

# **CIBERCOMUNICACIÓN, ESTRATEGIA *ON LINE* PARA PYMES**

AUTORES:

Mireya Barón Pulido

Gabriel J. Lotero-Echeverri

Antón Álvarez–Ruiz

Bogotá, 2015

## **CIBERCOMUNICACIÓN, ESTRATEGIA *ON LINE* PARA PYMES**

### **AUTORES:**

Mireya Barón Pulido. Magister en Lingüística Española ICC. Estudios de Langue Francaise Paris IV, Sorbonne. Líder de Grupo de Investigación CEC Comunicación Estratégica y Creativa. Directora de la revista Poliantea de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Bogotá, Colombia.

Correo electrónico: [mbaronpu@poligran.edu.co](mailto:mbaronpu@poligran.edu.co)

Gabriel J. Lotero-Echeverri. Comunicador Social, Universidad de Antioquia. Máster en Mediación intercultural, Universidad de Valencia (España). Docente de la Fundación Universitaria Luis Amigó. Miembro del Grupo de Investigación Urbanitas, Medellín, Colombia

Correo electrónico: [gabriel.loteroec@amigo.edu.co](mailto:gabriel.loteroec@amigo.edu.co)

Antón Álvarez–Ruiz. Licenciado y Doctor en Publicidad, Universidad Complutense de Madrid-UCM, España. Posgraduado en Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Miembro de The Account Planning Goup-APG, España. Miembro de la Academia de la Publicidad, España.

Correo electrónico: [antonalv@ucm.es](mailto:antonalv@ucm.es)

Bogotá, 2015

## **AGRADECIMIENTOS**

*Los autores agradecen a los empresarios de Bogotá y Medellín que apoyaron la fase etnográfica de la investigación, a los Directivos de Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes, al Departamento de Posgrados, Investigación y Bibliotecas y a la Editorial de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano de Bogotá, al semillero de estudiantes del Programa de Comunicación Social-Periodismo, a Angie Pedreros y Karen Guauque, a los Directivos de la Facultad de Comunicación Social y Publicidad de FUNLAM (Fundación Universitaria Luis Amigó, Medellín), a los estudiantes del área de la comunicación digital del programa de Comunicación Social de la FUNLAM.*

*Esta obra se ha desarrollado gracias a los convenios logrados entre las universidades mencionadas y la Universidad Complutense de Madrid-UCM.*

PÁGINA CATALOGRÁFICA

## CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	6
<b>PRÓLOGO</b> .....	9
<b>INTRODUCCION</b> .....	13
<b>REFERENTES TEÓRICOS</b> .....	16
Del entorno análogo a la actitud <i>multitasking</i> .....	17
Colombia en el contexto de las Sociedades del conocimiento.....	20
Gestión del conocimiento en las Pymes: una mirada desde la globalización y el desarrollo .....	34
<b>DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	53
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	64
Tendencias de innovación. Comunicación en las Pymes de Bogotá y Medellín .....	66
<b>PROPUESTAS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES</b> .....	97
<b>UTILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COMUNICACIÓN COMERCIAL</b> .....	98
Hacia una propuesta de consultoría, desde el rol del <i>planner</i> .....	117
Herramientas para la gestión de las Pymes.....	128
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	130
<b>ANEXOS</b> .....	141

## **PRESENTACIÓN**

Este texto elaborado en conjunto por las Instituciones de Educación Superior, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano de Bogotá, Fundación Universitaria Luís Amigo de Medellín y Universidad Complutense de Madrid-UCM, es un excelente pretexto de sus autores para vincular a la Comunicación en general y a la Semiótica en particular a esa cadena que hoy en día constituyen las sociedades del conocimiento, las industrias culturales, las cadenas de producción consumo, las generaciones referenciadas a partir de su interacción en internet en particular y en lo digital en general.

En consecuencia, mi participación aquí, más allá de felicitar a los autores, es invitar a los lectores a integrar las prácticas sociales significantes y los procesos de transmisión de sentido al espíritu organizacional de las empresas, y mejor aún si tales organizaciones están en sus etapas de nacimiento o crecimiento con la posibilidad de establecer diferenciales que van desde su imagen de marca hasta la construcción de un posicionamiento integral a todas sus acciones comerciales, laborales y de responsabilidad social.

Vemos en la obra de los doctores Mireya Barón, Gabriel Lotero y Antón Álvarez-Ruiz un marco de referencia que convalida no sólo la solidez de sus argumentos, sino la razón para pensar en las marcas más allá de los logotipos o los logosímbolos y convertirla en el espíritu empresarial que integra a sus colaboradores, a sus directivos, a sus consumidores, e incluso a sus proveedores y competidores, éstos últimos que busquen diferenciarse para buscar su propio posicionamiento.

Se trata entonces de entender la proyección de una imagen que le dé una personalidad a una organización que cuando nace se sustrae a su carácter, a veces por el tamaño (micro, pequeña o mediana, a veces por su organización (familiar, cooperativa o asociada), y a veces a su ubicación geográfica (local, regional o nacional), aspectos todos ellos que en términos de sentido limitan su acción y proyección, convirtiendo sus nombres –que no marcas- en un fardo para el camino futuro.

Como hombre vinculado a la Educación y a la Comunicación, considero que las marcas son el mayor patrimonio de las organizaciones, no importa si estas son públicas o privadas, si su ámbito es local o global, si atienden la producción de bienes o la satisfacción de servicios, pero también creo que las mismas van más allá de los nombres, las formas, los colores, las texturas y las asociaciones simbólicas, no en vano grandes marcas hacen todo lo posible por que sus nombres estén ligados a conceptos que son acordes a su función y liderazgo, de ahí que Coca-Cola persiga el eterno concepto de juventud, que la organización Disney no tenga ni directivos, ni colaboradores, ni empleados, sino un elenco dispuesto a hacer vivir experiencias memorables.

Con base en lo anterior, siempre he creído que una buena institución de educación superior es aquella en la que todos y cada uno de las personas que la integran actúan siempre como docentes, que más allá de pontificar sobre lo que saben, tienen la humildad de aprender enseñando.

Regresando sobre la obra, sugiero a los pequeños y medianos empresarios que se acerquen a este libro que no dejen desviar su atención por las referencias científicas que exige la academia y disfruten de la travesía que les brinda esta obra para pensar su empresa, su organización y su marca, como el mayor valor del futuro que construyen día a día.

### **Sergio Hernández**

Decano de la Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes  
Politécnico Grancolombiano



## **PRÓLOGO**

### **PYMES Y ESTRATEGIA: ¿UNA HISTORIA DE AMOR/ODIO O SIMPLEMENTE UNA ASIGNATURA PENDIENTE?**

Hace pocos días, uno de los expertos que participaba en la consulta que vengo realizando en Internet sobre el escenario actual de la estrategia, señaló que uno de los tres retos/demandas más importantes que la estrategia tiene planteados hoy es “aportar respuestas a la micro, pequeña y mediana empresa, no sólo a grandes corporativos e instituciones”. A lo que añadió: “respuestas factibles para contribuir a resolver sus grandes problemas y retos”.

Y ese reto habla por sí solo de la oportunidad de este libro y de toda la carga de investigación y de pensamiento que conlleva. Y por eso, en este prólogo yo únicamente quiero calentar motores para su lectura. Nada mejor para el lector que acudir directamente a los textos de Mireya Barón Pulido, Gabriel J. Lotero-Echeverri y Antón Álvarez-Ruiz para conocer de primera mano todo lo mucho que tienen que aportar sobre este tema no por olvidado (por la literatura estratégica) menos apasionante.

#### **Las ventajas de las Pyme**

Las cuestiones de tamaño son siempre delicadas. Yo diría que nadie es pequeño por voluntad propia, pero ser grande no siempre es mejor. Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), al igual que sus propietarios/empresarios pueden ser muy distintas unas de otras y habrá que tener cuidado en no simplificar, pero hay un rasgo que las define: su dimensión. Hablar de Pymes es hablar de una

dimensión más pequeña, pero también más humana, relacional, comunicativa y manejable de la empresa. Y, aunque muchas veces lo olvidemos, las Pymes tienen una serie de ventajas:

- Flexibilidad: en momentos de crisis y renovación los sistemas más pequeños y flexibles son los mejor preparados para sobrevivir.
- Agilidad en la toma de decisiones.
- Proximidad con el cliente y poder servir de *outsourcing*.
- Proximidad también con los RRHH.
- Capacidad de cooperación con otras Pymes y de asociación en red.
- Falta de contradicciones en la dirección.

### **¿Sacamos todo el partido de estas ventajas?**

Las estadísticas nos indican que no y que las cifras de fracaso de las Pymes son abrumadoras en todos los países:

- España: “el 80% de las Pymes fracasa en los primeros cinco años” (García Ordóñez, Universidad de Cádiz) Para la Caixa un 70% en cuatro años.
- México: el 90% no llega a los diez años (Francisco Yañez).
- Estados Unidos: el promedio de vida de las empresas es de 6 años y más de un 30% no llega al tercer año” (Samuelson y Nordhaus).
- Argentina: Sólo el 7% llega al 2º año de vida y sólo el 3% llega al quinto año de vida (Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa).

