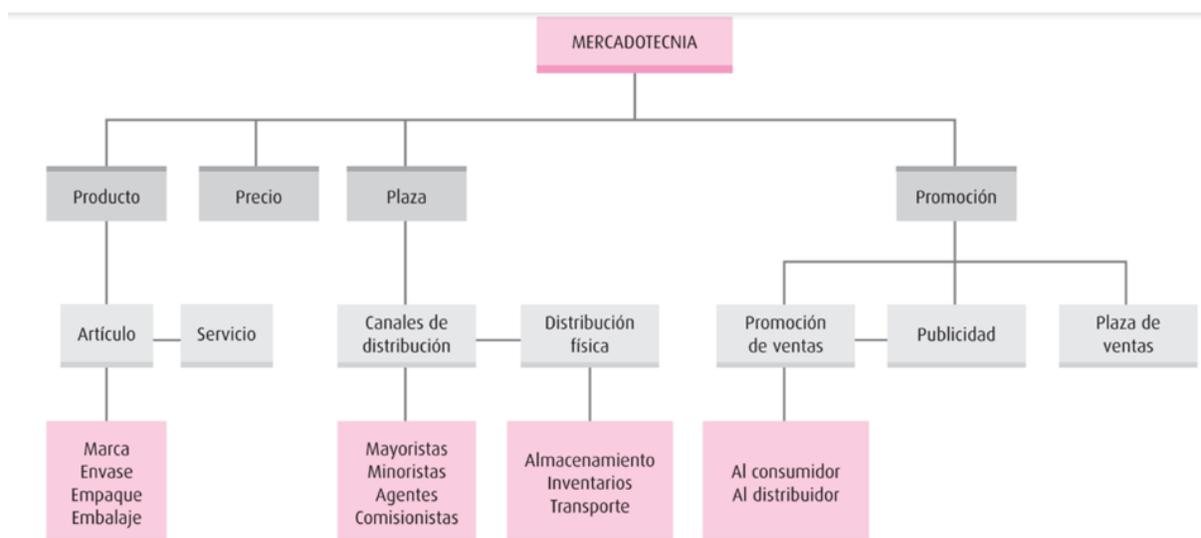
El marketing es una disciplina que ha ido evolucionando en el tiempo. Muchos estudiosos de la mercadotecnia coinciden en que el concepto sigue en constante cambio. Hoy en día, parte de las necesidades del consumidor o usuario y son éstas las que orientan la producción (Santesmases, Sánchez y Valderrey, 2014). En sus inicios era considerada como una rama de la economía o de la administración, estas ciencias y disciplinas lo orientaron al estudio de los canales de distribución y de la comercialización, incluso posteriormente tomó dirección hacia el *management*, en donde se buscaban presentar técnicas que tenían como objetivo la optimización de las ventas, aunque todo ha ido cambiando con el tiempo (Paris, 2017, p 41).

### **Funciones**

Las actividades de mercadotecnia contribuyen en forma directa a la venta de productos de una organización. Con esto, no solo ayudan a la misma a vender sus productos ya conocidos, sino también se enfocan en crear oportunidades para realizar innovaciones en ellos. Con esto, permite satisfacer en forma más completa las cambiantes necesidades de los consumidores y, a la vez, proporcionar mayores utilidades a la organización (Fischer, Espejo, 2011).

Ambos autores engloban en un organigrama general cómo debería estar organizada la mercadotecnia dentro de la empresa:

**Figura 2: Variables de la mercadotecnia**



Fuente: Fischer, Espejo, 2011 p 16.

Por lo común, las compañías suelen investigar mucho para identificar mercados y definir segmentos. Entre las múltiples preguntas que la investigación de mercados trata de responder, una de las más importantes es el potencial de ventas de los segmentos de mercado particulares. Para determinar el potencial de ventas, la empresa tiene que pronosticar la demanda (esto es, las ventas) en sus mercados meta. Los resultados del pronóstico de la demanda indicarán si los segmentos merecen atención o si es necesario identificar alternativas.

A continuación, la administración tiene que diseñar una mezcla de marketing: la combinación de un producto, cómo y cuándo se distribuye, cómo se promueve y su precio. Juntos, estos cuatro componentes de la estrategia deben satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta y, al propio tiempo, lograr los objetivos de la organización (Staton, Etzel y Walker, 2004).

José Antonio Paris, en su libro *Marketing Estratégico* (2017), menciona que en lo general, el 85% de los planes de mercadotecnia en la actualidad tienen una tasa del 85% de fracasos (p 17). El autor refiere que esto es causa de la ausencia de un punto de partida; por ello, el énfasis de la estrategia como base en esta investigación.

Hoy en día se ha perdido parte de la estrategia con la popularización del marketing digital como un “todo”, cuando es solo una herramienta que puede (o no) seleccionarse dentro de un plan de mercadotecnia. Siempre cambiarán los enfoques y las herramientas; sin embargo, los conceptos originales se mantendrán vigentes.

### 1.3.1 Modelo de las 4 P y marketing mix

El modelo de las 4 P es una herramienta utilizada para crear un *marketing mix* adecuado a la empresa con el que se busquen alcanzar objetivos establecidos. Este modelo fue creado por el profesor Eugene Jerome McCarthy y hasta el día de hoy es utilizado (con una actualización de una nueva P). Cada P consiste en:

**Producto:** lo que se vaya a vender, ya sea un bien, servicio, idea, etc. Deben estar diferenciados (si hay varios en la empresa) y delimitar bien la cartera para saber cuáles dejan mayores ganancias que otros. Para este tipo de delimitaciones existen herramientas como la *Matriz BCG*, que nos permite saber de manera gráfica cuál es la cartera existente y crear estrategias a partir de ello.

**Precio:** es el elemento más adaptable en el mix para la empresa. Es el valor del producto al público, que se determina por los costos de operación (producción, distribución), el margen de ganancia buscado y el precio de la competencia (obtenido gracias a un análisis de benchmarking). Es importante conocer los elementos que lo conforman para saber qué tan elástico puede mantenerse en el tiempo; no es lo mismo tener un producto con poca o nula competencia que pueda determinar un precio constante a un producto insertado en un mercado con muchos competidores, que permitan una fluctuación constante en el mismo.

**Plaza:** ¿cómo le llega el producto al cliente? ¿La distribución se realiza por la empresa o por un tercero? Es importante para saber dónde y cómo llegan los productos a los clientes finales, de tal forma de elegir las acciones de mercadeo más adecuadas al producto que nos permitan obtener el mayor margen de utilidad.

**Promoción:** ya teniendo en cuenta las anteriores, con esta P podemos difundir el mensaje al público objetivo correcto y lograr la conversión. En esta parte del plan se contemplan todos los elementos que permitan el conocimiento del producto, la compra y el recuerdo de la marca por parte del usuario para crear una fidelidad y recompra del mismo.

Es importante señalar que los cuatro elementos de la mezcla de marketing se interrelacionan; es decir, las decisiones de un área afectan las acciones de otra (Staton, Etzel y Walker, 2004).

### 1.3.2 Promoción y publicidad

En lo que corresponde a esta investigación, el enfoque principal se centrará en el proceso de la promoción; por tanto, se detalla a continuación más de esta parte del proceso de mercadotecnia.

La mezcla de promoción de una compañía, también llamada mezcla de comunicaciones de *marketing*, consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de *marketing* directo que utiliza la compañía

para comunicar valor para el cliente de forma persuasiva y establecer relaciones con éste. Las siguientes son las definiciones de las cinco principales herramientas de promoción:

- **Publicidad:** Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.
- **Promoción de ventas:** Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.
- **Ventas personales:** Presentación personal de la fuerza de ventas de la compañía, con el propósito de vender y de establecer relaciones con el cliente.
- **Relaciones públicas:** Establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.
- **Marketing directo:** Conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, para obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con el cliente (Kotler, Armstrong, 2012, p 408).

En la promoción, una parte es fundamentalmente comunicación. Es transmisión de información del vendedor al comprador, cuyo contenido se refiere al producto o la empresa que lo fabrica o vende. Se realiza a través de distintos medios y su fin último es estimular la demanda. El hecho de que las actividades de promoción sean básicamente de comunicación, ha influido en la tendencia actual a utilizar, cada vez más, el término *comunicación* en lugar de *promoción*. Dentro del concepto genérico de promoción se incluye un conjunto de actividades de comunicación con el mercado meta (Santesmases, 2014).

Pocos productos o servicios, sin importar lo bien que se hayan desarrollado, fijado sus precios o distribuido, pueden sobrevivir sin una promoción eficaz: la comunicación por parte de las empresas informa, persuade y les recuerda a los compradores potenciales acerca de un producto, con el fin de influir en su opinión u obtener una respuesta (Lamb, Hair, McDaniel, 2011, p 525). De hecho, la promoción es un desperdicio a menos que se comunique de forma eficaz el mensaje de la empresa (Longenecker, et al., p 421).

En lo que respecta a la publicidad, Alberto Sangri (2014, p 165), engloba a la publicidad en los siguientes tipos:

**Tabla 16: Tipos de publicidad**

Tipo	Definición
Abierta	Enfocada al público en general (impresos, pinturas, anuncios en paredes, vehículos, carteles, entre otros).
Asociada	Usada por un grupo de empresas con diversos intereses.

Colectiva	Destinada a conocer una marca o industria sin la mención.
Comercial	Anuncios comerciales.
Demostrativa	Énfasis en las ventajas o funciones del producto por medio de vendedores.
Directa	Comunica sus mensajes a través de medios de comunicación social.
Exterior	Publicidad abierta
General	No especifica lugar de colocación de la publicidad
Indirecta	Utiliza medios alternos de contacto con el posible cliente.
De marca	Cuando una empresa o un grupo busca posicionar un producto concreto sin enfatizar la firma que lo respalda.
Periodística	La que se realiza como publicación periodística (publirreportaje).
De prestigio	No busca aumentar las ventas, sino el renombre de la empresa.
Privada	La emplea un comerciante particular.
Reiterada	Publicidad que busca recordar.

Fuente: elaboración propia con información de Sangri, Alberto, 2014.

Muchas PyMES, al comenzar su crecimiento, se enfrentan a una problemática: ¿es necesario invertir en la promoción del producto? La respuesta, según las definiciones que dan diversos autores del tema es sí: el marketing no solo ayuda a comunicar mensajes de valor a los consumidores, también ayuda a crear la fidelización de los clientes, poniéndolos a estos últimos al centro de la estrategia.

Existen cuatro enfoques sugeridos para la promoción de la pequeña empresa:

1. Asignar un porcentaje de las ventas.
2. Decidir cuánto se puede disponer.
3. Gastar tanto como la competencia.
4. Determinar cuánto se necesita para realizar el trabajo (Longenecker, et al., p 423).

Bajo este enfoque que sugiere Longenecker, no parece haber diferencia contra la inversión que hacen empresas de mayor tamaño en el rubro de la mercadotecnia. No obstante, hay elementos que marcan la diferencia en las PyMES y las organizaciones de mayor tamaño:

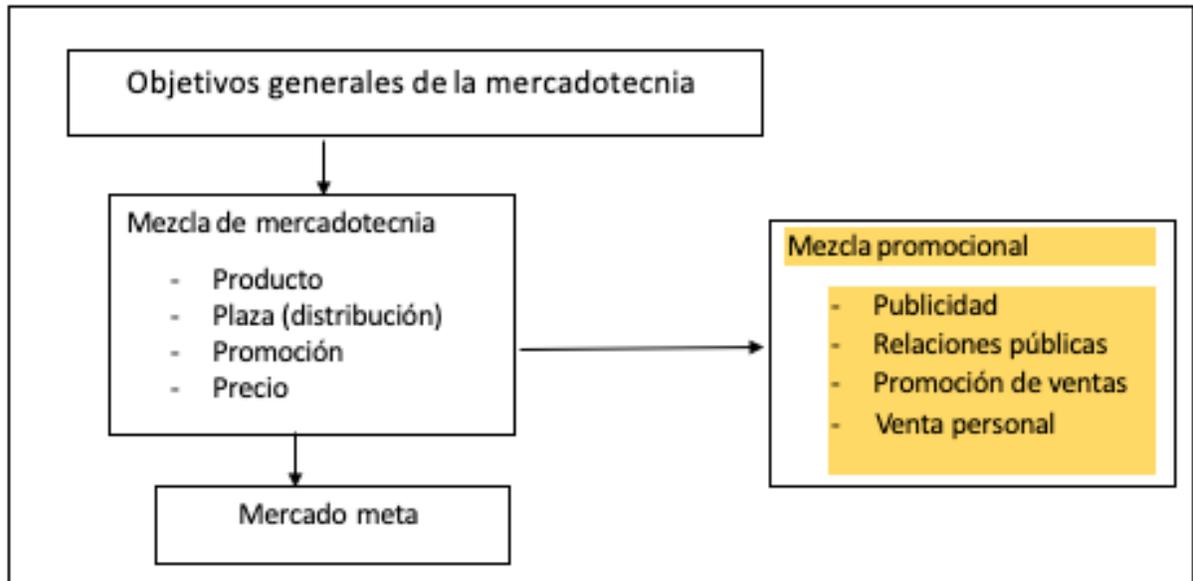
1. Planeación estratégica.
2. Presupuesto limitado para la promoción.

### Estrategias de promoción y publicidad

La estrategia promocional es un plan para el uso óptimo de los elementos de la mezcla promocional: publicidad, relaciones públicas, venta personal y promoción de ventas. El gerente de marketing determina los objetivos de la estrategia promocional de la empresa con base en los objetivos generales para una mezcla de marketing, combinando elementos en un

plan coordinado (Lamb, Hair, McDaniel, 2011). Estos autores proponen la siguiente figura para entender mejor la posición de la promoción en la estrategia de mercadotecnia.

**Figura 3: rol de la promoción en la estrategia de mercadotecnia**



Fuente: elaboración propia con información de (Lamb, Hair, McDaniel, 2011, p 525)

#### 1.4 La consultoría

La consultoría de empresas tiene su origen en la Revolución Industrial, la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales conexas. Charles T. Sampson, que en 1870 reorganizó todo el proceso productivo en su fábrica de calzado para poder emplear trabajadores chinos no calificados. Un año más tarde, actuando a título de consultor, Sampson transmitió su experiencia al propietario de una lavandería, el cual aceptó sus consejos y aplicó el método anteriormente utilizado por Sampson (Kubr, 1997).

En 1986, el doctor ingeniero químico Arthur Dehon Little, profesor del *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), creó una empresa con su mismo nombre con el fin de prestar soporte técnico a la floreciente industria manufacturera, carente de recursos técnicos especializados pero necesitada del conocimiento. Esta empresa es considerada la pionera de la consultoría de gestión y establece los principios iniciales de la consultoría, que han prevalecido hasta el momento actual. Hoy en día, la consultoría se puede considerar como la actividad profesional relativa a los servicios especializados prestados a una compañía o institución para asesorarla y ayudarla en la mejora de su gestión, operaciones y/o resultados financieros (AEC, 2018).

Fritz Steele (1975), dentro de su libro *Consulting for organizational change* definió la consultoría como sigue: “por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de

tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”.

Larry Greiner y Robert Metzger (1983) también definen a la consultoría de empresas como un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de las mismas.

Aún cuando las definiciones anteriores tienen ya algunos años de haberse publicado, hoy en día siguen siendo vigentes y adecuadas al proceso actual.

El propósito de la consultoría es que un consultor externo ayude a un cliente (un gerente) “a percibir, entender y actuar de acuerdo con los eventos del proceso” con los cuales debe tratar. Esto quizá incluya el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación. Los consultores “dan al cliente el conocimiento de lo que pasa alrededor de él, dentro de él y entre el cliente y la demás gente”. No solucionan los problemas de la organización; en lugar de eso, son guías o instructores que aconsejan para que el cliente resuelva sus propios problemas: trabajan junto a él, desarrollan una habilidad para analizar los procesos dentro de su unidad que pueden ser continuamente consultados incluso mucho tiempo después que el asesor se haya ido (Luna González, 2014).

La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan (con algunas excepciones) para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. No tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. De lo único que responden es de la calidad e integridad de su asesoramiento; los clientes asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos (Kubr, 1997 p 5).

Iniesta (2002, p 13), señala que el consultor se centra en desarrollar las fases de decisión de la empresa en su totalidad o concretando su intervención en alguna o algunas de ellas. Según la tipología y la amplitud de los problemas detectados, son las opciones que puede desarrollar el consultor como soluciones o implementaciones para las organizaciones.

El consultor puede tomar diversos roles o modalidades dentro del asesoramiento, dependiendo de la situación a la que se encuentre. Algunos de los más fundamentales se explican en la siguiente tabla:

**Tabla 17: Papeles del consultor**

Papel	Descripción
Función de experto	El consultor diagnostica la organización, hace observaciones de los problemas que puedan presentarse en ella y puede (o no) implementar las mejoras.
Función de incentivación	El consultor se enfoca en transmitir/sugerir sus enfoques y métodos para que el cliente sea quien pueda descubrir sus problemas y ponerles remedio.
Defensor	El consultor influye en el cliente desde dos posiciones: en donde el cliente acepte soluciones específicas y en donde se involucre a través de una propuesta metodológica de solución.
Experto técnico	El consultor asesora cómo abordar el problema a través de su experiencia y conocimientos específicos en un área o tema.
Capacitador y educador	El consultor puede facilitar la capacitación o formación directamente si posee las técnicas para promover las capacidades de otros.
Colaborador	El consultor contribuye a mantener la objetividad y al mismo tiempo, favorece a descubrir la solución junto con el cliente.
Identificador de alternativas	El consultor establece criterios para evaluar las opciones, pero no es quien puede elegir la decisión.
Investigador	El consultor se limita a recabar información y diagnosticar a la empresa con base en lo recopilado, indicando dónde y por qué se necesitan las mejoras.
Especialista en procesos	El consultor se centra en el <i>cómo</i> se logra el objetivo más que en las tareas para llegar a él. Con esta información, se centra en sugerir técnicas para mejorar el trabajo.
Reflector	El consultor obliga al cliente a la reflexión por medio de preguntas, de tal manera que pueda aclarar su mente y resolver una situación dada.

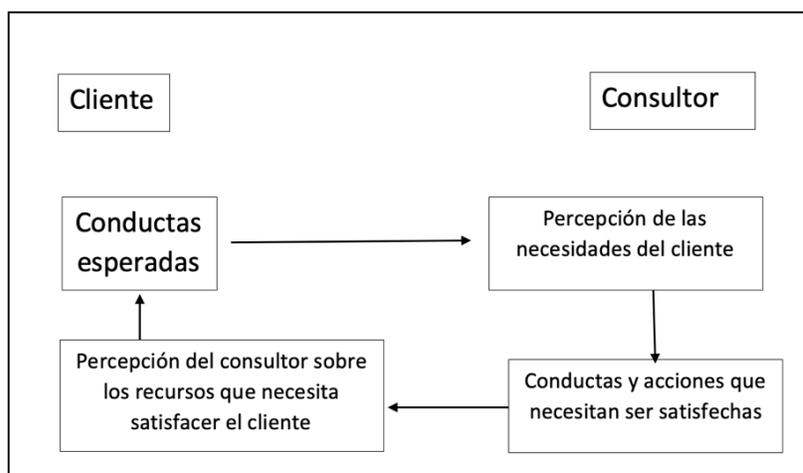
*Fuente: elaboración propia con información de Kubr (1997, pp 64-71).*

Uno de los principios más importantes de la consultoría es que no hay dos proyectos iguales, aún cuando sean de la misma área. Aunque el ámbito de los proyectos sea el mismo, aunque los objetivos de los proyectos fueran los mismos, los presupuestos fueran los mismos, al analizar los resultados finales encontraríamos diferencias importantes por muchos motivos:

- Las circunstancias de las empresas son diferentes.
- Las condiciones del ámbito de los proyectos son distintas en ambas empresas.
- La formación y la experiencia de los equipos de consultoría que los desarrollaron son diferentes, entre otras (Prieto, Bermejo y Bermejo, 2020).

Sin embargo, sí existen elementos esenciales en el proceso de la consultoría. Allan P.O. Williams y Sally Woodward (1994) describen este proceso en la siguiente figura:

**Figura 4: elementos básicos del proceso de consultoría**



Fuente: elaboración propia con información de Williams y Woodward (1994).

El Consejo Internacional de los Institutos de Consultoría de Empresas proponen un modelo internacional de certificador del consultor que se describe a continuación:

**Tabla 18: Modelo Internacional de Certificación de Consultor**

Requisito	Descripción
Experiencia	Tres años mínimo en consultoría.
Nivel de Instrucción	Título reconocido o calificación profesional.
Edad	Sin restricción.
Tiempo de dedicación	1200 horas en consultoría activa por los tres años que dan derecho a la certificación de los cinco precedentes.
Independencia	Puede ser propietario de su propia consultora o empleado de una empresa dedicada a la consultoría.
Examen	Examen escrito o entrevista estructurada que pone a prueba los conocimientos necesarios.
Patrocinadores	Dos patrocinadores que sean miembros de pleno derecho o socios (consultores autorizados con certificado o título).
Referencias	Clientes verificados (al menos cinco).
Título	Existe un título profesional que sustenta al consultor en su área de profesión.
Retención	El miembro puede mantener su título de consultor aún sin ejercerla, siempre y cuando siga conservando una buena reputación en su ámbito laboral.

Fuente: elaboración propia con información del Consejo Internacional de los Institutos de Consultoría de Empresas (2020).

## 1.5 El sistema CONOCER y su uso en las Pymes

El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) es una entidad paraestatal sectorizada en la Secretaría de Educación Pública, con un órgano de gobierno tripartita con representantes de los trabajadores, los empresarios y el gobierno. El sistema promueve la agenda de capital humano-mexicana para que los trabajadores tengan mayores conocimientos y habilidades, sean más productivos, cuenten con más y mejores oportunidades de empleo y aumenten su calidad de vida.

Los estándares de competencia desarrollados por los comités de gestión por competencias se inscriben en el Registro Nacional de Estándares de Competencia (RENEC) y quedan disponibles como referentes nacionales certificables por la autoridad educativa del país.

El Sistema Nacional de Competencias está integrado por tres piezas clave:

- Comités de gestión por competencias.
- Instrumentos de transferencia del Conocimiento.
- Estructura Nacional de Evaluación y certificación.

La estrategia del CONOCER incluye un modelo de evaluación y certificación creíble que genera certidumbre a los usuarios del sistema. En el modelo de evaluación y certificación, participan instituciones académicas de alto prestigio, centros de formación y educación de confederaciones y asociaciones empresariales, organizaciones de trabajadores, empresas líderes, al igual que organismos públicos o privados con reconocimiento a nivel nacional.

### Misión de CONOCER

Desarrollar el potencial productivo del capital humano para la competitividad de México, a través de un Sistema Nacional de Competencias.

### Visión de CONOCER

Ser reconocida como la Entidad Pública del Gobierno Federal Mexicano rectora y promotora de la normalización y certificación de las competencias laborales de las personas, que contribuye al fortalecimiento de la competitividad y productividad nacional.

### Política de calidad de CONOCER

El CONOCER se compromete a incrementar la eficiencia y eficacia del proceso operativo interno; así como, la función certificadora de los Prestadores de Servicios y los Comités de Gestión por Competencias para satisfacer los requisitos y necesidades concernientes a la normalización y certificación de competencias laborales; conforme a las leyes mexicanas, la normatividad aplicable y la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

## Objetivos de calidad de CONOCER

- Ampliar la cobertura del CONOCER a través de la acreditación de nuevos Prestadores de Servicio.
- Incrementar la certificación de competencias de las personas.
- Alcanzar la satisfacción de los postulantes para Prestadores de Servicios.
- Alcanzar la satisfacción de los usuarios, en relación con la emisión de certificados.

El proceso de la certificación es el siguiente:

- Ingreso al sitio de internet [conocer.gob.mx](http://conocer.gob.mx)
- Selección de actividad relacionada con las funciones que realiza la persona.
- Se identifican los estándares de competencia disponible para la actividad que se realiza.
- Se identifican los datos de la entidad de certificación y evaluación u organismo certificador correspondiente, para contactarlos y comenzar el proceso certificador.

