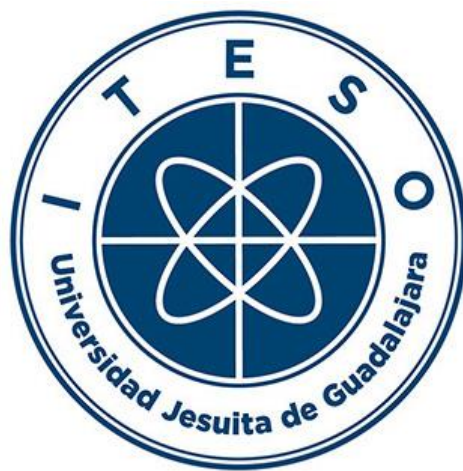


Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología
Maestría en Mercadotecnia Global



CASO DE ESTUDIO. LA PROFESIONALIZACIÓN Y LA COMUNICACIÓN DE LA IMAGEN DE UNA MICROEMPRESA.

TESIS que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN MERCADOTECNIA GLOBAL

Presenta: **MARÍA DEL ROCÍO ORTEGA LÓPEZ**

Tutora **DRA. PATRICIA POCIVI GARZÓN**

Tlaquepaque, Jalisco. 7 de enero de 2019

ABSTRACT

Es la baja en las ventas un indicador que alerta al empresario de una MiPyMe que tiene que implementar medidas en la empresa a fin de evitar los efectos de esta situación, generalmente se piensa en hacer uso de una herramienta de promoción para atraer clientes nuevos; sin embargo, el caso de estudio que presenta la intervención en una microempresa de Jalisco ofrece información sobre la importancia de la investigación de mercados antes de tomar decisiones y realizar inversiones en la promoción o en cualquier otro tipo de táctica mercadológica, así como la necesidad de profesionalización de las empresas que permita a las empresas alcanzar sus objetivos.

Con base en la teoría del Triángulo de Integración, se diagnostica el posicionamiento actual que la empresa tiene en los clientes y en sus empleados y a partir de ello se implementan acciones concretas para alcanzar el posicionamiento deseado de la marca.

Involucrar al empleado en el proceso de diagnóstico, así como en la implementación, permite que la propuesta de mejora en la organización cuente con mayor apoyo por parte de quienes la harán posible al interior de la empresa y tenga mayor efectividad.

La comunicación del posicionamiento deseado de la marca, es una tarea importante en el mercado pero también lo es al interior de la empresa.

Palabras clave: marca, posicionamiento, investigación, comunicación,
profesionalización

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I	4
Caso de Estudio.	4
1.1 Antecedentes	4
1.2 Propósito	13
1.3 Metodología para la integración del caso	14
1.3.1 Preguntas de reflexión	14
1.3.2 Unidades de análisis.	14
1.3.3 Métodos de recolección de información	15
1.3.4 Método de análisis de información	16
Capítulo II	18
Desarrollo del caso	18
2.1 Problemática	18
2.1.1 Descubrimientos en la primera investigación exploratoria.	21
2.2 Posibles soluciones	35
2.3 Solución presentada	36
2.4 Resultados de la implementación	43
2.4.1 Descubrimientos en la segunda investigación exploratoria o de cierre.	44

Capítulo III	48
Análisis de información	48
Capítulo IV	52
Lecciones y recomendaciones	52
4.1. Lecciones Aprendidas	52
4.2. Recomendaciones	55
4.3. La experiencia en la intervención	57
Conclusiones	66
Bibliografía	74

INTRODUCCIÓN

Comportamiento del Consumidor Global, fue la primera clase que tuve en la maestría (otoño 2012), en el equipo en el que trabajé realizamos una investigación sobre el uso de redes sociales en pequeñas y medianas empresas del giro restaurantero en la zona metropolitana de Guadalajara, el objetivo principal de este ejercicio era aplicar la metodología de la clase para entender el comportamiento de un segmento de mercado específico en la adquisición de algún producto. El tema me interesó porque trataba del mercado de empresas, y en ese momento los clientes que atendía en la empresa de venta de equipo de cómputo, en la que trabajaba, pertenecían a ese mercado y yo tenía la inquietud de investigar más en él porque generalmente en la escuela y en los libros estudiamos al consumidor final y estrategias relacionadas a este mercado.

Sin embargo, al ir entrevistando y comparando la información que obtuve con la de mis compañeros observé que había una oportunidad de negocio en el mercado ofreciendo la administración de las redes sociales para acercarse más al mercado de cada uno de los restaurantes. Pues dentro de las conclusiones de nuestro reporte encontramos que “en general, el mercado percibe efectividad cualitativa, salvo por estadísticas de la red y canje de promociones, sabe que sirven las redes pero no sabe cuánto”, además “reconocen la necesidad de invertir más tiempo, que en general, no disponen” y que “en la memoria de los administradores se ha guardado la información que permite que los contenidos sean congruentes con el mercado, horarios, estilo, etcétera, lo que en ocasiones no sucede con los administradores externos” Por lo

tanto si ofrecíamos un servicio de administración de redes sociales bajo un enfoque de mercado, en congruencia con el posicionamiento deseado por la empresa y resultados tangibles, las empresas al percibir que es un medio económico y con resultados podría invertir en que alguien más lo hiciera para que el actual administrador de las redes sociales se enfoque a las actividades en las que es más hábil como la administración del restaurante.

Mi hermano que tenía varios años trabajando como Community Manager no tenía trabajo en ese momento y le sugerí que nos asociáramos para ofrecer este servicio: él pondría la parte operativa y yo saldría a venderlo. El apoyo de mi esposo para dejar mi trabajo en ese momento y comenzar con esta idea me permitió que en enero de 2013 creara Anémona Comunicación con el objetivo de vincular a las empresas con su mercado a través de las redes sociales.

Cuando comencé a visitar prospectos para ofrecer la administración de sus redes sociales conocí que las empresas deseaban usar este medio para aumentar sus ventas, sin embargo no tenían conocimiento de cuál es su mercado o su segmento más rentable, tampoco tienen claro cuál es su oferta de valor, en qué son buenos o por qué les están comprando sus clientes, algunos han tenido ideas erróneas sobre sus puntos de mejora o sus fortalezas y cabe decir que, si no tenían claro lo anterior tampoco sabían cuál es el posicionamiento que necesitan alcanzar para cumplir con sus objetivos.

Uno de mis primeros clientes fue un señor dedicado a la instalación de conmutadores, cableado estructurado, cámaras de vigilancia y electrificación de rejas y portones eléctricos. Carlos Ramírez (el nombre es ficticio por fines de confidencialidad), dueño de en ese momento COMSYSTEL, quería “darse a conocer” por eso quería usar publicidad en Internet y usar Facebook y fue así que me buscó.

CAPÍTULO I

Caso de Estudio

1.1. Antecedentes

En México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales (Gómez Tamez, 2016), de las cuales 99.8 % son micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), generan el 74% del empleo y aportan el 52 % del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, así lo expresó el presidente nacional de Canacintra, Enrique Guillén Mondragón (Martínez, 2016).

El criterio para la clasificación de empresas en México se basa en el número de empleados principalmente y en las ventas anuales como un criterio complementario, en diciembre de 2002, la Secretaría de Economía publicó en el Diario Oficial de la Federación la siguiente estratificación (Micro, pequeña, mediana y gran empresa, 2006):

Tabla 1

Clasificación tipo de empresas en México. (Micro, pequeña, mediana y gran empresa, 2006)

Sector			
Tamaño	Clasificación según el número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana A	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100

La Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015 presenta que “de poco más de 4 millones de empresas existentes en México durante 2014, el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total, seguidas por las empresas pequeñas con el 2.0% y el 13.5% y las medianas que representan el 0.4% y el 11.1%, respectivamente” (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016)

Las cifras permiten entender lo importante que es este tipo de empresas para la economía de México; sin embargo, como lo afirma el artículo “El fracaso acecha a las PYMES mexicanas” (Vargas, 2012), 8 de cada 10 empresas fracasan antes de los 5 años y el 90% antes de cumplir una década.

Para la firma internacional Salles, Sainz Grant-Thornton, los principales problemas detectados en las Pymes mexicanas son la falta de experiencia (79%), escasez de capital (99%), excesivas inversiones en activos fijos (58%) y pocos sistemas de información confiable (59%). (Vargas, 2012). En términos de gestión, los problemas se centran en la mala selección de personal (15%); graves errores en la fijación de estrategias (46%); falta de ausencia de planes alternativos (38%); resistencia al cambio (28%); excesiva centralización de toma de decisiones (42%); mala operación de fondos (96%), y problemas en la selección de socios (6%).

Los problemas más recurrentes son la falta de profesionalización y la capacitación de los recursos humanos, "La misma empresa se autolimita y tiene visión

de corto plazo", opina Rafael Castillo, director de la Incubadora de Alta Tecnología y Aceleración de Empresas del Tecnológico de Monterrey (Vargas, 2012).

Marco Antonio Aguilar González, especialista de la División de Negocios de la Universidad del Valle de México (Vargas, 2012), propone como alternativa para profesionalizar a la PYME incubadoras de negocio.

La necesidad de profesionalización en las pequeñas y medianas empresas aparece también en el artículo "Pymes de México, sin planeación de negocios" (Eleconomista.com.mx, 2013), en el cual se afirma que el 92% de las empresas en México son PYME y el 90% de ellas carecen de un plan de negocio a mediano y largo plazo y requieren profesionalizarse para evitar un fracaso antes de los 5 años.

El gobierno del país conoce la necesidad que tienen los empresarios de tener apoyos que les permita crecer y generar más negocio por lo que se ha creado un instituto para apoyar el emprendimiento en México que tiene como objetivo fortalecer a las empresas pequeñas y medianas del país.

El Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), a través de la Convocatoria 4.2 (INADEM, 2013), la cual se encuentra actualmente cerrada, para la Formación de Capacidades de las MYPIMES, otorga recursos para optimizar las estrategias de mercadotecnia, diseño, mejora de productos, implementación de sistemas de calidad, servicio al cliente y desarrollo de habilidades administrativas, financieras y legales en las micro, pequeñas y medianas empresas.

Dicha iniciativa entrega apoyos para microempresas que pueden ir desde 30,000 pesos por negocio hasta 30 millones de pesos por proyecto; para las pequeñas empresas será de 50,000 pesos a los negocios que lo soliciten de forma directa y hasta 5 millones de pesos por proyecto; finalmente, para las empresas medianas los apoyos irán desde los 70,000 pesos hasta los 70 millones por proyecto. A esta convocatoria se destinarán 150 millones de pesos.

El Barómetro del Emprededurismo 2013 (Álvarez, 2013) indica que, en la categoría de apoyos coordinados, México ocupa la segunda posición, detrás de Rusia. Ello se debe “a la nueva reestructuración de Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y las reglas de operación del Fondo Pyme”, afirma Moisés Alcalde, asesor de la firma Ernst & Young quien emite este indicador.

Otro fondo destinado para el apoyo de la PYME es FONDO PYME, administrado por la Secretaría de Economía el cual otorga apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas. (Fondopyme.gob.mx, 2013).

Específicamente hay un programa para la Capacitación y Consultoría Empresarial, con el objetivo de que las PYMES sean más rentables y productivas. Esta fuente de consulta (página web) no proporciona información amplia de cómo puede accederse hasta este programa.

Estos esfuerzos benefician al país, ya que si se considera que 9 de cada 10 empleos son generados por PYMEs (Pepeytono.com.mx, 2013) el apoyo a este tipo de empresas permite ofrecer más número de plazas laborales.

La empresa COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS dedicada a la instalación, venta, mantenimiento y reparación de equipo para telefonía, redes, vigilancia y seguridad, en la cual se ha realizado la intervención de este caso, es dirigida por su dueño Carlos Ramírez y se dedica a dar servicio a empresas en Jalisco; al inicio de la intervención contaba con 4 empleados por lo que se considera una microempresa.

COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS, es una empresa relativamente joven, con 8 años en el mercado, ubicada en Privada Niños Héroes No. 5 San Agustín, Tlajomulco De Zúñiga Jalisco, vive la problemática de una empresa familiar, las cuales como lo asegura Gaona Tamez en la publicación de la Revista Internacional Administración y Finanzas (Gaona Tamez, De la Garza Cienfuegos, y Hernández Sandoval, 2013), el 80% de las empresas familiares en México son controladas por familias con la característica principal de transmitir su experiencia de generación tras generación, las cuales administran y planean en base a su experiencia sobre el mercado.

Estas empresas, señala el artículo, inician con el fundador quien fue quien vio una necesidad y en ella una oportunidad de comenzar el negocio, éste inicia la empresa familiar en forma modesta por carecer de suficientes recursos, y en esta

etapa las empresas dependen de él para sobrevivir, en este ciclo la mayoría de los negocios mueren.

María de los Ángeles Monteverde Valenzuela (Monteverde Valenzuela, 2013) afirma que según el Instituto de la Empresa Familiar los dos grandes problemas que se identifican en este tipo de organizaciones son: la dificultad para crecer y la continuidad de la empresa basada en los ciclos de la familia, y en algunos estudios resalta que las principales causas de cierre están relacionadas con la vulnerabilidad del empresario frente al entorno y por factores críticos de planeación y administración. Así mismo presenta la siguiente información:

Figura 1: Principales Factores De Amenaza Para Las Pymes (%).