### **Posibles causas**

Mientras los empresarios de las Pymes despejan balones y los atribuyen a causas externas (coyunturas y crisis). Los expertos tienden a atribuirlos a causas internas y citan una larga serie de problemas: en la gestión, para producir y operar, para vender, para controlar y planificar.

Y si preguntamos por qué tienen esos problemas la lista se vuelve todavía más larga:

- Falta de experiencia.
- Falta de dinero/capital.
- Excesivas inversiones en activos fijos.
- No contar con buenos sistemas de información.
- Mala selección de personal.
- Graves errores en la fijación de estrategias.
- Falta o ausencia de planes alternativos.
- La resistencia al cambio.
- Excesiva centralización en la toma de decisiones.
- Mala gestión de los fondos.
- Mala selección de socios.

(Fuentes: La Fundación Nexia para el Desarrollo de la Familia Empresaria; Conampyme, Dr. Claudio L. Soriano)

Pero entre esas causas encontramos una que nos afecta directamente. Los expertos denuncian que las Pymes tienen “deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias”. Deficiencias que se manifiestan en “inexistencia de planes alternativos”, “el establecer objetivos y expectativas poco realistas”, “inexistencia de un plan de negocios, crecimiento no planificado, falta de previsión”, “falta de estudios de pre-inversión y similares” etc.

Los estudios aportan además un dato inquietante: los patrones culturales de los empresarios de Pymes suelen hacer que estos, en vez de ver lo diferente como oportunidad, lo perciban como peligro. Y por ello el futuro les genera a un 73% de esos propietarios/directivos de Pymes más incertidumbre y estrés de lo que sería habitual en otro directivo. Les enfrenta a riesgos con los que no están familiarizados. Y eso hace que sus estrategias respondan más a la necesidad de evadir y liberarse de ese estrés que a marcar una ruta y tratar de transitarla como haría cualquier directivo de una gran corporación (Fuente: Centro de

Investigaciones Colombia Regional y Empresarial-CICRE del Politécnico Grancolombiano). De hecho, para muchos pequeños y medianos empresarios, “estrategia” es una palabra pomposa, pensada para las grandes corporaciones. Y cuando las hacen tienden más a ser formales (como la planeación estratégica) que fruto de un verdadero pensamiento estratégico. Y lo peor es que no son operativos y en su mayoría ni siquiera se ejecutan.

En concreto los expertos señalan como causas de esa falta de visión estratégica:

- Conductas más orientadas a la estabilidad que para el alcance de metas.
- Falta de proyección empresarial.
- Trabajar a corto plazo con olvido del largo plazo (que no se tiene en cuenta).
- Una baja tendencia a la adopción de nuevos productos.
- Formas conservadoras de inversión.

### **Echando balones fuera no resolvemos el problema**

No vamos a entrar en este debate, entre otras cosas porque no conduce a ningún puerto. Lo que necesitamos no son culpables sino soluciones. Y si queremos poner las cosas en su justo sitio habría que decir que esos expertos en estrategia al culpar a las Pymes en el fondo se están autoexculpando a sí mismos. Y lo digo por dos razones:

- El fracaso estratégico no es exclusivo de las Pymes. Según los estudios de que disponemos, cinco de cada siete estrategias fracasan y solo un 56% de los nuevos productos alcanzan sus objetivos económico-financieros (sean pequeñas o grandes empresas).
- La causa de muchos de esos fracasos de grandes y pequeñas empresas radica en que los mapas estratégicos que hoy se les está dando a los hombres y mujeres de acción no se corresponden con el territorio que esos operadores tienen después que transitar. Y el

resultado es que se terminan saliendo de sus carreteras y acabando en alguna cuneta

A lo mejor la culpa es de los propios expertos en estrategia por no aportar mapas más realistas. Pero como decía, lo que queremos son soluciones. Y eso es justamente lo que presenta este libro. Unas soluciones que están al alcance de las Pymes y que pueden serles de gran ayuda

Como dijo Machado se hace camino al andar. Y hoy lo hacemos también *on line*. Les dejo con los autores. Suya es la palabra

**Rafael Alberto Pérez<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Profesor Emérito de la Universidad Complutense de Madrid-UCM, Presidente de Honor del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), consultor estratégico y autor de referencia en Comunicación Estratégica. Entre sus libros destacan “Estrategias de Comunicación” (Ariel, Barcelona, 2001; 4º ed. 2008); “Hacia una Teoría General de la Estrategia” con la Profesora argentina Sandra Massoni (Ariel, Barcelona, 2009); “Pensar la Estrategia (La Crujía, Buenos Aires, 2012) y “Nueva Teoría Estratégica: el paradigma emergente”, AAVV, coordinador con el Dr. Raúl Herrera Echenique (Ed. Santillana, Santiago de Chile, 2014)

## INTRODUCCION

El texto “*Comunicación on line: más que un salto para el emprendimiento en Pymes de Colombia*” es el resultado de un proceso de investigación de largo aliento, dirigido por la profesora Mireya Barón, del grupo de investigación Grupo de Investigación Estratégica y Creativa (CEC), de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano en dos fases de trabajo. En esta segunda fase se amplía la mirada para reflexionar también desde el contexto de la segunda ciudad del país: Medellín, con la participación del profesor Gabriel Lotero, del grupo de investigación Urbanitas de la Facultad de Comunicación de la Fundación Universitaria Luis Amigó (FUNLAM).

Los dos grupos de investigación han contado con la participación de estudiantes como auxiliares de investigación, desde la estrategia de la formación de nuevos investigadores. En Bogotá, participó el semillero *Estrategias para innovar desde la comunicación en Pymes de Colombia*. Y en Medellín un grupo de estudiantes del área de la comunicación digital del programa de Comunicación Social de la Funlam.

El alcance del proyecto se enriquece, en la fase de análisis, con la participación de Antón Álvarez–Ruiz, investigador español adscrito a la Universidad Complutense de Madrid.

El libro se estructura en dos partes: la primera parte, en la cual se elabora una revisión teórica que fundamenta el campo conceptual de la investigación, está compuesta de tres apartados: el primero sobre las condiciones de la comunicación digital, que posibilitan una transición de lo analógico a lo *multitasking*, pensado también desde el entorno de las Pymes; en el segundo apartado se reflexiona sobre los desafíos que la sociedad del conocimiento le plantean a países del Sur,

como Colombia; en el tercer apartado se revisa el campo de la Gestión del conocimiento en las Pymes latinoamericanas.

La segunda parte expone el diseño, los resultados y las propuestas derivadas del proyecto de investigación aplicada, titulado: “Soluciones e Instrumentos, innovando desde la Gestión de Conocimiento para la Comunicación de las organizaciones (Pymes en Colombia)”, aprobado y financiado ante convocatoria de investigación por la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano; y registrado ante Colciencias bajo el código 2014-FMCA-CEC-TC-427

El proyecto parte de la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las estrategias a implementar tanto en el entorno interno como externo de las Pymes, que les permita optimizar procesos de innovación en la gestión del conocimiento en el contexto de las organizaciones?

Se pretende analizar de cerca el entorno comunicativo de las organizaciones Pymes para analizar en detalle las estrategias comunicativas que utilizan, sus efectos e impactos en el entorno, en dos muestras: una de Chapinero, uno de los nichos relevantes para la economía empresarial de la ciudad; y otra muestra de la ciudad de Medellín, la cual se ha trazado una política pública para posicionarse como plataforma para la innovación.

**Mireya Barón y Gabriel Lotero**

## **REFERENTES TEÓRICOS**

## COMUNICACIÓN DIGITAL: DEL ENTORNO ANÁLOGO A LA ACTITUD “MULTITASKING”

Mireya Barón Pulido<sup>2</sup>

Hipertextualidad, interactividad y multimedialidad ( Noci & Salaverría, 2003), tres rasgos básicos en el entorno de la cibercomunicación, como lo denominan algunos, o en el de la comunicación *on line*, entorno que en el siglo XXI, demandan afrontar a las organizaciones empresariales medianas y chicas, si quieren salir del anonimato, generar impacto ante la competencia y fomentar recordación en sus clientes.

Para comprender las propuesta que sugiere la actual publicación es necesario retomar la primera fase de esta investigación, realizada en 2013, en la que se encuestaron 60 Pymes de la ciudad de Bogotá (Colombia) y de la que emergen los siguientes datos: innovar en el entorno empresarial, exige trabajar con miradas interdisciplinarias. Los estudios e investigaciones en esta realidad organizacional, nos solicitan apostarle desde una semiótica cuyo eje sea la misma empresa, tejiendo propuestas colaborativas con áreas del saber que cruzan fronteras desde el mercadeo, la publicidad y la economía, entre otros.

También destacamos, en esta primera fase, que la innovación no se debe limitar a hacer grandes inversiones en lo meramente instrumental; si no hay una actitud desde el recurso mismo humano, que potencie y direcciona estas herramientas y soluciones en la optimización de la empresa. No olvidamos que las grandes empresas, las hoy multinacionales, empezaron un día como Pymes, como pequeñas y medianas empresas. Y que una de sus preocupaciones, en algún momento, versó en torno a qué elemento permite visualizar una empresa: su marca. Por ello, en este primer estudio le advertimos al empresario, hacer

---

<sup>2</sup> \*Magister en Lingüística Española e Hispanoamericana ICC, Langue Francaise, Paris IV, Sorbonne. Líder Gruplac CEC, Comunicación Estratégica y Creativa de la Facultad de Mercadeo, Comunicación y Artes del Politécnico Grancolombiano, Directora de la revista Poliantea. Correo electrónico: mbaronpu@poligran.edu.co

permanentes diagnósticos del nivel de impacto de recordación que generan los signos verbales y no verbales (cromatismo, tipografías) de su marca, por tanto son estos rasgos los facilitadores o no de construcción de sentido, de identidad y de reconocimiento en los procesos de innovación de una organización.