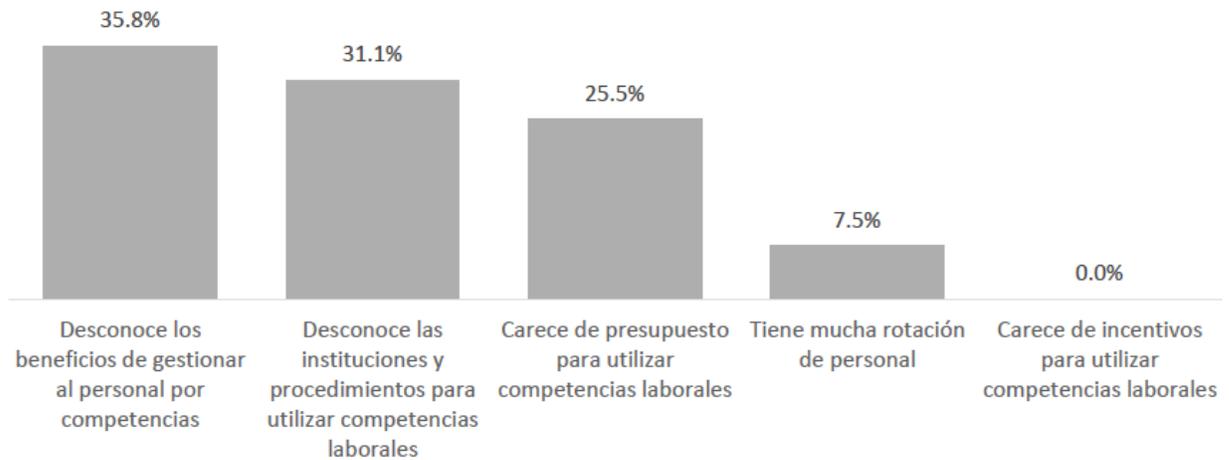
El uso y beneficios para PyMEs con respecto a las competencias son:

- Aumentar la productividad laboral.
- Disminución de índices de rotación laboral.
- Esquemas de competitividad (perfil deseable).
- Formación continua.
- Diseñar Programas de capacitación.
- Buscar la Certificación de competencias laborales.
- Lograr un modelo pertinente de formación de técnicos y profesionales basado en competencia (SDE Guanajuato, 2020).

En 2017 se dio a conocer al público la Encuesta Anual sobre Competencias en México (2017), un compilado donde se proveen datos específicos sobre la percepción de la certificación de competencias en las empresas de México, con base en un muestreo realizado por la dependencia.

En este estudio, se da a conocer que un 60% de las empresas aún no implementan el sistema de competencias, principalmente por el desconocimiento del tema. Algunas de las razones se detallan en la siguiente gráfica:

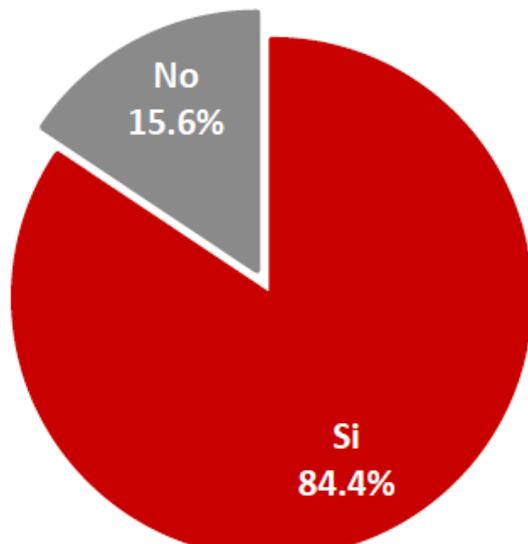
**Gráfico 10: razones por la que una organización no utiliza la certificación de competencias**



Fuente: Encuesta Anual sobre Competencias en México, 2017.

Aún cuando el número de organizaciones que ya las ocupan es menor al 50%, el 84.4% de las organizaciones consideradas en el estudio sí están interesadas en recibir información sobre el tema de la certificación de competencias con la finalidad de obtener beneficios para su compañía.

**Gráfico 11: porcentaje de empresas encuestadas interesadas en la información de la certificación de competencias**

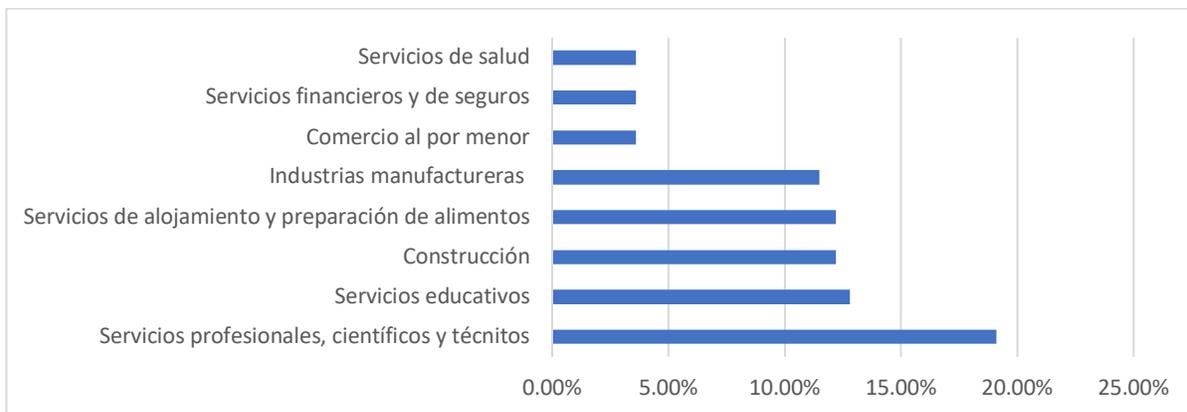


Fuente: Encuesta Anual sobre Competencias en México, 2017.

Dentro del Sistema Nacional de Competencias (SNC), los sectores que consideran la certificación de competencias se ubican en la siguiente gráfica. Es importante resaltar que

las organizaciones de preparación de alimento son una industria importante para el uso de competencias: con un 12.2% se encuentran en el cuarto lugar.

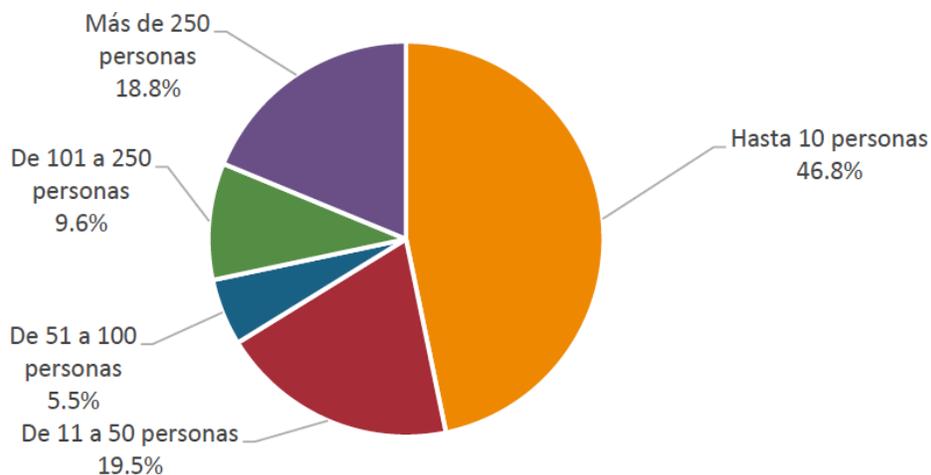
**Gráfico 12: por sector de actividad que consideran la certificación de competencias**



Fuente: elaboración propia con información de Encuesta Anual sobre Competencias en México (2017, p8).

Respecto al tamaño de las organizaciones, la certificación por competencias es algo que se observa con mayor importancia en empresas pequeñas y medianas de hasta 50 trabajadores (CONOCER, 2017, p 9). La mayor parte de organizaciones recae en las que concentran hasta 10 trabajadores, lo cual brinda una idea general de la importancia de las certificaciones en este tipo de empresas para que puedan crecer. De estas empresas, según el informe de resultados (Ibidem, p 9), las organizaciones con capital nacional son el 87.6% y solo el 8.1% tienen un capital predominantemente extranjero.

**Gráfico 13: tamaño de organizaciones por número de trabajadores**



Fuente: Encuesta Anual sobre Competencias en México, 2017.

Dentro de las empresas evaluadas, las competencias organizacionales y gerenciales son las que tienen mayor valor y son las más buscadas. El top 10 está conformado de la siguiente manera:

- Planeación estratégica.
- Integración de equipos de trabajo.
- Desarrollo organizacional y calidad.
- Ventas y mercadotecnia.
- Comunicación efectiva.

Las empresas de hasta 10 personas son quienes dan mayor importancia a las competencias organizacionales y gerenciales (31.7%), así como a las técnicas especializadas (32.5%); sin embargo, las competencias socioemocionales -como la empatía, el compañerismo, la autoregulación y la motivación, entre otras- se consideran de menor importancia (12.5%) (Ibidem, p 11). Por el contrario, a mayor tamaño de la empresa, las competencias socioemocionales resultan más importantes (30% para mayores a 250 personas) y las organizacionales y gerenciales tienen un menor peso (8.5% para mayores a 250 personas) (Ibidem, p 12). Esto puede ser porque las empresas de mayor tamaño ya cuentan con una profesionalización que incluye los perfiles de puesto; por tanto, tienen áreas de recursos humanos destinados al reclutamiento y la importancia de su talento reside en fomentar otras competencias (como las socioemocionales, también llamadas *soft skills*) que contribuyan al crecimiento interno y la eficiencia laboral.

Es importante señalar que el estudio señala que las competencias más mencionadas por las empresas encuestadas fueron:

- Comunicación, marketing y publicidad digital.
- Conocimiento de lenguajes y plataformas de última generación.
- Industria 4.0
- Redes sociales y mercadotecnia.

Estas competencias, para fines de esta investigación, resultan muy importantes porque la certificación en las mismas puede ser relevante al participar en el proceso de consultoría en promoción y publicidad dentro de una Pyme para personas con experiencia laboral previa en ámbitos de comunicación.

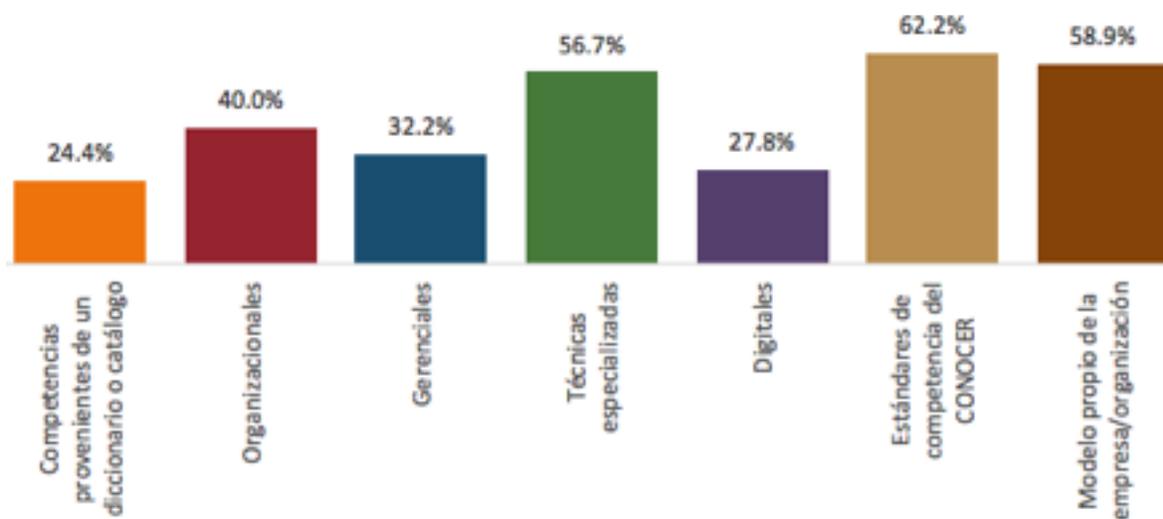
### Comportamiento de la productividad

Dentro del estudio (p 14), en una comparativa de tres años, el 55.7% de las empresas encuestadas en promedio declaró haber mejorado su productividad con respecto al punto inicial del periodo. Las empresas que señalaron haber tenido una mejor productividad son las

que pertenecen al grupo de más de 250 trabajadores (69.1%) contra las empresas de hasta 10 trabajadores (45.3%).

La importancia del sistema CONOCER dentro de las empresas evaluadas es alto: 62.2% utilizan el sistema por sobre un modelo propio. Aunque primordialmente sea con fines de capacitación, una de las ventajas de la evaluación de competencias es que, aunque la persona salga de la empresa, la certificación la mantiene al entrar a otra organización.

**Gráfico 14: tipos de competencias que aplican en la organización**



*Fuente: Encuesta Anual sobre Competencias en México, 2017.*

El uso de competencias laborales en las organizaciones contribuye a las mejoras en la productividad, ya que en 68.9% de las organizaciones que utilizan el modelo de CONOCER u otro modelo de competencias registraron un incremento en la productividad respecto a tres años anteriores. Cuando las organizaciones no usan competencias este porcentaje es sensiblemente menor, ya que sólo 52.7% declararon mejoras en este indicador. Aún más, en una cuarta parte de las organizaciones que no utilizan competencias la productividad disminuyó, cuando sólo 10% de las organizaciones que si las utilizan experimentaron menores niveles de productividad (Ibidem, p 15).

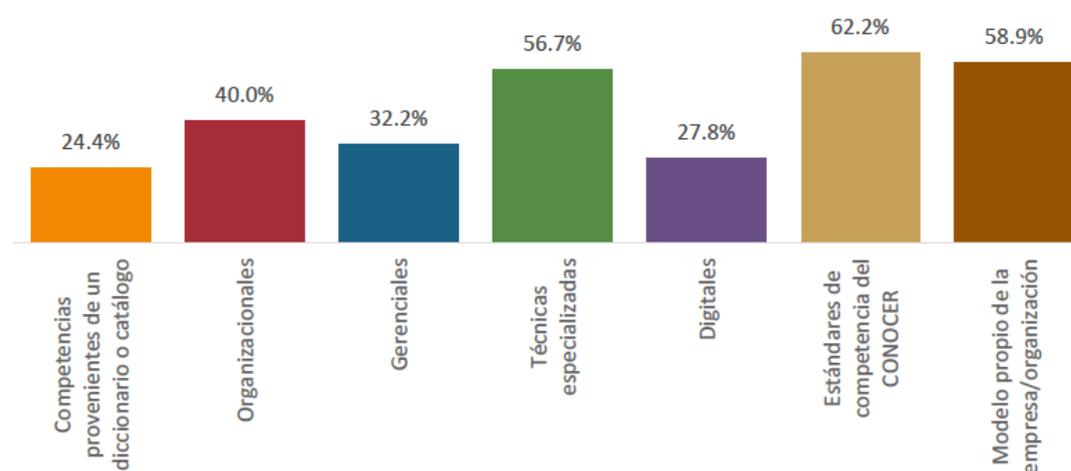
#### Uso de las competencias en las organizaciones

De acuerdo a la Encuesta Anual de Competencias, las organizaciones que utilizan en mayor proporción las competencias son las que tienen capital predominantemente extranjero (75%). El sector que más utiliza las competencias es el sector social (66.7%), seguido por el público (47.6%) y el privado (37.1%).

Algo alentador es que dentro de los modelos y enfoques aplicados en los procesos de las empresas, el 62.2% declararon que utilizan los estándares de competencias laborales desarrollados en el marco del Sistema Nacional de Competencias CONOCER. Tres quintas

partes de las organizaciones que utilizan un modelo propio lo combinan con el modelo de conocer (Ibidem, p 18).

**Gráfico 15: tipo de competencias que aplican en la organización**

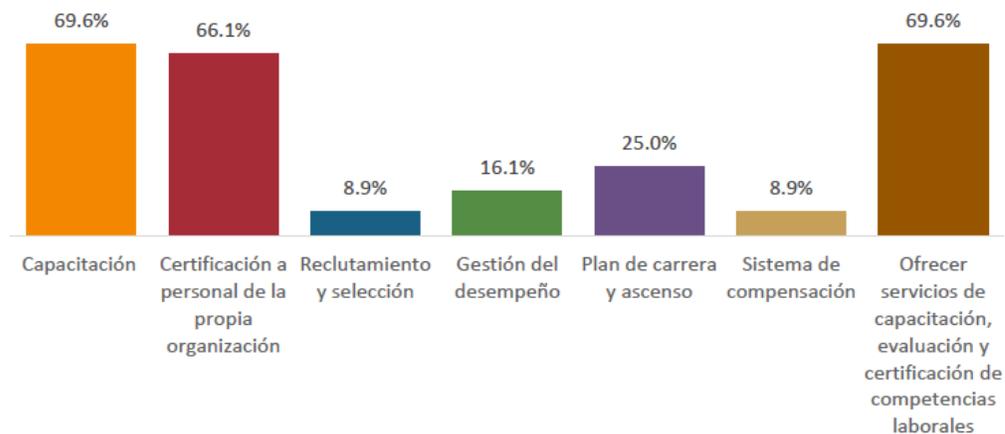


Fuente: Encuesta Anual sobre Competencias en México, 2017.

Participación de las organizaciones en el Sistema Nacional de Competencias

El 60.7% de las empresas del estudio forman parte del Sistema Nacional de Competencia, principalmente como organismos de certificación (48.2%). El uso principal de los estándares es de capacitación (69.6%) y certificación al personal de la propia organización (69.1%). El porcentaje de uso de ascenso y plan de carrera es poco (25%), número que posiblemente esté relacionado al poco conocimiento del estándar de competencia como un elemento de mejora de los profesionales a nivel individual; es decir, que está poco difundida la importancia de la certificación de competencias entre profesionales, especialmente de carreras del ámbito creativo como comunicación, periodismo y otras carreras relacionadas con actividades de *economía naranja*.

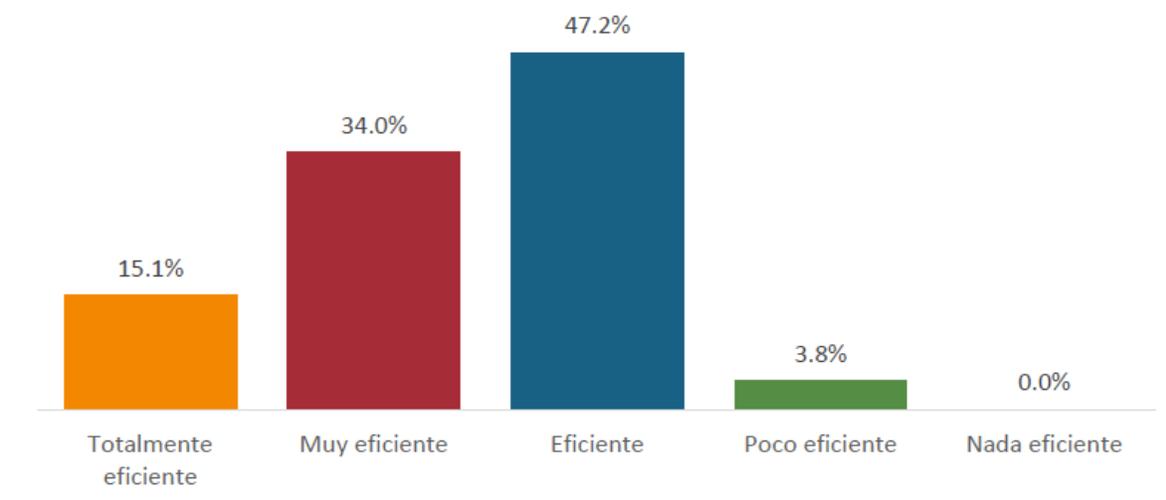
**Gráfico 16: uso de los estándares de competencia laboral CONOCER**



Fuente: Encuesta Anual sobre Competencias en México, 2017.

Como una breve conclusión sobre la percepción de las organizaciones del Sistema Nacional de Competencias, el 96.2% lo sitúan entre *eficiente, muy eficiente y totalmente eficiente*.

**Gráfico 17: evaluación del sistema CONOCER**



*Fuente: Encuesta Anual sobre Competencias en México, 2017.*

Algunos aspectos que las organizaciones que participan en el SNC valoran son los siguientes:

- Un acompañamiento eficaz
- Respuesta rápida y atención a las dudas.
- El CONOCER cubre un vacío de reconocimiento de habilidades en gente preparada y da garantías oficiales de capacidad, certifica la experiencia y el conocimiento empírico.
- La implementación del SNC tiene un impacto directo en la mejora del personal y en toda la industria.
- El contenido de los estándares, los tiempos de entrega de certificados, la metodología de evaluación y el portafolio electrónico.
- El SNC es un gran instrumento para que nuestra empresa ofrezca más y mejores oportunidades de desarrollo al personal. (Ibídem, pp 26-27).

Se puede notar el potencial de la certificación de competencias como un factor de profesionalización no solo para las Pymes, sino para los mismos profesionales que necesiten actualizarse. Hoy en día, el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales colabora para que las certificaciones colaboren al capítulo 25 del T-MEC, para compartir mejores prácticas, financiamiento y la cooperación de infraestructura a pequeños negocios (De la Rosa, 2020).

El CONOCER trabaja en homologar las competencias laborales tanto en México, Estados Unidos y Canadá, para que los certificados locales puedan ser válidos en los países socios y de la misma forma para los miembros del tratado (Forbes, 2020). Si bien está enfocado en mano de obra y al día de la redacción de este trabajo de investigación aún se trabaja por homologar esto, en un mediano plazo puede ser una opción para certificar de una manera más rápida las habilidades profesionales de una persona para trabajos específicos como lo es la consultoría o en procesos de comunicación (como fotografía u otros).

## 2. Marco teórico

### 2.1 La comunicación dentro de la promoción y la creación de valor de Kotler y Armstrong

La comunicación puede ser considerada como un medio para motivar, persuadir, convencer, comprometer ideas, facilitar procesos, armonizar puntos de vista. Es un medio para alcanzar objetivos claramente planteados, es un intercambio de valores, un intercambio racional y emocional, verbal y no verbal, un intercambio de silencios, palabras, gestos, intereses y compromisos (Pizzolante, 2001).

Philip Kotler menciona, en su libro *Mercadotecnia* (1996), que la mercadotecnia moderna requiere más que solo desarrollar un buen producto, adjudicarle un precio atractivo y ponerlo al alcance de los clientes que están en la mira. Señala que las empresas deben empezar a comunicarse con sus clientes; por lo que lo que quieren transmitir en sus mensajes no debe dejarse al azar.

Briceño, Mejías y Godoy (1998), mencionan sobre la comunicación: “es una herramienta estratégica dentro de toda empresa que quiera estar bien posicionada en el mercado. Esto no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, pero sí que forma parte de él y desde luego, sin comunicación hoy en día se está más fácilmente orientado al fracaso”.

Considerando ambas definiciones, podemos comenzar a notar la importancia de tener buenos creadores de mensajes en los equipos de mercadotecnia. Hoy en día, la comunicación es importante para representar los mensajes adecuados y mejorar la comunicación hacia los posibles clientes de la organización.

En la publicidad, lo importante es el mensaje. Requiere la redacción adecuada y una creatividad de acuerdo con el público objetivo al que se desea llegar. Aquí deben responderse cuatro preguntas:

- ¿Qué se dice?
- ¿Cómo se dice?
- ¿Dónde se dice?
- ¿Con cuánta frecuencia se dice? (Sangri, Coral, 2014).

En la promoción, el proceso de la comunicación referido en el acto de la codificación nos recuerda que los mensajes pueden asumir muchas formas; pueden ser físicos (una muestra, un premio) o simbólicos (verbales, visuales) y hay incontables opciones dentro de cada una de estas categorías. Por ejemplo, la forma de un mensaje verbal puede ser hechos, humorístico o incluso amenazador. (Stanton, Etzel y Walker, 2004, p 512).

Fischer y Espejo (2017) explican que la publicidad puede enfocarse en el mensaje. En esta clasificación, los autores subdividen en:

- Publicidad en el producto. Su propósito es informar acerca del producto; casi todas las empresas la utilizan.
- Publicidad institucional. Crea una imagen favorable del anunciante.
- Publicidad de relaciones publicas. Se usa para crear una imagen favorable de la empresa entre empleados, accionistas o publico en general.
- Publicidad de servicio publico. Su objetivo es cambiar actitudes o conductas para el bien de la comunidad o el publico en general; por ejemplo, la publicidad del ahorro de energía.

Alberto Sangri (2014) clasifica el contenido del mensaje en tres tipos:

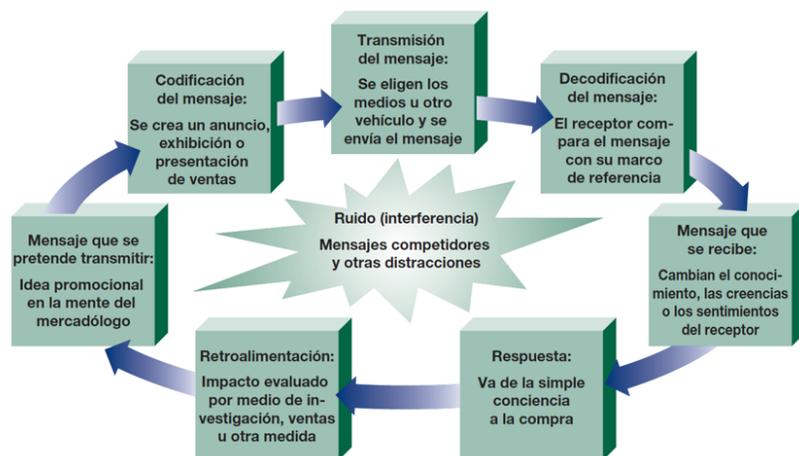
**Tabla 19: tipos de mensajes**

Mensaje	Definición
Racional	Relacionado con el interés del público. Muestra mensajes de calidad, economía y valor o efectividad del producto (usos y ventajas).
Emocional	Busca despertar emociones positivas o negativas, para motivar el deseo de compra.
Morales	Dirigidos a lo que está bien y socialmente aceptado. Comunmente usado para causas benéficas.