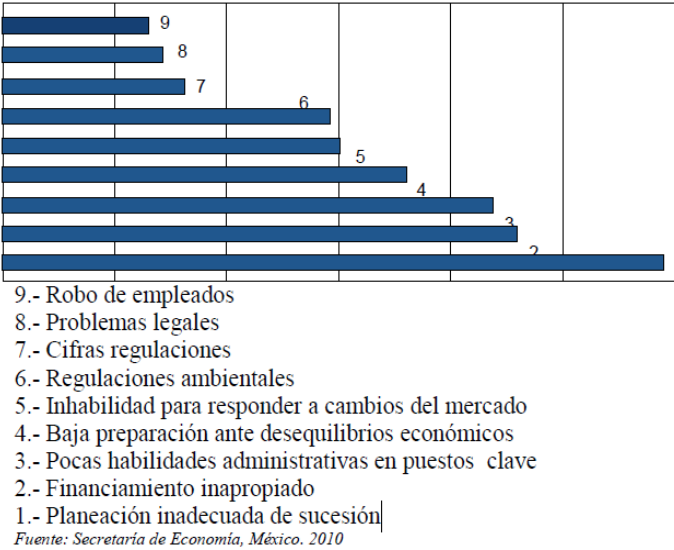


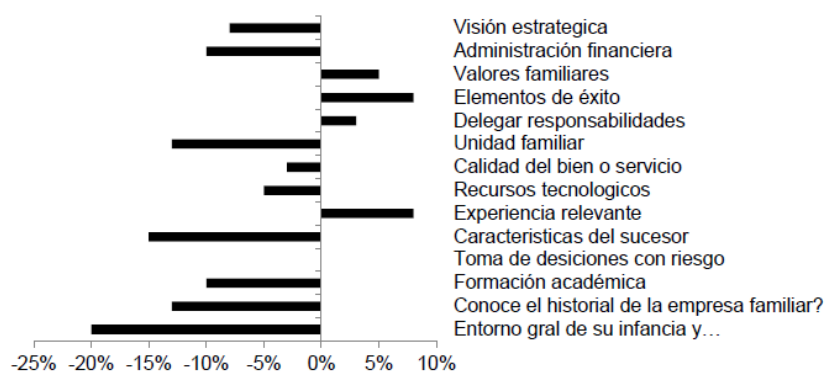
Figura 1 Factores de amenaza para las Pymes (Monteverde Valenzuela, 2013)

La investigación que presenta el artículo “El sucesor, figura clave en el éxito de la empresa familiar” (Gaona Tamez, De la Garza Cienfuegos, y Hernández Sandoval, 2013), explica que cuando el crecimiento de la empresa familiar comienza a crecer,

las organizaciones requieren de procedimientos institucionalizados, lo cual significa que el fundador ve muy limitado su objeto y es cuando aplica la visión de un mayor crecimiento reestructurando la empresa familiar a largo plazo en la búsqueda de diversificar el mercado, sin embargo la investigación realizada en este tipo de empresas arrojó que las organizaciones no están preparadas, ya que no cuentan con las características que una “Empresa Familiar Ideal” requiere para ello, lo cual apoya la afirmación presentada anteriormente sobre que la falta de profesionalización y capacitación de los recursos humanos son los problemas que más se presentan en una MiPyME.

La siguiente figura muestra resultados sobre lo que se piensa debe contar una Empresa Familiar Ideal según Monteverde Valenzuela (Monteverde Valenzuela, 2013) y lo que presentaron las empresas estudiadas por ella, evidenciando la necesidad de las empresas familiares en visión estratégica y administración financiera entre otras.

Figura 1: Balance General, Investigación Vs. Empresa Familiar Ideal

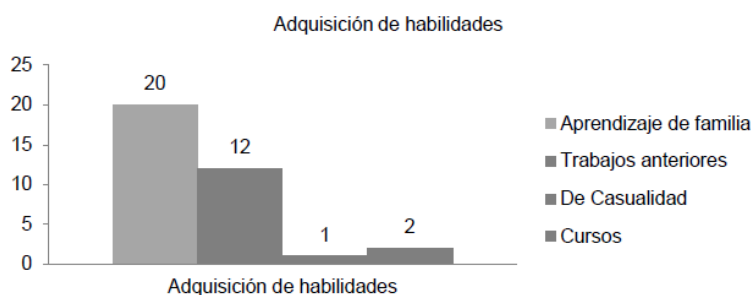


En la figura 1 se logra percibir que tan lejos están los resultados obtenidos de la investigación de las Empresas Familiares que se entrevistaron contra una Empresa Familiar ideal. Si está por debajo de 0 o negativo quiere decir que no cumple ese aspecto con respecto a una empresa familiar ideal, si está por arriba del 0 o positivo, quiere decir que ese aspecto si cumplió o superó el resultado con respecto a una empresa familiar ideal.

Figura 2 Elementos de los que carece un empresario al frente de una empresa familiar (Monteverde Valenzuela, 2013)

Aunado a esto se encontró en el artículo de Monteverde, la mayoría de las fuentes de preparación de quienes manejan la empresa familiar son el aprendizaje en familia y trabajos anteriores, son pocos los empresarios que buscan cursos o una educación formal para desarrollar habilidades que requiere la administración de la empresa que encabezan.

Figura 3: Habilidades Para El Manejo de la Empresa Familiar



Como se muestra en la Figura 3, según los datos arrojados a partir de las encuestas aplicadas, la adquisición de habilidades para manejar la empresa familiar fue adquirida de la siguiente manera: 57% personas afirman haber aprendido dentro de la misma familia, 34% personas adquirieron experiencia en trabajos anteriores, 3% contestó que de casualidad, y 6% del total desarrollaron habilidades administrativas en cursos de capacitación.

Figura 3 Habilidades para el manejo de la empresa familiar (Monteverde Valenzuela, 2013)

La incorrecta administración de los recursos al interior de la pequeña y mediana empresa (Pyme) en México provoca que siete de cada diez cierren sus puertas durante los primeros cinco años de su vida y sólo una logra cumplir su primera década, aseguró la Sociedad Financiera FICREA (NOTIMEX, 2013), esta sociedad afirma que “lo más importante cuando se empieza a desarrollar un negocio, es el crédito bien manejado el que se convierte en un motor generador de riqueza al interior de las empresas. El crédito hay que usarlo de manera moderada. El sobreendeudamiento es

uno de los peores pecados para cualquier tipo de empresa y más para las Pymes. Ese es un concepto que se tiene que saber manejar y administrar de manera muy objetiva, precisa y calculada.” (NOTIMEX, 2013). Lo que habla de que más allá de saber cómo manejar los recursos financieros se encuentra presente el tema de en qué invertir, si la empresa no conoce su negocio o no tiene objetivos claros ¿cómo puede hacer decisiones correctas al respecto?

En este momento en México, se busca fomentar una nueva cultura emprendedora, con la red del emprendedor y el observatorio del emprendedor con la cual se impuse la adopción de las mejores prácticas del emprendedurismo a nivel mundial. (Castellanos, 2013).

La preocupación por profesionalizar a la MyPyME es una realidad en el país, y es una realidad observada en COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS desde el primer acercamiento que se tuvo con el empresario el cual afirmó “quiero que la empresa trabaje sola, que no me busquen a mi sino a la empresa, que, si no estoy yo, de todos modos, siga trabajando”.

1.2. Propósito del proyecto

Elaborar un caso de estudio sobre la aplicación de estrategias de mercadotecnia en una empresa dedicada a la instalación, venta, mantenimiento y reparación de equipo para telefonía, redes, vigilancia y seguridad en empresas de Jalisco, a partir de la experiencia de trabajar con la empresa COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS.

Temas relacionados:

- La importancia de la investigación de mercado para detectar el problema en una microempresa.
- Las razones por las cuales es necesario conocer el posicionamiento actual antes de generar una estrategia de posicionamiento y/o realizar esfuerzos de promoción.
- Los beneficios de contar con una estrategia de posicionamiento en la toma de decisiones del microempresario.
- La visión típica del microempresario en México respecto a temas de posicionamiento y/o mercadotecnia para su empresa.
- La visión del microempresario respecto a temas de posicionamiento y/o mercadotecnia después de llevar a cabo acciones concretas en su empresa.

1.3. Metodología para la integración del caso

1.3.1 Preguntas de reflexión

¿Qué valor tiene para una microempresa la información que una investigación de mercado exploratoria le proporciona para la toma de decisiones?

¿Cuál es la claridad que tiene el empresario sobre el posicionamiento que desea proyectar al mercado?

¿En qué se basa el empresario para generar la imagen que desea proyectar al mercado?

¿Cuál es el valor que le da el empresario a implementar estrategias de mercadotecnia en relación a cumplir objetivos de ventas en su empresa?

1.3.2 Unidades de análisis.

COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS

Microempresa ubicada en Privada Niños Héroes No. 5 San Agustín, Tlajomulco De Zúñiga Jalisco. Cuenta actualmente con 7 empleados y ofrece instalación, venta, mantenimiento y reparación de equipo dedicado a la telefonía, redes, vigilancia y seguridad principalmente a empresas de Jalisco.

Es dirigida por Carlos Ramírez.

Clientes de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS

Empresas micro, pequeñas y medianas ubicadas en Jalisco. Generalmente su contacto principal con COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS son jefes de las áreas de Tecnologías de Información o Sistemas.

1.3.3 Métodos de recolección de información

Etapa I. Inicio de la intervención en la empresa

a) Entrevista a dueño de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS, el objetivo es conocer la situación de la empresa, las necesidades percibidas por el dueño y las acciones que se han tomado para resolver el problema expresado, así como los resultados obtenidos. La entrevista se aplicó el 11 de febrero de 2013 en las instalaciones de la empresa.

b) Entrevistas con empleados de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS, el objetivo es conocer la percepción que tiene el personal que labora en la empresa sobre las actividades que realizan, su sentir de trabajar en la empresa y la disposición de realizar nuevas actividades, si así fuera necesario, para obtener distintos resultados en la empresa. Las entrevistas se aplicaron el 11 y 25 de febrero de 2013 a los 4 empleados de la empresa.

c) Encuesta telefónica a 10 clientes de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS, el objetivo es conocer el posicionamiento actual de la empresa. La

encuesta se aplicó en febrero 2013, marcando a los 21 contactos que facilitó la empresa de una lista de clientes actuales, se obtuvieron 10 encuestas completas.

Etapa II. Posterior a la implementación de la solución

d) Entrevista a dueño de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS, el objetivo es conocer la percepción de los resultados de la implementación de la solución y el proceso de implementación, así como el valor que le ofrece realizar investigación de mercado. La entrevista se realizó en abril de 2017

e) Entrevistas con empleados de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS, el objetivo es conocer la percepción que tiene el personal que labora en la empresa sobre los cambios realizados en la empresa y sus resultados. Las entrevistas se realizaron en abril de 2017 a dos empleados de la empresa.

f) Encuesta telefónica a clientes de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS, el objetivo es conocer el posicionamiento actual de la empresa. La encuesta se aplicó en abril de 2017 a 20 clientes de la empresa. Se marcó a los 98 contactos de la lista de clientes proporcionada por la empresa y se obtuvieron 20 encuestas completas.

1.3.4 Método de análisis de información

Análisis a partir de la teoría del Triángulo de Integración (Arens, 2008) para la detección del posicionamiento inicial de la empresa.

La metodología para el desarrollo del Triángulo de Integración como herramienta de diagnóstico del posicionamiento real¹ de una empresa usada en este caso tiene las siguientes etapas:

- a) Definir el o los públicos meta para los que se desea conocer el posicionamiento que tiene la organización.
- b) Enlistar las fuentes de mensaje a los que dichos públicos tienen contacto.
- c) Describir las fuentes de mensaje en lo digital y análogo.
- d) Analizar el mensaje emitido por la fuente en el aspecto de contenido y su aspecto relacional. Según Watzlawick, “Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo clasifica al primero y es, por ende, una metacomunicación.” (Watzlawick, Jackson, & Bavelas, 1993)
- e) Confrontar el análisis con las manifestaciones del público meta en una investigación exploratoria.

¹ La metodología presentada fue desarrollada por María del Rocío Ortega López para uso académico en empresas reales desde Primavera 2010 en el curso de Comunicación Integrada de Mercadotecnia en ITESO.

CAPÍTULO II

Desarrollo del caso

La intervención en la empresa COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS, comienza a principios del mes de febrero de 2013 con una plática con el dueño donde explica sus inquietudes y el por qué se acerca a Anémona Comunicación. Para delimitar el problema que se resolvería en la empresa, en ese entonces COMSYSTEL, se tiene una entrevista a profundidad con el dueño, otras con los empleados y se realizan encuestas telefónicas a sus clientes; con esta información se diagnostica el posicionamiento que tenía la empresa basada en la Teoría del Triángulo de Integración (Arens, 2008) y se presentan tres caminos a seguir para resolver la situación, se sugiere comenzar por la primera, lo cual es aceptada por el señor Carlos Ramírez, se comparte con el personal los resultados de la investigación exploratoria inicial y de manera general los cambios que se realizarán para obtener una posición distinta en los clientes con el fin de hacerlos parte de este cambio y recibir el apoyo en las acciones realizadas. Los cambios que se hacen en la empresa se basan en la redefinición de la marca y una estrategia de comunicación de bajo costo aplicados desde abril hasta diciembre de 2013.