En lo que concierne a la arquitectura de la marca, revisar la coherencia y claridad entre el logo y el eslogan. Como elementos sígnicos indiciales que narran y visibilizan la empresa, y por ende su nicho de mercado, resultan sustanciales para el comportamiento de *branding*. En el grado de ausencia o presencialidad de herramientas desde las TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación), la incursión en el diseño de páginas web, aún es incipiente, por cuanto trasladan la sintaxis (organización y extensión) de documentos impresos al ciberdocumento. Primer error, dado que afrontamos a un lector potencial en red, no a un lector de medios impresos. No podríamos cerrar este preámbulo, mencionando el temor y tabú existentes en algunos empresarios al pretender ingresar en esta dimensión del ámbito empresarial; al igual que hay quienes desean ingresar de la mejor manera, porque sienten falencias ante factores como la velocidad y agilidad en procesos y gestiones internas y externas de su empresa comparados con los de la competencia que ya ha incursionado en el entorno *on line* comunicativo de la organización (Barón et all, 2013, pp.165-169).

En este orden de ideas, la actual publicación, mencionará los *tips* que en esta segunda fase de la investigación arrojó, gracias al cotejo de datos que nos brinda el habernos aliado con otra realidad empresarial del país: Medellín, galardonada como ciudad innovadora del mundo, en el 2013, según lo reportó la ULI, Urban Land Institute.

### **Comunicación en Pymes, una realidad emergente**

Es pertinente mencionar estudios de caso que en América Latina, han analizado objetos de estudio similares al de la actual investigación; tal es el caso del estudio realizado por el ITESM de Monterrey-México sobre las sedes webs de Pymes mexicanas como herramienta de apoyo a sus estrategias de comunicación

empresarial. Allí se exponen las debilidades y fortalezas que tienen las Pymes de la industria manufacturera, y que afrontan en la sociedad del siglo XXI, el reto de la internacionalización, y proponen que las empresas locales tienen también la posibilidad de abrir una ventana electrónica, y es a través de Internet, como pueden llegar a lugares remotos para comercializar sus productos/servicios. El estudio diferencia tres tipos de sedes webs según: temática, personales e institucionales. Sugieren tres grupos de parámetros para analizar los websides de las Pymes: Micronavegación (arquitectura de la información), Macronavegación (visibilidad en el contexto global de la *world wide web* o *www*) y Usabilidad (interactividad), con una escala de valoración de 0-3, en los cuales se analiza en detalle variables como: contenido, ergonomía, autoría, luminosidad y acceso a la información (Díaz, 2012). En 2011 se realiza un estudio en Europa por parte de España y Portugal, allí se destaca que el 99% de las organizaciones que predominan en la economía de España son Pymes. El estudio muestra el paso de la construcción de marca *on line* en Pymes de estos dos países.

En este contexto, urge relacionar estas directrices con el ámbito no menos relevante, como es el de la Gestión del Conocimiento, el cual atraviesa el entorno global y por ende el entorno empresarial.

## COLOMBIA EN EL CONTEXTO DE LAS SOCIEDADES DEL CONOCIMIENTO

**Gabriel J. Lotero-Echeverri<sup>3</sup>**

Actualmente, un discurso dominante y muy recurrente es aquel que pretende caracterizar la sociedad contemporánea como sociedad del conocimiento o como sociedad de la información y ambos términos se utilizan, de manera frecuente, como si se tratara de sinónimos.

Este discurso es posicionado y legitimado por instituciones internacionales, de carácter multilateral, y por los gobiernos de turno, y contribuye a legitimar la priorización de determinadas intervenciones sociales y la construcción de políticas públicas que favorezcan el acceso a las tecnologías como condición sin la cual no se logrará el cambio social.

Para comprender la inserción de la sociedad colombiana en este contexto, en este texto se revisan los conceptos centrales de este discurso, en el contexto de los países del Sur.

El concepto “sociedad del conocimiento” está posicionado en los discursos oficiales de las entidades multilaterales y los gobiernos, y forma parte del horizonte normativo al cual aspiran diversas agendas y programas de desarrollo, en distintos niveles de decisión política (Krüger, 2006). Esto no quiere decir que existe suficiente claridad y comprensión en cuanto a este concepto y a los fenómenos que pretende explicar.

Se trata de un concepto muy nombrado y repetido incansablemente por los medios de comunicación, como si fuera sinónimo de otro concepto muy al uso: el

---

<sup>3</sup> \*Máster en Mediación intercultural, Universidad de Valencia (España). Docente del programa de Comunicación Social de la Fundación Universitaria Luis Amigó, Medellín. Miembro del Grupo de investigación Urbanitas. Correo electrónico: gabriel.loteroec@amigo.edu.co

de la sociedad de la información. Junto con la etiqueta I + D + I (investigación – desarrollo – innovación) se asocia a políticas para el fomento de la productividad y la competitividad, en los discursos que apelan a la necesidad de adaptación a un cambiante e incierto sistema económico internacional.

### **Hacia la sociedad del conocimiento**

“La sociedad del conocimiento” es uno de los nombres que recibe la fase actual del capitalismo, en las sociedades contemporáneas, especialmente en los países centrales del sistema mundial. Alude a un modelo de desarrollo (económico) que tiene como soporte a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Y responde al intento por comprender las dinámicas transformaciones sociales, culturales, políticas y económicas, a nivel planetario.

Uno de los antecedentes de la sociedad del conocimiento es la propuesta de la sociedad postindustrial de autores como Bell (1991), para quien la sociedad post-industrial se caracteriza porque “el eje principal de ésta será el conocimiento teórico y advierte que los servicios basados en el conocimiento habrían de convertirse en la estructura central de la nueva economía y de una sociedad apuntalada en la información” (Bell, 1991, p.12).

Bell, y otros autores, intentan caracterizar los cambios que viven sociedades del Norte, que representan una transformación en cuanto al recurso más estratégico para generar valor. Sin embargo, la etiqueta postindustrial no sirve para nombrar el nuevo rasgo definitorio de la sociedad en cuestión (porque define por negación). Tampoco es el único intento de nombrar la sociedad contemporánea, como: posmoderna, de servicios, o sociedad red (Castells, 2009). Krüger (2006) afirma que el concepto de sociedad postindustrial “expresó la transición de una economía que produce productos a una economía basada en servicios y cuya estructura profesional está marcada por la preferencia a una clase de profesionales técnicamente cualificados. El conocimiento teórico se ha

convertido, según este enfoque, en la fuente principal de innovación y el punto de partida de los programas políticos y sociales” (Krüger 2006, p.2-3).

Las TIC son herramientas que hacen posible el acceso a la información como insumo en procesos de construcción y apropiación social del conocimiento.

La Unesco (2005) distingue entre sociedad de la información y sociedad del conocimiento. La primera hace referencia, primordialmente, al progreso técnico y tecnológico. Mientras que el concepto de sociedad del conocimiento es más complejo y multidimensional, incluso invita a hablar de las sociedades del conocimiento, al reconocer la rica diversidad cultural de las sociedades contemporáneas:

“El concepto de sociedades del conocimiento comprende dimensiones sociales, éticas y políticas mucho más vastas. El hecho de que nos refiramos a sociedades, en plural, no se debe al azar, sino a la intención de rechazar la unicidad de un modelo ‘listo para su uso’ que no tenga suficientemente en cuenta la diversidad cultural y lingüística, único elemento que nos permite a todos reconocernos en los cambios que se están produciendo actualmente. Hay siempre diferentes formas de conocimiento y cultura que intervienen en la edificación de las sociedades, comprendidas aquellas muy influidas por el progreso científico y técnico moderno. No se puede admitir que la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación nos conduzca –en virtud de un determinismo tecnológico estrecho y fatalista– a prever una forma única de sociedad posible.” (Unesco, 2005, p. 17)

En el ámbito iberoamericano, uno de los autores con mayor reconocimiento en el estudio de la sociedad de la información es Manuel Castells, principalmente desde su investigación sobre “la era de la información” (1996). El concepto de sociedad red de Castells es muy cercano a la definición que da la UNESCO para la sociedad del conocimiento: “Una sociedad red es aquella cuya estructura social

está compuesta de redes activadas por tecnologías digitales de la comunicación y la información basadas en la microelectrónica.” (Castells, 2009, p. 50-51).

### **El conocimiento en la sociedad contemporánea**

En la sociedad contemporánea, caracterizada como postindustrial, informacional y postmoderna, el conocimiento no puede ser legitimado desde los meta-relatos, porque la credibilidad de éstos también se ha *desvanecido en el aire*; según plantea Lyotard: “el saber cambia de estatuto al mismo tiempo que las sociedades entran en la edad llamada postindustrial y las culturas en la edad llamada postmoderna.”(Lyotard, 2000, p. 6)

Lyotard reconoce el impacto de la popularización de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en dos funciones del conocimiento científico: la investigación y la divulgación (2000). Al respecto, autores como Echeverría afirman que la revolución tecnológica que representan las TIC es proporcional al impacto que tuvo, en su momento, la difusión de la imprenta (IOVINO, 2011).