Fuente: elaboración propia con información de Sangri, 2014, pp 169,170.

También que el número de canales o métodos de transmitir un mensaje no tienen más límite que la creatividad del emisor: se pueden transmitir por un vendedor, las ondas de radio, el correo, el costado de un autobús, un sitio web, dentro de un cine y en docenas de métodos más. Cada canal tiene sus propias características y al seleccionarlo, un mercadólogo debe tener objetivos definidos y familiaridad con las características de las muchas alternativas (Stanton, Etzel y Walker, 2004, p 512).

**Figura 5: Proceso de la comunicación en la promoción**



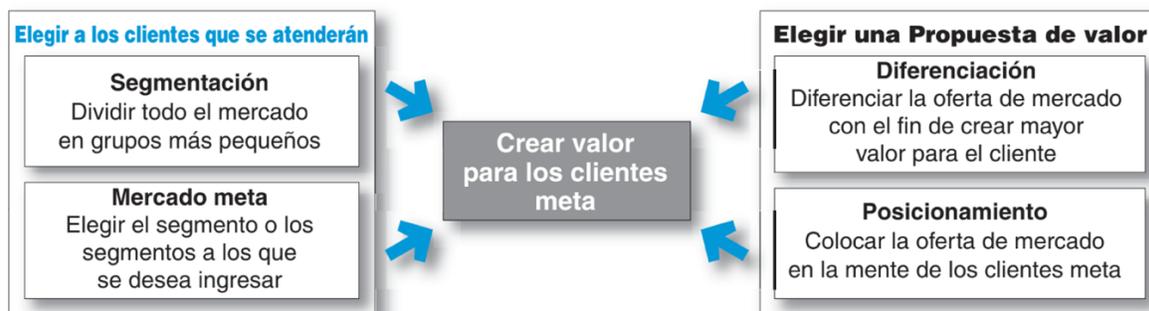
Fuente: Staton, Etzel y Walker, 2004, p 511.

En la figura se observa la propuesta de Staton, Etzel y Walker (2004), la cual detalla el proceso de creación de un mensaje en la promoción, su camino al mercado, la respuesta y la retroalimentación que proviene del mismo, así como el ruido y la interferencia que existe inevitablemente por parte de otros competidores u otros anuncios de otros productos que afecten indirectamente.

Kotler y Armstrong (2012) mencionan que en la actualidad, las empresas reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado, o al menos no de la misma forma. Los compradores son demasiado numerosos, tienen una distribución amplia y cuentan con necesidades y prácticas de compra muy distintas. Por ello, la mayoría de las empresas han pasado de la concepción de un marketing masivo a un *marketing meta*: identificando segmentos o nichos de mercado, seleccionando a uno o más de ellos y finalmente, buscando desarrollar productos y programas a la medida de cada uno.

El autor refiere la siguiente figura para diseñar una estrategia de mercadotecnia impulsada por el cliente, en donde se menciona la importancia de crear valor para el cliente:

**Figura 6: estrategia de mercadotecnia impulsada por el cliente**



Fuente: Kotler y Armstrong (2012) p 191.

Para realizar este tipo de estrategias, debemos realizar una segmentación eficaz. Los autores proponen cinco rubros básicos:

**Tabla 20: requisitos para una segmentación eficaz propuestos por Kotler (2012)**

Característica	Definición
Medibles	Por tamaño, poder adquisitivo y cada perfil del segmento (datos estadísticos)
Accesibles	Los segmentos de mercado deben abordarse y atenderse de manera efectiva.
Sustanciales	Deben ser lo suficientemente redituables para realizar un programa de marketing a la medida.
Diferenciables	Cada segmento es distinguible y responde a mezclas de marketing diferentes.
Aplicables	Diseñar programas efectivos para atraer y atender a los segmentos.

Fuente: Kotler y Armstrong (2012) p 191.

En las pequeñas empresas existen tres tipos de mercadotecnia que pueden hacer más efectivas las campañas de promoción y publicidad, por los mercados que abarcan:

**Micromarketing:** que consiste en adaptar los productos y los programas de marketing a las necesidades y los deseos de segmentos específicos de clientes individuales y locales. Está formado por el marketing local y el marketing individual.

**Marketing local:** consiste en adaptar las marcas y las promociones a las necesidades y deseos de grupos de consumidores locales: ciudades, zonas e incluso tiendas específicas.

**Marketing individual:** en un extremo, el micromarketing se convierte en marketing individual, es decir, en adaptar los productos y los programas de marketing a las necesidades y preferencias de clientes individuales. Al marketing individual también se le conoce como marketing de uno a uno, marketing personalizado y marketing de mercados de uno (Kotler y Armstrong, 2012 pp 204-205).

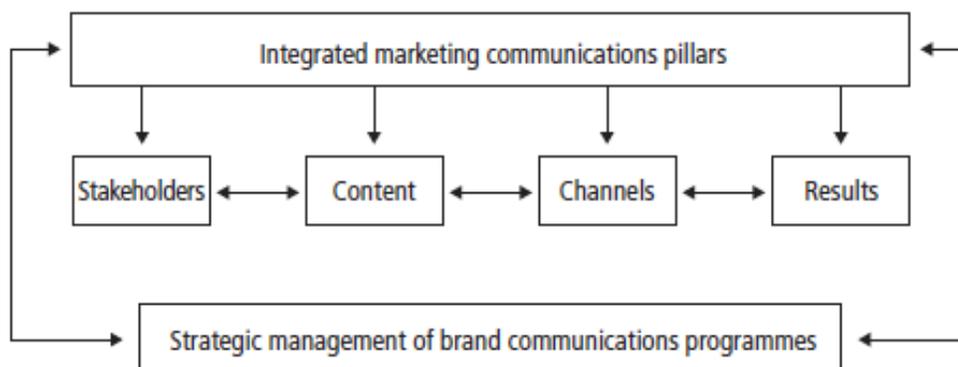
La comunicación es una parte esencial de la promoción y muchos autores, entre los cuales destacan Stanton, Etzel y Walker (2004, p 508) proponen un modelo llamado *comunicación integral de marketing* (CIM). El planteamiento adopta la postura de que un cliente se expone en muchos fragmentos o pequeñas partes de información sobre una compañía o marca. Estas fuentes provienen de experiencias personales, opiniones de otros y comparaciones hechas por los competidores en su publicidad.

El término CIM fue desarrollada por la Asociación Americana de Agencias de Publicidad (AAAA por sus siglas en inglés), que la define como un concepto de planificación de las comunicaciones de marketing que reconoce el valor añadido de un plan integral que evalúa el papel estratégico de una variedad de disciplinas de comunicaciones, por ejemplo, publicidad, respuesta directa, promoción de ventas y relaciones públicas y que combina estas disciplinas para brindar claridad, coherencia y comunicaciones de máximo impacto (Duncan y Everett, 1993, p 31).

La definición del método CIM ha sido propuesto por diversos autores en los últimos 30 años. La más actual es la de Kliatchko (2008), quien define a la CIM como un proceso que impulsa los negocios a través de su público y un proceso de la gestión estratégica de los grupos de interés, del contenido del mensaje, de los canales de comunicación y de los resultados de los programas de comunicación de marca.

Kliatchko presenta una figura para representar los cuatro pilares de la CIM: las partes interesadas (*stakeholders*), el contenido, los canales y los resultados. Esta figura muestra la interconexión entre estos pilares y también la importancia de una gerencia estratégica que desarrolle los planes.

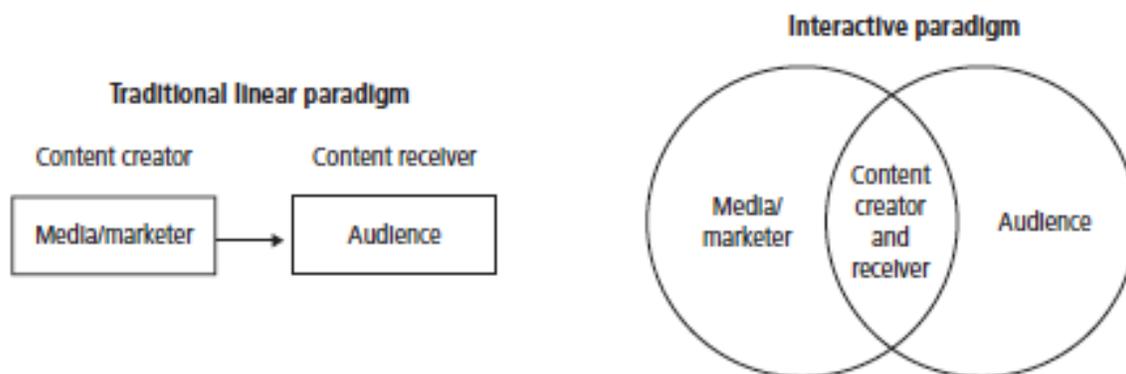
**Figura 7: los cuatro pilares de la CIM**



*Fuente: Kliatchko, 2018, p 145.*

También dentro de este análisis, Kliatchko propone un modelo que contribuye a esta investigación: el modelo de la creación de contenido. En este modelo, el autor propone cambiar el paradigma lineal (medio -> audiencia) a un paradigma de interacción entre el medio y la audiencia para que ambos se conviertan al mismo tiempo tanto en creadores de contenido como receptores del mensaje. Esto puede ser posible por la posibilidad de la interactividad en tiempo real con las audiencias a través de los nuevos medios digitales. Sin embargo, pueden crearse otros problemas (relacionados con derechos de autor, falta de decencia, buen gusto y consistencia) con el contenido creado por el consumidor con respecto a la visión de marca y consideraciones estratégicas (Kliatchko, 2018, p 149). Aunado a esto, es mucho más fácil que un contenido no cuidado pueda crear una crisis rápidamente; por ello, esta investigación propone que en el lado del medio se recurra a una consultoría estratégica de comunicación, para tener un mensaje mucho más especializado que busque evadir los problemas que pudieran surgir en el proceso y que logre que esta interacción sea lo que busca la organización o empresa.

**Figura 8: modelo de creación de contenido**



*Fuente: Kliatchko, 2018, p 149.*

El uso de un método de CIM para la promoción refleja lo que piensan los directores acerca de las necesidades de información de los receptores del mensaje. Las organizaciones que han adoptado una filosofía CIM tienden a compartir varias características, entre las que destacan:

- La conciencia de las fuentes de información del auditorio meta, así como de sus hábitos y preferencias de medios.
- La comprensión de lo que el auditorio conoce y cree que se relaciona con la respuesta deseada.
- La utilización de una mezcla de herramientas promocionales, cada una con objetivos específicos, pero todas vinculadas con una meta común total.
- Un esfuerzo promocional coordinado en el que la venta personal, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas comunican un mensaje consistente adaptado a las necesidades de información de la audiencia.

Una de las ventajas del CIM planteado por Stanton, Etzel y Walker, específicamente para esta investigación, es que este modelo puede resultar de utilidad para crear valor en PyMEs, dado el tamaño de las mismas, al mismo tiempo que puede por tanto eliminar las barreras planteadas con los autores que tienen que ver con el problema de trabajar con distintos equipos al mismo tiempo. Por ejemplo, los autores plantean la necesidad de un puesto en las organizaciones llamado gerente de comunicaciones de marketing (*marcom manager* por su contracción en inglés), el cual en un equipo pequeño puede funcionar mucho mejor al ser pocos miembros que por el contrario, coordinar distintos equipos en empresas grandes en donde puede resultar mucho más complicado conciliar para llegar a objetivos comunes.

## 2.2 La consultoría enfocada a la creación de valor de Fiona Czerniawska

Al expandirse la consultoría de empresas, hubo una época en que prácticamente cualquier persona podía llamarse consultor y empezar a ejercer como tal. En sus primeros años, la ocupación atraía a individuos buenos, malos y mediocres (Kubr, 1997). Hoy en día, con el aumento de individuos y escuelas sin validez oficial que ofrecen cursos en línea, muchas personas -en ocasiones sin experiencia- venden los servicios de consultoría enfocados principalmente en medios digitales y en un gran número de ocasiones, las PyME omiten solicitar nuevamente el servicio por una mala experiencia que tengan con ellos.

Fiona Czerniawska (1999, pp 82) menciona que la consultoría siempre ha sido un balance entre la generalidad y la especialización. En otro de sus libros, llamado *Value-Based Consulting* (2002), señala que en el tema de la consultoría aún hay mucho en qué trabajar; sin embargo, concreta en las siguientes características de los servicios de consultoría para hablar de *consultoría basada en crear valor*:

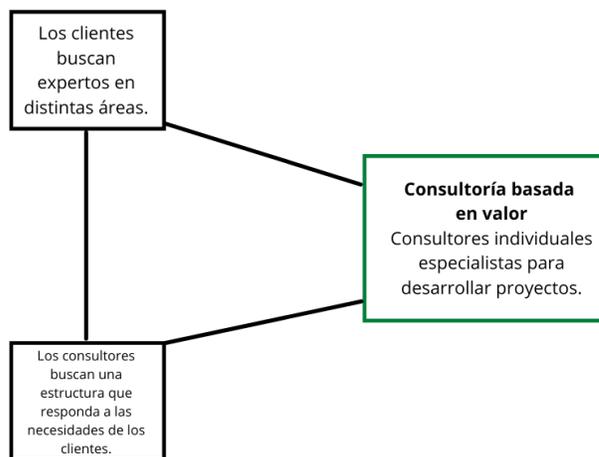
**Tabla 21: características de la consultoría enfocada en la creación de valor**

Característica	Necesidad del cliente	Con el objetivo de:	Por medio de:
Especialización	Expertos con experiencia en áreas específicas.	Mantener una estructura flexible, capaz de responder a los cambios en las necesidades de los clientes.	Reducir la intervención de la firma corporativa, dejando que el consultor desarrolle y utilice nuevas especializaciones.
Integración de habilidades	Tener consultores especialistas trabajando al mismo tiempo.	Usar a los mejores equipos posibles.	Proveer ambientes de integración.
Infomediación	Brindar acceso a información confidencial para ser analizada por la firma consultora.	Mantener control en la cadena de valor intelectual.	Enfocarse en el desarrollo de los propios objetivos del cliente con una aplicación práctica.
Metodología estructurada	Garantizar los objetivos que arrojará un servicio particular de consultoría.	Conseguir una economía de escala donde se pueda re-usar cierta metodología para diversos clientes.	Reducir la dependencia entre clientes y consultores con métodos demasiado estructurados.
Factor de cambio	Hacer lo que no pueden realizar por sí mismos.	Emprender el trabajo que es posible realizar de manera exitosa.	Encontrar nuevos modelos que faciliten el cambio requerido.

Fuente: elaboración propia con información de Czerniawska (2002 p 210).

Czerniawska (1999, pp139) también indica que una tendencia para la consultoría es el incremento en la segmentación del mercado de consultores. Ella propone la siguiente triangulación como una mezcla donde intervienen tanto clientes como consultores, para obtener un resultado que genere valor.

**Figura 9: la mezcla de clientes y consultores para generar consultoría con valor**



Fuente: elaboración propia con información de Czerniawska (1999 p 139).

Como ella menciona (Idem, p 57), los clientes quieren consultores más especializados. La autora también maneja que las firmas de consultoría, por sus procesos, pueden caer en ineficiencias, ya que puede limitar su acción por no seguir sus protocolos. Sobre esto, el consultor independiente puede tener ventajas al crear sus propios procesos y poder tener actualizaciones más rápidas.

Para las grandes empresas, el tema de la consultoría no es algo extraño, pero para buena parte de las PyMES, la consultoría sigue siendo un mundo casi inexplorado. Una prueba de ello es que mientras las empresas grandes destinan entre el 1 y 2 por ciento de sus ingresos a este renglón, las medianas y pequeñas canalizan apenas entre el 0.25 y el 0.5 de sus ventas (González, 2008). Existen varios elementos que favorecen esta creencia entre los empresarios más pequeños: por un largo periodo de tiempo, se ha mantenido la idea de que los precios de consultoría suelen ser prohibitivos (por ejemplo: al recurrir a los servicios de una agencia). Sin embargo, como menciona el autor, los empresarios de este tipo deben terminar con la idea de que la inversión en consultoría es cara y hacer un balance de cuánto se deja de ganar por no disponer de la asesoría para ser más competitivos (Gonzalez, 2008).

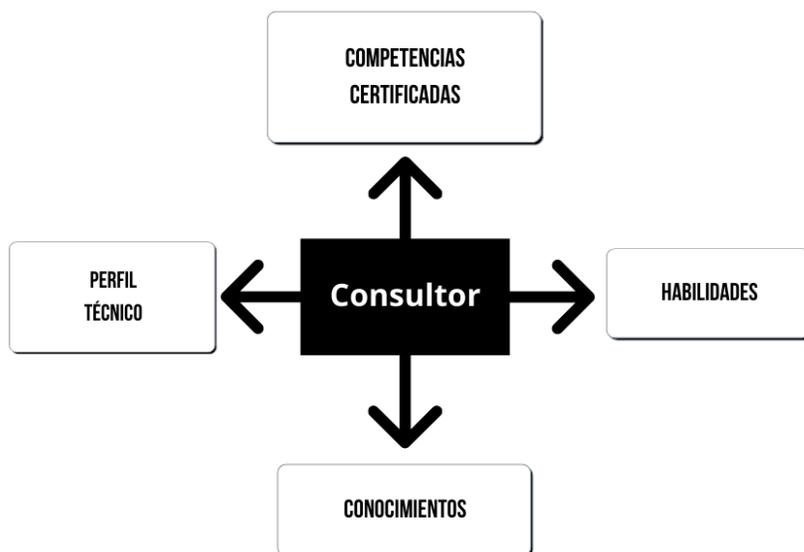
Kubr (1997), describe tres características del mercado de la consultoría que hoy en día continúan siendo aplicables:

- Es un mercado competitivo, donde la oferta ha superado a la demanda.
- Es un mercado abierto y liberal.
- Es un mercado profesionalmente difícil. En la definición del autor, manifiesta que la consultoría puede representar un reto para el que la ejerce ya que no se trata de un trabajo repetitivo, rutinario y aburrido; por el contrario, la demanda exige una creatividad e innovación constantes. La oferta proporciona oportunidades ilimitadas para la iniciativa y para un trabajo intelectualmente interesante.

También Kubr menciona que los consultores que presenten una tendencia hacia la especialización continuarán siendo competitivos. Los clientes tienden a no buscar alguien que conozca de todo, sino a quien tenga experiencia en un campo específico y además, conozca cómo solucionar los problemas que se presentan.

El aporte para este perfil que propone Gerusa, es que las competencias sean certificadas. Al hacerlo, las habilidades y los conocimientos adquieren formalidad y con ello, comprueban sus conocimientos para pertenecer a un EAD de comunicación especializada, así como también poder proveer de manera autónoma los servicios, como se puntualizó en el capítulo 5 conforme a las recomendaciones de la OIT para el sector.

**Figura 10: perfil técnico del consultor especializado**



*Fuente: elaboración propia basado en información de Gerusa Rodríguez, 2002*

Flores (2011) propone cinco etapas para el proceso de consultoría que se pueden aplicar a estos consultores para encontrar las problemáticas:

- Detección del problema
- Definición del problema
- Elaboración de soluciones
- Implantación de soluciones
- Evaluación de resultados

### 2.3 La certificación por competencias: alternativas de la OIT y la OCDE para los profesionales de las industrias creativas

Desde hace años, con el *boom* de los medios digitales, el empleo en las industrias de medios de comunicación y esparcimiento han experimentado cambios variados. La OIT (Organización Internacional del trabajo), organismo especializado perteneciente a la ONU que se ocupa de asuntos relativos al tema laboral y a los derechos de los trabajadores, ha tomado cartas en el asunto en el tema de las industrias desde hace años, específicamente en el 2014, donde se debatió el futuro de las relaciones del trabajo en las industrias de los medios de comunicación y la cultura y que, a partir de un análisis de estos sectores, ofrecen recomendaciones que son pilares para esta investigación.

La OCDE (2010, pp 72-73) señala la importancia de que los periodistas desarrollen sus habilidades en la universidad para formar profesionales multimedia, que son claves para mantener un ambiente de creación de noticias de alta calidad. Este mismo estudio señala que las empresas de medios tendrán que hacer una gran inversión en su fuerza de trabajo para que se mantengan versátiles. Si bien algunos gobiernos (como Francia y los Países Bajos) han creado opciones para lograr esta formación (creando programas de *mentoring* donde el gobierno se hace cargo del sueldo del becario por dos años), las medidas solo se enfocan en crear empleo para los más jóvenes. Pero ¿qué opciones se pueden realizar con las personas empleadas, de tal forma que se mantengan en el ámbito laboral y no se pierda el conocimiento de su experiencia? Una solución parece estar en la certificación de competencias.

Los trabajadores independientes en los medios tienden a actualizarse mucho menos en nuevas tecnologías, por lo que es difícil integrarlos a nuevas plataformas y disciplinas como videos, podcast y blogging (NUJ, 2007, p 19). Una de sus ventajas competitivas es que gran parte de estos trabajadores pasaron por una empresa de medios y por tanto conocen al menos en lo general la estructura y movimientos dentro de estas organizaciones. Sin embargo -y principalmente en los medios impresos-, los creadores de contenido quedan limitados porque trabajar en medios, desde hace algunos años, requiere desarrollar continuamente nuevas habilidades, tanto en hardware como en software (NUJ, 2007, p 22).

Sin embargo, una de las ventajas actuales es que se crean nuevas oportunidades de empleo. Hay un gran mercado para quienes laboraron en medios dentro de redes o sitios web: cada compañía e institución tiene uno y necesitan mantenimiento, redacción de comunicados de prensa y otras acciones que si bien podría realizarlo un asistente, no pueden escribir o crear contenidos de manera profesional, moderar una discusión en un grupo en redes o grabar video o audio (NUJ, 2007, p 23).

El trabajo basado en proyectos, que se efectúa para un empleador específico, consta de tareas bien definidas y tiene objetivos y resultados previamente establecidos que puede ser realizado por trabajadores independientes a menudo con contratos de duración determinada (OIT, 2014). También, es posible que los trabajadores individuales se consideren, a título individual, como empresarios al frente de su propia empresa o microempresa creativa (OIT, 2014). En ambos casos (proyectos o microempresa), el trabajo recae en alguno de los procesos de la consultoría, lo que resulta ser una forma de empleo y de uso de sus conocimientos.

Como menciona la OIT, la formación y el desarrollo de competencias para todos los trabajadores de los medios de comunicación es de crucial importancia, especialmente si se consideran cambios como los antes mencionados en los sectores (OIT, 2014). La evolución de la tecnología y la transformación del canal de comunicación apremian a los trabajadores del sector a tener mayor capacitación y formación para sopesar los cambios.

### 2.3.1 Situación del mercado laboral en comunicación

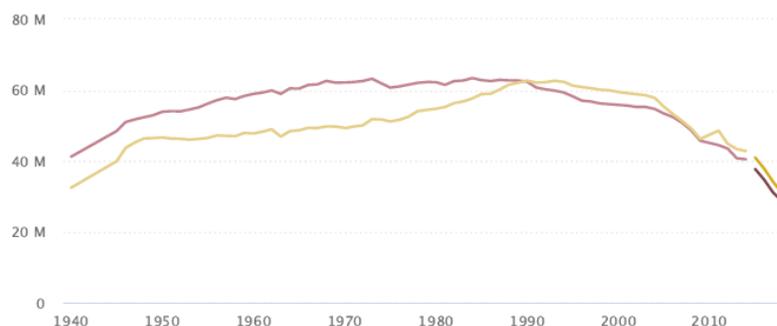
En las ramas laborales de las personas dedicadas a las Ciencias de la Comunicación, principalmente las enfocadas a audiencias masivas como es el periodismo, editorial, publicidad y otras, las condiciones de trabajo están cambiando. La Organización Internacional del Trabajo (OIT), dentro de su documento temático del *Foro de Diálogo Mundial sobre las relaciones de trabajo en el sector de los medios de comunicación y la cultura*, llevado a cabo en el 2014, señala que en la industria de medios están cambiando las posiciones de empleo con salario a el llamado *atípico*: contrataciones temporales y por parte de terceros. El problema de este tipo de contrataciones es que son realizadas por menores sueldos y prestaciones; sin embargo, se sigue exigiendo el cumplimiento de condiciones de empleo formal como jornadas de horario completas, horas extra (sin paga) y si tienen prestaciones, aportaciones mínimas al IMSS (con una paga por parte de otra empresa que “compensa” el sueldo). Muchos de los trabajadores actuales tienen dificultades para ejercer sus derechos, ya sea por desconocimiento o por temor por poder perder sus puestos de trabajo.