2.1. Problemática

Carlos Ramírez, dueño de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS, que en el inicio de la intervención usaba el nombre de COMSYSTEL, percibía baja en las

ventas, una de las 10 categorías principales en la problemática financiera que presentan las empresas, según el estudio publicado por COCYTEG (CONCYTEG, 2008), en dicho estudio el 66% de las organizaciones expresaron tener algún tipo de dificultad financiera siendo el bajo nivel de ventas, la problemática principal. El señor Ramírez manifestaba su problema al explicar que sus clientes “ya no le compraban”, la mayor parte del trabajo se generaba por recomendaciones y no contaba con ninguna otra forma de promoción por lo que el señor Ramírez deseaba anunciarse en Internet por lo que buscó a Anémona Comunicación para resolver su problema; sin embargo, como lo expresa Dave Gaona, presidente y fundador de la Asociación Mexicana de Profesionales de Social Media, “Lo importante es estar en el medio adecuado para poder vender, lo que no implica que necesariamente debas estar en todas las redes” (Hernández, 2017), o en la red.

En el primer acercamiento con la empresa se observó que el director sabía que su fuerte era la calidad del servicio que ofrecía y que no le quedaba mal a ningún cliente, pero mencionó que tenía ya muchos clientes que ya no le compraban nada y pensaba que en algo había quedado mal con ellos y necesitaba encontrar más.

Al preguntar al empresario cuál eran las razones por las cuales sus clientes le compraban o dejaban de comprar, no tuvo una respuesta concreta, se percibió entonces que el empresario no tenía claro cuál era el problema realmente y lo que él entendía que debía arreglar era la baja de ventas, sin embargo, se advirtió era sólo un síntoma y se debía conocer qué estaba pasando antes de realizar alguna acción de promoción por Internet.

De este primer encuentro se derivó una cita en la oficina del cliente para realizar una entrevista a profundidad con el objetivo de conocer la situación de la empresa, las necesidades percibidas por el dueño y las acciones que se han tomado para resolver el problema expresado, así como la imagen que se deseaba proyectar ante el mercado; ya que es necesario conocer en qué situación se encuentra una empresa antes de actuar (Silveira, 2010).

La entrevista dejó ver la situación de COMSYSTEL, que se resume en la siguiente lámina la cual fue parte de la propuesta “¿Cómo vincular a COMSYSTEL con sus clientes actuales y potenciales?” presentada en febrero de 2013.

Situación Actual

No hay identidad de **COMSYSTEL**
La empresa es Carlos

El trabajo que se recibe es a través de **recomendaciones**, no hay otra forma de promoción

Carlos **centraliza** las actividades más importantes, sin él no camina la empresa

El **desarrollo** de COMSYSTEL es una actividad postergada, por la cantidad de trabajo actual
Pues requiere:

- Planeación
- Reclutamiento
- Capacitación
- Acompañamiento
- Evaluación...

ANEMONA
COMUNICACION

La situación de la empresa dejaba ver distintos problemas; sin embargo, se entendió que la falta de una imagen profesional y única era la primer necesidad para poder plantear una estrategia de posicionamiento para la empresa y esta era una situación a la que debía darse prioridad, porque como lo comenta Colina (Colina, 2009) para triunfar en nuestra sociedad súper comunicada, toda compañía debe crearse una posición en la mente del cliente. Una posición que ha de tomar en cuenta no solo los éxitos y fracasos de esta, sino también de sus competidores.

Kotler (2012), afirma que las empresas deben identificar diversas necesidades y grupos de mercado, luego concentrarse en las necesidades o grupos que pueden atender mejor y deben buscar posicionar su producto de modo que el mercado meta reconozca la oferta e imagen distintiva de la organización y era de esto que COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS carecía en aquel momento.

2.1.1 Descubrimientos en la primera investigación exploratoria.

Al entender que antes de cualquier acción en la empresa se debía conocer cuál era su posicionamiento actual se realizaron 10 encuestas telefónicas con sus clientes activos en ese momento, a continuación, se presenta el análisis de la situación inicial de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS que se realiza a través de la teoría del Triángulo de Integración y la metodología antes descrita en el punto 1.3.4 del presente documento.

a) Públicos

Clientes y empleados

Se toma en cuenta la percepción que tienen los empleados sobre la empresa en la que trabajan, ya que finalmente ellos son quienes entregan la estrategia al cliente.

b) Fuentes de mensaje

Fuentes de mensaje para clientes	Fuentes de mensaje para empleados
<ul style="list-style-type: none">• Imagen personal de los técnicos del servicio• Marca• Herramientas de trabajo• Vehículo de transporte• Firma de correo electrónico• Dirección de correo electrónico• Local• Papelería corporativa• Catálogo de servicios	<ul style="list-style-type: none">• Imagen personal de los técnicos del servicio• Marca• Herramientas de trabajo• Vehículos de transporte• Local• Condiciones laborales

c) Descripción y análisis de la comunicación

Marca	
Elementos digitales	Elementos análogos
S&ST	Un círculo que hace referencia a un globo terráqueo, con dos triángulos hacia la derecha y en la parte de arriba líneas que hacen referencia a una antena de comunicación. Colores azul marino, cyan y blanco.
Contenido en la comunicación	Emociones en la comunicación
Dibujo de un mundo con antena o una cabeza de un pollo con un mapa adentro.	Desconcierto.



Ilustración 2. Marca inicial de COMUNICACION, SISTEMAS Y SERVICIOS

Imagen personal de los técnicos de servicio	
Elementos digitales	Elementos análogos
Diversas marcas de ropa.	Ropa al gusto del técnico. Pantalones de mezclilla anchos y caídos y con algunas roturas.
Contenido en la comunicación	Emociones en la comunicación
No hay uniformidad en el aspecto del técnico. No pertenece a una empresa formal. No parece técnico de servicio.	Desconfianza.

Herramientas de Trabajo	
Elementos digitales	Elementos análogos
Marcas de las herramientas.	Colores propios de las herramientas. Desgaste en su uso.
Contenido en la comunicación	Emociones en la comunicación
Especialización y profesionalismo.	Confianza.

Vehículo de transporte	
Elementos digitales	Elementos análogos
Marca del vehículo.	Color. Limpieza o suciedad del auto. Estructura para cargar equipo, herramientas, escalera, etcétera. Poco espacio para personas.
Contenido en la comunicación	Emociones en la comunicación
Vehículo para trabajar, no se identifica que sea de alguna empresa.	Confianza cuando está limpio y ordenado. Desconfianza cuando está sucio y desordenado el material y al no presentar un rótulo de la empresa cuando el vehículo es desconocido para el cliente.

Firma de correo electrónico	
Elementos digitales	Elementos análogos
	Letras en cursiva y negritas.
Contenido en la comunicación	Emociones en la comunicación.
Informalidad.	Desconfianza.

Dirección de correo electrónico	
Elementos digitales	Elementos análogos
	Dominio público.
Contenido en la comunicación	Emociones en la comunicación
Correo de dominio público. La empresa no se ha profesionalizado.	Desconfianza.

Local	
Elementos digitales	Elementos análogos
Número 5.	Color de fachada rosa. Exterior de facha de casa.
Contenido en la comunicación	Emociones en la comunicación
Es una casa.	Desconfianza.

Papelería corporativa	
Elementos digitales	Elementos análogos
Factura.	Logotipo inicial.
Contenido en la comunicación	Emociones en la comunicación
Empresa formal que declara ante Secretaría de Hacienda.	Apatía.

Condiciones laborales	
Elementos digitales	Elementos análogos
	Dinero extra. Seguro completo.
Contenido en la comunicación	Emociones en la comunicación
Existe preocupación por el empleado.	Alegría, confianza y lealtad.

d) Manifestaciones del público meta en una investigación exploratoria.

Clientes

Al explicar que el objetivo de la entrevista telefónica era para evaluar el servicio de COMSYTEL, 9 de 10 personas preguntaron “¿de quién?”. Al explicar que era la empresa que había trabajado en el servicio que se tenía registrado y era de Carlos Ramírez, se entendió de quién se estaba hablando.

La mayoría de los clientes calificaron como “bueno” el servicio ofrecido por la empresa y una persona respondió que era “regular” porque fueron tardados y no le explicaron lo que habían hecho. El resto comentó que el servicio era “muy bueno”. Durante la plática mencionaron que no volvieron a buscar a Carlos Ramírez porque el servicio se había resuelto y no necesitaban llamarlo nuevamente.

Al preguntar si conocían que la empresa tenía otros servicios además del que habían solicitado, 3 de 10 personas comentaron que no lo sabían; algunos manifestaron que era bueno saberlo porque en ese momento tenían una necesidad que la empresa podría resolver.

La mayoría de los clientes manifestaron estar contentos con el trabajo que se había hecho en su empresa, y les daba confianza trabajar con Carlos Ramírez, porque “aunque hay veces que se tarda en venir, siempre resuelve el problema y no tiene que regresar pues lo deja bien a la primera”.

Los atributos que fueron mencionados con mayor frecuencia por lo que acudían a Carlos era en primer lugar que era el único proveedor que tenían de ese servicio, seguido por una percepción de que el trabajo que les hacía era personalizado y tenía precios bajos.

Cuando se preguntó sobre lo que más valoraba de la empresa, la mitad de los entrevistados explicaron que era la eficiencia del trabajo, otros hablaron de la confianza en el proveedor, la relación laboral de varios años que tenían y su tiempo de entrega.

La mitad de los entrevistados percibía que Carlos Ramírez no tenía áreas de oportunidad y la otra mitad mencionó el tiempo de entrega, la atención al cliente y la imagen. Uno de los entrevistados comentó que no sabía.

Se pidió que calificaran a la empresa en cuanto al tiempo de respuesta, la efectividad en el servicio y la calidad en el servicio obteniendo las siguientes puntuaciones:

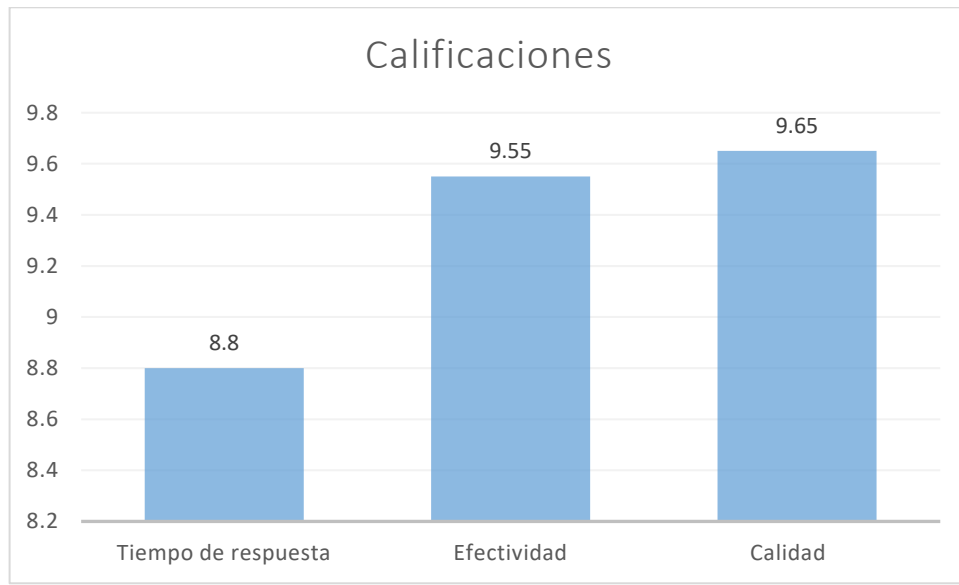


Ilustración 3 Calificaciones al servicio otorgadas en la investigación exploratoria de 2013

Empleados

Cuando se explicó el objetivo de las entrevistas: conocer su percepción sobre el trabajo en la empresa para realizar algunos cambios para mejorar, los cuatro elementos entrevistados se mostraron entusiastas y abiertos a proporcionar información.

Cuando la entrevista comenzó se pidió que dijeran el nombre de la empresa, un empleado con duda dijo COMSYSTEL, la persona de cobranza dijo COMUNICACIÓN Y SISTEMAS

Los 4 empleados comentaron que estaban contentos de trabajar con Carlos Ramírez porque les tenía el seguro completo y era flexible en sus necesidades.

El personal de servicio comentó que había aprendido mucho al trabajar con Carlos Ramírez pues él les compartía de sus conocimientos y les dejaba hacer las cosas, sin embargo, en la mayoría de los casos no manifestaron tener proactividad para resolver un problema, mencionaban que en la mayoría de los casos preguntaban al señor Ramírez qué hacer o cómo resolver problemas nuevos.

Los empleados comentaban que no creían que mostrar la imagen de la empresa en el vehículo de transporte fuera una buena idea pues percibían que de esa manera eran un objetivo para los ladrones.

Explicaron que ellos se limitaban a hacer su trabajo, cuando se pedía un precio comentaban al cliente que tenían que verlo con el dueño porque ellos no sabían de eso.

Con el análisis antes presentado y la percepción tanto de los clientes como de los empleados se generan los siguientes Triángulos de Integración que presentan el posicionamiento real de la empresa COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS, en ese momento COMSYSTEL.