La naturaleza discursiva del conocimiento científico nos dota de un marco para el análisis, si se reconocen las condiciones convenidas por la comunidad científica para considerar que el conocimiento es científico (tales como la coherencia interna y la verificación de los hallazgos, los cuales incluso es esperable reproducir aplicando los mismos procedimientos).

Lyotard (2000) critica estas convenciones, señalando que ese rol de legislador atribuido socialmente a la comunidad científica se viene quedando sin asideros. La licuefacción de los meta-relatos (Bauman, 2008) lleva al reconocimiento de la naturaleza discursiva del conocimiento, la cual de acuerdo con Lyotard (2000, p. 19), en su forma narrativa admite una variedad de juegos de lenguaje. En este sentido, se destaca la importancia del reconocimiento de las reglas del juego, de los acuerdos entre las partes involucradas. Este planteamiento revaloriza la interacción, el diálogo, la intersubjetividad más que la pretensión de objetividad.

Por lo tanto, la ciencia se revela como un discurso o, más líquida-mente, como la multiplicidad de discursos en registros diferentes y superespecializados que no dialogan entre sí, a falta de un relato universal válido.

En conexión con lo anterior, otro argumento que se destaca es la crisis del rol de las universidades en la legitimación del conocimiento, ya que más que generar nuevo conocimiento pertinente, lo que hace la universidad es reproducir los conocimientos, para lo cual engendra más profesores que científicos que resuelvan problemas (Lyotard, 2000).

Lyotard reconoce el impacto de las TIC, ya que se ha facilitado el acceso a la información, a niveles inéditos, que llevan a contar con recursos valiosos para la investigación científica y para la divulgación de los resultados de dichas investigaciones, con lo cual se puede contribuir en la formación de las nuevas generaciones y en procesos de apropiación social del conocimiento por parte del sector productivo.

Lyotard advierte que sus planteamientos deben entenderse en el contexto de las “sociedades más avanzadas”. Sin embargo, es necesario reconocer que la periferia del sistema-mundo también es tocada por la dinámica posmoderna en la cual “todo lo sólido se desvanece en el aire” (Harvey, 1998, p. 26).

La crítica en cuanto a lo que hoy las universidades entregan a la sociedad, invita a reflexionar sobre la pertinencia, en la relación entre el currículo y la solución de problemas, principalmente en entornos tan complejos e injustos como el latinoamericano.

### **¿Transita el Sur hacia la sociedad del conocimiento?**

En Latinoamérica, son muchos los excluidos de la sociedad del conocimiento. En países como Colombia, estas oportunidades no están al alcance de todos. La brecha digital de acceso está imbricada con los altos índices de pobreza, miseria y desigualdad social, que estructural e históricamente padece Colombia. Según datos del Banco Mundial, se estima que el 30% de los habitantes del país viven en

condiciones de pobreza, calculado sobre la base de la línea de pobreza nacional (Banco Mundial, 2015).

Latinoamérica es una de las regiones con mayor desigual social del mundo, se caracteriza por profundos problemas de exclusión y de segmentación. A su vez, Colombia es reconocida por tener el conflicto interno armado más largo del continente americano –cerca de 60 años– y se encuentra ante la necesidad de superar el nudo de las múltiples formas de violencia que sufre el país desde hace décadas, pero también, y de manera imbricada, por la estructura social profundamente injusta que lleva al país a encabezar los índices internacionales de los territorios con mayor desigualdad del planeta, de acuerdo con los informes de Naciones Unidas (PNUD, 2010).

En este sentido, vale la pena destacar que quienes se encuentran en situación de exclusión y vulnerabilidad social actualmente padecen una nueva forma de analfabetismo: el tecnológico; el cual refuerza el círculo vicioso de la pobreza (ECLAC, 2013).

Es necesario reconocer la importancia de la brecha de acceso (la dificultad para acceder a un computador o dispositivo y a conexión a internet), pero también se debe reconocer una brecha de uso, que viene condicionada por las capacidades (competencias) con las cuales cuenta el ciudadano para aprovechar adecuadamente el acceso a las TIC (Sunkel, 2011).

Algunos autores señalan que existe otra brecha digital que puede ser más difícil de superar: la llamada “tercera brecha digital” (Fernández, 2012). Esta brecha hace referencia a la distancia que se genera entre quienes recurren a fuentes de información especializadas y verificables por las cuales circula el conocimiento experto y complejo, por una parte, mientras que otras personas acceden (tal vez la mayoría), debido a sus gustos e intereses (condicionados por sus oportunidades), a fuentes de información informales, como la mayoría de los sitios de Internet, por los cuales circula el conocimiento vulgar<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Según la segunda acepción que presenta el diccionario de la RAE: “Común o general, por contraposición a especial o técnico.” En: <http://lema.rae.es/drae/?val=vulgar>

Entonces, no solamente es necesario garantizar el acceso a las TIC. Hay que analizar los usos que las personas y organizaciones dan a estas herramientas, más allá del entretenimiento.

En la sociedad contemporánea, de grandes avances científicos y tecnológicos, queda mucho por hacer para democratizar el acceso a la información y al conocimiento.

in embargo, Castells (2009) afirma que esto no reduce el impacto de este tipo de configuración de los sistemas internacionales de comunicación, política y poder:

“La sociedad red es pues una sociedad global. Ello no significa, sin embargo, que las personas de todo el mundo participen en las redes. De hecho, por ahora, la mayoría no lo hace. Pero todo el mundo se ve afectado por los procesos que tienen lugar en las redes globales de esta estructura social.

Las actividades básicas que configuran y controlan la vida humana en cada rincón del planeta están organizadas en redes globales: los mercados financieros; la producción, gestión y distribución transnacional de bienes y servicios; el trabajo muy cualificado; la ciencia y la tecnología, incluida la educación universitaria; los medios de comunicación; las redes de Internet de comunicación interactiva multi-objeto; el arte, la cultura, los espectáculos y los deportes; las instituciones internacionales que gestionan la economía global y las relaciones intergubernamentales; la religión; la economía criminal; y las ONG transnacionales y los movimientos sociales que hacen valer los derechos y valores de una nueva sociedad civil global. La globalización se comprende mejor como la interacción de estas redes globales socialmente decisivas.” (Castells, 2009, p. 51-52)

Actualmente, el conocimiento es destacado como la característica decisiva para diferenciarse y fomentar el crecimiento económico. Sin embargo, el crecimiento económico no es un indicador suficiente para entender cómo viven las personas. Colombia lleva décadas creciendo, según este enfoque, pero esto no dice nada acerca de la distribución de los recursos y las oportunidades; por ejemplo, el desempleo juvenil es persistente y muy grave porque excluye a buena parte<sup>5</sup> de las generaciones más jóvenes de la integración social que representa un empleo decente<sup>6</sup>, ya que también están sometidos a mayores niveles de precariedad y temporalidad.

Desde una visión optimista, se afirma que la sociedad del conocimiento puede estar al alcance de quienes accedan a la educación y que los países pueden embarcarse en esta aventura. Los grandes rendimientos que reporta el conocimiento, a nivel individual y colectivo (empresarial), justifican las grandes inversiones que demanda un ritmo de innovación creciente. El conocimiento tiene precio:

“La generalizada apropiación privada del conocimiento y sus frutos, por medio de las patentes y el *copyright*, que tuvo lugar a partir de los años setenta, es subrayada como uno de los aspectos característicos de este nuevo tipo de acumulación del saber. Pero por otra parte, es la posibilidad de apropiación privada de los frutos de la investigación la que, dentro de este esquema teórico, provee los incentivos para la inversión en ciencia básica y en tecnología.” (Marrero, 2007, p.66).

---

<sup>5</sup> Las estadísticas oficiales sobre este asunto no son muy consistentes.

<sup>6</sup>“La sociedad paralizada: jóvenes desempleados: El desarrollo de la economía latinoamericana no ha servido para solventar del todo el grave problema del paro juvenil” en: <http://goo.gl/PtSGpA>. Este problema es también muy sentido en Europa, especialmente en España, donde supera el 50%, ver: “La tasa de paro juvenil vuelve a subir y rebasa el 55% en el primer trimestre”, en: <http://goo.gl/CRJ22H>

En América Latina el desarrollo sigue siendo una promesa<sup>7</sup>. Este concepto, en las variaciones discursivas que el apellido de moda posibilite, está en el centro de la agenda comunicacional, electoral y política. De igual forma, el desarrollo –y la condición de “subdesarrollo” en la que está sumida la región– conservan su prestigio en círculos académicos, principalmente en aquellos llamados a abordar la cuestión social.

La pregunta por el desarrollo implica conceptos y realidades complejas, que superan el pensamiento único dominante, desde el cual se ha venido concibiendo como crecimiento, como progreso.