En sectores como los medios de comunicación impresos, la mayoría de los principales conflictos laborales se relacionan con la reestructuración y el desarrollo de TIC. Esta caída ha tomado velocidad por la caída de las ventas, la prensa gratuita y la creciente importancia de Internet en la vida diaria (OIT, 2014).

Para tener una idea más cercana del problema, se presentan los datos del *Pew Research Center for journalism and media* (2019). Aquí se puede observar con claridad cómo ha repercutido en este sector la transición de las audiencias del medio impreso al digital.

Dos variables que interesan para esta investigación son la circulación de periódicos y la pérdida de empleos en el sector. Con lo primero, se puede observar un declive desde la década de 1990, la cual se agudiza desde el 2010. En los últimos años estudiados (2017-2018), el cambio porcentual de ejemplares en circulación entre cada año es del 12% para la semana laboral y 13% para la edición de domingos.

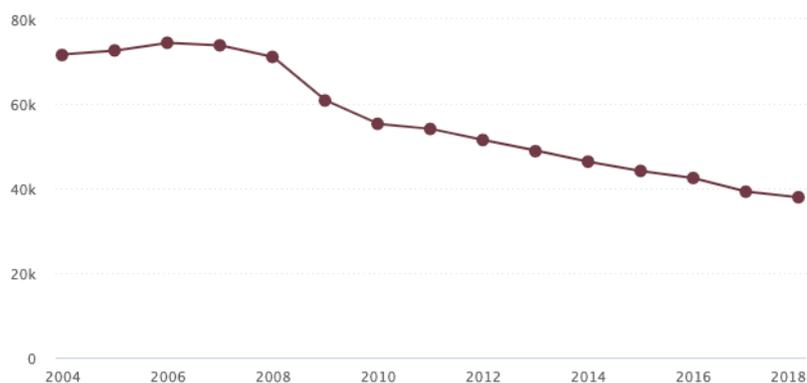
**Gráfico 18: circulación total de periódicos en Estados Unidos (1940-2018)**



Notas: la línea roja equivale a las ediciones de lunes a viernes (semana laboral) y la línea amarilla para las ediciones de domingo.  
Fuente: Pew Research Center (2019).

Sobre la pérdida de empleos, el estudio presenta el número total de empleados en una sala de prensa, que incluye: analistas, reporteros, corresponsales, editores, fotógrafos, producción de audiovisuales (post-producción, camarógrafos). En un periodo de 10 años, pasaron de 71,070 puestos laborales (2008) a 37,900 (2018), lo que representa un descenso del 46.67%.

**Gráfico 19: número total de empleados en el sector de periódicos**



Fuente: Pew Research Center (2019).

En México se cuentan con otros recursos para obtener esta información, como el reporte de la Cuenta Satélite de Cultura del INEGI y el Padrón Nacional de Medios Impresos, que pueden darnos un resultado igual o más detallado que lo reflejado previamente.

Aunque la OIT menciona que la industria de los medios de comunicación en lo general no parece haber experimentado pérdidas de empleos considerables (2014), la actividad nacional en los puestos de trabajo conforme la Cuenta Satélite de Cultura en México publicada por el INEGI ejemplifica una tendencia contraria:

**Tabla 22: Puestos de trabajo ocupados remunerados, año base 2013**

Concepto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 <sup>P</sup>	2018 <sup>P</sup>
Libros, periódicos y revistas	20866	20543	19391	18447	14908	14443	15342	15402	15012	14059	13518
Música, radio y otros serv.	10699	10604	10841	10961	10979	11060	11046	10704	10934	10871	11048
Televisión y otros serv.	5991	5575	5847	6167	6016	6028	5925	5878	5862	5880	5915
Servicios creativos (publicidad)	27737	27322	27151	26934	27444	28323	27219	27002	27624	28448	29785

Notas: p en 2018 y 2017 significa preliminar.

Fuente: elaboración propia con información de INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuenta Satélite de la Cultura de México.

Como se puede observar en esta tabla, en México los rubros que refieren a los medios masivos de comunicación (televisión, radio, revistas) presentan una tendencia descendiente en cuestión de puestos de trabajo. Esto puede estar relacionado por la creciente oferta de plataformas digitales (medios nativos digitales, redes sociales) que llevan a reducir puestos de trabajo al hacer que los formatos tradicionales pierdan vigencia. Por otro lado, los números de los servicios creativos se mantienen constantes a través del periodo; además, presentan un ligero crecimiento en las cifras preliminares del último año (2018). Esto posiblemente esté relacionado por la necesidad de las empresas de crecer sus negocios en canales digitales y con el aumento de esta demanda, también se ha dado el crecimiento de las agencias de publicidad digital (con menos trabajadores, como se verá en algunos párrafos adelante).

Específicamente en el tema de puestos de trabajo, la Cuenta Satélite de Cultura en México también brinda información de los empleos.

A continuación se presenta una tabla donde se muestran los equivalentes porcentuales correspondientes a la participación del total presentado en la Cuenta Satélite de Cultura en México del INEGI:

**Tabla 23: Puestos de trabajo ocupados remunerados, año base 2013 (porcentual)**

Concepto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 <sup>P</sup>	2018 <sup>P</sup>
Libros, periódicos y revistas	2.32	2.39	2.24	2.11	1.66	1.57	1.68	1.64	1.57	1.45	1.39
Música, radio y otros servicios	1.19	1.23	1.25	1.25	1.22	1.20	1.21	1.14	1.15	1.12	1.14
Televisión y otros servicios	0.67	0.65	0.67	0.71	0.67	0.66	0.65	0.63	0.61	0.61	0.61
Servicios creativos (publicidad)	3.08	3.18	3.13	3.08	3.06	3.08	2.98	2.88	2.89	2.93	3.07

*Notas: p en 2018 y 2017 significa preliminar.*

*Fuente: elaboración propia con información de INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuenta Satélite de la Cultura de México.*

En esta tabla, aunado a la tabla previa analizada, porcentualmente la pérdida de empleos se relaciona con los puestos remunerados observados en la previa. Uno de los segmentos que muestran mayor pérdida de empleos es el de los medios impresos (libros, periódicos y revistas) muestran una baja de casi un punto porcentual que se mantiene en constante descenso a través de los años. En el periodo contemplado en la cuenta satélite (2008-2018), se presenta una disminución de 1.39% en 10 años, lo que significan 7,348 puestos de trabajo. Esto aún no contempla la pérdida de empleos a raíz del recorte del 54.75% hecho por el

gobierno actual al Padrón Nacional de Medios Impresos, ni tampoco las pérdidas aún no cuantificadas a raíz del problema de la pandemia por COVID-19 del 2020, que parece indicar un recorte más significativo en los últimos dos años.

La disminución de puestos, específicamente de los referentes a medios impresos, ha sido señalada por otros organismos. Como ejemplo tenemos a la OCDE (2013), quien mencionó en su informe *The State of News Media* una baja del 30% del personal en las salas de redacción entre 2000 y 2013, además de una disminución de 4% específicamente en los empleos relacionados con revistas en el periodo 2011-2012.

Los empleados considerados “trabajos tradicionales” (como tipografía o composición), son los más afectados por las pérdidas de empleo, quedando desdibujados o perdidas estas posiciones, ya que la tecnología altera las rutinas establecidas (OIT, 2000).

A raíz de la pandemia de COVID-19, en abril del 2020 la OIT clasificó al trabajo de actividades relacionadas con información, entretenimiento y comunicación dentro de un riesgo medio-alto de pérdida, como se indica en la siguiente tabla.

**Tabla 24: trabajadores en situación de riesgo desde sus sectores por la pandemia 2020**

Sector económico	Repercusión	Situación laboral de referencia (previo al brote de COVID-19)	
		Nivel de empleo (miles)	Participación en el empleo mundial (%)
Enseñanza	Bajo	176560	5,3
Actividades sanitarias	Baja	136244	4,1
Servicios públicos esenciales	Baja	26589	0,8
Construcción	Media	257041	7,7
Actividades financieras y seguros	Media	52237	1,6
Arte, entretenimiento y recreación	Media-alta	179857	5,4
Transporte, almacenamiento e información y comunicación	Media-alta	204217	6,1
Industria manufacturera	Alta	463091	13,9

*Nota: los tonos más fuertes de gris indican mayor alerta en la repercusión del COVID-19 en los trabajos del sector. Fuente: elaboración propia con información del observatorio de la OIT, COVID-19 y el mundo del trabajo 2ª. Edición (2020).*

En las últimas décadas, los avances tecnológicos han tenido importantes repercusiones en este sector, pues en muchos casos se ha pasado de un trabajo intensivo en mano de obra (donde participaban numerosos trabajadores), a un trabajo de tecnología avanzada con menos personal, más contratación a tiempo parcial y teletrabajo (OIT, 2014). Después de muchos años de negocios voyantes, en la mayor parte de los países de la OCDE han crecido los

competidores (como los diarios digitales), reduciendo las ganancias por publicidad, la circulación de los títulos, las crisis económicas y también, la reducción de los lectores (OCDE, 2010, p 7).

La OIT (2014) recomienda que la formación y el desarrollo de competencias para todos los trabajadores de los medios de comunicación y la cultura es de crucial importancia, especialmente si se consideran los cambios que tienen lugar en estos sectores y la necesidad imperiosa de contar con nuevas competencias profesionales para responder a la evolución de la tecnología y a la transformación fundamental de los medios de comunicación. En algunos casos, las necesidades de formación se abordan en el marco del diálogo social, pero hay inquietud en cuanto a que los trabajadores tengan hoy menos oportunidades de capacitación que antes, a pesar de los rápidos cambios en la tecnología y los mercados que generan la necesidad de disponer de más formación, y no de menos.

La estrategia de habilidades de la OCDE define competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que pueden aprenderse y que permiten a los individuos realizar una actividad o tarea de manera adecuada y sistemática y que pueden adquirirse y ampliarse a través del aprendizaje. Las personas necesitan competencias para tener éxito en el mercado laboral, así como constuir sociedades más igualitarias y tolerantes (OCDE, 2017).

En el siglo XXI, las competencias se han convertido en el factor clave para lograr el bienestar individual y el éxito económico de una sociedad. Sin una inversión adecuada en estos ámbitos, la población languidece al margen de la sociedad, el progreso tecnológico no se transforma en crecimiento y los países son incapaces de competir en una economía mundial que se basa cada vez más en el conocimiento (OCDE, 2017).

El término *competencia* hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos (Alles, 2006).

El origen de las certificaciones está en los inicios del siglo XX. Los consumidores se organizaron y demandaron a las empresas porque las características ofrecidas no correspondían con la realidad, lo cual obligó a los gobiernos del mundo a intervenir para garantizar que los productos que salieran al mercado se autorizaran e inspeccionaran. De este

modo, se generaron sistemas legales para definir normas (como de calidad) en todos los ramos comerciales e industriales (Hernández y Rodríguez, 2011). Así como existen las reglas ISO, en México existe la certificación de competencias laborales por parte de CONOCER para validar las competencias laborales de los trabajadores.

México tiene una mano de obra poco calificada en términos comparativos; sin embargo, la importancia de las competencias y del capital humano han sido reconocidas por el gobierno mexicano como una prioridad. Por lo anterior, el Comité Nacional de Productividad (CNP) acordó trabajar en una estrategia de habilidades con una formación a largo plazo. Después de Noruega, México es el segundo país miembro de la OCDE que emprende el proceso de articulación de una estrategia nacional de competencias basado en tres pilares: desarrollo (1), activación (2) y uso efectivo de competencias (3) (OCDE, 2017).

Hoy en día, en México, son muchas las personas desocupadas o desempleadas. Aún cuando forman parte de la PEA, las personas se encuentran con empleos de baja calidad, caracterizados por salarios bajos, jornadas largas, protección laboral limitada y oportunidades de formación y de progreso laboral restringidas. La infrautilización de competencias en el mercado laboral representa un desperdicio considerable de potencial humano (OCDE, 2017).

Para que las personas, las empresas y la sociedad disfruten de todos los beneficios de las competencias, es necesario que se haga un uso eficaz de las mismas (OCDE, 2017). Por ello, en este trabajo de investigación se plantea la certificación de las competencias como una ayuda para realizar un trabajo más eficaz.

## 3. Metodología

### 3.1 Planteamiento del problema

En México, el INEGI (2020) señala que la esperanza de una PyME es de 7.8 años o menos. El ENAPROCE (2018) también menciona que gran parte de las causas que hacen que las empresas no crezcan o mueran, es la falta de profesionalización. Así, en esta investigación, el planteamiento es profesionalizar, para lo cual se convino que el hilo conductor sea la consultoría especializada en comunicación.

Uno de los principios básicos de cualquier negocio es que cualquier acción debe estar enfocada en la supervivencia del mismo, García (2003) menciona que para reducir riesgos en las PyMES y no caer en la tasa de fracaso, la estrategia es clave para el éxito de la empresa; de tal forma que se puedan conocer sus capacidades y recursos con el fin de obtener resultados positivos. Sin embargo, a pesar de la importancia de las PyME, se carece de una estructura formal en muchas de sus áreas debido a su tamaño y la escasez de recursos económicos. Los integrantes de estas organizaciones, por sus signos consanguíneos o de amistad, tienen una dinámica particular para la gestión del desempeño. Las estrategias de estas empresas, muchas veces están basadas en la percepción familiar y en procesos que satisfagan a todos los miembros del círculo más cercano. Por ello, en la operación diaria, es común observar que los empleados realizan varias actividades sin tener la especialización necesaria. Entre más pequeña sea la empresa, es más común observar que el dueño mismo sea quien ejecuta funciones de planeación, producción, administración, comercialización y otras más. Esto lleva a un desarrollo muy pobre de actividades, generando crisis que repercuten directamente en su productividad y su competitividad (Cano et al, 2014).

En relación a la comunicación se procedió a investigar sobre las ramas laborales de las personas dedicadas a las Ciencias de la Comunicación, como es el periodismo, editorial, publicidad y otras. Se encontró que, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) las condiciones de trabajo están cambiando<sup>4</sup>. Específicamente se señala que en la industria de medios las posiciones de empleo con contratación de base (salario y prestaciones) está cambiando a un formato llamado *atípico*: contrataciones temporales y por parte de terceros (*outsourcing*).

Ahora bien, en referencia a esta misma variación en las condiciones de trabajo en México, encontramos que la pérdida de trabajo en este sector en el territorio es evidente:

- IFT reportó que, de 2014 a 2019, los empleados en radiodifusión disminuyeron un 8.9%, pasando de 59,190 a 53.887.

---

<sup>4</sup> dentro del documento temático de la OIT, *Foro de Diálogo Mundial sobre las relaciones de trabajo en el sector de los medios de comunicación y la cultura*, llevado a cabo en el 2014.

- En la administración actual, el Padrón Nacional de Medios (sistema de control de la Dirección General de Medios Impresos para la compra de espacios de gobierno) redujo su plantilla a menos de la mitad: de ser 1600 periódicos y revistas en el país, hoy en día existen solo 724 medios registrados (que significa una reducción del 54.75%) (Flores, 2019).

Si se considera que también la OIT menciona que la formación y el desarrollo de competencias para todos los trabajadores de los medios de comunicación es de crucial importancia, especialmente si se consideran cambios como los antes mencionados en los sectores (OIT, 2014), entonces el razonamiento es que la unidad de análisis son las personas con experiencia profesional en áreas de medios de comunicación.

### 3.2 Objetivos de la investigación

#### Objetivo general

Diseñar un esquema de estrategia en promoción usando la consultoría en comunicación especializada para ofrecer una opción a los profesionales de medios de reintegración laboral que contribuya a reducir tiempos y costos en el alcance de los objetivos de las Pymes.

#### Objetivos específicos

- Definir en qué consisten las Pymes en lo general, sus características y su historia en México, así como su clasificación por la Secretaría de Economía.
- Detallar cómo se conforma el sector de servicios de alimentos y resaltar la importancia del sector en la creación de empleos en México.
- Definir las características de la planeación y la estrategia, así como sus diferentes elementos. Comparar las propuestas de distintos autores y resaltar su importancia en las Pymes.
- Definir la mercadotecnia, explicar su importancia en la organización y el modelo de las 4p. También describir el proceso de la promoción y la publicidad, así como explicar la importancia de la comunicación dentro de la promoción para que pueda ser un elemento de valor en el proceso.
- Definir a la consultoría: su proceso y características, así como las recomendaciones de la OIT para las industrias creativas. Analizar la situación laboral del sector de industrias creativas y definir las características más importantes de la capacitación por competencias.
- Describir el sistema gubernamental de capacitación por competencias CONOCER, su uso en las Pymes y las posibilidades que arroja para facilitar la contratación de personal de promoción y consultoría para las mismas.
- Realizar encuestas con profesionales de medios de comunicación para conocer su experiencia y su
- Con la información recopilada, desarrollar un esquema de estrategia en promoción, considerando toda la información recabada en la investigación y la información recopilada por medio de una encuesta a profesionales de la comunicación.

### 3.3 Hipótesis

H<sub>1</sub>: Las Pymes presentan fallas en su planeación por causas ajenas a su profesionalización.

H<sub>0</sub>: Las Pymes presentan fallas en su planeación por la falta de profesionalización.

H<sub>2</sub>: Existe un gran número de desempleados entre los profesionales de medios de comunicación.

H<sub>0</sub>: Existe poco desempleo entre los profesionales de medios de comunicación.

H<sub>3</sub>: Los profesionales de medios de comunicación tienen poca formación profesional posterior a la licenciatura.

H<sub>0</sub>: Los profesionales de medios de comunicación presentan altos índices de capacitación posterior a su licenciatura.

H<sub>4</sub>: Los profesionales de los medios de comunicación desconocen la certificación de competencias CONOCER y desconocen la certificación de consultoría general.

H<sub>0</sub>: Los profesionales de los medios de comunicación conocen la certificación de competencias CONOCER y conocen la certificación de consultoría general.

### 3.4 Definición de variables

Para el instrumento realizado con respecto a los profesionales de la comunicación, se consideraron:

- Edad: años con respecto a su tiempo de vida.
- Título profesional: personas que tienen cédula profesional para ejercer.
- Experiencia laboral: años dedicados dentro de actividades de medios de comunicación.
- Estudios posteriores: la importancia de contar con actualizaciones en el entorno profesional.
- Habilidades - competencias requeridas en el entorno laboral para el desarrollo de las habilidades.

### 3.4.1 Operación de las variables

**Tabla 25: operacionalización de las variables**

Variable	Origen	Instrumento	Valor
Título profesional	Atributiva	Pregunta dicotómica para obtener una validación básica que nos permita saber el porcentaje de la muestra que cuenta con ella o no.	Si o No
Experiencia laboral	Independiente	Escala de intervalo discreto, donde se analizaron intervalos cuatro intervalos de 5 años y un quinto de 20 y más.	1-5 5-10 10-15 15-20 20+
Estudios posteriores	Dependiente	Pregunta bajo la escala de Likert, donde se dieron cinco niveles de medición para analizar la importancia que dieron los encuestados a la capacitación en el ambiente laboral.	1- No es importante. 5 – muy importante.
Habilidades	Dependiente	Se determinaron tres preguntas dicotómicas para conocer tres cosas específicamente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si su labor había requerido desarrollar nuevas habilidades para mantener su vigencia.</li> <li>- Si habían buscado certificarlas.</li> <li>- Si conocían el sistema de certificación CONOCER como institución certificadora.</li> </ul>	Si o No

Fuente: elaboración propia.

### **Marco conceptual**

**Mercadotecnia:** por su sencillez, la definición de Regis McKenna sobre mercadotecnia es quizá la más completa: “mercadotecnia es todo y todo es mercadotecnia”. Todo lo que se hace para promover el negocio, desde que se concibe el satisfactor hasta que los consumidores lo compran de manera regular, es mercadotecnia. Cuando decimos todo, nos referimos a todo; es decir, pensamos en finanzas, manufactura, servicios administrativos, informática, recursos humanos, etc. En cualquier momento, un prospecto se convierte en cliente para siempre, simple y sencillamente gracias a cualquiera de los apoyos que el resto de las funciones organizacionales proporcionan a la mercadotecnia (Fisher et. al., 2017).

**Promoción:** de las variables del marketing (producto, promoción, precio, plaza), en la promoción una parte es fundamentalmente comunicación. Es transmisión de información del vendedor al comprador, cuyo contenido se refiere al producto o la empresa que lo fabrica o vende. Se realiza a través de distintos medios y su fin último es estimular la demanda. El hecho de que las actividades de promoción sean básicamente de comunicación, ha influido en la tendencia actual a utilizar, cada vez más, el término comunicación en lugar de promoción. Dentro del concepto genérico de promoción se incluye un conjunto de actividades de comunicación con el mercado meta (Santesmases, 2014).

**Comunicación:** la comunicación es el proceso de enviar un mensaje a un receptor, a través de canales seleccionados, para recibir retroalimentación para asegurar el mutuo entendimiento (Hernández y Rodríguez, 2011). Tiene como objetivo el que el significado de la información sea comprendido de igual modo por el receptor y el emisor. Es decir, que el destinatario de la información comprenda el mensaje o idea que le quiere transmitir el emisor de la misma (Santesmases, 2014).

La comunicación abarca no solamente el desarrollo de mensajes formales o informales (escritos y/o hablados), sino además, incluye aspectos de la organización tales como símbolos, comportamientos o acciones, valores que deben ser dirigidos a través de una estrategia integral de comunicación, para crear entre los grupos de interés el conocimiento deseado por las organizaciones, en función de alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales planteados en la misión (Valesca, 2007, p. 199).

Para Kotler, “la mercadotecnia moderna requiere bastante más que solo desarrollar un buen producto, adjudicarle un precio atractivo y ponerlo al alcance de los clientes que están en la mira. Las empresas también deben comunicarse con sus clientes y aquello que comunican no puede dejarse al azar” (Kotler, Armstrong, 1996).

El aliado de la mercadotecnia, específicamente en la promoción, es la comunicación. Es una herramienta que forma parte del proceso de éxito. A través de la comunicación integral se acerca al mercado la imagen que se quiere se tenga de la empresa, lo que permite un posicionamiento de forma cada vez más competitiva (Schnarch, 2013).

En toda comunicación está presente una serie de elementos sin los cuales no se llevaría a cabo este proceso tan complejo. No basta sólo con hablar, es necesario ir más allá, romper la barrera de lo superficial. No se trata solamente de transmitir información, sino de expresar ideas, opiniones, sentimientos, emociones, tanto de un lado (emisor), como del otro (receptor). Para que se logre la comunicación entre dos personas, se tiene que dar un intercambio mutuo (José Gómez, 2016, p 5).

Un adecuado mensaje al receptor de los mismos (en este caso, el cliente), podrá lograr que se consigan más ventas y el negocio prospere. Las comunicaciones tienen una gran incidencia en la aceptación o el rechazo de un producto. Para comercializarlo no basta ofrecerlo a un precio atractivo a través de un canal adecuado; es preciso dar a conocer la oferta, poner de manifiesto las cualidades y los beneficios para los clientes potenciales y estimular la demanda con argumentos pertinentes (Schnarch, 2013).

Todos estos instrumentos se integran, independientemente de que el tipo de comunicación sea interpersonal o impersonal, en un proceso de comunicación en el cual intervienen los siguientes elementos:

1. Emisor: se trata de la fuente de comunicación.
2. Codificación: definición de los símbolos por utilizar a la hora de transmitir un mensaje.
3. Canales: medios de comunicación.
4. Ruido: distorsiones que se producen en el proceso de la comunicación.
5. Decodificación: interpretación por el receptor de los símbolos utilizados por el emisor.
6. Respuesta: se puede tratar de la búsqueda por el emisor o no. Podrá ser cognoscitiva, afectiva y comportamental.
7. Retroalimentación: evaluación de la respuesta del receptor mediante la investigación de mercados (Schnarch, 2013).

Se define así la comunicación como un proceso de puesta de conocimientos a los que todos los sectores tienen derecho, que debe abrir oportunidades, tanto individual como colectivamente (Mayobre, 1997) y para ello, Para ello las organizaciones deben desarrollar un proceso de comunicación de mercadotecnia, que abarca el conjunto de señales emitidas por la empresa a sus diferentes públicos, es decir, hacia clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, poderes públicos y también frente a su propio personal (Lambin, 1995).