Posicionamiento real en el público CLIENTES:

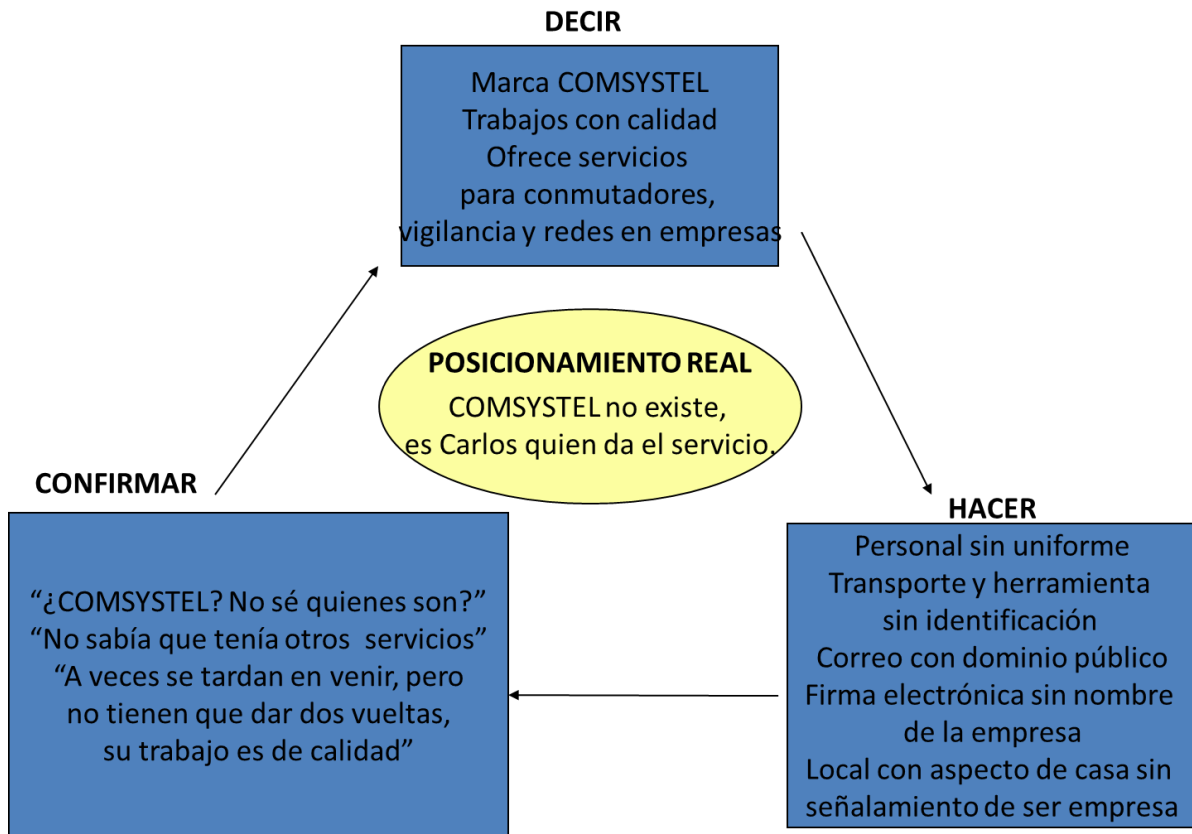


Ilustración 4 Triángulo de integración para COMUNICACIÓN SISTEMAS Y SERVICIOS en el público CLIENTES

El posicionamiento de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS en el público de clientes no existía, pues en ese momento quien se percibía era quien daba el servicio es el dueño; en el público de clientes esta era la percepción que se tenía:

“Carlos Ramírez es una persona que ha resuelto algún problema en la empresa con alta efectividad, aunque en ocasiones de manera impuntual y que cuenta con tres personas que le ayudan.”

Como se comenta, la empresa se le conocía por Carlos Ramírez; la mayoría de la comunicación del cliente hacia la empresa (solicitudes de servicio, apreciación del trabajo realizado, cotizaciones, petición de facturas y algunos pagos) se realizaban directamente con el señor Ramírez, a pesar de contar con 3 elementos que realizaban los servicios en las instalaciones de los clientes y de una persona en oficina que se encargaba de gestionar los pagos. La mayoría de los clientes no percibían que los empleados formaban parte de una empresa, la mayoría no conocía el resto de la oferta de servicios que tenía en ese momento COMSYSTEL y no reconocían el nombre de la empresa, pero sí recordaban y reconocían el nombre del dueño.

La empresa, aunque contaba con un logotipo y un nombre, no lo usaba en su comunicación de manera gráfica, no existía folletería, papelería o algún elemento en el que se incluyera dicho logotipo a excepción de las facturas.

La entrevista que se tuvo con el dueño de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS, dejó ver que tenía problemas personales con el nombre, es decir que el nombre de la empresa no le hacía sentirse cómodo y es posible que sea una causa por la cual no lo usaba; en distintas ocasiones se preguntó sobre cómo se llamaba la empresa y el señor Ramírez dudaba del nombre o de su significado.

Con respecto a lo que los empleados percibían de la empresa en la que trabajaban este es el posicionamiento que ellos tenían de la misma.

Posicionamiento real en el público EMPLEADOS:

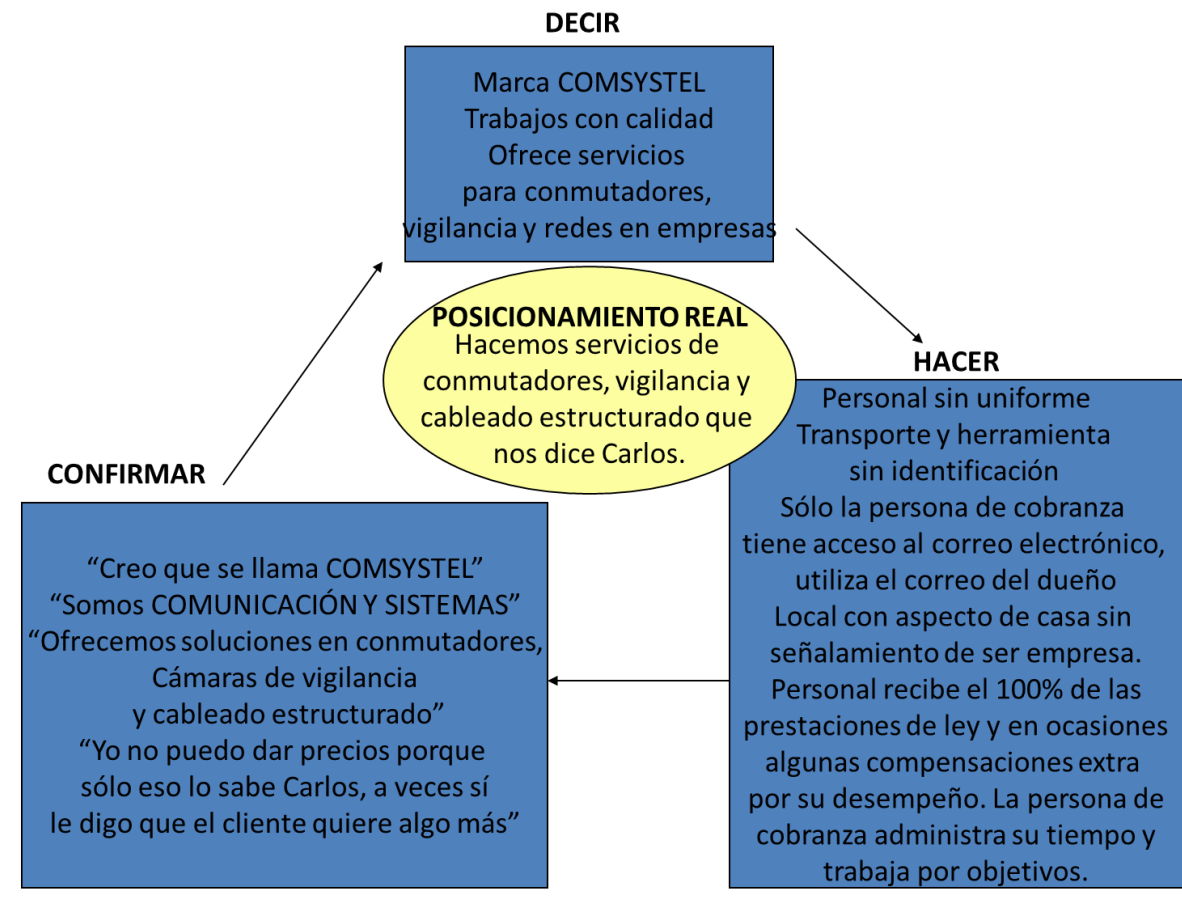


Ilustración 5 Triángulo de Integración de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS en el público EMPLEADOS

El posicionamiento de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS en el público de empleados en ese momento era:

“La empresa hace servicios de conmutadores, cámaras de vigilancia y cableado estructurado, es dirigida por Carlos y es un buen lugar para trabajar.”

Los empleados no conocían el nombre de la empresa, sin embargo, esto no les generaba preocupación. Conocían la oferta de servicios, pero no la comunicaban a los clientes, no la promovían, ni respondían a las inquietudes de los usuarios o clientes respecto a otros servicios además del que estaban realizando porque “eso lo hace Carlos”.

Percibían que era un buen lugar para trabajar porque Carlos les pagaba y daba el seguro al cien por ciento y a veces les daba algo extra cuando tenían proyectos pesados.

2.2 Posibles soluciones

Ante la problemática encontrada en COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS se propusieron las siguientes acciones:

1. Profesionalizar la imagen de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS hacia el mercado y hacia el interior de la empresa; como se puede ver en el capítulo I de este documento, la falta de profesionalización es uno de los problemas más recurrentes en las MiPyMe.

2. Organizar los procesos y descentralizar responsabilidades con el fin de que el director tuviera oportunidad de pensar en la estrategia de la empresa; ya que como

se habló en el capítulo I, el 42% de los problemas en una MiPyMe es por la excesiva centralización de la toma de decisiones, (Vargas, 2012),

3. Administrar la promoción de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS para atraer nuevos clientes; atacando directamente la preocupación inicial del dueño de la empresa.

2.3 Solución presentada

Profesionalizar la imagen de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS hacia el mercado y hacia el interior de la empresa; ya que como lo menciona Arens (Arens, 2008) el primer nivel de integración en la comunicación es una Imagen Unificada, la cual la empresa no presentaba.

La propuesta consistió en desarrollar la marca que comunicara una imagen propia de una empresa y su oferta de servicio para homologar la imagen en toda la comunicación de la empresa hacia el mercado.

Los beneficios esperados eran:

- Identificar a la empresa como una unidad económica y no como una persona que provee servicios.
- Comunicar tanto al interior como a los clientes actuales, el desarrollo que desea tener COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS y la

oportunidad de confiar otros trabajos y recomendaciones a la empresa.

- Usar elementos concretos que hablen por COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS sobre su oferta de servicio.
- Transformar las emociones de desconfianza percibidas en distintas fuentes de mensajes en emociones de confianza.

Para lo anterior se trabajó en:

- a) Redefinición de la marca
- b) Estrategia de comunicación

Redefinición de marca

El dueño de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS deseaba que la empresa se reconociera como tal, así mismo se advirtió la importancia de que así fuera para obtener más recomendaciones en proyectos más ambiciosos y nuevos clientes al hacer trabajo de prospección con un nuevo elemento de ventas, por lo tanto el trabajo en tener una marca que respaldara a la empresa era prioridad para generar confianza en los prospectos, credibilidad con los clientes actuales y mayor sentido de pertenencia y profesionalismo con sus empleados.

El empresario nombraba a la empresa como COMSYSTEL, sin embargo, no demostraba claridad ni confianza en la marca, ya que al inicio trabajó con un socio utilizando este nombre y al separarse de él se quedó con el nombre; sin embargo, para el señor Ramírez no mostraba empatía por el nombre. Los clientes tampoco

ubicaban el trabajo de la empresa bajo ese nombre y los empleados no sentían que pertenecían a ella, por lo tanto, no se dudó en que sería el cambio de nombre y logotipo la primera actividad a realizar.

Se trabajó un mapa conceptual con la información obtenida por parte del dueño de la empresa sobre lo que deseaba comunicar y su percepción de la empresa; así como la percepción que tenía el cliente para generar un nuevo nombre de marca.