Una de las posturas que tratan de ampliar esta mirada es la del economista indio Amartya Sen<sup>8</sup>, quien ha contribuido en la consolidación, a nivel internacional, del paradigma del Desarrollo Humano, promovido por las Naciones Unidas<sup>9</sup> desde 1994, el cual se ha instaurado en la comunidad internacional, como un marco de referencia para todo tipo de agentes y actores desde el ámbito de la cooperación internacional al desarrollo.

Sen concibe el desarrollo como un proceso de expansión de las libertades fundamentales reales de que disfrutan los individuos, relacionadas entre sí; donde el desarrollo equivale a la expansión de las capacidades y libertades de la población y donde ésta última es la principal protagonista de su propio desarrollo (Sen, 2000).

El enfoque del desarrollo humano de Amartya Sen se fundamenta en la libertad, los derechos humanos y las capacidades de las personas.

### **Conectados o excluidos: educación y trabajo en la sociedad del conocimiento**

---

<sup>7</sup> El debate acerca del desarrollo, el subdesarrollo e incluso el postdesarrollo, requiere una revisión minuciosa y sistemática. El discurso del desarrollo, promovido por determinados actores del concierto internacional, ha tenido implicaciones significativas en la concepción de políticas nacionales y de programas de cooperación internacional con partidas que, proporcionalmente, tienen peso en la economía de los territorios beneficiados.

<sup>8</sup> Premio Nobel de Economía 1998, por sus contribuciones a la economía del bienestar. Economista y filósofo nacido en India, en 1933.

<sup>9</sup> El índice de desarrollo humano del PNUD es una síntesis entre tres dimensiones: vida larga y saludable, medida según la esperanza de vida al nacer; educación, según el nivel de alfabetización y la matriculación escolar; y nivel de vida digno, según el PIB *per cápita*.

Actualmente, los discursos del desarrollo se centran en lograr que Latinoamérica se posicione internacionalmente por algo más que sus materias primas, frágiles ante la volatilidad del mercado internacional; es decir, que aprendamos a producir bienes y servicios con un alto valor agregado, gracias al conocimiento.

En este sentido, en Colombia la política pública de ciencia y tecnología tiene como marco el *Plan Nacional de Desarrollo Científico-Tecnológico y de Innovación 2007-2019*, que plantea como propósito “contribuir a la transformación productiva y social del país para garantizar un mayor nivel de competitividad y desarrollo humano sostenible cimentado en la producción, difusión y uso del conocimiento” (Colciencias y Departamento Nacional de Planeación, 2006).

Pero las brechas existentes entre el Norte y el Sur se profundizan, en todos los niveles: “La brecha es mucho mayor en términos de conocimiento: Mientras que Estados Unidos tiene la cuarta parte de los científicos del planeta, América Latina y el Caribe tienen sólo el 3,5%. El 90% de las personas que participan en actividades científicas y tecnológicas, se concentra en las siete naciones más industrializadas” (Marrero, 2007, p.72).

Se destaca la ausencia de voluntad política por parte de los países centrales del Norte para avanzar hacia la construcción de un orden internacional más justo, desde la complejidad de la dinámica de las relaciones comerciales, del comercio internacional, en un contexto que globaliza de manera diferenciada el flujo de capitales y mercancías y el de los riesgos y personas (Hernández, 2005). Como asegura Bauman (2004), la situación actual que tienen que enfrentar nuestros estudiantes universitarios es todavía más compleja, en el contexto de la globalización neoliberal:

“La intrincada volatilidad de la ubicación social, las sombrías perspectivas, el vivir al día sin ninguna oportunidad fidedigna de un asentamiento duradero o, al menos, a más largo plazo, la vaguedad de las reglas que hay que aprender para arreglárselas, este cúmulo de factores les persiguen a todos ellos sin discriminación, generando en

todos ansiedad, despojando a todos o casi todos los miembros de la generación de su autoestima y de la seguridad en sí mismos. [...] Una titulación superior se ha convertido ahora en la condición mínima incluso para la esperanza de lograr una vida digna y segura (...tan sólo parece hacerlo porque sigue siendo el privilegio de una minoría).” (Bauman, 2004, p. 27)

Bourdieu habla del capital social, como la red de relaciones que un individuo posee y la calidad de las mismas. Afirma que “no es nunca totalmente independiente del capital económico y cultural de un individuo determinado, ni del de la totalidad de individuos relacionados con éste” (Bourdieu, 2000, p.150).

Relacionarse es un trabajo y también implica tiempo y energía, además de ciertas capacidades aprendidas socialmente. Igualmente, puede ser de ayuda contar con capital económico, que, por ejemplo, permita enviar a los hijos a los mejores colegios, asistir a clubes selectos y a espacios que vayan consolidando la famosa endogamia de clases. En muchos lugares, los mejores trabajos siguen asignándose por una especie de derecho de casta. (Bourdieu, 2000).

Pero, más allá de este caso, “las relaciones casuales, por ejemplo las de vecindad, las laborales, o incluso las de parentesco, son transformadas en relaciones especialmente elegidas y necesarias, que acarrear obligaciones duraderas; obligaciones que se apoyan, bien sobre sentimientos subjetivos (de reconocimiento, respeto, amistad, etc.), bien sobre garantías institucionales (derechos o pretensiones jurídicas).” Bourdieu asegura que las relaciones más auténticas y honestas son precisamente las que mejor pueden constituirse en capital social (2000, p.151-152).

Desde esta perspectiva, se aborda la superación de la pobreza y la exclusión, un desarrollo humano y social del que hablamos anteriormente, haciendo énfasis en lo que individuos y grupos tienen, y en sus capacidades, y no tanto en aquello que carecen, en sus necesidades (Gutiérrez, 2005).

El mismo Bourdieu, que acuñara este término, llama la atención acerca de la necesidad de analizar con cautela:

“Lo que se ha llamado ‘retorno del individualismo’, que tiende a destruir los fundamentos filosóficos del Estado del bienestar y, en especial, el concepto de responsabilidad colectiva (en el accidente laboral, la enfermedad o la miseria), una conquista fundamental del pensamiento social (y sociológico). El retorno al individualismo es también lo que permite censurar a la ‘víctima’, única responsable de su desgracia, y predicarle que se ayude a sí misma.” (2003, p. 19)

### **Educación al servicio de la construcción de una sociedad del conocimiento**

Actualmente, pensar la educación nos debe remitir a un contexto que supere lo local, e incluso las dimensiones regionales y nacionales; reconociendo que la globalización no sólo tiene efectos económicos y políticos en los territorios en los cuales intervenimos como educadores y como ciudadanos.

La globalización es un concepto complejo y multidimensional que define la era contemporánea y determina nuestras intervenciones educativas. Hernández afirma que la globalización:

“se trata de un macroproceso secular pero acelerado en los últimos tiempos, del cual parece emerger una naciente sociedad humana, visible tanto en nuestra vida cotidiana como en los grandes acontecimientos, en lo local, en lo nacional y en lo mundial.” (2005, p. 30).

En la sociedad de la información contemporánea, nociones como lo público, lo político y la ciudadanía están ligadas a factores como el conocimiento y las

capacidades con las que cuentan las personas y las organizaciones para apropiarse y construir conocimiento pertinente.

Según el Informe de la Comisión Delors (1996) de la Unesco, la educación para el siglo XXI, en un contexto de globalización, debe ser un sistema que integre las dimensiones de aprender a hacer, aprender a conocer, aprender a ser y aprender a convivir.

En el campo de la educación es necesario que nos preguntemos por los efectos de la globalización en la cultura, en la construcción de identidad y en el fortalecimiento de valores universales tales como el respeto por los derechos humanos, que permitan que las organizaciones se consoliden como socialmente responsables.

Desde la Universidad, se debe fomentar procesos de apropiación social que permitan que las personas, que las comunidades, articulen las TIC como herramientas que potencien sus propios proyectos.

Tener acceso a Internet, disponer de herramientas interactivas o de la posibilidad de publicar en blogs, *wikis* o redes sociales no es suficiente.

“Las políticas públicas en Colombia siguen haciendo énfasis en estrategias para garantizar la prestación de servicios, para incrementar las conexiones y la velocidad de Internet, para aumentar el número de computadores y de puntos de acceso en instituciones públicas, prestando menor atención a la calidad y los resultados de los usos que se están dando a esas tecnologías.” (Barón y Gómez, 2013, p.52)

Estos procesos educativos, desde la Universidad y en su función de proyección social (dirigida a comunidades vulnerables), deben concebirse en la lógica del modelo de la autocomunicación de masas, que describe Castells (2009), como propio de los entornos digitales, al permitir interacciones más horizontales, en modelos de muchos a muchos, en los cuales el usuario es ya no solo receptor sino también emisor y productor de contenidos.

De esta manera, puede servir como herramienta para favorecer una inclusión digital más plena, en la cual se integren los esfuerzos de alianzas entre lo público y lo privado, en pro de ejercicios de responsabilidad social con incidencia en la construcción de políticas públicas de largo plazo.

## **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES: UNA MIRADA DESDE LA GLOBALIZACIÓN Y EL DESARROLLO**

**Ancízar Vargas León<sup>10</sup>**

Las pequeñas y medianas empresas –Pymes- tienen tres destinos básicamente. El primero, a desaparecer por diversas circunstancias del mercado. El segundo, permanecer estable por la falta de oportunidades en el mercado o por decisión de los socios. El tercero, crecer y convertirse en una organización próspera.