**Estrategia competitiva:** Michael Porter brinda un instrumento para integrar de manera sencilla los aspectos de la estrategia competitiva: el modelo de las cinco fuerzas. Conocerlo puede ayudar a una compañía a entender la estructura en su industria y tomar una posición de mayor beneficio y menor vulnerabilidad. Analizando las cinco fuerzas se obtiene una imagen completa de lo que está influenciando en la rentabilidad de la industria, para identificar cambios a tiempo y saber explotarlos a favor (Porter, 2015). La oferta de casi cualquier producto actualmente es enorme y a la vez, especializada. Conforme el mercado

crece y con él la demanda, la necesidad de satisfacerlos genera áreas de oportunidad para introducir nuevas ofertas. Es importante la inversión de las empresas o de los próximos empresarios (si se está buscando un nicho para introducir algún producto o servicio) en conocer a sus consumidores, que pueden ser personas individuales o funcionar como proveedores para grandes empresas o gobierno. Conocer también los procesos legales y los valores agregados que se deben proporcionar para atrapar estos sectores es importante para que la empresa participe y crezca logrando nuevos objetivos.

**Consultoría:** El propósito de la consultoría esta herramienta es que un consultor externo ayude a un cliente (un gerente) “a percibir, entender y actuar de acuerdo con los eventos del proceso” con los cuales debe tratar. Esto quizá incluya el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación. Los consultores “dan al cliente el conocimiento de lo que pasa alrededor de él, dentro de él y entre el cliente y la demás gente”. No solucionan los problemas de la organización; en lugar de eso, son guías o instructores que aconsejan para que el cliente resuelva sus propios problemas; trabajan junto a él; desarrollan una habilidad para analizar los procesos dentro de su unidad que pueden ser continuamente consultados incluso mucho tiempo después que el asesor se haya ido. (Luna González, 2014).

Ninguna organización opera de modo perfecto y para ello, existe la consultoría. El propósito de un consultor es que ayude a un cliente a percibir, entender y actuar de acuerdo con los eventos del proceso con los cuales debe tratar. Los consultores dan al cliente el conocimiento de lo que pasa alrededor de él, dentro de él y entre el cliente y la demás gente. Son guías o instructores que aconsejan para que el cliente resuelva sus propios problemas, trabajan junto a él y al hacerlo participar activamente tanto en el diagnóstico como en el desarrollo de alternativas, hay una mayor comprensión del proceso y una menor resistencia al plan de acción elegido (Luna González, 2014).

**Competencias:** el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos (Alles, 2006).

**Certificaciones:** el origen de las certificaciones está en los inicios del siglo XX. Los consumidores se organizaron y demandaron a las empresas porque las características

ofrecidas no correspondían con la realidad, lo cual obligó a los gobiernos del mundo a intervenir para garantizar que los productos que salieran al mercado se autorizaran e inspeccionaran. De este modo, se generaron sistemas legales para definir normas (como de calidad) en todos los ramos comerciales e industriales (Hernández y Rodríguez, 2011). Así como existen las reglas ISO, en México existe la certificación de competencias laborales por parte de CONOCER para validar las competencias laborales de los trabajadores.

**Segmentación de mercado:** segmentar el mercado es una medida importantísima para alcanzar de manera más eficiente al consumidor con productos para satisfacer sus necesidades. Tener una adecuada determinación del perfil nos permite encontrar mercados y hacer adaptaciones adecuadas del marketing mix (Ciribeli, 2015). No es algo sencillo y muchas veces, las empresas lo omiten (no solo las PyMES, también grandes corporativos). Es muy arriesgado, pues el mix no estará enfocado y el gasto de promoción para productos que no están determinados a cierto segmento puede ser muy alto. Este estudio debe tener una estructura para reconocer periodos de levantamiento de información, análisis, clasificación y definición, por lo que el proceso debe estar previsto en el breakdown de la estrategia.

### 3.5 Diseño de la investigación

La metodología para esta investigación es una investigación documental, deductiva y de síntesis, que siguió el siguiente desarrollo:

- En la primera etapa, se realizó una investigación documental sobre las PyMES en el mundo y en México y específicamente en nuestro país, tanto las características como su historia dentro del sector alimenticio. También se comenzó la investigación de conceptos para empezar la parte de antecedentes de la investigación.
- . En la segunda etapa, se continuó la investigación documental orientado a definir las certificaciones por competencias y la opción CONOCER, del gobierno federal, así como teorías que sustentaran las hipótesis presentadas.
- En la tercera etapa, se realizó un cuestionario con 13 preguntas que permitiera conocer el estatus de los profesionistas de los medios de comunicación en lo que respecta a su formación profesional y desarrollo de habilidades en sus entornos laborales.
- En la cuarta etapa, se realizó una síntesis con toda la información para generar un esquema de trabajo que utilice la comunicación especializada en el proceso de la promoción por medio de la consultoría.

## 4. Presentación de instrumentos y análisis de resultados

Para entender mejor la formación académica de quienes laboran o han laborado en medios de comunicación y su profesionalización/certificación de habilidades, se realizó una encuesta entre quienes tienen experiencia dentro de las labores de medios de comunicación en México.

Se delimitó la población con respecto a los puestos de trabajo ocupados remunerados del Sistema de Cuentas nacionales de México, específicamente de la Cuenta Satélite de la Cultura (2018), en los rubros de medios impresos, de audio, de video y servicios creativos. El número es de 60,266 personas.

Para determinar la muestra, se siguió la *estimación del tamaño de una muestra para universos finitos* con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Con un nivel de confianza del 95%, los parámetros toman los siguientes valores:

N= 60,266

Z= 1,960

P= .50

Q= .50

E= .05

El resultado es de 381.73, cerrado a **382 personas**.

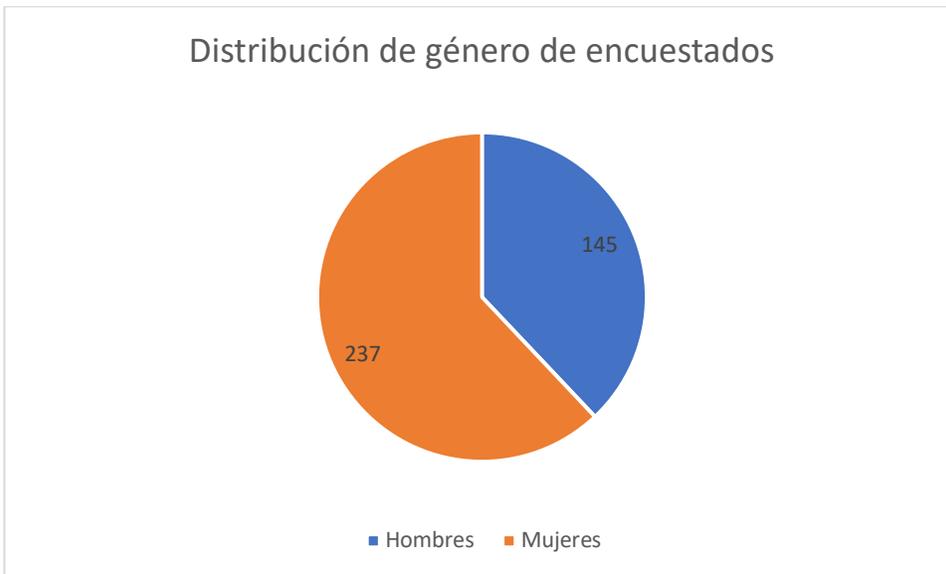
La encuesta se desarrolló vía *Google Forms* a personas que laboran en medios dentro de la Ciudad de México, a través de grupos de Facebook que ofrecen empleos específicamente para estos rubros.

Las preguntas de este instrumento pueden encontrarse en el **Anexo 1**.

A continuación, se analizarán los datos recabados por medio de esta encuesta y que permitieron recopilar información para desarrollar el esquema estratégico.

El género de los participantes fue de 62% mujeres y 38% hombre, como se puede observar en la siguiente gráfica.

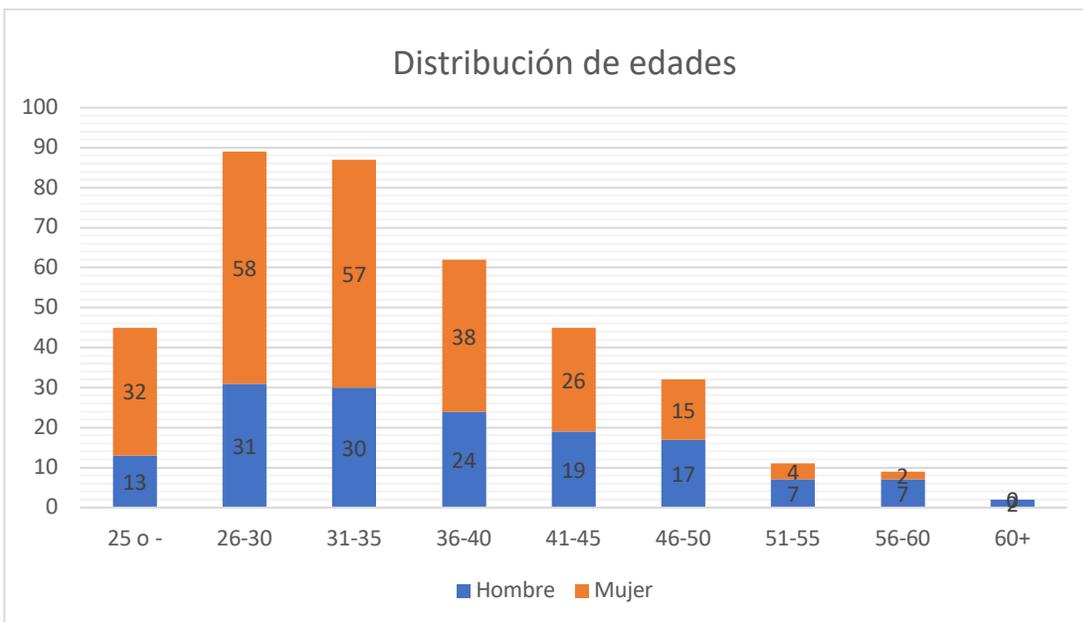
**Gráfico 20: edades de participantes**



*Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la muestra*

La media de edad de los participantes se ubicó en el intervalo de 31-35 y la moda en el intervalo 26-30. Esto se atribuye a que la encuesta se realizó en una red social.

**Gráfico 21: edades de participantes**

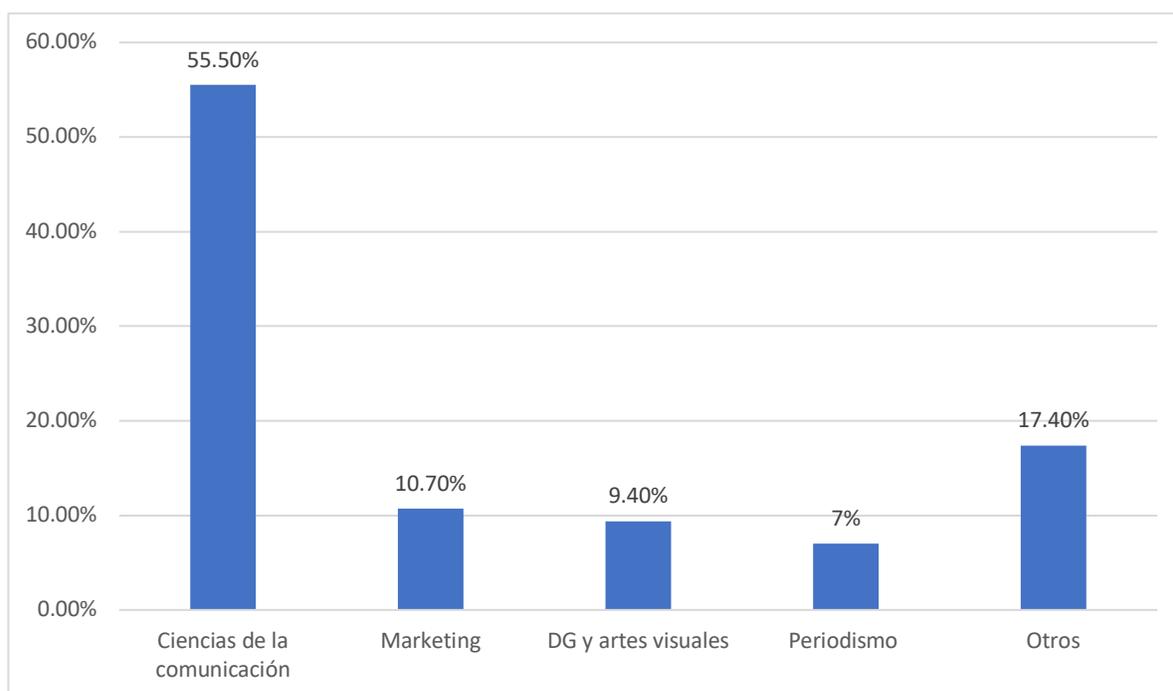


*Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la muestra*

Los cuatro principales planes de estudio de licenciatura mencionados en la encuesta por quienes colaboran en medios de comunicación es:

- Ciencias de la comunicación (y similares como comunicación social y comunicación audiovisual) con el 55.5%.
- Marketing con 10.7%
- Diseño gráfico y artes visuales con 9.4%
- Periodismo con 7%

**Gráfico 22: estudios de los participantes**

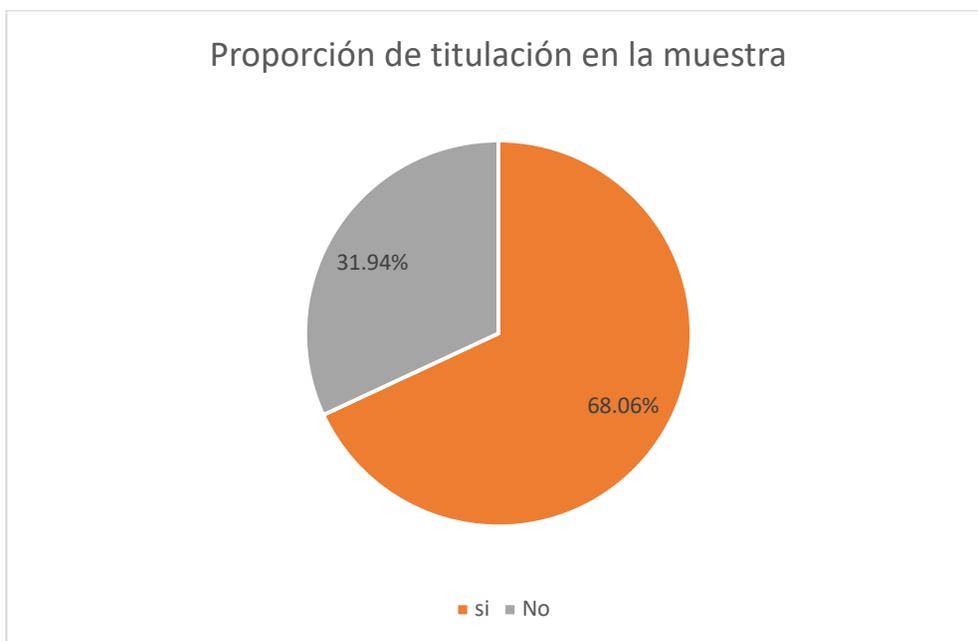


*Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la muestra*

El 17.4% restante se distribuye en menor proporción con otras carreras como filosofía, letras, administración y antropología.

A la pregunta “¿Estás titulado?”, el 68.06% de participantes respondió afirmativamente contra el 31.94%, como se puede observar en la siguiente gráfica.

**Gráfico 23: porcentaje de titulados entre los participantes**



*Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la muestra*

También se les cuestionó sobre los años de experiencia profesional que tenían, divididos en periodos de cinco años. La gráfica muestra una distribución muy parecida en cada uno de los rubros (con excepción de los segmentos 15-20 y 20+, los cuales en conjunto son un poco más de un cuarto del total de los encuestados (25.8%).

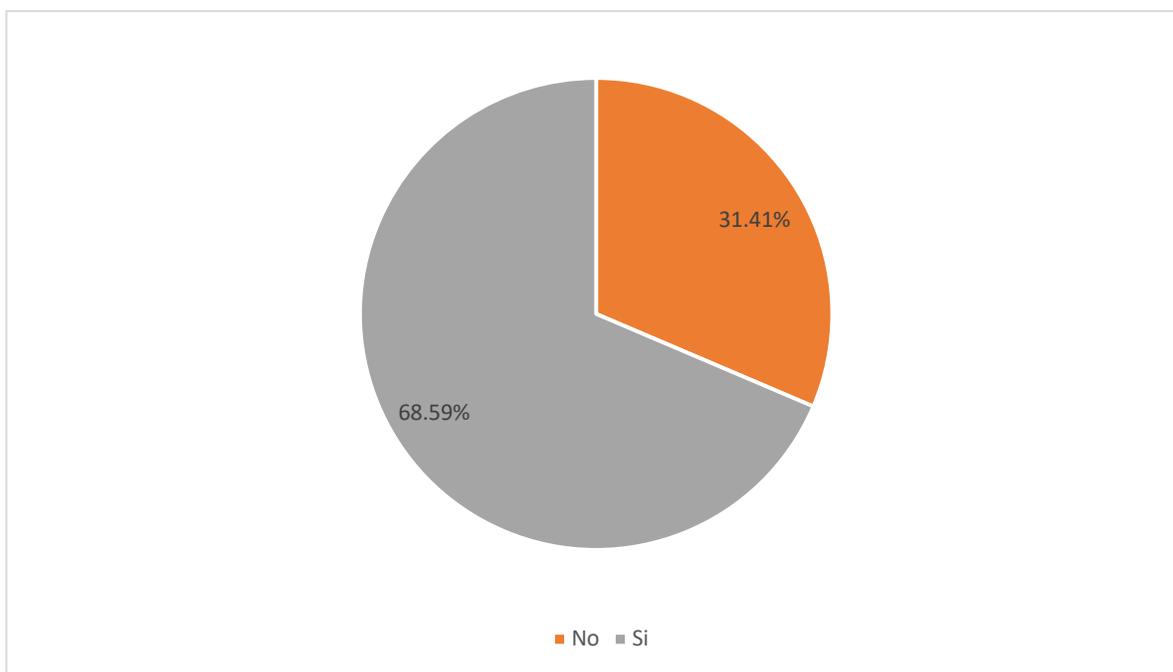
**Gráfico 24: experiencia profesional de los participantes**



*Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la muestra*

De la muestra recabada, de quienes contestaron que sí tenían título, el 68.59% tienen estudios posteriores y el 31.41% no cuenta con ellos. Es importante comentar que del total, las mujeres fueron quienes tienen menos estudios posteriores (7% afirmativo) contra los hombres (62% afirmativo):

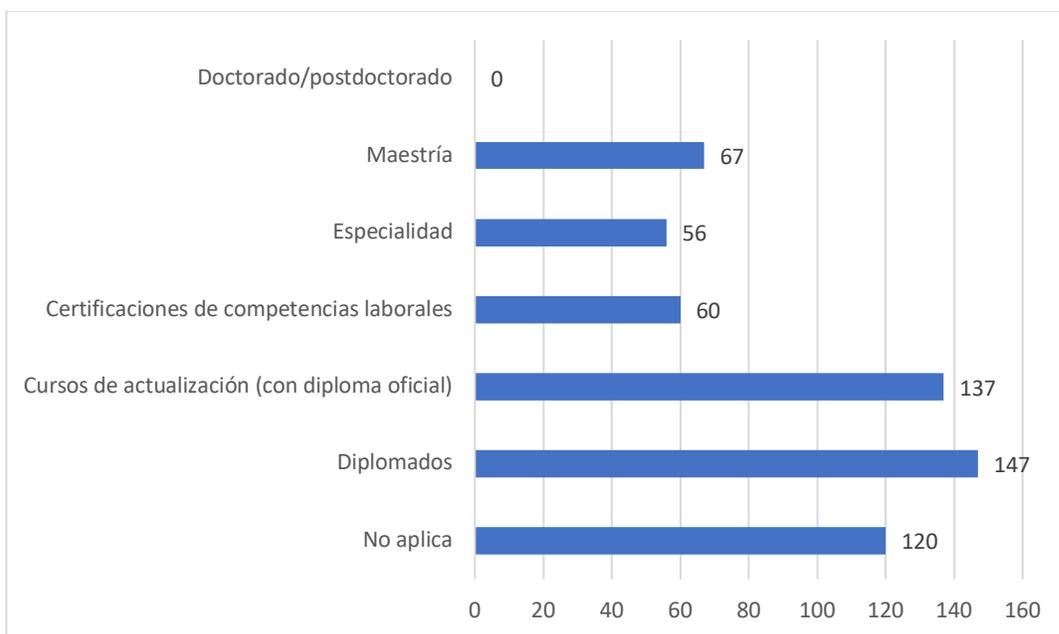
**Gráfico 25: respuesta a la pregunta *¿cuentas con estudios posteriores a la licenciatura?***



Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la muestra

En lo referente a estudios posteriores a la licenciatura, dentro de la pregunta abierta *si contestaste que sí a la pregunta anterior, selecciona las que apliquen*, la opción más recurrente por los participantes fueron los diplomados, en segundo lugar, los cursos de actualización con diploma oficial y en tercer lugar, los 120 encuestados que comentaron que no contaban con estudios posteriores a su titulación. También es importante señalar que a mayor nivel de grado, las opciones se redujeron, llegando a la opción *doctorado y post-doctorado* con un número nulo de de respuestas.

**Gráfico 26: tipo de estudios declarados posteriores a la licenciatura**



Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la muestra

Para gran parte de los participantes es de gran importancia actualizarse en su formación profesional, con el 90.05% de los participantes que consideran *muy importante* hacerlo.

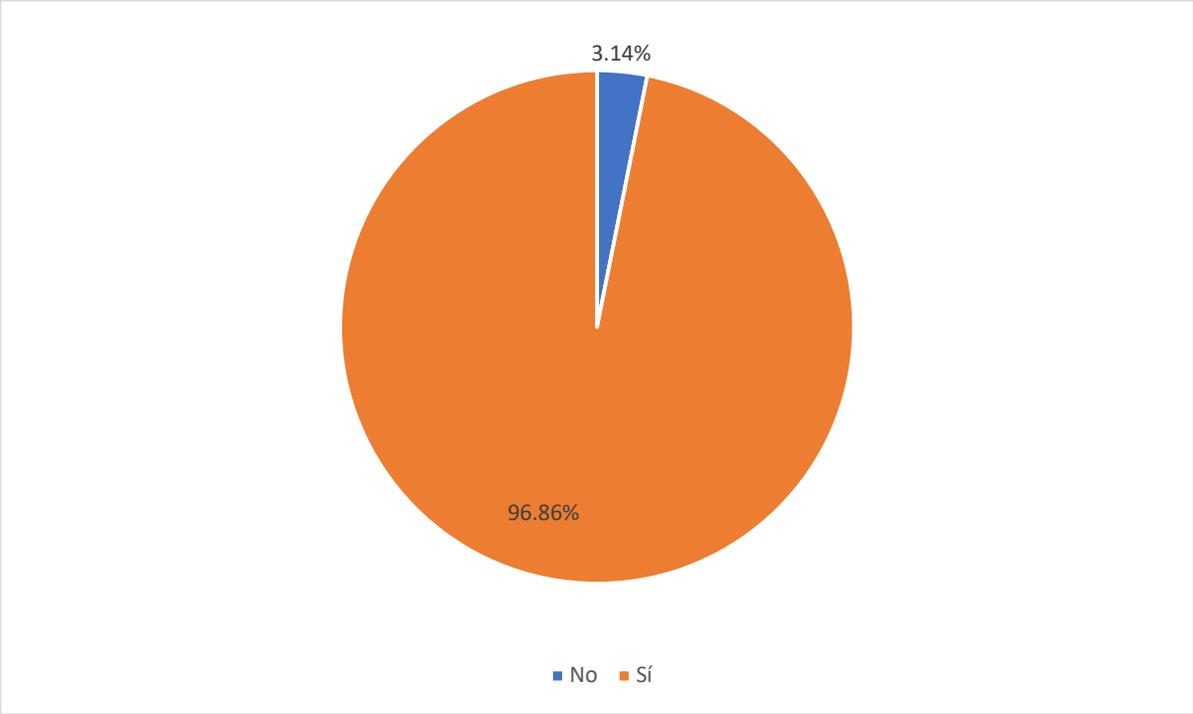
**Gráfico 27: importancia de la actualización entre los encuestados**



Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la muestra

Uno de los rubros de interés para esta investigación es el desarrollo de nuevas habilidades o competencias para continuar vigentes en el mercado laboral. Esto es porque, conforme se ha analizado durante toda la investigación, los modelos han cambiado y se preveía que las personas dentro de las organizaciones han tenido que desarrollar nuevas habilidades para mantenerse vigentes, lo cual se observó dentro de esta encuesta: el 94% ha desarrollado nuevas habilidades o competencias para continuar su trabajo; sin embargo, en el tema de certificarlas hay aún un gran mercado que puede hacer uso de algún método para lograrlo, pues según la encuesta realizada, poco menos de la mitad no ha buscado certificar.