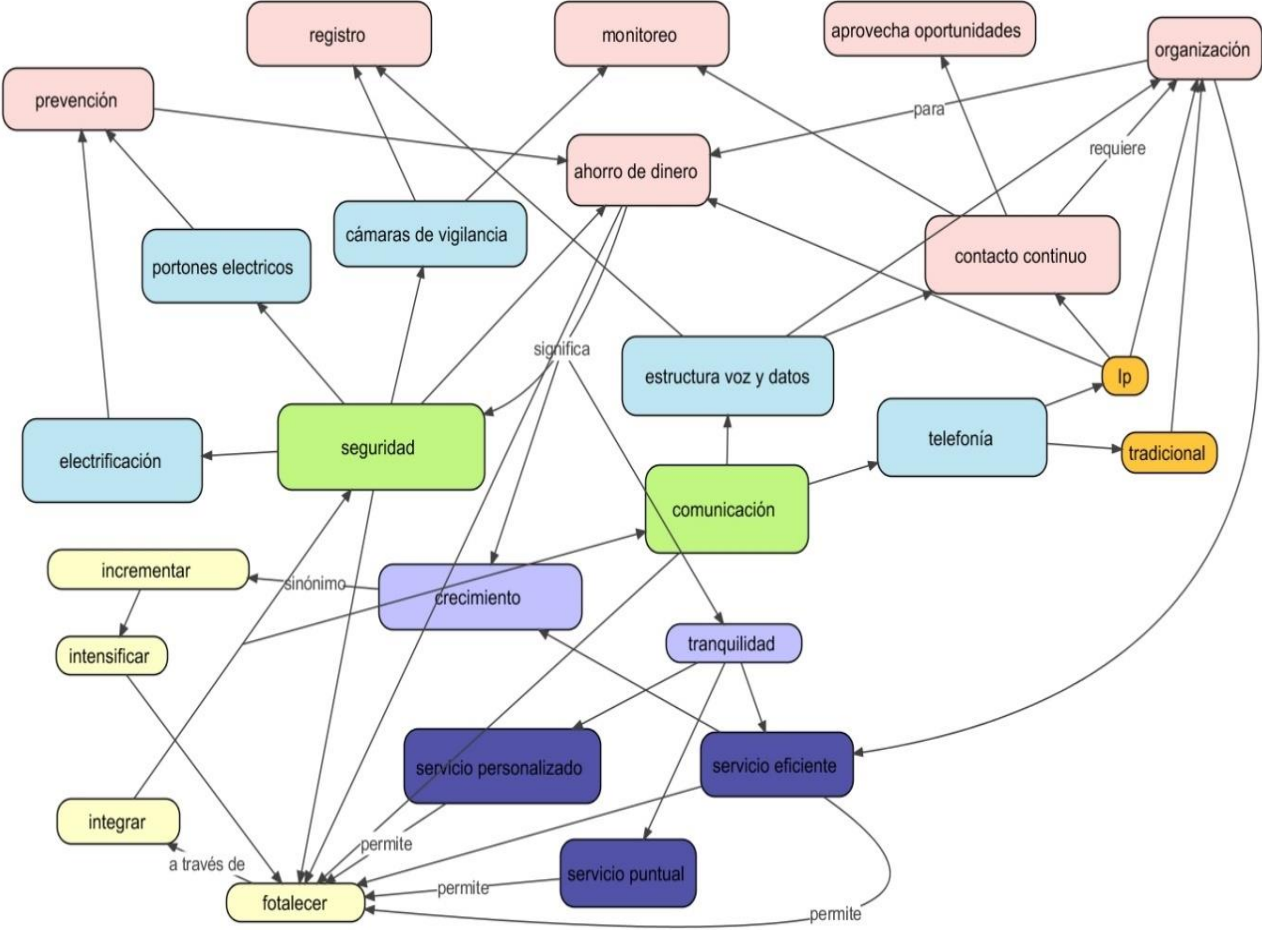


Ilustración 6 Mapa conceptual para generar el nombre de la marca

De este trabajo surgen las siguientes propuestas:



Ilustración 7. Propuesta 1 de nombre y logotipo



Ilustración 8. Propuesta 2 de nombre y logotipo

Para el empresario tuvo sentido la primer propuesta: Integralnet, la cual hace referencia a su naturaleza de integrar servicios basados en la tecnología en otras empresas y entendiendo su trabajo como una pieza integral en las soluciones que ofrece a sus clientes a través de los servicios ofrecidos por la empresa del señor Ramírez; el eslogan Soluciones que Fortalecen se desprende de lo anterior y comunicaba la fortaleza que puede ofrecer el servicio de calidad que entrega la empresa, así como la fortaleza que da a los empleados y al dueño pertenecer a la misma; puesto que al conocer los resultados de la primer investigación exploratoria quedaron sorprendidos de las buenas calificaciones y percepciones que obtuvieron por los servicios que ofrecían.

En ese momento el empresario decide por la marca Integralnet y pide que se cotice el dominio del nombre para hospedar ahí una página web que hablara de las distintas soluciones que ofrecía la empresa, siendo esto, contar con un sitio web y tener un correo con un dominio propio, parte de la estrategia de comunicación sugerida para la empresa.

Se cotizó el dominio para una página web, que sería un paso para tener presencia en Internet y como medio para que sus prospectos y clientes actuales conocieran más de la empresa, de sus servicios y novedades.

Cuando se presenta la cotización de la página web y se pide el visto bueno del empresario para contratarla, el empresario expresa que el cambio tan drástico del nombre no es lo que quiere en ese momento, aun cuando se explica la poca presencia que tiene de él y decide nombrar a la empresa como COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS y utilizar la primera propuesta para el logotipo.

Al realizar el cambio solicitado por el cliente, se elimina el eslogan por considerar que eran demasiadas palabras en el logotipo y que ya la marca hablaba de una oferta de valor, aunque básica, pero con la cual el mercado podía identificar a la empresa del señor Ramírez. El logotipo para COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS es el siguiente:



Ilustración 9. Nueva marca y logotipo

Al advertir al empresario que el nombre era muy largo y el dominio para su sitio web quedaría muy extenso, se tomó la decisión de que el dominio sería www.comunicacionsistemas.com

A continuación, se presenta la aplicación del logotipo en la firma del correo electrónico el cual ya no es de Hotmail; se incluye el logotipo de Certificación de Especialistas en Conmutadores Panasonic que tienen la empresa y lo cual es uno de sus servicios más rentables y reconocidos, este logotipo también se utiliza en las cotizaciones y tarjetas de presentación.



Ilustración 10 Firmas para correo electrónico

Tanto el dueño, como la encargada de cobranza y posteriormente la persona de ventas tenían una dirección propia de correo electrónico bajo el dominio comunicacionsistemas.com

Estrategia de comunicación

La mayoría de los clientes expresaron no conocer que la empresa podría ofrecer otros servicios para solucionar problemáticas con las que contaba actualmente o con las que habían contratado a otras empresas o personas, por lo que se advirtió la necesidad de comunicárselo a los clientes y se propusieron dos acciones concretas:

- a) Uniformes para los empleados con la nueva imagen de la empresa, el teléfono y los servicios que se ofrecían.



Ilustración 11. Uniformes para técnicos de servicio

- b) Página web con información tanto de los servicios que ofrece la empresa, como las certificaciones con las que cuenta y las marcas que maneja.



Ilustración 12 Inicio de página web de www.comunicacionsistemas.com

La intención de estas dos propuestas era profesionalizar la imagen de la empresa no solo con los clientes sino con los empleados.

2.4 Resultados de la implementación

De las acciones concretas realizadas en COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS con el objetivo de profesionalizar y unificar su imagen como empresa se obtuvieron los siguientes resultados:

- Uso del logotipo en la papelería corporativa (facturas, cotizaciones y tarjetas de presentación) y firmas de correo electrónico.
- Uso de uniforme con el logotipo en los técnicos de servicio.

- c) Uso del dominio comunicacionsistemas.com para el correo electrónico, con lo que además se obtuvo cuentas separadas para el dueño, el personal de cobranza y la persona de ventas.
- d) Presencia en Internet a través de una página web propia.

2.4.1 Descubrimientos en la segunda investigación exploratoria o de cierre.

Se obtuvieron 20 encuestas completas de la lista de 98 clientes. De esas 20 encuestas, 4 se aplicaron a clientes que contestaron las mismas preguntas hacia 4 años.

En esta ocasión 7 de 20 personas sabían quién era COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS, de los cuales 5 de ellos habían sido encuestados por primera vez para este caso. El resto de las personas sólo sabían de dónde se estaba llamando si se mencionaba a Carlos Ramírez.

La mayoría de los encuestados consideran que el servicio que proporciona la empresa es bueno (13 respuestas) y muy bueno (5 menciones). El resto manifiesta que tiene deficiencias en el tiempo de respuesta a la primera visita para resolver un problema.

Lo que hace diferente a COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS de otros proveedores según la percepción de los encuestados es su atención personalizada y

la rapidez en la que se resuelve el problema. En esta ocasión sólo se mencionó que era el único proveedor que se tenía para estos servicios en 3 de las 20 encuestas.

Al preguntar qué es lo que más valora el cliente de este proveedor se mencionó nuevamente la rapidez con la que se resuelve el problema, el trato y atención que tienen el personal con el cliente, así como el conocimiento y calidad del trabajo en su mayoría.

Sin embargo, aunque el tiempo de solución es uno de los aspectos más valorados, es el tiempo de respuesta a la petición de visita o cotización que hace el cliente el aspecto que debe mejorar la empresa según la percepción de los encuestados, así como la comunicación entre la empresa y el cliente respecto a informar cuando no pueden acudir a la cita después de haber quedado en visitarlos o en los alcances del servicio que se está entregando o cotizando. Cabe mencionar un poco más de la mitad de los encuestados manifestaron que no había algún aspecto que consideraran debían mejorar.

Al preguntar si conocen otros servicios o productos que ofrece COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS, 6 de 20 personas mencionaron en su mayoría el servicio de circuito cerrado, uno mencionó los conmutadores; sin embargo, la respuesta a “¿Cuáles son los principales problemas que podido resolver con la marca?”, un poco más de la mayoría de los encuestados expresó haber usado los servicios de su proveedor para más de un tipo de servicio: conmutador, vigilancia o redes.

Finalmente se pidió que calificaran tanto el tiempo de respuesta, la efectividad y la calidad que ofrece la empresa, obteniendo las siguientes puntuaciones.

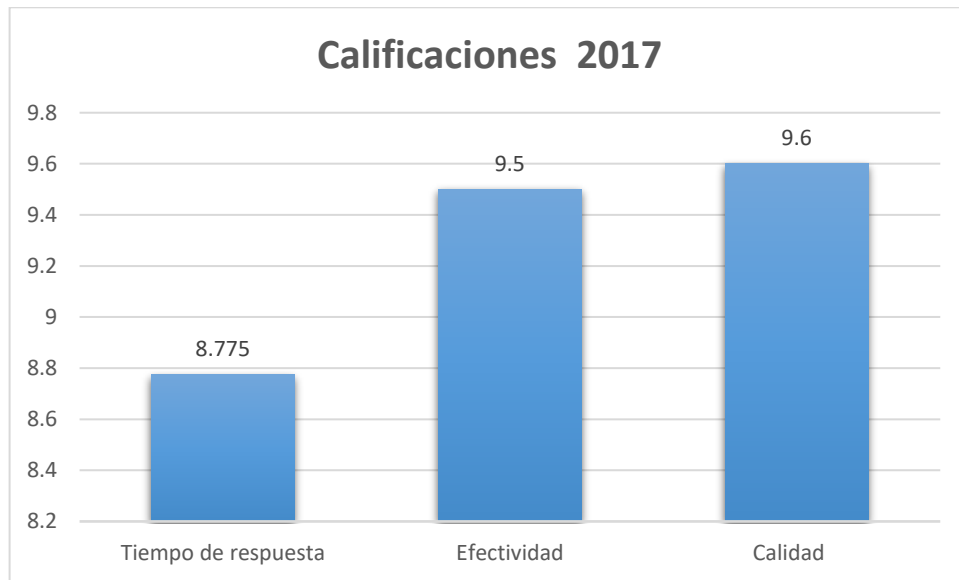


Ilustración 13. Calificaciones otorgadas al servicio de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS en la investigación exploratoria de 2017

Respecto a la percepción que tienen los empleados sobre el cambio en la imagen que se realizó en la empresa comentan que los clientes han hecho comentarios respecto a la imagen favorable que los técnicos tienen en este momento y la confianza que les da actualmente la empresa y el personal.

Uno de los empleados expresa que ha sentido un cambio en el humor de todo el equipo y que se atiende con mayor prontitud en la entrega de cotizaciones pues ya no dependen de que el dueño las realice.

El tener direcciones propias de correo electrónico es “algo muy bueno”, así lo expresó la encargada de cobranza, ya que de esa manera el cliente identifica quién está comunicándose con él y qué asuntos se están tratando, “ya no tengo que explicar que no soy Carlos y que estoy viendo lo de la cobranza y que las cotizaciones no las hago yo”.

Capítulo III

Análisis de información

En este capítulo se presenta una comparativa sobre los resultados que se obtuvieron en las dos investigaciones exploratorias con los clientes.

El aspecto que más llama la atención es el conocimiento que se logró de la empresa sin tener que hacer mención del dueño, ya que cuatro años después de haber realizado las acciones se ubicaba a la empresa por su nombre en más personas que las que en un inicio se observó. Es importante aclarar que en gran medida quienes conocen a la empresa por su nombre son clientes relativamente nuevos, es decir que no estaban al inicio de la intervención. Los clientes que tienen más tiempo trabajando con la empresa, de 8 a 5 años, siguen reconociendo a COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS como “*de con Carlos*”.

La situación anterior es relevante en este caso ya que con las acciones que se implementaron se buscaba identificar a la empresa como una unidad económica y no como una persona que provee servicios, aunque la relación entre los que reconocen a la empresa por su nombre y los que la conocen por el nombre del dueño no presenta un cambio drástico, sí se puede observar que se ha tenido un impacto positivo, sobre todo al escucharlo de parte de los clientes nuevos.

Así mismo, es interesante ver cómo la relación entre los servicios adquiridos en COMUNICACIÓN, SISTEMA Y SERVICIOS al inicio del estudio cambia de manera positiva al final de esta intervención, ya que se esperaba que al presentar en diversos medios (playeras del uniforme, página web, papelería corporativa) todos los servicios ofrecidos por la empresa, los clientes tuvieran presente que también podía resolver problemas de otro tipo además del que ya estaba atendiendo su proveedor, ya que al comienzo de la intervención en esta empresa se detectó que la mayoría de los clientes tenían una buena percepción de la empresa sin embargo no compraban nuevamente porque ya no tenían problemas que pudiera resolver COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS.