Una de las bases para el éxito de las Pymes es la gestión del conocimiento, cuyas características están asociadas al avance del campo de acción del sector, tanto como las variables que puedan estar bajo su control. Esta gestión tiene dos aristas. Una relacionada con la capacidad de la organización para asimilar y aprovechar conceptualizaciones e innovaciones y otra determinada por una decisión de investigación sobre el mercado, públicos, sus productos y servicios.

---

<sup>10</sup> Doctorando en Comunicación, Magíster en Educación y Desarrollo Humano. Decano de la Facultad de Comunicación Social y Publicidad, Fundación Universitaria Luis Amigó, Grupo de Investigación Urbanitas. Correo electrónico: [ancizar.vargasle@amigo.edu.co](mailto:ancizar.vargasle@amigo.edu.co)

Esta indagación evidencia que las organizaciones deben tener en cuenta una serie de aspectos que básicamente proporcionarán claridad para efectos de la gestión: cambios y megatendencias, cultura, globalización y paradigmas, revolución tecnológica, evolución del concepto de desarrollo, desafíos para la gestión organizacional, cambios en el concepto de desarrollo, aprendizaje para toda la vida y organización que aprende. Es decir que ya no basta con manejar los propios servicios o productos... hay que ir más allá.

“El reto para las organizaciones del siglo XXI consiste en saber sobre sus negocios para permanecer y crecer y no únicamente hacer negocios para sostener la dinámica a la que obligan los ejercicios ocasionales de planeación y la fijación de metas presupuestales” (Díaz, 2007, p. 42)

En un mundo cambiante, tanto local como globalmente, es preciso tener en cuenta diversos factores para prevenir situaciones de crisis y, mejor aún, provocar las innovaciones y decisiones necesarias para dar los primeros pasos en medios muy competidos.

## **CAMBIOS Y MEGATENDENCIAS**

La comprensión de los cambios en las organizaciones depende de identificar los cambios revolucionarios que se presentan en su entorno. Según expone Reinhard Friedmann (2011), existe una serie de esos cambios, entre los cuales se encuentran la globalización entendida como un contexto en mutación acelerada, los procesos de transformación en la sociedad y economía, la sociedad de los bits

con la importancia de las nuevas tecnologías de Información y comunicación y la sociedad del conocimiento entendiendo el saber como clave para el futuro.

A este aspecto es necesario sumarle las denominadas megatendencias mundiales para establecer un negocio, según versión de Omar Israel Aguirre y replicada por el Doctorado en Comunicación de Uniacc (Chile). Esas tendencias son:

1. Explosión global de la población humana
2. Colapso de las barreras globales para realizar actividades comerciales
3. Explosivo crecimiento global de Internet
4. Gran cambio en la industria de las comunicaciones
5. Rápido crecimiento de la publicidad en línea

El Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey (2009) retoma estas ideas y da a entender que cada uno de los cambios revolucionarios y las mega-tendencias generan un amplio movimiento, como el de una ola, que incide en todo objeto de navegación existente, en este caso, en toda organización existente.

Teniendo en cuenta estos cambios y tendencias se evidencian efectos sobre las organizaciones actuales, como es el caso de la globalización, en cuanto el flujo económico ha cambiado tanto las formas de producción, como de distribución de los productos y servicios. Éste no es un proceso simultáneo en todo el planeta,

pero las consecuencias, se manifiestan en las organizaciones, puesto que algunas se adaptan y se sostienen, otras empiezan a liderar los procesos y las últimas, simplemente desaparecen. Dentro de las organizaciones que manifiestan mayores dificultades están las campesinas.

La estudiosa y conferencista india Vandana Shiva, citada por Julián R. Mateus y David W. Brasslet (2002, p. 70) explica una situación específica:

“La riqueza del pobre es apropiada violentamente mediante métodos nuevos e inteligentes como las patentes sobre la biodiversidad y el conocimiento indígena. Rice Tec, una compañía con sede en los Estados Unidos de América, fue agraciada con la patente número 5,663,484 por el basmati y sus granos. El basmati, el neem, la pimienta, la calabaza amarga, el turmeric, todo aspecto de la innovación encarnada en nuestras comidas indígenas y sistemas medicinales ha sido ahora pirateado y patentado. El conocimiento de los pobres ha sido convertido en la propiedad de las corporaciones globales, creándose una situación en donde los pobres tendrán que pagar por las semillas y las medicinas que han hecho evolucionar y que han usado para satisfacer sus necesidades de nutrición y salud”.

Según Reinhar Friedmann (2004), las organizaciones se someten a cambios en los modelos y principios tradicionales y deben estar atentas a los acelerados avances en robótica, biotecnología y tecnologías de información y comunicación.

Detenerse en el análisis de la globalización y su impacto es necesario, toda vez que es evidente su marca sobre los sucesos cotidianos. Friedmann retoma una serie de características esenciales en el análisis y la califica como una mutación

acelerada, que impulsa en el mundo una calidad diferente, en medio de una extraordinaria celeridad y que genera evidentes transformaciones en lo económico, político y tecnológico.

La Aldea Global de la cual habló Marshall McLuhan (1990, ahora se presenta como la Gran Aldea que implica una estrecha relación en los países. Friedmann (2004) recuerda que algunos analistas entienden el concepto como una lucha de las corporaciones internacionales por los mercados con máxima libertad de flujo de capitales y productos, en tanto que otros analistas agregan elementos socio-culturales.

Regularmente se reconocen dos posturas frente a la globalización, pero pueden ser tres. Friedmann explica la existencia del Foro Económico Mundial –FEM-, como el ente que tiene la misión de planear el futuro, fundamentalmente económico, del planeta. Otros grupos, en el entendido que el FEM no responde a todas las necesidades de los ciudadanos del mundo, se plantean un encuentro alterno denominado el Foro Social Mundial –FSM- En el siguiente cuadro se toman algunos de los aspectos expuestos por Friedmann en relación con las dos visiones de la globalización:

## PERCEPCIONES DE LA GLOBALIZACIÓN

Foro Económico Mundial	Foro Social Mundial
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empresarios, políticos, analistas</li> <li>➤ Grandes empresas, redes mediáticas, ONG supranacionales</li> <li>➤ De la pobreza a la prosperidad</li> <li>➤ Propiedad, mercados libres, competencia, Estado de Derecho, apertura económica, democracia. Dicen que hay pobreza por falta de competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Opositores a globalización</li> <li>➤ Promotor de resistencias</li> <li>➤ Crítica imposición de FEM sobre economías locales, reducen democracia</li> <li>➤ Considera que multinacionales imponen políticas</li> <li>➤ Crítica la revolución del capital porque genera mayor inequidad (informe PNUD)</li> </ul>

En lo específico y actual, el FEM (conocido como WEF por sus siglas en inglés), en el informe 2013, manifiesta, entre otras, dos preocupaciones fundamentales:

"En el frente económico, la resistencia mundial está siendo puesta a prueba por políticas monetarias audaces y de austeridad fiscal, y en el frente medioambiental, por la resistencia de la Tierra a la subida de **las temperaturas y a los acontecimientos climáticos** extremos que amenazan con convertirse en más frecuentes y extremos" (FEM: 2013).

Las dos preocupaciones, por tanto, se centran en el globalizado sector financiero y en el avance de las catástrofes naturales que circulan todos los continentes.

De otro lado, el FSM, manifiesta en 2013 que:

"La situación que hay de ámbito mundial, refleja (...): más desigualdad social y económica Norte-Sur, creciente aumento de la pobreza en los países del Norte, desigualdad mujer-hombre, menos democracia real y menos participación de la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones que le afectan muy directamente en todos los ámbitos de la vida" (FSM: 2013)

Una u otra concepción tiene preocupaciones y planes globales, por lo que, cada novedad influye en la toma de decisiones de las organizaciones. Para el Nobel de

Economía Amartya Sen, citado por Friedmann, “El problema central de la globalización es la desigualdad”.

## **GLOBALIZACIÓN Y CULTURA**

Al interior del debate de la globalización y como parte de los cambios revolucionarios que deben tener en cuenta las organizaciones de hoy, se encuentra el rol de la cultura y la identidad, como un elemento clave.

De acuerdo con los estudios Friedman (2004), la globalización, en su proceso, intenta uniformar los estilos de vida, a la vez que estandariza los gustos de los ciudadanos, así como los consumos. Los ejemplos son numerosos y se presentan en hábitos alimenticios, tendencias musicales, usos de Internet, servicios de entretenimiento y vestuario, entre muchos otros.

En medio del análisis, se sostiene que el siglo XXI será el tiempo de la cultura y del saber, de una sociedad de conocimiento. Rememorando a Alvin Toffler, Friedmann recuerda que el planeta está pasando de una formación en la que se pasa del valor de la tierra al valor del conocimiento. Este asunto es una de las premisas para afirmar que la cultura es el capital más importante de una sociedad. Agrega que el futuro está en un programa cultural, más que en técnica, economía

y política. Así concluye que las transformaciones son en esencia un proceso cultural que atraviesa todos los elementos de la vida humana.

Friedmann comparte una apreciación donde la Unesco considera que la cultura es como un sistema de valores que identifican y muestran diferencias entre las sociedades y que, a su vez, son los aspectos muy importantes de su manera de vivir.