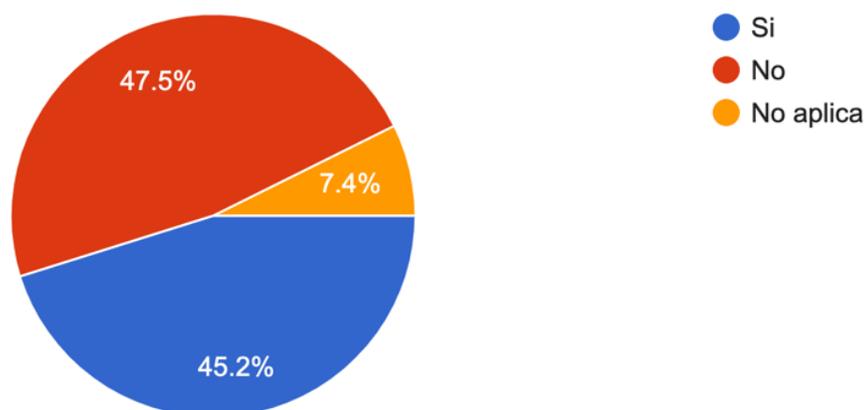
**Gráfico 28: porcentaje de respuestas a la pregunta *¿has tenido que desarrollar nuevas habilidades y/o competencias para continuar vigente en tu labor?***



*Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la muestra*

Los participantes están divididos con respecto a quienes no certifican nuevas habilidades desarrolladas. El 45.2% de los encuestados sí lo ha realizado contra un número superior (47.5% que no lo ha hecho. Existen diversas razones para ello que se analizarán en la gráfica posterior a la que continúa.

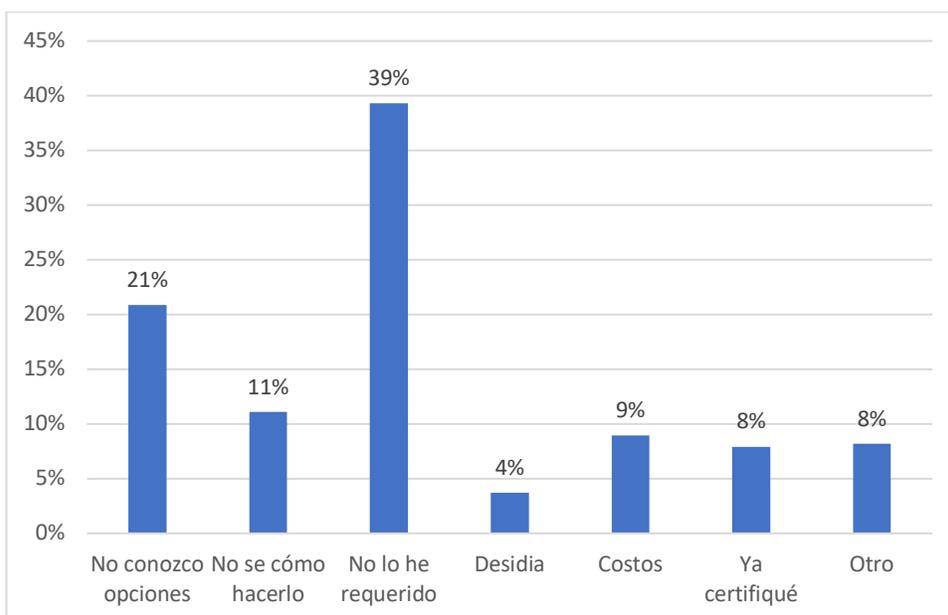
**Gráfico 29: porcentaje de participantes que han certificado nuevas habilidades**



Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la muestra

En la gráfica anterior se puede observar que existe un mercado para poder certificar estas competencias, principalmente en dos sectores: el de menores de 25 años y los mayores de 45, ya que ambos sectores son los que negaron haber certificado sus competencias principalmente por factores de desconocimiento (20.1%), costo (10%) y por no requerirlo (39.8%) -esta última opción fue seleccionada por los sectores de menor edad de esta encuesta.

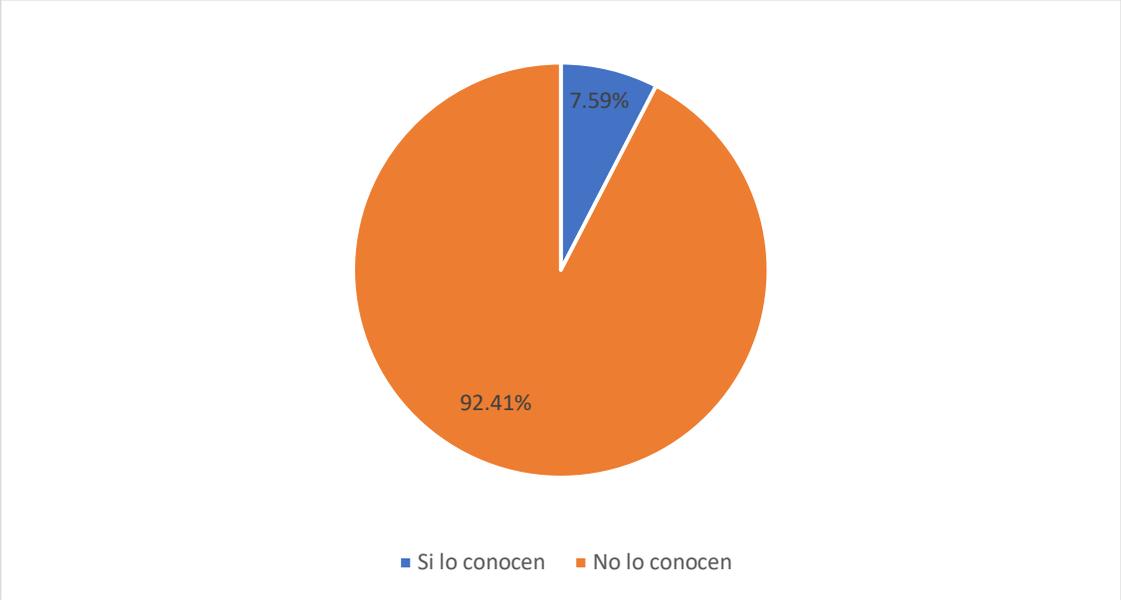
**Gráfico 30: razones por las que no certifican sus habilidades los encuestados**



Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la muestra

El sistema de Certificación de Competencias CONOCER es desconocido por el 91.6% de los participantes. Esto podría resultar en una opción para certificar habilidades adquiridas a lo largo de su ejercicio profesional que puedan servirles fuera de sus actividades laborales actuales (y generar certificación para las habilidades que no se encuentren en el programa).

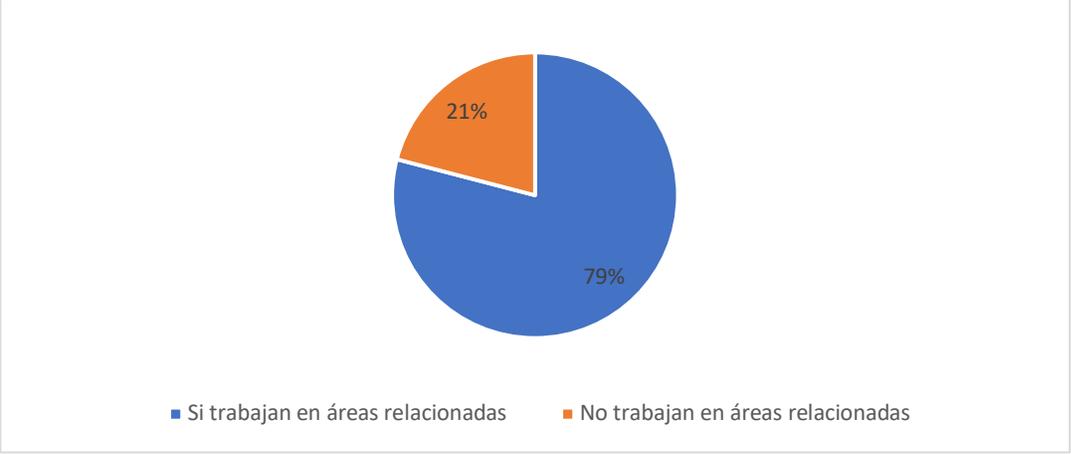
**Gráfico 31: porcentaje de participantes que conocen el sistema CONOCER**



*Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la muestra*

En la última pregunta de la encuesta, los participantes indicaron que el 79% continúan laborando en áreas relacionadas con comunicación, contra el 21% que trabajan en actividades ajenas al rubro.

**Gráfica 32: porcentaje de participantes que conocen el sistema CONOCER**



*Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la muestra*

#### 4.1 Datos extra a considerar sobre los resultados de la encuesta

Es importante señalar que en esta última pregunta no se consideraron condiciones laborales, como esquemas de contratación o sueldos. Los números en relación con plazas laborales para 2020 aún no están reportados por la situación emergente que se vivió en el año de redacción de esta investigación; sin embargo, en entrevistas uno a uno, los egresados reportan cada vez más el esquema por honorarios para jornadas laborales completas con sueldos reducidos para los perfiles que se ofrecen.

En relación con la encuesta, se observan dos grupos principales para los cuales conviene generar una propuesta laboral: quienes inician y quienes tienen más de 15 años en el mercado. Los primeros con relación a su formación, la cual conviene reforzar en esos primeros años de empleo previendo opciones laborales a las que puedan recurrir en el futuro. Es de vital importancia generar opciones de empleo por la situación actual del ahorro para el retiro, que señala problemas para conseguir una pensión digna.

Por otro lado, conviene generar una propuesta para los mayores de 15 años de experiencia, pues son quienes actualmente al quedar sin trabajo, la reintegración es muy compleja por los esquemas que el mercado ofrece, los cuales resultan ser poco útiles para este tipo de personas que tienen otro tipo de responsabilidades en su vida personal (principalmente hijos). También porque, al ser los esquemas laborales actuales poco adecuados, se dificulta que puedan llegar a pensionarse, aún cuando estén registrados bajo el esquema anterior a la reforma del 97.

## 4.2 Propuesta

Con base en la investigación realizada, se presentan dos propuestas utilizando comunicación especializada para el sector de elaboración de alimentos. Ambas buscan utilizar equipos de alto rendimiento en comunicación (EADc), con el objetivo de que los profesionales de la comunicación con más de 15 años de experiencia profesional utilicen su conocimiento en proyectos de mercadotecnia y/o consultoría para empresas del sector de elaboración de alimentos, uno de los más importantes en México y de crecimiento de nuevos modelo de negocio (como se analizó en el punto 2.4) que por su naturaleza, necesitan una promoción y publicidad más efectiva en sus mensajes con el público.

La primera propuesta está enfocada en EADc como apoyo al plan de marketing, basado en la certificación de habilidades para su formación, y la segunda propuesta se enfoca en la certificación como consultor del profesional en comunicación para que pueda conformar sus propios EADc y generar soluciones especializadas para el sector de Pymes propuesto.

### 4.2.1 Equipos de alto rendimiento de comunicación como soporte de la promoción y la publicidad dentro de un modelo de consultoría.

La primera opción se orienta bajo el rubro de una empresa de consultoría que brinde servicio a la Pyme. Como lo hemos visto a través de esta investigación, el modelo de consultoría es una opción que contribuye a la ejecución específica y puntual de soluciones.

Como se mencionó dentro del capítulo de mercadotecnia de esta investigación, la promoción se basa en la comunicación (Longenecker, et al., p 421). Es importante tener un mensaje efectivo en lo racional, emocional y moral para evitar posibles situaciones de crisis y fomentar la efectividad de los mensajes buscando reducir costos de promoción.

Si bien el equipo de mercadotecnia y los mercadólogos deben buscar desarrollar un producto viable, ajustar el precio adecuado, verificar que la distribución y las plazas sean las indicadas y también planear las estrategias de promoción, la asesoría por parte de un Equipo de Alto Rendimiento (EAD) en las estrategias de promoción y publicidad puede colaborar a la efectividad de las mismas. Por ello el EAD, fungiendo bajo un proceso de consultoría en la etapa de promoción, puede colaborar en proveer mensajes mucho más adecuados en un tiempo menor.

Algunas de las razones por las que un EAD en comunicación puede resultar efectivo para esta etapa del plan son las siguientes:

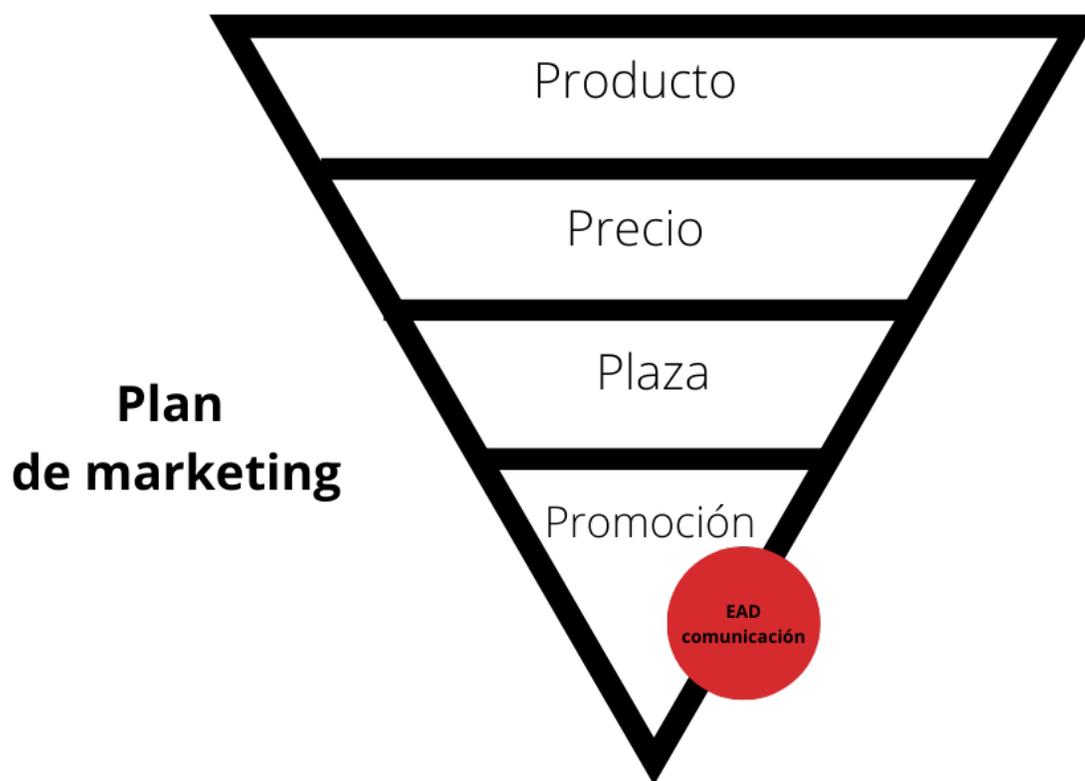
- Mayor experiencia en la creación de mensajes.

- Conocimiento de las áreas de comunicación dentro de las empresas.
- Experiencia con competencias posibles de los productos a trabajar.
- Conocimiento multidisciplinario (audio, video, creación de textos).
- Experiencia con el mercado meta.

Los conocimientos aportados al plan de marketing pueden resultar en un desarrollo de contenidos y mensajes mucho más eficiente, dada la experiencia profesional con la que cuentan. Es por ello por lo que se propone su participación como un EAD, conformado con base en las especificaciones de cada uno de los planes. Bajo este modelo, un EAD no sería el mismo dentro de dos proyectos de diferente naturaleza.

Esta propuesta se esquematiza mejor en la siguiente figura:

**Figura 11: Esquema de colaboración de Equipo de Alto Rendimiento de Comunicación (EADc) dentro del proceso de mercadotecnia**



*Fuente: elaboración propia.*

En la figura anterior se observa que el EAD de comunicación es un equipo de apoyo para el área de promoción; por tanto, es importante que el responsable del plan sea quien coordine a este elemento. Esto es porque el conocimiento específico del EAD se centra en la creación de mensajes efectivos; por tanto, otros procesos de la mercadotecnia como el producto, embalaje, envase, etiqueta, precio de venta, distribución y diversos procesos previos a la

planeación de la promoción, deben recaer en el líder de la estrategia. Es conveniente mencionar nuevamente que cada canal tiene sus propias características y al seleccionarlo, un mercadólogo debe tener objetivos definidos y familiaridad con las características de las muchas alternativas (Stanton, Etzel y Walker, 2004, p 512).

Los gerentes y líderes de las organizaciones deben aprender a discernir cuándo y para qué formar equipos, generando las condiciones y otorgando los recursos que faciliten su éxito antes, durante y después de terminada su misión. Los equipos deben contar con un líder capaz de modelar con su propia actuación las conductas que espera de sus colaboradores (Malpica, Romer, Hoffmann, 2014).

La industria restaurantera se ve afectada por la constante apertura y cierre de un sin fin de establecimientos en este giro. Sin embargo, hay algunos que logran permanecer en el gusto del consumidor, debido a que han sabido obtener el reconocimiento, percepción de calidad, satisfacción de las necesidades de los consumidores logrando la lealtad de sus clientes (Castrezana, 2008, p5). Es importante que, dentro del proceso de promoción y publicidad, se generen mensajes que puedan reflejar esos valores cualitativos como una ventaja competitiva y un valor agregado de los negocios, con la finalidad de favorecer en su crecimiento.

El crear EAD de comunicación especializada es una forma de reintegrar laboralmente a las personas que se han desempeñado en medios de comunicación y han perdido su trabajo en fechas recientes por la transformación de los modelos de negocio en medios de comunicación, dando un nuevo uso a su conocimiento en el sector y evitando su pérdida.

Uno de los factores que se observan en las personas de comunicación es la falta de estudios posteriores de actualización o especialización. Una gran parte de ellos, posterior a su salida de la licenciatura, no tienen estudios formales posteriores; sin embargo, sí cuentan con los conocimientos para colaborar en los EAD propuestos dentro del proceso de promoción. Por ello, el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) es una opción para obtener una acreditación para los conocimientos obtenidos en su etapa laboral y facilitar el proceso de formación de los equipos.

Las certificaciones laborales sugeridas, que complementarían las actividades de los sectores encuestados, se enumeran a continuación. La selección de las mismas se realizó con base en las habilidades requeridas para desarrollar los trabajos en medios de comunicación (multidisciplinario).

La importancia de las certificaciones es establecer un parámetro por el cual las personas que desarrollan su trabajo en los ámbitos de los medios de comunicación puedan comprobar sus conocimientos y sirva tanto para el reclutamiento del EAD como para ellos (en adelante) en su búsqueda laboral.

Esto es porque en el desarrollo profesional, a raíz del surgimiento de los medios digitales, este tipo de profesionales desarrollan otras habilidades que no son parte de su experiencia primaria, pero que sin embargo les resultan útiles para desarrollar trabajos más específicos.

**Tabla 26: certificaciones sugeridas para acreditación de competencias laborales de personas trabajadoras o ex trabajadores de medios de comunicación**

Clave del estándar	Título del estándar	Propósito del estándar
EC0603	Aplicación de herramientas de comunicación digital	Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que requieren aplicar herramientas de comunicación digital.
EC1207	Uso de normas para redactar textos impresos/digitales	Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que redactan textos de acuerdo con las normas gramaticales del idioma español, establecidas por la Real Academia Española (RAE).
EC0873	Aplicación de técnicas fotográficas	Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que desempeñan la función de realizar la pre-producción, la toma fotográfica y la post-producción, aplicando técnicas fotográficas, conforme a los requerimientos del cliente.
EC1008	Manejo de cámaras para producción audiovisual profesional	Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que manejan cámaras para producción audiovisual profesional, para lo cual manejan cámaras portátiles y manejan cámaras de estudio y cámaras robóticas para producción audiovisual profesional.
EC0731	Elaboración del estudio de mercado	Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que desarrollan funciones relacionadas con ventas; específicamente en la elaboración del estudio de mercado. Se centra en analizar la oferta y la demanda de los bienes o servicios dentro de un mercado, con el fin de determinar la penetración que éste puede tener en el mercado real. De esta forma se podrán conocer tanto las oportunidades como los riesgos.
EC0568	Elaboración de guión de televisión	Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que elaboran un guión de televisión, cuyas actividades contemplan estructurar el guión, diseñar a los personajes, aplicar la estructura narrativa y redactar el guión.

Fuente: elaboración propia con información del Registro Nacional de Estándares de Competencia (RENEC), 2020.

Para conocer todo el proceso dentro del sector de preparación de servicios de alimentos y entender mejor las dinámicas que se desarrollan ahí, se recomienda también en la formación del equipo solicitar a los integrantes del EAD presentar la certificación de atención a

comensales. De esta forma, quienes estén involucrados pueden conocer mejor todos los procesos involucrados en la preparación y servicio de alimentos, con el objetivo de desarrollar ideas que funcionen mejor a este tipo de negocios.

**Tabla 27: certificaciones sugeridas para miembros de EAD destinados a promoción de empresas del sector de servicios de alimentos**

Clave del estándar	Título del estándar	Propósito del estándar
EC0038	Atención a comensales	Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que atienden a comensales de alimentos y bebidas. Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en NTCL.

*Fuente: elaboración propia con información del Registro Nacional de Estándares de Competencia (RENEC), 2020.*

Esta certificación es gratuita en la página del Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores PROCADIST (<https://www.procadist.gob.mx/portal/>). Esta formación es importante para complementar la experiencia y entender mejor las necesidades de los negocios de preparación de alimentos.

#### 4.2.2 Profesionales de medios de comunicación en consultoría para Pymes

La segunda opción para estos profesionales es desarrollar servicios de consultoría de manera autónoma, principalmente para quienes cuentan con más de 15 años de experiencia en medios de comunicación. La certificación permitirá crear procesos específicos para poder brindar servicios de consultoría con las habilidades adquiridas a lo largo de su vida profesional a empresas del sector de preparación de alimentos. De esta manera, los profesionales aprenderán los procesos específicos de la consultoría para aplicarlos ya sea de manera autónoma o como consultores en una empresa.

Para este proceso, la recomendación es poder certificar las habilidades de la primera etapa con el fin de comprobar las habilidades desarrolladas dentro de su experiencia profesional. Con ello, la consultoría sirve en distintos ámbitos:

- Permite a los profesionales de mayor edad a utilizar su conocimiento en beneficio de otras empresas, obteniendo una remuneración por ello.
- Comprueba sus habilidades en el proceso de consultoría (realización de diagnóstico, diseñar un proceso de mejora, presentar la solución).
- El empleo por proyecto colabora en mejorar su calidad de vida, ofreciéndoles una opción que les permita atender otras áreas como las actividades personales o continuar su actualización académica.

**Tabla 28: certificaciones sugeridas para acreditación de competencias laborales de personas trabajadoras o ex trabajadores de medios de comunicación**

Clave del estándar	Título del estándar	Propósito del estándar
EC0249	Proporcionar servicios de consultoría general	Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que llevan a cabo funciones de consultoría, sin importar la especialidad, entendiendo por esto las personas que deben identificar la situación o el problema planteado, desarrollar alternativas de solución y presentar una solución a su consultante. Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en EC.

Fuente: elaboración propia con información del Registro Nacional de Estándares de Competencia (RENEC), 2020.