En la investigación exploratoria llevada a cabo cuatro años después se observa que más clientes adquieren más de un servicio con la empresa, lo que no pasaba con frecuencia en el 2013.

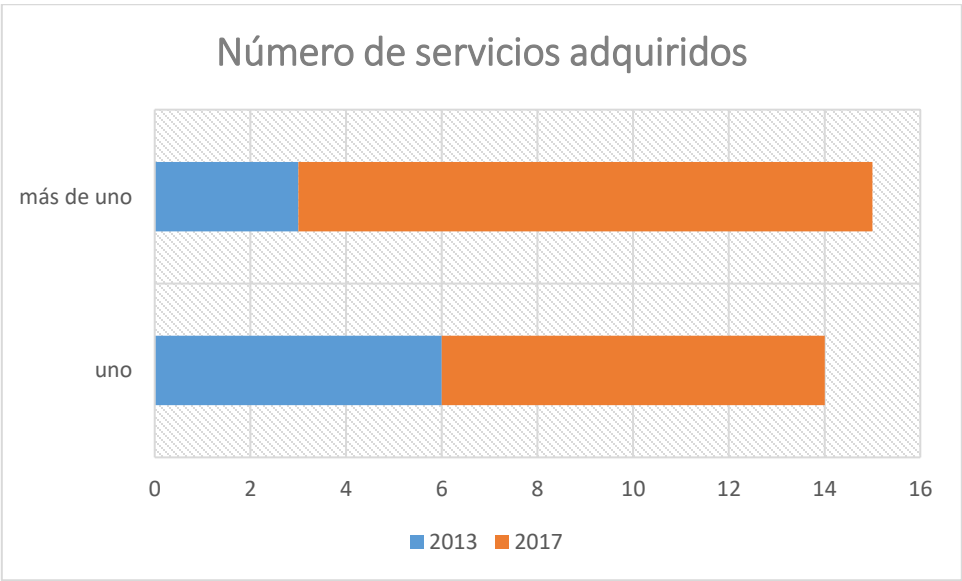


Ilustración 14 Comparativa sobre la cantidad de servicios que han contratado los clientes en COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS.

Respecto a lo que se piensa del servicio que ofrece esta empresa no se registraron cambios notables, siguió siendo el servicio personalizado el aspecto diferenciador de la empresa, sin embargo apareció la rapidez con que se resuelve el problema como un aspecto que los distingue y es altamente valorado por el cliente; la decisión que tomó el dueño sobre tener una persona dedicada a ventas y realizar las cotizaciones le ha liberado tiempo, que en un inicio se pensaba podría ser utilizado para pensar más en la parte estratégica de su negocio o en la administración del mismo, sin embargo esto le ha dado la oportunidad de estar más cerca del cliente y de los técnicos de servicio para atender con mayor prontitud la solución al problema.

Sin embargo sí hay un elemento a cuidar y mejorar basado en la percepción del cliente el cual es el tiempo en que se responde a un llamado por un problema o una necesidad en la empresa; los clientes valoran el conocimiento que COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS tiene y cómo lo emplean para resolver rápidamente las situaciones que se presentan, sin embargo algunos tienen molestias sobre el tiempo que tardan en visitarlos o no comunicarles que no van a poder hacer esa visita; la importancia de esta situación radica en la emergencia que puede sentir el cliente que al no ser atendida busque a otro para que sea resuelto el problema, permitiendo la entrada de un nuevo proveedor en su empresa.

Las calificaciones que se obtuvieron en el segundo estudio exploratorio tuvieron una baja mínima, se percibe que el servicio que se ha ofrecido es de la misma calidad y efectividad, pero es importante tener atención en todos los aspectos, pues un

incremento en la cantidad de trabajo podría afectar el desempeño del equipo lo que ocasionaría un cambio negativo en la percepción de los clientes.

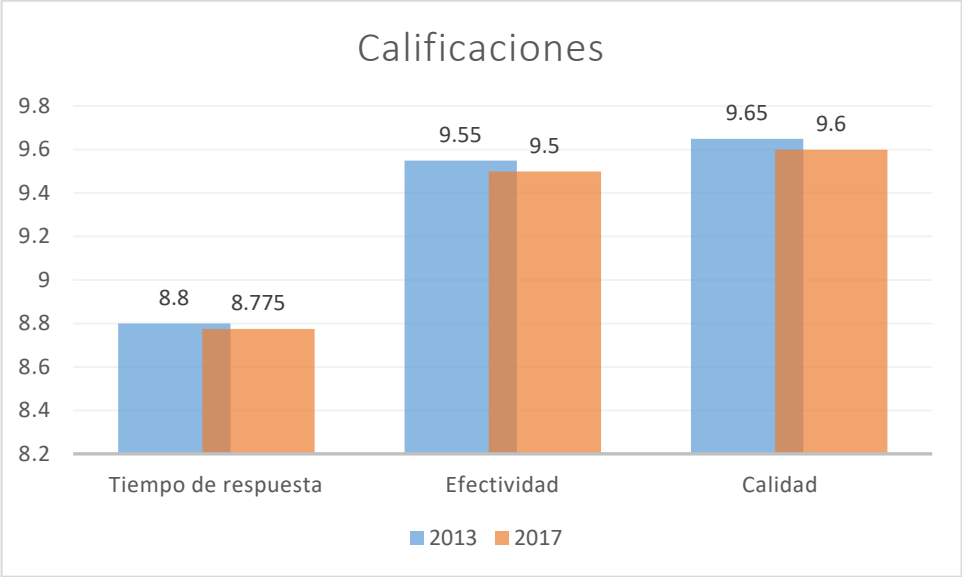


Ilustración 15 Comparativo de calificaciones al servicio ofrecido por COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS

Capítulo IV

Lecciones y recomendaciones

4.1. Lecciones Aprendidas

1. Antes de realizar una inversión de capital o tomar una decisión relevante es importante tener información del mercado a través de la investigación.

Cuando se realizó una investigación exploratoria con algunos de los clientes de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS la información cambio el rumbo de lo que el dueño quería hacer en ese momento: buscar clientes nuevos en Internet porque los actuales ya no compraban, “algo malo hemos hecho”, pensaba el señor Ramírez en ese momento. Los resultados de la investigación no sólo marcaron un nuevo rumbo en las acciones que debía realizar la empresa en ese momento, sino que dio ánimo y una nueva visión del lugar donde trabajaban los empleados.

2. Compartir la percepción del mercado con quien labora en la empresa.

Otro beneficio de haber conocido la buena percepción que el cliente tiene de la empresa le otorgó confianza al dueño para incluir a un elemento exclusivo para ventas dejando las cotizaciones y la prospección de nuevos clientes en sus manos, liberando al dueño de estas ocupaciones, que aunque no era parte de la propuesta inicial, permitió un crecimiento en la plantilla de la empresa, esta creció de cinco a siete elementos laborando de 2013 al 2017, de tal manera que tenía un elemento dedicado a dar seguimiento a las cotizaciones y solicitudes de los clientes.

Por lo anterior se demuestra la importancia de conocer el posicionamiento que se tiene sobre todo en los momentos de crisis en una empresa, y lo beneficioso que resulta compartirlo con todos los elementos que laboran en ella, ya que al ser positivo le reconoce su labor a los empleados y en los aspectos negativos se hace partícipe al empleado presentando la voz del cliente y no sólo la percepción de su jefe, de tal manera que pueda verse con mayor claridad las fortalezas y áreas de oportunidad en las que se debe trabajar.

3. El empresario debe tener empatía con la marca y logotipo de su empresa.

El cambio de logotipo no es lo único que se debe hacer para que los clientes tengan en mente a la empresa, sin embargo, un logotipo que signifique aspectos positivos para el empresario y quienes laboran en la empresa son importantes para ser portados, exhibidos y comunicados en cada ocasión que se presenta, de esta manera el público recibe la información de con quién está trabajando cada vez que es posible contribuyendo a tenerla presente para ser recomendada o recurrir a ella en un problema. De la misma manera los empleados se sienten confiados y profesionales al portar un logotipo de la empresa en la que trabajan.

4. Para que el cliente conozca quien es la empresa es necesario decírselo.

La empresa debe contemplar las formas en que está comunicándose con sus clientes y utilizar estas vías para presentarle los servicios que ofrece o las novedades que tiene, en ocasiones no es necesario salirse del mismo ambiente que ha creado la empresa y su cliente para hablarle, sino que debe encontrar esos momentos en que el cliente está atento a lo que la empresa le está diciendo, es decir las fuentes de

mensaje actuales para ese público como lo puede ser el uso de uniformes y de firmas en el correo electrónico.

5. Pequeños cambios provocan grandes beneficios.

El uso del uniforme no sólo permite comunicar quién es la empresa sino la confianza que se puede depositar en ella para recomendarse a otras personas, el poner uniforme en los técnicos de servicio tenía el objetivo de uniformar su apariencia y comunicar el teléfono y el resto de los servicios que se ofrecían, sin embargo, permitió generar más confianza en las empresas sobre el tipo de personas que atendían sus problemas y en los empleados les provocó emociones sobre pertenecía a la empresa y profesionalismo.

6. Antes de implementar cambios en la empresa es necesario reflexionar sobre lo que se va a comunicar y la emoción que se va a provocar.

Al tener en mente que todo comunica (Watzlawick, Jackson, & Bavelas, 1993) y toda comunicación comunica un contenido y una emoción, es importante pensar si lo que se implementará provocará una emoción deseada en el público o no, para esto es interesante conocer de dónde se parte, es decir cuál es o cuales son las emociones que actualmente se experimentan, y para lo anterior la metodología para el uso del Triángulo de Integración que se presenta en este caso es útil. En este caso la mayoría de las emociones que se presentaban en la comunicación giraban en torno a la desconfianza, por lo que trabajar en generar confianza con los mensajes emitidos era prioridad en la intervención.

4.2. Recomendaciones

COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS requiere poner atención en la prontitud de atender a la llamada de sus clientes y en la comunicación que tiene con ellos al respecto, de tal manera que la percepción que se ha manifestado en las investigaciones exploratorias sobre la tardanza en atenderlos, disminuya.

La calidad en el servicio otorgado y la uniformidad en la imagen, provoca que sea recomendado el servicio en otras empresas, aumentando así tanto la cantidad de ingresos a la empresa, como la cantidad de trabajo. Es por lo anterior importante que la empresa evalúe su capacidad de atención y el momento en que debe incluir nuevo personal y las características que debe tener ya que de no tener esto en mente, el trabajo puede obstaculizar los tiempos de respuesta o la calidad en el servicio y entregarse un trabajo que no cumpla con los estándares de los clientes.

Es importante tener en mente que los problemas más recurrentes en las PyMes son la falta de profesionalización y la capacitación de los recursos humanos, (Vargas, 2012); por lo que la empresa debe detectar los procesos que aún no están maduros o se perciben poco profesionales y trabajar en ellos, una opción es hacer uso de los recursos que ha destinado el gobierno que tiene como objetivo fortalecer a las empresas pequeñas y medianas del país. En este caso, se sugiere trabajar con la administración de recursos humanos y el tiempo, con el fin de tener un orden y evitar la impuntualidad en la atención a las solicitudes del cliente.

Con lo anterior el empresario tendrá las habilidades y herramientas necesarias para evitar el cierre de su empresa por causas relacionadas con la vulnerabilidad del empresario frente al entorno y por factores de planeación y administración (Monteverde Valenzuela, 2013).

Trabajar en el siguiente nivel de integración: Voz consistente (Arens, 2008) en el cual una vez unificada su imagen, realice y envíe mensajes coordinados a distintos tipos de públicos (proveedores, clientes y empleados) según una estrategia de comunicación previa que le permita alcanzar sus objetivos actuales. Lo anterior sería útil en relación a la intención que tiene la empresa en ofrecer el servicio de paneles de luz solares, ya que la introducción de este servicio en la empresa es una oportunidad para la misma de continuar creciendo con sus clientes actuales y de atraer a nuevos. Una comunicación uniforme para el público de los clientes, empleados y proveedores, le permitirá fortalecerse ante el mercado meta, sobre todo al considerarse que es un producto relativamente nuevo tanto para el mercado como para los empleados y que requiere de mucha información para poder ser promovido y adquirido.

Ya que para el 59% de las PyMES no contar con sistemas de información confiables es un problema (Vargas, 2012), se sugiere que COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS genere como una etapa inicial, un sistema de retroalimentación constante que le proporcione información de su desempeño y de las

necesidades de su mercado; de tal manera que evalúe periódicamente su servicio y pueda obtener inquietudes de los clientes que puedan surgir, cabe señalar que en el momento que se realizó la investigación exploratoria tanto inicial como final, los clientes manifestaron inquietudes y necesidades que se comunicaron a la empresa para ser atendidas; así mismo este sistema de información provoca en el público de los clientes una sensación de que la empresa está preocupada por su actuar y por ellos.