Con todos estos elementos, las organizaciones deberán comprender que, una cultura tan diversa y múltiple se convierte en un recurso, con un enorme potencial visto de diferentes aspectos, como el económico, social y, particularmente, el ecológico. Eso sí, lo que deben entender las organizaciones es que el desarrollo es desigual y presenta sus particularidades de acuerdo con la región, el país y el momento histórico.

Al respecto, la Unesco tiene dentro de sus principios una misión fundaméntela: “Situación la cultura en el núcleo del desarrollo constituye una inversión esencial en el porvenir del mundo y la condición del éxito de una globalización bien entendida que tome en consideración los principios de la diversidad cultural” (Unesco, 2014).

Cada organización puede aportar en su entorno. Lo que hay que preguntarse es qué tan dispuestas están las organizaciones para comprender el cambio, la nueva

cultura de la organización y sobre todo, la manera como participarán sus colaboradores. Eugenio Palomero (2011), presenta una idea al respecto.

## **PARADIGMAS, GLOBALIZACIÓN Y ADAPTACIÓN**

Al estudiar el devenir de la modernidad, Fernando Garrido (2003) analiza la incidencia de la evolución de los paradigmas en la sociedad y particularmente en la economía y en el sujeto. Coincide o retoma los estudios de Alvin Toffler cuando habló del paso de una sociedad industrial a una sociedad de la información, de la cual, advierte, también puede llamarse sociedad del conocimiento, tal como la denomina Manuel Castells.

En este sendero, Garrido (2003) observa una economía tan cambiando que encuentra un Estado con menor legitimidad y su paulatina pérdida, para empoderarse, cada vez más, el sector privado de diversas acciones, como el manejo del mercado. El capital privado se hace protagonista en todo un proceso de globalización y, por medio de diversas organizaciones y medios, establece nuevos paradigmas, en buena medida, dominados por la tecnología.

Aunque aclara que los paradigmas pueden coexistir en un momento dado, explica que “La globalización representa el desbaratamiento de los supuestos

fundamentales a partir de los que pensamos, organizamos y vivimos la sociedad como una unidad territorial que se cohesiona en torno a instituciones políticas nacionales hasta hoy. Significa que la unidad del Estado Nacional y la sociedad nacional se derrumba” (Garrido, 2003, p. 14). Uno de los grandes retos en las organizaciones de hoy es asimilar estos entramados y considerar la “empresa-red” como parte de la nueva planeación, a lo cual habría que sumarle los efectos de la revolución electrónica que “permite superar las barreras del tiempo y el espacio en materia de comunicación y acceder a enormes cantidades de información” (Friedmann, 2004, p. 8), con lo cual se puede agilizar la toma de decisiones en un mundo colmado de velocidad e incertidumbre.

## **REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA**

Uno de los cambios revolucionarios que deben afrontar las organizaciones está relacionado con la tecnología. Friedmann (2004) retoma al futurólogo Alvin Toffler, cuando en su texto sobre la Tercera Ola sostiene la teoría de que la sociedad avanza como un océano, es decir, por olas. En su momento analizó tres: agrícola, industrial y la de información y tecnología. De ésta dice que es la nueva manera para crear riqueza. El conocimiento, que influye directamente los cambios tecnológicos, se duplica cada cuatro años, lo cual quiere decir que la velocidad de

cambio es abrumadora y que definitivamente “vivimos en un planeta revolucionario”.

Carlota Pérez sostiene que “la evolución tecnológica es un proceso complejo; las tecnologías se interconectan en sistemas y éstos, a su vez, se entretajan y son interdependientes, tanto entre sí como en relación con el entorno físico, social e institucional” (Pérez: 2000, p. 119). O sea que la complejidad, la interconexión y el entorno físico y social son componentes centrales de una r-evolución de la tecnología.

Si se comprenden estos componentes asociados con la incertidumbre, podría observarse el fenómeno de otra manera, es decir, como un campo de posibilidades. “Estas oportunidades se dan en forma de revoluciones tecnológicas e implican fuertes cambios de dirección en el avance tecnológico” (p. 119), tanto como los direccionamientos organizacionales. Por este motivo, C. Pérez concluye que “las nuevas tecnologías de carácter revolucionario abren oportunidades inéditas para aprender y alcanzar el desarrollo” (.p. 119).

La pregunta que se puede formular en este momento es, ¿qué desarrollo?, puesto que no existe una sola concepción con respecto al término y comprenderlo o conocer los diversos enfoques también será importante para las organizaciones que quieren adaptarse a los nuevos modelos económico-sociales. Pero dentro de

las preguntas y reflexiones, es pertinente compartir algunas ideas de Alvin Toffler sobre los cambios revolucionarios en materia de educación y tecnología.

## **DESAFÍOS PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

Ante el panorama expuesto en relación con los actuales cambios revolucionarios, las organizaciones tienen una serie de retos para asumir. Uno de los primeros será el de tener la capacidad de reconocer e interpretar tales cambios.

En esa construcción, deben convertirse en organizaciones inteligentes que distinguen un paradigma industrial de otros post-industrial, o mejor, un nuevo paradigma informacional y comunicacional. Incluso, entender que existen momentos en los cuales ambos paradigmas puede presentarse simultáneamente y, en tales circunstancias, entender las prioridades.

Si se van cumpliendo tales actividades, a las organizaciones solo les queda el camino del aprendizaje, por lo que su estructura deberá estar dispuesta a la apertura pedagógica de todos sus colaboradores

La estructura organizacional deberá eliminar las jerarquías clásicas y asumirá una profunda transformación, de tal forma que deberá aplanarse y acortará las distancias entre las unidades.

La concepción frente a los públicos también tendrá nuevas caracterizaciones, tanto si se trata de sus públicos internos o externos. En el caso de los externos, saber diferenciar proveedores de consumidores y los nuevos roles que cumplen. Además, deberá comprenderse que existen otros públicos, también a caracterizar.

La adaptación a la tecnología, en constante movimiento y progreso, servirá para sostener una entidad viva y con constante visión de futuro.

La cultura organizacional será de vital atención y cuidado, pues no se trata de petrificarla o de destruirla en un instante, sino de saber orientarla a un mundo de adaptaciones con la participación de todos los colaboradores, para que pueda ser asumida como propia.

Aunque queden pendientes otros detalles de gran valor, las organizaciones deberán comprender el valor y la función de la comunicación y todos y cada uno de los procesos que debe adelantar, para tener mayores posibilidades de triunfo en los nuevos retos.

En suma, lo que debe existir es un liderazgo del cambio organizacional (Graetz, 2000), mediante la apuesta por una organización inteligente, que gestiona el conocimiento constantemente y que asume la sensibilización y potenciación de los equipos de trabajo (Friedmann, 2011)

## **CAMBIOS EN EL CONCEPTO DE DESARROLLO**

Entre tendencias y aprendizajes se encuentra la idea de desarrollo. Es entendible que por muchos años el concepto de desarrollo se ha convertido en un paradigma. Existen diversos estudios que se quieren acercar a una definición, aunque finalmente siempre se reconoce la plurisignificación. En este debate, Alfonso Dubois, Doctor en Economía de la Universidad de Deusto en España, sentencia que “no es posible pretender ser organizaciones o personas que se definen como agentes de desarrollo sin participar activamente en la discusión de cuáles son las prioridades o los instrumentos más adecuados en la construcción de desarrollo” (2006, p. 1). Éste es uno de los motivos por los cuales se plantea la pregunta por la percepción de desarrollo, en el marco de los cambios revolucionarios que inciden en las organizaciones de hoy.

Dubois explica que el cambio de mayor impacto en cuanto al término se encuentra en la idea de “desarrollo humano”, presentado hacia los años ochenta por parte del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y se entiende como una categoría de futuro. Sin entrar en el detalle que se podrá estudiar más adelante, por el momento es apropiado entender que la forma tradicional de la percepción se encuentra en la dimensión económica y de crecimiento, asociado a

un bienestar basado en la acumulación. Por tanto, “la identificación del desarrollo con el crecimiento económico fue la gran propuesta, pensando que una vez que se diera éste, de manera automática se producirían efectos beneficiosos para los sectores más pobres” (p. 6) Sin embargo la realidad no pudo demostrar el postulado.

En el cúmulo de reflexiones, Dubois recuerda una que invitaba a un “ajuste con rostro humano”, en el entendido que la economía solo era uno de los referentes del concepto en discusión y que en la nueva concepción “se sustituye una visión del desarrollo centrado en la producción de bienes por otra centrada en la ampliación de las capacidades de las personas.” (p. 9). La dimensión humana renueva las posibilidades de un futuro más incluyente.

De acuerdo con PNUD, según la cita de Dubois, “El desarrollo humano es el proceso de ampliación de las opciones de la gente, aumentando las funciones y las capacidades humanas... Representa un proceso a la vez que un fin. En todos los niveles de desarrollo las tres capacidades esenciales consisten en que la gente viva una vida larga y saludable, tenga conocimientos y acceso a recursos necesarios para un nivel de vida decente. Pero el ámbito del desarrollo humano va más allá: otras esferas de opciones que la gente considera en alta medida incluyen la participación, la seguridad, la sostenibilidad, las garantías de los derechos humanos, todas necesarias para ser creativo y productivo y para gozar

de respeto por sí mismo, potenciación y una sensación de pertenecer a una comunidad. En definitiva, el desarrollo humano es el desarrollo de la gente, para la gente y por la gente.” (p. 9). En definitiva, ésta es una de las ideas que deben considerarse en los efectos de los cambios a los que asisten las organizaciones en el momento.