**Tabla 29: Características de la certificación del servicio de consultoría general**

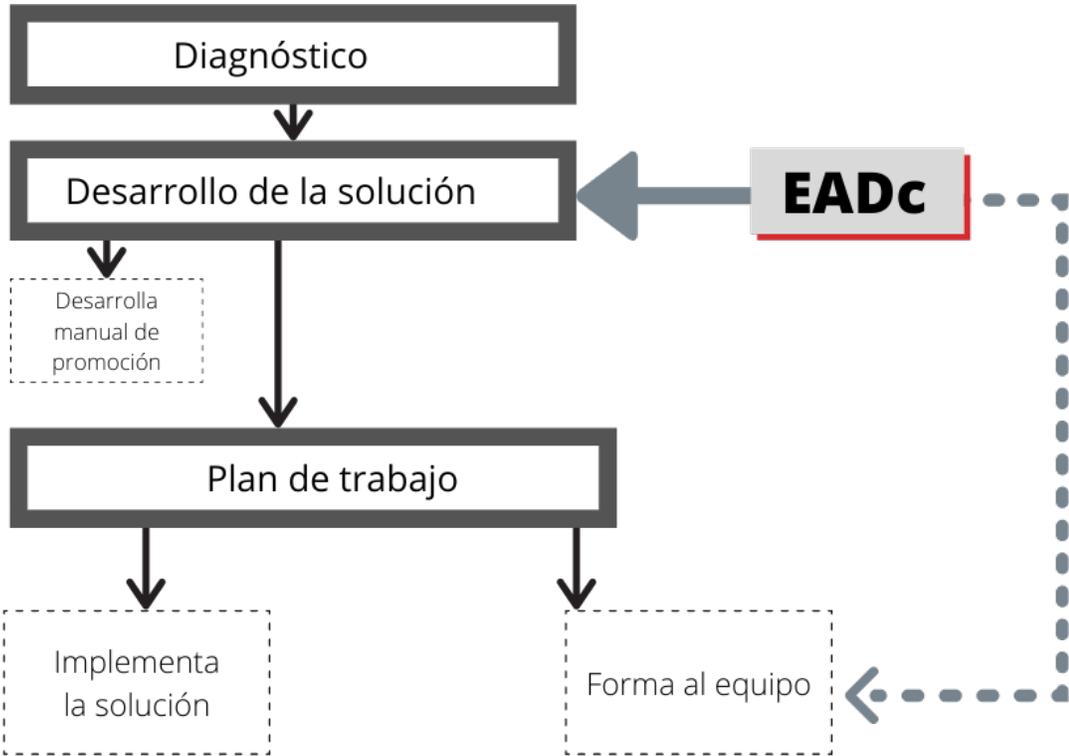
Paso del proceso	Descripción
La propuesta de trabajo elaborada:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye los antecedentes y/o el diagnóstico,</li> <li>• Incluye la síntesis descriptiva del proyecto propuesto,</li> <li>• Especifica el alcance del proyecto propuesto,</li> <li>• Describe la solución propuesta en detalle,</li> <li>• Incluye un plan de trabajo,</li> <li>• Especifica los entregables por parte del consultor,</li> <li>• Especifica los riesgos del proyecto,</li> <li>• Especifica las responsabilidades del consultor,</li> <li>• Especifica las responsabilidades del consultante, y</li> <li>• Especifica el costo estimado.</li> </ul>
La descripción detallada de la solución propuesta:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especifica las etapas de la instalación, Describe el resultado esperado de cada etapa,</li> <li>• Especifica los indicadores de avance de cada etapa,</li> <li>• Menciona los mecanismos de control,</li> <li>• Describe los recursos a utilizar por parte del consultor,</li> <li>• Describe los recursos a utilizar por parte del consultante.</li> </ul>
El plan de trabajo presentado en la propuesta:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menciona el resultado esperado de la solución a instalar,</li> <li>• Muestra las actividades a desarrollar, y</li> <li>• Especifica los recursos a utilizar.</li> </ul>
Las actividades a desarrollar mencionadas en el plan de trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentan la calendarización de las actividades,</li> <li>• Mencionan el responsable de la actividad,</li> <li>• Presentan los indicadores de avance,</li> <li>• Especifican su mecanismo de control, y</li> <li>• Especifican su mecanismo de seguimiento.</li> </ul>
El registro elaborado de los acuerdos alcanzados:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye la propuesta autorizada,</li> <li>• Menciona el alcance,</li> <li>• Menciona el resultado esperado,</li> <li>• Especifica el tiempo esperado de implantación,</li> <li>• Define las responsabilidades de los participantes,</li> <li>• Menciona el costo de la solución presentada,</li> <li>• Especifica las condiciones de pago acordadas,</li> <li>• Incluye una cláusula sobre confidencialidad,</li> <li>• Incluye una cláusula sobre la propiedad intelectual de las partes.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con información de Conocer (2020).

En caso de que la persona lo requiera, puede cursar un plan propedéutico previo a realizar la certificación. El *Anexo 2* muestra un ejemplo de los materiales solicitados para certificar esta competencia.

Como se ha desarrollado a través de toda esta investigación, existe una importancia en promover la profesionalización de las Pymes, principalmente en las que pertenecen al área de servicios. Desde el punto de vista desarrollado, la propuesta de consultoría general y equipos de alto rendimiento en comunicación, se presenta el siguiente esquema para consultoría a Pymes con equipos de comunicación especializada:

**Figura 12: esquema de consultoría con comunicación especializada para Pymes**



*Fuente: elaboración propia.*

En este modelo, los costos para la Pyme pueden reducirse y al mismo tiempo, ser más eficientes al ser una persona profesional autónoma con certificación en el proceso quien propone la solución. Las certificaciones propuestas previamente, junto con la relacionada a la consultoría general, permiten al especialista en comunicación trabajar en dos modalidades:

- Desarrollando un manual de promoción: en él se le brindan las sugerencias al cliente para realizar un plan de acción a partir del diagnóstico previo. El EAD de

comunicación contribuye en el desarrollo de la solución y el consultor facilita su contratación por medio de la solicitud específica de certificaciones CONOCER.

- Implementando la solución: si el consultor lo conviene con el cliente, él mismo puede implementar la solución y en su caso (como se indica en el esquema), el equipo puede contener o no integrantes del EAD de comunicación utilizado para el desarrollo de la solución.

La propuesta presentada dos soluciones que pueden contribuir a mensajes más efectivos: tanto en un equipo de marketing como en el servicio de consultoría personalizado. Como se puede observar, la certificación de competencias ayuda a eliminar el sesgo de la recomendación y contribuye en una profesionalización de conocimientos. Para una Pyme, donde una misma persona comúnmente administra y recluta al personal, la certificación contribuye en validar sus habilidades y competencias, contribuyendo también en la disminución de pérdida de conocimiento.

Con ello, la consultoría sirve en distintos ámbitos:

- Permite a los profesionales de mayor edad a utilizar su conocimiento en beneficio de otras empresas, obteniendo una remuneración por ello.
- Comprueba sus habilidades en el proceso de consultoría (realización de diagnóstico, diseñar un proceso de mejora, presentar la solución).
- El empleo por proyecto colabora en mejorar su calidad de vida, ofreciéndoles una opción que les permita atender otras áreas como las actividades personales o continuar su actualización académica.

La certificación en servicios de consultoría general puede funcionar para que el profesional de la comunicación:

- Aprenda los procesos de la consultoría para obtener resultados.
- Entienda la importancia del diagnóstico y la realización de este para ofrecer servicios individuales o en equipo.
- Descubra cómo combinar sus conocimientos con las certificaciones y con el servicio de consultoría para brindar servicios tanto en equipos de Alto Rendimiento enfocados en promoción, como en servicios a Pymes.

Con las certificaciones, se busca tener un consultor integral, que cuente con una mezcla como lo propone Gerusa en el artículo de González, Rodríguez y Duarte (2011) en su propuesta de perfil técnico, donde sea una mezcla de sus competencias certificadas, habilidades y conocimientos.

### 4.3 Resultados de las hipótesis

H<sub>1</sub>: Las Pymes presentan fallas en su planeación por causas ajenas a su profesionalización.

H<sub>0</sub>: Las Pymes presentan fallas en su planeación por la falta de profesionalización.

Se acepta H<sub>1</sub>: con respecto a la investigación documental, comprobamos que varios autores y entidades como el ENAPROCE corroboran que las Pymes sí presentan una relación entre su profesionalización, su tamaño y su periodo de vida.

H<sub>2</sub>: Existe un gran número de desempleados entre los profesionales de medios de comunicación.

H<sub>0</sub>: Existe poco desempleo entre los profesionales de medios de comunicación.

Se acepta H<sub>0</sub>: con respecto a la encuesta realizada a la muestra, existe poco desempleo entre los profesionales de los medios de comunicación; sin embargo, aún falta profundizar en la calidad de los empleos, para saber si son adecuados.

H<sub>3</sub>: Los profesionales de medios de comunicación tienen poca formación profesional posterior a la licenciatura.

H<sub>0</sub>: Los profesionales de medios de comunicación presentan altos índices de capacitación posterior a su licenciatura.

Se acepta H<sub>0</sub>: los profesionales tienen altos índices de capacitación, presentan interés por ella y sí consideran importante hacerlo. Sin embargo, a partir del aumento exponencial de IES privadas (Torres y Trapaga (2010, p 38) mencionan un reporte de Acosta Silva (2005) donde refiere que solo en México, de 1980 a 2003 estas instituciones crecieron 528%) y la facilidad actual de conseguir certificados sin el rigor académico de instituciones reconocidas, es importante indagar más en la investigación del tipo de capacitación obtenida.

H<sub>4</sub>: Los profesionales de los medios de comunicación desconocen la certificación de competencias CONOCER y desconocen la certificación de consultoría general.

H<sub>0</sub>: Los profesionales de los medios de comunicación conocen la certificación de competencias CONOCER y conocen la certificación de consultoría general.

Se acepta H<sub>4</sub>: los profesionales de los medios de comunicación desconocen las oportunidades de la certificación de competencias CONOCER y por tanto, desconocen la certificación de consultoría general. Este es un paso importante porque esta certificación contribuiría a poner un proceso en la cual aplicar su experiencia profesional y por tanto, a contribuir con PyMES y con equipos de mercadotecnia de manera más acertiva.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

Las Pymes son de vital importancia para el desarrollo económico en la mayor parte de los países del mundo, principalmente en zonas como América Latina. En México, la clasificación de las Pymes ha pasado por distintas etapas, unificando desde 2009 la clasificación por parte de la Secretaría de Economía, donde además de considerar sus capitales contables y empleados, también se consideran por el monto de ventas anuales, lo que permite que empresas que tengan pocos empleados y ventas suficientes, puedan subir en esta clasificación a ser pequeñas o medianas (lo cual es frecuente en empresas de rubros como el de tecnología).

Las Pymes presentan tanto ventajas como desventajas que deben considerarse. Entre más pequeña es la empresa, los problemas del entorno económico (como la crisis del COVID-19, inflaciones o devaluaciones) tienen un impacto mayor en ellas. Sin embargo, también tienen una facilidad de adaptación ante la demanda (aumentar o disminuir su oferta conforme sea necesario). También es más sencillo tener control de trabajadores, pero lo más importante y uno de los factores que motivaron a realizar esta investigación: su administración suele ser empírica en diferentes áreas, incluyendo (y con mayor énfasis) a las que se refieren a mercadotecnia, específicamente en la promoción.

En lo que respecta a las empresas medianas, una de las principales ventajas es que -según las estadísticas-, al dejar de ser pequeñas, las empresas tienen más posibilidades de crecer y convertirse en empresas grandes. Sin embargo, estas empresas muchas veces continúan teniendo la problemática de que no contratan personal especializado y capacitado de planta para no pagarles altos salarios. Este es uno de los factores donde la consultoría en procesos específicos (como la promoción de las empresas), puede ser una opción que reduzca costos y favorezca a su eficiencia.

El subsector 722 de servicio de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, con sus ramas, es una de las más importantes para la economía mexicana. Es uno de los sectores que más unidades económicas tiene en su conteo y también uno de donde provienen la mayor cantidad de fuentes de empleo (de cada 10 personas empleadas en el sector, nueve son directamente contratadas por los encargados del negocio).

Si bien en momentos de crisis estos negocios han sufrido desaceleraciones, la industria de preparación de servicios de alimentos sigue siendo uno de los más importantes para la población por diversas oportunidades que logra hacer viables como su importancia de proveer alimentos en la sociedad y crear empleos; sin embargo, muchos de estos negocios son pequeños o menores, lo que los hace vulnerables -como se vio en el capítulo anterior-.

El estudio de la CANIRAC (2014) habla de las repercusiones de la epidemia del virus H1N1 en 2009 y en el año de la redacción de esta tesis (2020) tuvimos un evento extraordinario que

afectó también a este tipo de negocios. Sin embargo, contrario a lo sucedido hace 11 años, en esta ocasión se contó con otras herramientas como las aplicaciones de reparto o los pedidos en línea directamente con los establecimientos, que si bien no son la opción ideal, sí pudieron colaborar con los comercios -en ciertos casos- para solventar los gastos fijos en los meses que no pudieron recibir comensales.

Algo muy importante para las unidades económicas que pertenecen al segmento de las Pymes es la estrategia. Es un concepto complejo que hoy en día es importante aclarar para que las Pymes no lo malinterpreten. Principalmente, para este tipo de empresarios, les ayuda a saber sus planes a corto, mediano y largo plazo, lo que les permitirá establecer las acciones y tácticas necesarias a tomar para ajustar su estrategia. Sobre esto último, la estrategia no es estática. Es muy importante que, posterior a su planeación e implantación, se realicen monitoreos de control para poder ajustarla si es necesario o continuar con el planteamiento inicial si está funcionando.

En lo que concierne a el plan de mercadotecnia, las estrategias son diversas y se enfocan a diferentes momentos del desarrollo: producto, costo, promoción. Es importante que cada una de estas estrategias se planteen correctamente y de manera integral para evitar grandes correcciones en el futuro o problemas que involucren la supervivencia del producto en cuestión.

Como se citó con Brandenburger (2019), tener una buena contextualización del entorno permitirá saber si la estrategia tiene el rumbo correcto y también, poder crear soluciones y adaptaciones inesperadas que resuelvan las áreas de oportunidad.

La mercadotecnia es, sin duda, una de las funciones más importantes de las verticales de un negocio. Es el área encargada de conocer al cliente para saber sus hábitos de consumo y necesidades para que, con base en ello, el producto o servicio de su interés llegue a su entorno para que pueda adquirirlo, lo cual se traduce en ventas para la empresa. El término se ha popularizado en los últimos años por su combinación con la palabra “digital”, siendo para muchos la solución a sus problemas de ventas; sin embargo, la base de la mercadotecnia -es decir, las 4 p- debe estar bien establecida para que pueda funcionar correctamente en el proceso del producto.

Dentro de las P, la promoción es clave para dar a conocer el producto o servicio con el cliente. Para hacerlo correctamente, se debe planear con una comunicación eficaz que transmita de manera correcta, ya que este mensaje puede funcionar para posicionar a la marca y crear valor para los clientes meta. Por ello, es importante tener siempre en mente el proceso de la comunicación y mantener tanto una redacción adecuada como un proceso creativo acorde al mensaje y al público objetivo que se busca alcanzar. Saber qué se quiere decir, la frecuencia y el lugar para hacerlo no suele ser sencillo, sin embargo, es de gran importancia. Como menciona Kotler (1996), los mensajes que quieren transmitir las empresas no deben dejarse al azar.

En el segmento de las Pyme, la consultoría es un proceso antiguo que hoy en día sigue siendo vigente y que puede resultar de utilidad para el segmento. Dentro de la consultoría, existen diferentes etapas y también diversas formas de considerar al mismo consultor dependiendo el periodo donde se anexe.

Fiona Czerniawska(1999) menciona un dato que sin importar el tiempo, sigue vigente: la especialización de un consultor es una característica que se enfoca en la creación de valor. A través de los años, llegando hasta nuestra década, han surgido herramientas e información por diversas entidades que permiten darle mayor validez a este apartado, como lo son las certificaciones.

México cuenta con el Sistema Nacional de Competencias (SNC) que a través Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) inscribe en el RENECE y certifica ciertas habilidades y conocimientos adquiridos por las personas en la práctica para profesionalizar esos conocimientos.

Conforme al estudio presentado en este capítulo, a través de reportes elaborados por el organismo, los modelos de competencias generan un 68.9% de mejoras en la productividad. El sistema CONOCER tiene la ventaja, por sobre otros certificadores de competencias, que existe un estándar para el proceso de certificación que diversas instituciones afiliadas pueden aplicar; esto es que no está centralizada su aplicación.

Las certificaciones por competencias están mencionadas en recomendaciones a México por la OCDE; además, dentro del Tratado México-Estados Unidos-Canadá (T-MEC) se busca que este programa sea reconocido no solo en nuestro país, sino a nivel Norteamérica para validar las competencias en estos tres países. De lograrse esto, será una aliciente para que los profesionales de cualquier rubro acudan a estas certificaciones, que hoy en día continúan poco conocidas por los profesionales de áreas de medios de comunicación (esto último se podrá observar con mayor detalle en el siguiente capítulo).

En la encuesta realizada para poder elaborar la propuesta fue de mucha utilidad para conocer la percepción de las competencias y habilidades dentro del sector. Dentro de los resultados encontrados, existe un amplia justificación por parte de los encuestados para no certificar sus habilidades y competencias por el costo y el desconocimiento de opciones. También, existe un ampliodesconocimiento del programa CONOCER, que es una opción por sus costos más accesibles y por el reconocimiento SEP (gubernamental) que obtienen.

La propuesta desarrollada en el capítulo 7 busca hacer que la promoción pueda ayudar a los negocios del sector de alimentos desde las agencias que les dan servicio hasta poder ofrecerles la opción a los mismos profesionales de medios de brindar servicios de consultoría por su cuenta, controlando ellos mismos sus propios EAD.

La última parte de esta investigación se realizó durante la pandemia por el COVID-19 del 2020. Esto permitió conocer nuevos formatos dentro de los servicios de preparación de

alimentos que requieren mayores esfuerzos de promoción para asegurar sus ventas. En negocios como las *dark kitchens*, una buena planeación en los mensajes utilizando la mercadotecnia digital como forma de publicidad, es importante para que este nuevo giro dentro del subsector tenga éxito.

Además, con las modalidades planteadas, los EAD y la consultoría permiten que los profesionales de los medios puedan tener un trabajo que les permita atender otros segmentos de su vida (como familia o estudios).

Este tipo de modelos también resultan atractivos bajo las nuevas modalidades de trabajo a las que nos ha llevado a popularizar el COVID-19, como es el *home office*, porque bajo el esquema propuesto, la intervención se hace en un momento determinado, para el cual no se requiere oficina física u otros costos que podrían resultar en detrimento de la elección de estas formas laborales.

### 5.1 Recomendaciones futuras

Dentro de la investigación, se pudo encontrar que las competencias de CONOCER aún tienen un amplio trabajo por realizar en el rubro de los profesionales de medios de comunicación. Queda pendiente realizar investigaciones para poder desarrollar nuevos perfiles de competencias necesarios para ofrecer certificaciones a este sector.

En lo que respecta al nivel educativo, como se menciona en las hipótesis aceptadas, es importante investigar más el tipo de formación que están obteniendo los profesionales, ya que algunas pueden carecer de un rigor académico y se pueden proponer nuevas soluciones de capacitación y educación para los profesionales activos.

También es importante continuar las investigaciones que vinculen a los profesionales no solo de medios de comunicación sino de diferentes sectores con las Pymes. La población mexicana comienza a vislumbrar un gran problema con respecto a las jubilaciones de su población y la vinculación de la Población Económicamente Activa (PEA) con sectores como el de las Pyme puede comenzar a esbozar una solución de empleo que utilice la experiencia profesional y conocimientos de esta población como una vinculación para el sector de pequeñas y medianas empresas.

## Glosario de Términos

AL	América Latina
CANIRAC	Cámara Nacional de la Industria REstaurantera
CONOCER	Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales
COVID-19	Coronavirus disease 2019
DOF	Diario Oficial de la Federación
EAD	Equipo de Alto Rendimiento
EADc	Equipo de Alto Rendimiento en comunicación
ENAPROCE	Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
FCA	Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
FNE	Fondo Nacional del Emprendedor
INADEM	Instituto Nacional del Emprendedor
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
Matriz BCG	Matriz de Boston Consulting Group
MIT	Massachusetts Institute of Technology
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PIB	Producto Interno Bruto
PROCADIST	Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores
Pyme	Pequeña y Mediana Empresa
RENEC	Registro Nacional de Estándares de Competencia
SNC	Sistema Nacional de Competencias
T-MEC	Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá

## Fuentes de información

- Acosta, Adrián. *La Educación superior privada en México. Digital Observatory For Higher Education In Latin America And The Caribbean*. IESALC – UNESCO, en Torres, Mariela y Trápaga, Miriam (2010) Responsabilidad social de la Universidad, retos y perspectivas. Paidós Tramas Sociales, Primera edición.
- Alba Aldave, María Cristina; Macho, Diana M., Zúñiga, Griselda. (2015). *Publicaciones Sobre La Mipyme: Tesis Y Libros En México*. Cdmx: UNAM FCA Publishing.
- Alejandro Schnarch. (2013). *Marketing Para Pymes: Un Enfoque Para Latinoamérica*. México: Alfaomega.
- Alles, Martha Alicia (2006). *Dirección Estratégica De Recursos Humanos: Gestión Por Competencias: Casos / Buenos Aires*. México, Granica.
- Asociación Española De Empresas De Consultoría (Aec), *Libro Blanco De Buenas Prácticas En El Mercado De La Consultoría*. Editorial Fundación Confemetal. Madrid, 2018.
- Brandenburger, Adam. *Strategy Needs Creativity*. Harvard Business Review, March-April 2019.
- Briceño, Sonia; Mejías, Iraida Y Godoy, Elsy. *Comunicación De Marketing En Daena: International Journal Of Good Conscience*. Vol. 5, Núm 1, 1998. P 98.
- Cámara Nacional De La Industria Restaurantera. (2014). *Todo Sobre La Mesa, Dimensiones De La Industria Restaurantera*. Cdmx: Dimention/Canirac.
- Castrezana Guerrero, Norma Elena (2008). *Percepción Del Valor De La Marca En Restaurantes A Traves De Tres Modelos De Evaluación*. *Revista De Administração Da Unimep*, 6(2),1-25.[Fecha De Consulta 10 De Agosto De 2020]. Disponible En: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2737/273720426007>
- Chiavenato, Idalberto, y Arão Sapiro. *Planeación Estratégica: Fundamentos Y Aplicaciones (3a. Ed.)*, Mcgraw-Hill Interamericana, 2017.
- Cardozo Vale, Silvana Valesca (2007). *La Comunicación En El Marketing. Visión Gerencial*, (2),196-206.[Fecha De Consulta 2 De Agosto De 2020]. Issn: 1317-8822. Disponible En: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4655/465545876009>
- Chong, Lara, *Conceptos Básicos De Planeación Y Planeación Estratégica Dentro De Fischer*, Laura, *Plan De Mercadotecnia*. Fca Publishing, 2015. P 15.
- Cipriano, Luna González, Alfredo. *Proceso Administrativo*, Grupo Editorial Patria, 2014. Recuperado De <http://ebookcentral.proquest.com/lib/unam/detail.action?docid=3228564>
- Cipriano, Luna González, Alfredo. *Administración Estratégica*, Grupo Editorial Patria, 2014. P 16
- CONOCER (2020). *Registro Nacional De Estándares De Competencia (Datos Actualizados Al 1 De Septiembre Del 2020)*. Recuperado El 1 De Septiembre Del

2020 De <https://conocer.gob.mx/renec-registro-nacional-estandares-competencia/>

- Cuitláhuac Bárdan Esquivel, Et Al. (2002). Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas En México. Evolución, Funcionamiento Y Problemática. Junio 2019, De Instituto De Investigaciones Legislativas Del Senado De La República Sitio Web: [http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/1718/MPYME\\_m.pdf?sequence=1&isallowed=Y](http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/1718/MPYME_m.pdf?sequence=1&isallowed=Y)
- Czerniawska F. (1999) *Segmenting the Consulting Industry of the Future. In: Management Consultancy in the 21st Century*. Palgrave Macmillan, London. [https://doi-org.pbidi.unam.mx:2443/10.1007/978-1-349-14873-8\\_14](https://doi-org.pbidi.unam.mx:2443/10.1007/978-1-349-14873-8_14)
- Czerniawska F. (2002) *The Value-Based Consultancy*. In: Value-Based Consulting. Palgrave Macmillan, London
- De La Rosa, E. (2020). Elevar Competitividad Para Lograr Estándares Del T-Mec, Reto De Pymes. Milenio. Recuperado El 30 De Agosto Del 2020 De <https://www.milenio.com/negocios/elevar-competitividad-lograr-estandares-t-mec-reto-pymes>
- Dini, Marco; Stumpo, Giovanni. (2018). Mipymes En América Latina, Un Frágil Desempeño Y Nuevos Desafíos Para Las Políticas De Fomento. Santiago De Chile: Naciones Unidas.
- Duncan, T., Y Everett, S. (1993). *Client Perceptions Of Integrated Marketing Communications*. En *Journal Of Advertising Research*, May/Jun93, Vol. 33, Issue 3. Pp. 30-39
- ENAPROCE (2019), Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, 2018. INEGI. Recuperado el 10 de diciembre del 2019 de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE2018Pres.pdf>
- Escobar Moreno, Nelcy Rocío (2014). Comunicación Integrada De Marketing: Un Acercamiento A La Evolución Del Concepto. *Semestre Económico*, 17(35),161-192.[Fecha De Consulta 25 De Julio De 2020]. Issn: 0120-6346. Disponible En: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1650/165036220007>
- Fca Sua. Unidad 1, Consultoría Y Asesoría. Recuperado De [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/consulta\\_asesoria.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/consulta_asesoria.pdf)
- Flores Choperena, Oscar Everardo (2011), La Consultoría Como Proceso De Intervención Sistémica. Tesis De Maestría En Ingeniería, Universidad Nacional Autónoma De Mexico, Mexico
- Filion, Louis Jacques; Cisneros, Luis Felipe; Mejía-Morelos, Jorge Humberto. (2011). *Administración De Pymes, Emprender, Dirigir Y Desarrollar Empresas*. México: Pearson Educación.