4.3. La experiencia en la intervención

Trabajar con la empresa COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS ha sido gratificante en varios sentidos: En primer lugar, por la calidez humana del dueño quien no sólo estuvo preocupado por aumentar las ventas en su empresa sino además por el bienestar de sus empleados, lo cual no se puede ver en muchas ocasiones. Lo anterior permite con mayor facilidad hacer parte del cambio a toda la empresa y de esta manera obtener mejores resultados, ya que el ambiente en el que se trabaja es cordial y al mismo tiempo positivo para implementar propuestas.

Y aunque la disposición del dueño por buscar el bienestar de sus trabajadores es parte fundamental de la integración que ellos pueden tener para buscar lo mejor para la empresa en la que trabajan, cooperando con información y poniendo en práctica las propuestas, el consultor debe sugerir trabajar tanto el diagnóstico como la implementación en todos los niveles, de tal manera que el empresario le dé aún más valor a involucrar a los empleados en el proceso de consultoría.

En este caso, se observó cómo el resultado de la primera investigación exploratoria motivó al empleado cuando éste conoce que su trabajo era valorado satisfactoriamente por el cliente, el ánimo personal subió y esto influye directamente en su disposición en participar en el proceso de intervención, ofreciendo ideas e implementando las propuestas. La información que se entrega al empleado al respecto de las fortalezas de la empresa y sus áreas de oportunidad, le dan soporte a las decisiones de su jefe y a los cambios que se realizan en la empresa, de esta manera, los empleados no observan imposición en las acciones que deben realizar sin saber la razón de estas, evitan especular el por qué se llevan a cabo y se suman a que se concrete la iniciativa, lo cual son aspectos favorables en la intervención que permiten avanzar con mayor fluidez, por el contrario, cuando el empleado no sabe o no entiende el porqué de los cambios que la empresa comienza a vivir, puede sentirse amenazado por ellos.

En este caso en particular, como se comenta, en el que el empresario tiene la visión de que su equipo de trabajo es importante y el consultor de que se debe tomar en cuenta a los empleados en el proceso, la consultoría fue fluyendo de mejor manera obteniendo los resultados que se esperaban sobre todo del personal que labora en COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS, utilizando las direcciones de correo electrónico institucionales, llevando de manera adecuada el uniforme de trabajo y canalizando las solicitudes de los clientes a la persona de ventas; sin embargo se está consiente que cuando las dos partes no tienen esa visión, pueden aparecer obstáculos que no permiten alcanzar los resultados como se pretende o en el tiempo que se

desea, por la resistencia al cambio y el temor del empleado a que se juzgue la forma en que realiza su trabajo.

Por otro lado, la intervención en la empresa permitió poner en práctica distintos conocimientos que sólo se habían manejado en la teoría o en un salón de clases, lo que ayudó a ver también los resultados de ponerla en práctica, como lo fue tomar en cuenta al personal de la empresa y realizar investigación exploratoria antes de tomar decisiones; en la cual la información obtenida no sólo sorprendió al empresario sino también a la consultora, quien meditó constantemente en ¿qué hubiera pasado si no se hace esa investigación exploratoria y se invierten los recursos en la publicidad en Internet como el empresario lo solicitaba?. El empresario valoró mucho la información que la investigación exploratoria le brindó, pues no sólo no conocía por qué sus clientes habían dejado de comprarle, sino que tampoco estaba seguro de por qué le compraban, es decir le permitió conocer fortalezas y debilidades de su empresa.

Conocer y reconocer las fortalezas y debilidades de las empresas en las que se realizará alguna intervención de este tipo, no sólo permite al consultor ver los caminos que puede andar con la empresa, sino que le presenta las herramientas con las que debe afrontar los problemas que diagnostica; es importante que el consultor pregunte sobre las fuerzas y debilidades de la empresa al empresario, sin embargo debe de corroborarlo con el mercado y con los empleados, puesto que en ocasiones la visión que tiene el dueño de su empresa, no corresponde a la percepción que tienen sus clientes o empleados, ya que cada uno de ellos observan y conviven con distintas partes de la organización. En este caso se sugirió realizar una investigación

exploratoria para conocer lo que el dueño no podía especificar sobre por qué sus clientes lo prefieren o no, sin embargo, aunque el empresario comunique estos elementos al consultor, es deber de él indagar en otros públicos a fin de corroborarlo y como se ha mencionado, conocer lo que los clientes y empleados valoran de la empresa.

La información que tuvo el empresario al inicio de la intervención derivada de la investigación exploratoria, influyó en el empresario a tomar decisiones, no sólo con respecto al objetivo de la intervención que se menciona en este caso, sino también en otros aspectos, que si bien se platicaron con él, no era el objetivo final de este proceso, como lo fue contratar a una persona de ventas que diera seguimiento a los clientes y cotizara y de esta manera el dueño descentralizara varias actividades que no le permitían reaccionar puntualmente a los requerimientos del cliente; el empresario mencionó en la entrevista final para completar este caso: “es muy importante este tipo de estudios para tomar decisiones que hagan crecer a la empresa, ya que al final de cuentas la opinión del clientes es la que importa”.

Se percibe que uno de los aspectos importantes para que el dueño permitiera la intervención en su empresa es el conocimiento en el giro que tenía la consultora, ya que había trabajado en un giro similar por varios años anteriormente, así como combinarlo con el conocimiento de estrategias de mercadotecnia; cuando la consultora explica qué cosas podrían funcionar y cuáles no en primer instancia por su experiencia, le hacen sentido al dueño que ya había experimentado algunas

situaciones similares, lo que se percibe le da confianza de estar con alguien que puede ayudarlo a resolver su problema.

Por otro lado, la relación que la consultora tuvo con el dueño de la empresa fue positiva y en armonía, se percibe que por la calidez, sencillez y disposición del empresario por ver un cambio en la empresa y por la disposición de la consultora en ayudar en resolver la problemática de la empresa con el objetivo de mejorar la situación de todo el personal que ahí labora; esto fue importante para el empresario y lo alentó a implementar las propuestas conforme veía resultados, ya que todas las propuestas se hicieron en el lapso de 10 meses en los cuales se comenzó a implementar las propuestas según la inversión que suponían, de menos a más.

Lo anterior fue una dificultad vivida en el proceso de intervención, entender que la empresa está limitada en recursos y que las propuestas también tienen ese límite, la consultora deseaba poner en marcha las propuestas lo antes posible, sin embargo, el tiempo de implementación está directamente impactado por los recursos disponibles y es algo que se debe entender y adecuar los tiempos y recursos para no perder la visión de los resultados esperados. Sin embargo, cuando se tiene la disposición de apoyar a resolver el problema del empresario, lo anterior no debe ser un obstáculo sino una oportunidad de poner a trabajar la creatividad.

Lo anterior refuerza la necesidad antes expuesta sobre conocer las fortalezas de la empresa, de tal manera que estas ayuden a que el camino para lograr los objetivos sea más corto o se requiera de menos recursos económicos para

alcanzarlos, ya que la inversión que supone la solución de un problema desde cero será mayor a la inversión en la solución de un problema con el que ya se cuentan distintas herramientas, las cuales en este caso fueron la percepción positiva del servicio proporcionado por COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS, la disponibilidad de los empleados en aprender y participar en mejorar la situación de la empresa y los distintos medios de comunicación que hasta ese momento no eran aprovechados por la empresa para ofrecer los distintos servicios.

Una de las dificultades más importantes en la intervención aparecen cuando el empresario evita hacer un cambio en su marca y accede al cambio en el logotipo y su imagen pero apegándose a un nombre (COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS) que la consultora veía tenía distintos problemas por su longitud, recordación y aplicación tanto en la comunicación como en el registro de la marca; sin embargo el aprendizaje está en entender que al final del proceso el consultor se retira y el dueño es quien se queda con lo implementado, lo cual si no es de entera satisfacción del empresario, se guardará en un cajón y se regresará con mucha probabilidad al punto de inicio de la intervención, lo cual desata mayores problemas como lo puede ser en este caso, la mala percepción que pueden desarrollar los clientes de la empresa COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS y la poca confianza que puede desarrollar el empresario ante un proceso de consultoría futuro.

Escuchar al empresario y sobre todo sentir en él las inquietudes, antes de imponer una propuesta, es de vital importancia para que en el futuro se puedan seguir realizando este tipo de trabajos en la empresa, se ve que aunque la consultora no

logró el cambio de marca como la teoría lo sugiere, la comunicación de su marca es un paso importante en el empresario que le ha traído beneficios a COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS, como lo son la imagen profesional de la empresa y la confianza generada en el mercados traducida en confiar más proyectos a la empresa y hacer recomendaciones de la misma.

El proceso de consultoría que se dio en la empresa modificó la percepción que tenía el empresario no sólo de su empresa, sino también de las estrategias de mercadotecnia que pueden ser aplicadas para obtener resultados que permitan eliminar el problema que estaba enfrentado, cuando el empresario se acercó a Anemona Comunicación para anunciar su empresa por internet lo hizo de cierta manera como un último recurso, porque no sabía qué hacer para tener más ventas, sin embargo cuando se platicó con él sobre documentar la experiencia en este caso y la necesidad de volver a hablar con los clientes y sus empleados para conocer la situación actual, no dudó en aceptar diciendo “sirve que sé cómo estoy ahora”. Lo anterior explica que los resultados que percibe el empresario después de la consultoría le son satisfactorios; esta percepción se da en gran medida porque el dueño de la empresa vio los resultados a corto plazo con acciones muy tangibles, lo cual es algo que como consultor se debe tener en mente, si bien es cierto que hay problemas en las empresas que no se resuelven a corto plazo, los empresarios, sobre todo de micro y pequeñas empresas sí necesitan observar cambios benéficos con las acciones que se van tomando, ya que de lo contrario pudieran desesperarse y no querer volver a invertir en Mercadotecnia en su empresa.

Las consultorías en las microempresas también provocan cambios en la percepción que tienen los empleados de las mismas, que si no se llevan de la mano podrían ser un obstáculo para las intenciones de cambio; como se ha mencionado anteriormente, ellos necesitan estar enterados e involucrados en los procesos para obtener de ellos conocimiento, ideas y participación. Cuando los empleados perciben que el consultor está ahí para apoyarlos y no para señalarlos, es entonces que tienen disposición hacia el proceso, por lo que la labor de convencimiento que el consultor tiene hacia el empresario para implementar las propuestas no se debe quedar ahí, sino que tiene que permearse con el personal que lo ejecutará o experimentará los efectos de las mismas. Es interesante pensar que, en este proceso con el empleado, también deben identificarse las emociones que le provocan la situación que se vive en la empresa y la intervención de un consultor, a fin de trabajar con ellas de manera en que se provoquen las emociones correctas a lo largo del proceso de intervención. En este caso se observa cómo los empleados sintieron por una parte orgullo por las calificaciones altas en el servicio que dan a los clientes, pero por otra parte carecían de sentido de pertenencia hacia una empresa, estas emociones se trabajaron al hacerlos sentir parte de la empresa dándoles mayor estructura en la atención al cliente y uniformes que les comunicaban que no eran ayudantes del señor Carlos, sino personal de la empresa COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS.

Los clientes también cambian su percepción cuando conocen que la empresa está interesada por realizar cambios, sobre todo cuando hay un interés de parte de ella en la opinión que tiene el mercado, es decir que el cambio en la percepción que tiene el cliente no se genera cuando las propuestas se implementan, sino que

comienza a cambiar desde el momento en que éste sabe que la empresa desea mejorar, pues percibe que la empresa está preocupada por el sentir de su cliente.

Los cambios positivos en las percepciones en los empleados, los clientes y el empresario, pueden ser aprovechadas para impulsar el logro de los objetivos, que como consultor y empresa se han trazado, será importante que durante el proceso se retome la razón del por qué se están implementando dichas propuestas, con el objetivo de no desvincular el problema con la solución y exista mayor aceptación de parte de quienes intervienen.

CONCLUSIONES

Al observar que los clientes nuevos reconocen el nombre de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS y los clientes antiguos recuerdan a la empresa como “la de Carlos” se concluye que es más fácil que un cliente nuevo adopte con mayor facilidad el cambio en el nombre de su proveedor que en un cliente que tiene más tiempo trabajando con él, puesto que las emociones sentidas para el cliente antiguo son más fuertes que para el cliente nuevo, en relación a lo que la empresa esté comunicando, lo anterior se observa con los comentarios del cliente al decir que la empresa le soluciona su problema a la primera y si no es de su competencia le recomienda con quién puede acudir, se observa un profundo sentimiento de agradecimiento por parte del cliente en esta situación presentada en clientes antiguos, sin embargo en algunos clientes nuevos se observó que investigaron quién era la empresa para confiar a ella algunos proyectos que tenían en puerta, uno de los clientes llamó para confirmar que el lugar que veía en Google Maps era las oficinas de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS, con lo cual se puede observar que los clientes nuevos necesitan sentir confianza de quién es quien responde ante la inversión que realicen, y la imagen de la empresa se las puede proporcionar; con el tiempo las emociones de gratitud son más importantes que la imagen de la empresa.