- Fischer B. Y Boynton A. (Julio-Agosto 2005). *Virtuoso Teams*. Harvard Business Review, 7, 76-83.
- Fischer, Laura y Espejo, Jorge (2016) *Mercadotecnia*, 5ª Edición. Editorial McGraw Hill. México. pp 5, 6, 16.
- Flores, Daniel. 4t Valida Padrón Oficial Y Borra Al 55% De Los Periódicos Y Revistas. *Publimetro*, 17-Septiembre-2019. Nota Recuperada De <https://www.publimetro.com.mx/mx/noticias/2019/09/17/4t-valida-padron-oficial-y-borra-a-55-de-los-periodicos-y-revistas.html>
- Flores Paredes, Sánchez Ambriz, Espíritu Olmo, Calderón Martínez, Vigueras García, López Jiménez, Lino Gamiño Y Aguirre Valdez. *Pymes Mexicanas: Impacto De La Primera Crisis Global Del Siglo Xxi*. 2015. Unam Cuautitlán.
- Gerusa, A. (2002). O Papel Do Consultor Administrativo Externo No Fortalecimento Do Negocio En González Millán, José J., Y Rodríguez Díaz, Miryam T., & Duarte, Liliana M. (2011). Necesidades De Consultoría En Las Mipymes Del Valle De Sugamuxi En Boyacá. *Cuadernos De Administración*, 27(46),67-80.[Fecha De Consulta 1 De Septiembre De 2020.. Disponible En: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2250/225022711006>
- González Cornejo, Aurelio. (2008). 37 Preguntas Y Respuestas Sobre Consultoría Organizacional. México, D.F.: Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, S.A. De C. V.
- Gómez, José y Fedor Simón (2016). La Comunicación. *Salus*, 20(3),5-6.[Fecha De Consulta 2 De Agosto De 2020]. Issn: 1316-7138. Disponible En: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3759/375949531002>
- Goodstein, Nolan Y Pfeiffer, Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá, Mcgrawhill, 1997.
- Hernández Y Rodríguez, Sergio. (2011). *Introducción A La Administración*. México: Mcgraw Hill.
- Hill, Charles, Jones, Gareth. (2011). *Administración Estratégica: Un Enfoque Integral*. Cdmx: Cengage Learning.
- Huerta, Juan José Y Rodríguez, Gerardo. *Desarrollo De Habilidades Directivas*. Editorial Pearson Prentice Hall. México, 2006.
- Inegi (2017) *Cuenta Satélite De La Cultura En México 2017*. Recuperado De <https://www.inegi.org.mx/temas/cultura/default.html#tabulados>
- Iniesta, Lorenzo. *Manual Del Consultor De Marketing*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, 2002.
- Kliatchko, J. (2008). Revisiting The Imc Construct- A Revised Definition And Four Pillars. En: *International Journal Of Advertising*, 27(1), P. 145
- Konfio (2020). El Deterioro De La Industria Restaurantera En México, Impacto Del Coronavirus En El Sector. Estudio Recuperado El 1 De Septiembre Del 2020 De <https://konfio.mx/tips/articulos-especiales/impacto-coronavirus-sector-restaurantero/#Form>

- Kotler, Philip Y Armstrong, Gary. Marketing, 14a Edición. Pearson Educación. México, 2012.
- Kubr, M. (1997). La Consultoría De Empresas: Guía Para La Profesión. Oficina Internacional Del Trabajo, Tercera Edición. Pp 980.
- L. E. Greiner Y R. O. Metzger (1983) Consulting To Management, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1983, Pág. 7.
- Lamb, Hair, Mcdaniel. Marketing, 11va Edición. México, Cengage Learning, 2011.
- Longenecker, Moore, Petty, Palich. (2010). Administración De Pequeñas Empresas. Lanzamiento Y Crecimiento De Iniciativas Emprendedoras (14a. Edición). México: Cengage Learning.
- Malpica, Rosaura, & Rossell, Romer, & Hoffmann, Ingrid (2014). Equipos De Trabajo De Alto Desempeño. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 7(14),69-83.[Fecha De Consulta 10 De Agosto De 2020]. Issn: 1856-9099. Disponible En: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2190/219040849005>
- Mayobre, J. (1997). La Comunicación Para El Desarrollo: Perspectivas Después Del Año 2000. En: Memoria Del Congreso Comunicación Para El Desarrollo. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Pp. 33-52 Y Lambin, J. J. (1995). Marketing Estratégico. Mcgraw-Hill, 3a. Edición, España En Cardozo Vale, Silvana Valesca (2007). La Comunicación En El Marketing. Visión Gerencial, (2),196-206.[Fecha De Consulta 2 De Agosto De 2020]. Issn: 1317-8822. Disponible En: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4655/465545876009>
- Mcgraw, Thomas. Creating Modern Capitalism: How Entrepreneur Companies And Countries Triumphed In Three Industrial Revolutions. Harvard University Press, 1998.
- Mendoza Barrón, María Caridad. La Importancia De La Función De Consultoría. Colegio De Contadores Públicos De México. México, 2010. Recuperado De [https://www.ccpm.org.mx/veritas/abril2010/importancia\\_consultoria.pdf](https://www.ccpm.org.mx/veritas/abril2010/importancia_consultoria.pdf)
- Mintzberg, Henry. The Fall And Rise Of Strategic Planning. Harvard Business Review, January-February Issue, 1994.
- NUJ (2007). Shaping The Future, Commission On Multimedia Working. Executive Summary And Recommendations. National Union Of Journalists. Recuperado El 1 De Agosto Del 2020 De <https://www.nuj.org.uk/documents/shaping-the-future/>
- OCDE (2010). The Evolution Of News And The Internet. Committee For Information, Computer And Communications Policy. Recuperado El 1 De Agosto Del 2020 De <http://www.oecd.org/internet/ieconomy/45559596.pdf>
- OCDE (2013), Temas Y Políticas Clave Sobre Pymes Y Emprendimiento En México, OCDE Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264204591-es>.
- OCDE (2017), Diagnóstico De La Oede Sobre La Estrategia De Competencias, Destrezas Y Habilidades De México, Resumen Ejecutivo. Recuperado El 30 De Abril Del 2020 De <https://www.oecd.org/mexico/diagnostico-de-la-oede-sobre-la->

Estrategia-De-Competencias-Destrezas-Y-Habilidades-De-Mexico-Resumen-Ejecutivo.Pdf

- OCDE/Caf (2019), América Latina Y El Caribe 2019: Políticas Para Pymes Competitivas En La Alianza Del Pacífico Y Países Participantes De América Del Sur, OCDE Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/60745031-es>.
- OCDE (2019), OCDE Sme And Entrepreneurship Outlook 2019, OCDE Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- OIT (2000), La Tecnología Cambia El Trabajo En Los Medios De Comunicación Y La Industria Del Ocio. Sala De Prensa De La Organización Internacional Del Trabajo. Recuperado El 2 De Abril Del 2020 De [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/wcms\\_008914/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/wcms_008914/lang-es/index.htm)
- Organización Internacional Del Trabajo (2014), Las Relaciones De Trabajo En Las Industrias De Los Medios De Comunicación Y La Cultura, Documento Temático Para El Debate En El Foro De Diálogo Mundial Sobre Las Relaciones De Trabajo En El Sector De Los Medios De Comunicación Y La Cultura (Ginebra, 14 Y 15 De Mayo De 2014), Oficina Internacional Del Trabajo, Departamento De Actividades Sectoriales. Ginebra.
- Paris, José Antonio. Marketing Estratégico, Desde El Paradigma Esencial. Editorial Alfaomega. España, 2017.
- Pew Research Center For Journalism And Media (2019). State Of The News Media: Newspapers Fact Sheet. Recuperado El 1 De Agosto Del 2020 De <https://www.journalism.org/fact-sheet/newspapers/>
- Porter, Michael. What's Strategy. Harvard Business Review, November-December 1996.
- Prieto Diego José, Bermejo Jaime Y Bermejo Pilar (2020). El Servicio Y Proyectos De Consultoría Para La Empresa. Máster En Consultoría De Empresa, Udem, España. Recuperado El 1 De Octubre Del 2020 De [https://www2.uned.es/master-consultoria/parcial\\_texto\\_m1.pdf](https://www2.uned.es/master-consultoria/parcial_texto_m1.pdf)
- Pizzolante, I. (2001). Ingeniería De La Imagen En Cardozo Vale, Silvana Valesca La Comunicación En El Marketing. Visión Gerencial , 2007, 196-206. Recuperado El 1 De Octubre Del 2020 De <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545876009>
- Pwc Interaméricas, ¿Qué Es La Consultoría?. Recuperado De <https://www.pwc.com/ia/es/carreras/consultoria.html>
- Reyes-López, Octavio (2018). Estratificación Del Tamaño De Las Mipymes En México. Cátedra De Competitividad A.C., Julio Del 2018 Pp 2, 3.
- Rivera-Betancur, Jerónimo León (2011). Comunicación Estratégica. Palabra Clave, 14(1),7-8.[Fecha De Consulta 1 De Febrero De 2020]. Issn: 0122-8285. Disponible En: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=649/64920732001>
- Rodríguez, Astrid (2003), La Realidad De La Pyme Colombiana Desafío Para El Desarrollo. Colombia, Fundes, Septiembre, Pp. 106-107.

- Saavedra G., María L., & Hernández C., Yolanda (2008). Caracterización E Importancia De Las Mipymes En Latinoamérica: Un Estudio Comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 11(17),122-134.[Fecha De Consulta 9 De Noviembre De 2020]. Issn: 1316-8533. Disponible En: [Https://Www.Redalyc.Org/Articulo.Oa?Id=257/25711784011](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257/25711784011)
- Sangri, Coral, Alberto. *Introducción A La Mercadotecnia*, Grupo Editorial Patria, 2014.
- Santesmases, Miguel; Sánchez, Adriana Y Valderrey, Francisco. *Fundamentos De Mercadotecnia*. Grupo Editorial Patria, México, 2014.
- Schnarch, Alejandro (2013). *Marketing para Pymes, un enfoque para Latinoamérica*. Primera edición, Editorial Alfaomega.
- SDE Guanajuato (2020). Usos Y Beneficios Para Pymes De Las Competencias Laborales. Recuperado El 25 De Julio Del 2020 De [Https://Sde.Guanajuato.Gob.Mx/Index.Php/Competencias-Laborales-Guanajuato/](https://sde.guanajuato.gob.mx/index.php/competencias-laborales-guanajuato/)
- Silvana Valesca Vale Cardozo, *La Comunicación En El Marketing. Visión Gerencial*, Año 6, Núm. 2, Julio-Diciembre, 2007, P. 199.
- Staff Forbes (2020). El 65% De Los Restaurantes En México ‘Morirá’ O Tendrá ‘Alto Riesgo De Quebrar’ Por Coronavirus”. *Forbes México*, 11 De Mayo Del 2020. Recuperado El 1 De Septiembre Del 2020 De [Https://Www.Forbes.Com.Mx/Negocios-El-65-De-Los-Restaurantes-En-Mexico-Morira-O-Tendra-Alto-Riesgo-De-Quebrar-Por-Coronavirus/](https://www.forbes.com.mx/negocios-el-65-de-los-restaurantes-en-mexico-morira-o-tendra-alto-riesgo-de-quebrar-por-coronavirus/)
- Stanton, W.; Etzel, M. Y Walker, B. (2004). *Fundamentos De Marketing*. McGraw-Hill, 13a. Edición, México
- Steele, F. (1975): *Consulting For Organizational Change*. Amherst, Massachusetts, University Of Massachusetts Press), P 3.
- Statista, Consumo Medio Diario De Medios De Comunicación Por Persona A Nivel Mundial Entre 2011 Y 2021 (En Minutos). Recuperado De [Https://Es.Statista.Com/Estadisticas/638169/Tiempo-Dedicado-A-Los-Medios-De-Comunicacion-En-America-Latina/](https://es.statista.com/estadisticas/638169/tiempo-dedicado-a-los-medios-de-comunicacion-en-america-latina/)
- Tavera, María Elena, Salinas Edmar. (2011). *Las Mipyme En México: Crecimiento, Financiamiento Y Tecnología*. México: Ipn, Dirección De Publicaciones.
- Torres, Hernández, Zacarías, And Martínez, Helí Torres. *Planeación Y Control*, Grupo Editorial Patria, 2014. Proquest Ebook Central, [Https://Ebookcentral.Proquest.Com/Lib/Unam/Detail.Action?Docid=3227517](https://ebookcentral.proquest.com/lib/unam/detail.action?docid=3227517).
- Torres, Hernández, Zacarías, And Martínez, Helí Torres. *Administración De Proyectos*, Grupo Editorial Patria, 2014.
- Torres Sandoval, Verónica (2010). *Satisfacción laboral y compromiso ocupacional de actores de doblaje en la Ciudad de México*, tesis de maestría. Recuperado del sistema TesiUNAM.
- Ulloa Arellano, Victor, Quijada Monroy, Verónica (2006). *Estadística Aplicada A La Comunicación*. Facultad De Estudios Superiores Acatlán,Primera Edición. Unam

- Valdés Díaz De Villegas, J., & Sánchez Soto, G. (2012). Las Mipymes En El Contexto Mundial: Sus Particularidades En México. Iberoforum. Revista De Ciencias Sociales De La Universidad Iberoamericana, Vii (14), 126-156.
- Varela, Ricardo. Administración De La Compensación: Sueldos, Salarios Y Prestaciones. Segunda Edición. México, Pearson, 2013.
- Viegas, Juan Carlos; Albano, Sergio, Luis Trentini, Carlos: Pérez Cortés, Ángel; Spotorno María Mónica; Marís Suárez, Stella. Valoración Actual De Los Atributos Del Consultor Eficiente En Gestión De Pymes: El Punto De Vista De Los Asesores. Universidad Nacional De Rosario, Argentina, 2004.
- Weintraub, Arlene (2006), Hot Growth Companies, Business Week, 5 De Junio De 2006, P 50.
- Williams A.P.O., Woodward S. (1994) Consultancy Roles. In: The Competitive Consultant. Palgrave Macmillan, London
- World Business Council For Sustainable Development (Wbcsd), Promoción De Pequeñas Y Medianas Empresas Para El Desarrollo Sostenible. Recuperado De [Wbcsd.Org/Web/Development.Htm](http://Wbcsd.Org/Web/Development.Htm)

## ANEXOS

### Anexo 1: instrumento para realizar la encuesta a profesionales de medios

## Experiencia profesional – profesionales de medios

Esta es una encuesta dirigida a conocer la formación profesional de las personas que laboran en medios de comunicación.

Tu participación es muy importante para desarrollar un trabajo académico de posgrado que busca beneficiar a este sector.

¡Gracias por responder!

**\* Required**

#### 1. Género \*

*Mark only one oval.*

- Mujer
- Hombre

#### 2. Edad \*

*Mark only one oval.*

- 25 o menos
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- 56-60
- 60 o más

3. ¿Qué carrera estudiaste? \*

*Mark only one oval.*

- Ciencias de la comunicación
- Comunicación social
- Comunicación audiovisual
- Periodismo
- Publicidad
- Marketing
- Diseño gráfico/Artes visuales
- Other: \_\_\_\_\_

4. ¿Estás titulado? \*

*Mark only one oval.*

- Sí
- No

5. ¿Cuántos años de experiencia profesional tienes? \*

*Mark only one oval.*

- 1-5
- 5-10
- 10-15
- 15-20
- 20 o más

6. ¿Cuentas con estudios posteriores a tu carrera? \*

*Mark only one oval.*

Sí

No

7. Si contestaste que sí a la pregunta anterior, selecciona las que apliquen: \*

*Check all that apply.*

Cursos de actualización (con diploma oficial)

Diplomados

Certificaciones de competencias laborales

Especialidad

Maestría

Doctorado y post-doctorado

No aplica

8. ¿Qué tan importante consideras que es contar con actualizaciones dentro de tu formación profesional? \*

*Mark only one oval.*

1      2      3      4      5

No es importante                  Muy importante

9. En años recientes, ¿has tenido que desarrollar nuevas habilidades y/o competencias para continuar vigente en el mercado laboral? \*

*Mark only one oval.*

Sí

No

10. Si contestaste que sí, ¿has buscado cómo certificar esas habilidades por alguna institución? \*

*Mark only one oval.*

- Sí
- No
- No aplica

11. Si no las has certificado, ¿por qué no lo has hecho? \*

*Mark only one oval.*

- No sé cómo hacerlo
- No conozco opciones
- No lo he requerido
- Other: \_\_\_\_\_

12. ¿Conoces el sistema de certificación de competencias CONOCER? \*

*Mark only one oval.*

- Sí
- No

13. ¿Actualmente sigues trabajando en áreas relacionadas con comunicación? \*

*Mark only one oval.*

- Sí
- No

## ANEXO 2: Evaluación diagnóstica para certificación y evaluación de la competencia “prestación de servicios integrales de consultoría”

### EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

### PRESTACIÓN DE SERVICIOS INTEGRALES DE CONSULTORÍA

FECHA DE APLICACIÓN:	
----------------------	--

NOMBRE DEL CANDIDATO:	
-----------------------	--

#### INSTRUCCIONES DE USO:

Por favor responda los siguientes reactivos, dispone de 60 minutos para hacerlo. Al terminar por favor entregue este instrumento a su centro evaluador, quien después de calificarlo le retroalimentará acerca de sus resultados.

#### PRIMERA SECCIÓN.

Instrucciones: Lea cuidadosamente los siguientes reactivos y anote en el paréntesis la letra que corresponda a la respuesta correcta. **Valor: 1 punto cada reactivo.**

Reactivos:	Respuestas:
1. ( ) Es un proceso de ayuda que se obtiene de una relación establecida entre una persona o personas que tratan de resolver un problema, desarrollar una idea, un plan de intervención, ejecutarlo y medirlo.	a) Fuentes de información a emplear, grado de confiabilidad y validez requerida por la información seleccionada, e instrumentos utilizados
2. ( ) Proceso que tiene por objeto examinar de manera detallada y a fondo, el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el consultante, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionen el problema e influyen en él.	b) Proporcionar conocimientos y experiencia; capacitar; colaborar en la solución; motivar; identificar opciones
3. ( ) Persona que forma parte de una organización y que requiere los servicios de un consultor para dar solución a un problema o situación dentro de la empresa	c) Datos generales; antecedentes históricos; áreas de mejora y/o problema a resolver desde la perspectiva del cliente

4. ( ) Elementos de un documento que describe un proceso de búsqueda de la información d) Confiabilidad y validez
5. ( ) Roles del consultor e) Modelo de referencia
6. ( ) Elementos que sirven para medir los factores de eficiencia de una organización. f) Definición de consultoría
7. ( ) Individuo que, independientemente de la especialidad que practique, ayuda a sus clientes en la solución de problemas de gestión g) Entrevista
8. ( ) Conversación con un propósito específico h) Consultor
9. ( ) Es la población a encuestar que se considera representativa de la totalidad de la misma i) INEGI, Internet, bibliotecas, cámaras, asociaciones.
10. ( ) Ejemplo de fuentes de información indirectas o secundarias j) Diagnóstico
11. ( ) Situación deseada contra la que se comparará la organización estudiada para que, con base en las diferencias encontradas, presentar un diagnóstico k) Indicadores empleados; comparación de la situación real vs la deseable; conclusiones sobre lo encontrado
12. ( ) Características de la información relacionadas con la seguridad de su veracidad, representatividad y actualidad l) Cliente
13. ( ) Elementos de un documentos que describe la identificación de una organización m) Muestra
14. ( ) Elementos de un documento que describe la situación actual de la organización n) Indicadores

## SEGUNDA SECCIÓN.

Marque con una cruz si las siguientes aseveraciones son falsas o verdaderas.

**Valor: 1 Punto cada aseveración.**

Aseveración	Falso	Verdadero
Los datos mínimos que debe contener una propuesta de trabajo a un posible cliente son:		
15. El diagnóstico de la situación actual de la organización		
16. La descripción del proyecto propuesto,		
17. El alcance del trabajo a desarrollar		
18. Un plan de trabajo calendarizado		
19. Los recursos a utilizar por parte del consultor y del cliente		

20. Los datos necesarios para derivar un contrato de trabajo		
21. El tiempo estimado para su implementación		
22. Las responsabilidades del consultor y del cliente		

**TERCERA SECCIÓN:**

23 De las siguientes actividades subraye las que deben aparecer en un plan de implementación de una consultoría. **Valor: 2 puntos.**

- a) Negociación con el cliente de los aspectos a intervenir
- b) Acciones y tiempos para la capacitación del personal involucrado
- c) Programación de las actividades que se van a desarrollar
- d) La factura y/o recibo de honorarios de la firma consultora
- e) Los mecanismos de control y seguimiento durante la implementación

Lea cuidadosamente los siguientes enunciados y escriba en la columna de la derecha una “V” si los considera VERDADEROS o una “F” si los considera FALSOS. **Valor: 1 punto cada enunciado.**

Enunciados:	Verdadero (V) o Falso (F):
24. El reporte de avance de una intervención en consultoría tiene como propósito principal contar con evidencias que permitan al consultor expedir las facturas o recibos de honorarios correspondientes.	
25. Mencionar lo que originó un cambio a un plan de instalación de una intervención en consultoría, las acciones derivadas por el cambio y sus implicaciones son, entre otras, las razones por las que es conveniente registrar todos los cambios que se presenten.	
26. Solamente el consultor o el representante de la empresa pueden autorizar un cambio al plan de implementación	
27. La formalización de la entrega de los trabajos realizados durante una consultoría se hace por medio de un documento al que se adjunta las evidencias de la entrega de lo pactado con el cliente.	
28. No es necesario formalizar la terminación de una consultoría cuando ya se entregó, y fueron aceptados, los resultados parciales de una consultoría	

29. Mencione al menos cuatro etapas de una consultoría. **Valor: 5 puntos.**

---



---



---

---

---

30. Menciona dos mecanismos de control de una intervención de consultoría. **Valor: 5 puntos.**

---

---

---

---

**CUARTA SECCIÓN:**

Correlacione las siguientes aseveraciones con la respuesta que considere correcta.

Valor: **1 punto cada aseveración**

**Aseveraciones**

**Respuesta**

31. Son a las que se recurre para obtener datos de la organización: ( )

- a) Amplitud y confiabilidad
- b) Los tipos de información
- c) Fuentes de Información

32. Amplitud y dimensión que abarca una Fuente de Información: ( )

- a) Limitación
- b) Amplitud
- c) Alcance

33. Es un documento formado por un conjunto de preguntas, ya sean abiertas o cerradas: ( )

- a) Guía de entrevista
- b) Encuesta
- c) Cuestionario

34. Existen dos tipos de muestreo y son: ( )

- a) Simple y compuesto
- b) Estructurados y no estructurados
- c) Aleatorio y no aleatorio

35. Algunas normas de conducta que conforman la ética de un consultor son: ( )

- a) Confidencialidad, honestidad, modestia, disciplina, etc.
- b) Imponer su criterio, disponer de su tiempo, etc.
- c) Se deja llevar por apreciaciones, influencias, puede resolver cualquier tipo de problema, etc.

**Valor Total: 44 puntos.**

**AUTOEVALUACIÓN:**

Una vez que se haya aplicado el Diagnóstico, el personal del Centro Evaluador le orientará sobre el resultado, de tal suerte que:

- a) Si las respuestas correctas son de **41 o más** se recomienda que prosiga con la **Evaluación**.
- b) Si las respuestas correctas se encuentran en el rango de **38 a 40** se recomienda que tome primero el **Curso de Alineación** para que pueda continuar con la evaluación.
- c) Si las respuestas correctas son **menores de 38**, se recomienda que primero tome un **Curso de Formación**, para que pueda pasar a su proceso de evaluación.

Independientemente del resultado, Usted puede tomar la decisión que más le convenga, marcando en el recuadro que corresponda a "Evaluación", "Alineación" o "Formación". Recuerde que esta evaluación es de carácter exploratoria y su objetivo es ayudarlo a tomar una decisión para ingresar a los procesos de evaluación y certificación.

**Resultado de la Autoevaluación:**

**Marque con una "X" la opción que Usted haya elegido:**

**Evaluación:**

**Alineación:**

**Formación:**

**Decisión del Candidato/a:**

**Sugerencia del Centro Evaluador:**

**Comentarios del Centro Evaluador:**

---

---

---

---