La situación anterior puede presentarse porque en toda comunicación se presenta un aspecto de contenido y uno relacional, como se explicó en el punto 1.3.4 Método de análisis de información, siendo el aspecto relacional (emocional) el que

tiene más peso en la comunicación, porque como se escuchó en la clase de Comunicación Integrada de Mercadotecnia de la maestría de Mercadotecnia Global, impartida por el Maestro Enrique Hernández Medina *“no podré recordar lo que dijiste, pero sí cómo me hiciste sentir”*; por lo tanto en las empresas con más tiempo como clientes de COMUNICACIÓN, SISTEMAS Y SERVICIOS, que están satisfechas con el trabajo de su proveedor, el contenido (nombre de la empresa) no tiene tanto peso como las emociones que vive con él al ser resueltos sus problemas; por lo tanto se puede decir que el que la empresa haya cambiado de nombre o no, no es algo relevante para los clientes antiguos, pero sí puede significar una oportunidad de ser tomados en cuenta como proveedores con los prospectos; es decir, es posible que el nombre no sea un elemento importante en la toma de decisión de trabajar o seguir trabajando con un proveedor después de iniciar una relación con él, pero sí sea importante para quien busca un proveedor por primera vez.

Cuando las empresas se auto-limitan y tienen visión a corto plazo como lo explica Rafael Castillo, Director de la Incubadora de Alta Tecnología y Aceleración de Empresas del Tecnológico de Monterrey (Vargas, 2012), toman decisiones que no llevan a la empresa al rumbo adecuado, o que sin saber cuál es el lugar al que se desea llegar van implementando acciones que no resuelven el problema real, es la información de su mercado lo que puede darles esa primer luz en la toma de decisiones, evitando que se paralicen, auto-limiten o vivan en el hoy sin planear o aprovechar las oportunidades que el mismo mercado les presenta; como lo comenta el Maestro Sergio Rodea quien imparte la materia de Estrategias de Marca, *“sin oportunidad, no hay estrategia”* y ¿cómo encontrar oportunidades sin información? La

información al respecto de lo que los clientes perciben ayudan en gran medida a los empresarios a tomar decisiones respecto al rumbo que debe tomar su empresa, pues encuentran oportunidades que antes no podían percibir, en este caso está claro que la información que la investigación exploratoria proporciona al empresario le cambia la forma de ver el problema en su empresa, lo alienta a realizar acciones sugeridas por la consultora y toma decisiones con respecto al sentir de los clientes.

Los empresarios de las PyMes pueden percibir que acercarse a un asesor o empresa para realizar alguna estrategia de mercadotecnia puede resultarle costoso, sin embargo, cuando ven un beneficio a corto plazo de algún esfuerzo correspondiente a esta área, como lo es la información que obtiene del mercado para la toma de decisiones, se motiva para implementar alguna estrategia de mercadotecnia que resulte de ese acercamiento al mercado; conocer la percepción del cliente es en primer instancia un fruto tangible del trabajo de mercadotecnia en una empresa que, como se ha mencionado anteriormente es la pauta para continuar implementando acciones de mercadotecnia en su empresa, ya que el empresario entiende el porqué de las acciones que deben realizarse y no se trata de confiar a ciegas en una persona externa, con experiencia en el área, pero no en su negocio, lo cual la inversión que supone la consultoría se percibe como un recurso bien empleado para que la empresa crezca.

Es importante que el consultor reconozca las posibilidades de la microempresa, conociendo sus fortalezas y debilidades para construir las propuestas que solucionen el problema, pero al mismo tiempo que eficiente los recursos de la misma, la

creatividad y la observación son elementos esenciales para solucionar el problema con los menos recursos posibles, estrategias de bajo costo y de impacto a corto plazo, como lo fue el uso de uniformes con la marca, el teléfono y los servicios de la empresa, son las acciones adecuadas en empresas que comienzan a integrar acciones de mercadotecnia de manera profesional, de esta manera se obtiene la confianza del emprendedor y los resultados permiten que se continúen implementando propuestas en la empresa.

Tomar en cuenta al factor humano de la empresa es de vital importancia para el logro de los objetivos en la consultoría, como se pudo observar en el proceso, haber involucrado al personal desde la comunicación de los resultados positivos en la investigación exploratoria inicial motivó y provocó mayor disposición de los empleados en realizar cambios en sus labores para alcanzar los objetivos de la empresa con la intervención, de esta manera es claro que tomar en cuenta al recurso humano es importante no sólo para entregar la estrategia como se estudió en la materia de Mercadotecnia de Servicio de la Maestría de Mercadotecnia Global sino también en el diagnóstico de un problema en la empresa y, en ocasiones, en la solución del mismo como se vio en la clase de Gestión del Conocimiento, materia complementaria que aporta la manera en cómo a través de la experiencia que tienen las personas se llega a ideas en los grupos de trabajo que una sola persona difícilmente obtendría.

El consultor debe procurar un pensamiento sistémico, que le permita conocer no solo las partes del problema sino el todo y así mismo las relaciones, que existen en los elementos y la manera en que estos aportan u obstaculizan los procesos, el

Triángulo de Integración permite tener una visión de la percepción que se tiene de la empresa, no sólo con sus esfuerzos de comunicación sino con todas las acciones realizadas por la empresa y el sentir directo del mercado. Aunque este trabajo puede resultar más lento para diagnosticar el problema, es más certero porque la visión sistémica permite acercarse al verdadero origen del problema y evita suponer que la problemática proviene de una sola fuente; conocer la visión del empresario, de los empleados y de los clientes permitió entender la problemática real de la empresa y no actuar ante el síntoma que se creía ser el problema; como enfatiza el contenido de la materia de Visión Estratégica, no hay una causa para un efecto de manera lineal, sino que se encontraran diversas causas para uno o varios efectos que deben contemplarse en las propuestas.

Aunque se perciba que el objetivo de una empresa es obtener utilidades, entender que la empresa es un medio por el cual se puede otorgar a otras personas un lugar para crecer y para que puedan cumplir sus metas, como lo expresa y actúa el empresario compartiendo sus conocimientos con sus empleados, y haciéndolos parte de la empresa, permite que las decisiones que se tomen no estén tan monetizadas, sino que al contrario, sean más humanas lo que en el corto o largo plazo influyen en cómo se obtienen los resultados, es decir que cuando se toma en cuenta en primer instancia al ser humano, este se compromete y busca el beneficio para la empresa, de tal manera que las utilidades llegan, sin embargo cuando es el factor dinero, los recursos humanos se ven desplazados y el compromiso que ellos pueden tener con la empresa, también. La visión del valor que tiene el personal en una empresa cambia totalmente la forma en que la empresa trabaja y cumple con sus

objetivos, un tema que se aprecia se le dé tanta importancia en la clase del Maestro Rubén Rodríguez, Precios y Finanzas, y que pudo comprobarse en este caso.

En diversas situaciones, quien presenta este caso de estudio, ha visto cómo la primer actividad que se desea realizar al crear un producto o servicio nuevo es establecer un logotipo, pareciera que esto hace que la idea tome forma y se profesionalice; sin embargo, se puede observar claramente en este caso que, el logotipo es un elemento más de la empresa, que aun cuando no está presente, la empresa puede seguir trabajando, que si bien es cierto cumple con ciertas funciones como dar credibilidad de existencia a la empresa, o una imagen que comunica quién es la empresa; no hace el trabajo, no es quien genera la venta o la confianza en el mercado, sino todo lo que la empresa entrega al cliente en cada contacto que tiene con él, el logotipo tiene su función e importancia, pero como lo comenta Sergio Rodea en la clase de Estrategias de Marca, *“logo no es marca”*, sin embargo cuando el dirigente de la empresa tiene claro lo que desea entregar, como en este caso la efectividad del servicio, se va generando la marca aun sin un logotipo; es decir, la marca no se hace por tener un logotipo sino por el trabajo diario que la empresa ofrece al mercado, lo cual debe ser constante para que el logotipo tenga fuerza en la percepción de los públicos.

La comunicación de la microempresa hacia sus clientes no es algo que pueda postergarse o hacerse cuando la empresa sea más grande, pues es la comunicación lo que permite generar las relaciones positivas a largo plazo entre dichas partes; por una parte es importante entender que la comunicación no se da si no se obtiene

retroalimentación y es esta situación la que hacía falta en la empresa en la que se ha realizado la intervención, ya que al no tener retroalimentación del trabajo que se realizaba con el cliente no se podía entender cuál era el problema que presentaba la empresa, lo anterior presume que es necesario establecer un sistema de comunicación completo, en el que se comunique al cliente quién es la empresa y se obtenga de él la percepción que ha logrado por la experiencia vivida con ella, no basta con decir qué se hace o quién es, es necesario saber que se ha recibido el mensaje. Por otro lado, la empresa debe tener claro sus canales de comunicación con el cliente, cuáles son los momentos en que los clientes están recibiendo diferentes mensajes de la empresa y aprovecharlos para comunicar lo que se desea decir y las emociones que debe provocar, lo cual deberá provenir de una estrategia de posicionamiento que le dé la pauta al empresario sobre lo que se tiene que comunicar.

Con lo anterior se observa que el valor que tiene una estrategia de posicionamiento es la clave para las decisiones que toma el empresario. Se entiende que alcanzar el posicionamiento deseado es un proceso que depende de la empresa puede ser lento o tener mayor velocidad, sin embargo, el punto de partida en una empresa ya creada debe ser su posicionamiento actual y no el que quiere alcanzar, pues el primero ya tiene un peso importante en el mercado el cual ya toma decisiones por su influencia y debe trabajarse tanto con lo positivo como lo negativo que este pueda representar; para esto el uso de la metodología del Triángulo de Integración permite conocer dicho posicionamiento real (o inicial), como ya se ha mencionado e incluir aspectos emocionales que aunque tienen mucho peso en el posicionamiento que una marca logra en su mercado, en continuas ocasiones, no se toma en cuenta;

pues a veces, como lo podemos ver en este caso, no es tanto lo que la empresa dice en una pieza de comunicación, sino lo que le hace sentir al mercado lo que realmente va conformando el posicionamiento de la marca.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, S. (2013). México, al lugar 18 en cultura emprendedora.

Eleconomista.com.mx. Retrieved August 2013, from

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/08/28/mexico-lugar-18-cultura-emprendedora>

Ana y Mary, Pepe y Toño - Home. (2013). *Pepeytono.com.mx*. Retrieved September

2013, from <http://www.pepeytono.com.mx/>

Arens, W. (2008). *Publicidad* (1st ed.). México D.F.: Editorial McGraw-Hill.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2011). *Pautas para la elaboración de Estudios de Caso*. Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento.

Blackstone, W., Prest, W., & Paley, R. (2016). *Commentaries on the laws of England*. Oxford: Oxford University Press.

Castellanos, C. (2013). *Instituto del Emprendedor ya es una realidad*.

Eleconomista.com.mx. Retrieved October 2013, from

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/01/13/instituto-emprendedor-ya-realidad>

Colina, J. (2009). *Posicionamiento* (1st ed.). Córdoba: El Cid Editor | apuntes.

CONCYTEG,. (2008). Problemas financieros en la micro, pequeña y mediana empresa de la ciudad de Celaya. Celaya: CONCYTEG.

FONDO PYME. (2013). *Fondopyme.gob.mx*. Retrieved 12 October 2013, from http://www.fondopyme.gob.mx/fondopyme/index_b.asp

Gaona Tamez, L., De La Garza Cienfuegos, S., & Hernández Sandoval, R. (2013). El sucesor, figura clave en el éxito de la empresa familiar. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION Y FINANZAS*, 7(3).

Gómez Tamez, A. (2016). La fuerza del país son las Mipymes. *Elfinanciero.com.mx*. Retrieved 20 February 2017, from <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/la-fuerza-del-pais-son-las-mipymes.html>

Hernández, S. (2017). Antes de meter a tu Pyme en todas las redes sociales, lee esto. *Elfinanciero.com.mx*. Retrieved 4 March 2017, from <http://www.elfinanciero.com.mx/pyme/antes-de-meter-a-tu-pyme-en-todas-las-redes-sociales-lee-esto.html>

Instituto Nacional De Estadística Y Geografía,. (2016). Se Difunden Estadísticas Detalladas Sobre Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas Del País. Retrieved from

http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf

Kotler, P. (2012). Dirección de marketing (1st ed.). México: Pearson Education.

Martínez, B. (2016). El 99.8% de las empresas en el país son Mipymes.

Retodiario.com. Retrieved 20 February 2017, from

<http://retodiario.com/noticia/FINANZAS/EI-998-de-las-empresas-en-el-pais-son-Mipymes/99052.html>

Micro, pequeña, mediana y gran empresa. (2006) (1st ed.). Aguascalientes, Ags.

Monteverde Valenzuela, M. (2013). Dirección estratégica de empresas familiares, garantía de continuidad y competitividad. *Global Conference On Business And Finance Proceedings*, 8.

NOTIMEX,. (2013). Mala administración hunde a las Pymes, asegura Ficrea.

Cronica.com.mx. Retrieved 30 April 2013, from

<http://www.cronica.com.mx/notas/2013/749246.html>

Pymes de México, sin planeación de negocios. (2013). *Eleconomista.com.mx*.

Retrieved 12 September 2013, from

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/01/25/pymes-mexico-sin-planeacion-negocios>

Silveira, D. (2010). Frente a la crisis: ¿qué soluciones aplicaron las empresas? (1st ed.). Universidad de Palermo. Retrieved from http://www.palermo.edu/economicas/PDF_2010/abril2010.pdf

Vargas, I. (2012). El fracaso acecha a Pymes mexicanas. *Expansión*. Retrieved April 2013, from <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/04/05/el-fracaso-acecha-a-pymes-mexicanas>

Watzlawick, P., Jackson, D., & Bavelas, J. (1993). Teoría de la comunicación humana. Barcelona: Editorial Herder.