Entre otros motivos, por eso Javier Pérez de Cuéllar asegura que una idea de desarrollo hoy “no puede ser ya más considerado como una senda lineal e idéntica en todas partes” (Friedmann: 2004, p. 4). Existirán tantas opciones como miradas políticas e ideológicas, pero lo concreto es que el concepto de desarrollo ha cambiado y las organizaciones deben considerar las nuevas dimensiones.

## **APRENDIZAJE PARA TODA LA VIDA**

Reinhard Friedmann (2004) recuerda que Gerken presenta un grupo de “meta-tendencias” comprometidas en la transformación de la sociedad actual: futurismo caótico, *Leading Edge*, multiplicidad, multifrenia y cultura integrada. Uno de los ejes transversales que acompañan estos grandes cambios está relacionado con el conocimiento y aspectos relacionados con su gestión.

Para describir este asunto, Friedman (2004, p. 5) explica que la sociedad se encuentra ante una era de trabajo centrado en el saber. Esto implica el final del

dominio de grandes instituciones, como el Estado, la iglesia y el ejército. Agrega que la globalización incluye la revolución de la tecnología y la información que, a su vez, se conocen como los motores de la sociedad del saber. Al agregar que la educación y la formación profesional son los “carburantes” y que ahora el aprendizaje es de por vida, en realidad presenta algunas de las claves de los desafíos que tienen las organizaciones en la actualidad.

Las implicaciones se reflejan en una revolución en el mundo de la gestión y trabajo, según el análisis de Friedmann, quien agrega que los recursos naturales y la mano de obra pasan a un segundo plano, la vez que “el saber se está convirtiendo en el recurso más importante para las organizaciones actuales” (p.5)

Un reflejo contundente de esta revolución lo presenta Peter Drucker, citado por Friedmann, cuando dice que las actividades principales en la creación de riqueza ahora serán la productividad y la innovación, ambos asuntos desde el conocimiento al trabajo. El mundo de las ideas y su producción organizada y aplicada es el “único activo que puede autogenerarse”. La concepción tradicional de valor cambia y las organizaciones se encuentran con el reto de asimilar esta nueva realidad.

Este mundo de revoluciones no permite el desarrollo de grandes planes, pero sí exige estar atentos y a la orden del día con la disponibilidad permanente para observar y, claro está, con la educación al frente. “El aprendizaje será la

herramienta del individuo, a su disposición en cualquier momento de la vida, puesto que una gran parte del conocimiento se puede adquirir por medio de las nuevas tecnologías del aprendizaje” (Drucker, 1996, p. 230). Éste es un gran desafío para las actuales y nuevas organizaciones, particularmente las Pymes.

## **ORGANIZACIÓN QUE APRENDE**

SE va concluyendo, por tanto, que otra de las condiciones que deben cumplir las organizaciones para reflejar su éxito es la de leerse como una organización que aprende, con una serie de características, de acuerdo con R. Friedmann (2004) como:

- ✓ Disponibilidad para aprender
- ✓ Conciencia de aprendizaje individual, grupal y empresarial u organizacional
- ✓ Generación de nuevos conocimientos, habilidades y comportamientos hacia la competitividad
- ✓ Poseer capacidad de adaptabilidad, mediante el aprendizaje, con motivación para ello

## CONCEPTOS SOBRE “LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE”

	Autor	Organización que aprende:
1	S. Zuboff	Aprendizaje: nueva forma de trabajo y corazón de la actividad productiva
2	Peter Senge	<i>Learning organization</i> : expansión de capacidad para crear futuros
3	M. Pedler	Facilita aprendizaje organizacional en proceso de transformación
4	A Mayo	Aprovecha la fuerza intelectual, conocimientos y experiencia, bajo la idea de evolución
5	T. Sattelberger	Política y estructura organizacional: proceso de aprendizaje <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo de RR HH</li> <li>➤ Incentiva experimentación</li> <li>➤ La organización aprende de su creatividad y de sus clientes</li> </ul>
6	Ch. Argyris y D. Schön	Ciclo de aprendizaje: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adaptación a condiciones existentes: reglas</li> <li>➤ Adaptación a cambio de reglas</li> <li>➤ Aprendizaje reflexivo (aprender a aprender)</li> </ul>
7	T. Peters	Cuatro ámbitos: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aprendizaje con clientes</li> <li>➤ Aprendizaje de fuentes externas</li> <li>➤ Aprendizaje mutuo</li> <li>➤ Distribución del conocimiento</li> </ul>

Tabla elaborada a partir de la construcción conceptual de R. Friedmann

De una u otra manera, la organización que aprende allana el camino del autodesarrollo y la auto-transformación, convirtiéndose en una organización inteligente. Todo este fenómeno y desarrollo contribuye en forma definitiva para que las pequeñas y medianas empresas, no solo se sostengan, sino que alcances nuevos retos. Se requiere para ello, voluntad política, invertir en investigación y la consecución de aliados estratégicos, incluyendo encadenamientos productivos y una nueva mirada sobre sus empleados como grandes colaboradores en las nuevas estrategias organizacionales.

## **DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

## 1. INFORMACION GENERAL DE LA PROPUESTA

**Título de la Propuesta:** Soluciones e Instrumentos, innovando desde la Gestión de Conocimiento para la Comunicación de las organizaciones (Pymes en Colombia).

**Investigadores:** Mireya Barón Pulido y Gabriel Jaime Lotero Echeverri.

**Grupos de Investigación:** Comunicación Estratégica y Creativa (CEC), del Politécnico Grancolombiano, y Grupo Urbanitas de la Fundación Universitaria Luis Amigó.

**Área de Conocimiento:** Ciencias Sociales.

**Temática de Investigación:** comunicación organizacional.

**Lugar de Ejecución del Proyecto:** Bogotá y Medellín.

**Palabras Claves:** Comunicación on line, organizaciones, gestión del conocimiento, Pymes.

## 2. RESUMEN DE LA PROPUESTA

El grupo de investigación Comunicación Estratégica y Creativa (CEC) del Politécnico Grancolombiano, reconocido en categoría C de Colciencias, ha realizado la primera fase del proyecto de investigación “Soluciones e Instrumentos, innovando desde la Gestión de Conocimiento para la Comunicación de las

organizaciones (Pymes en Colombia)”, con una muestra de organizaciones de la localidad de Chapinero, en Bogotá.

Actualmente, invita al grupo de investigación Urbanitas a participar en la segunda fase del proyecto, con el fin de indagar por las capacidades con las que cuentan las Pymes del Valle de Aburrá (Antioquia) para la gestión del conocimiento; mientras el CEC profundiza en el estudio de las organizaciones de Bogotá.

### **3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

**3.1.- Planteamiento de la pregunta** o problema de investigación y su justificación en términos de necesidades y pertinencia:

“¿Cuáles son las estrategias a implementar tanto en el entorno interno como externo de las Pymes, que les permita optimizar procesos de innovación en la gestión del conocimiento en el contexto de las organizaciones?”

Este proyecto en fase II, resulta pertinente para la sociedad, en tanto brinda lineamientos al contexto empresarial de las Pymes de un sector de Bogotá y Antioquia, en la optimización de las estrategias de comunicación que implementen procesos de innovación desde la gestión del conocimiento, en cualquiera de sus dimensiones.

La fase I de la investigación “Marca e innovación en Pymes Chapinero, un abordaje desde la Semiótica Organizacional” arrojó como uno de sus productos un libro titulado: “¿Qué transmite su marca? Estrategias para innovar desde la comunicación”. Los datos expuestos allí, ofrecen al empresario de las Pymes, un panorama de la tendencia de uno de los elementos comunicativos que caracterizan la identidad corporativa (arquitectura de la marca a partir de

elementos sígnicos verbales y no verbales) y que por ende pueden optimizar procesos de innovación en diversos entornos; además, se brinda un panorama de la tendencia cromática que han utilizado las grandes empresas del mundo, las Pymes de Latinoamérica y de Colombia; al sugerirle al empresario, que hay diversos procesos de innovación que afectan el producto, el servicio, el mercado, a la misma la organización e inclusive al modelo de negocios.

La investigación en esta nueva fase, desea fortalecer la relación universidad–empresa, en tanto quiere consolidar esta trayectoria al ponerse al servicio de la realidad de las organizaciones del país: las Pymes, intentando diseñar soluciones ya sea bajo la modalidad de modelo, guía, matrices, u otro, que incrementen su reconocimiento en el entorno de las organizaciones.

Por demás, resulta pertinente para la Facultad Comunicación Social y Publicidad de la Univeridad Luis Amigó, en dos escenarios:

- El fortalecimiento de la investigación en el campo de la comunicación organizacional, orientada hacia la pertinencia social y académica.
- El fomento de las relaciones Universidad–Empresa–Estado de acuerdo con la Estrategia de investigación 2022 (FUNLAM, 2012 ).

Los resultados de la investigación contribuirán al desarrollo curricular del programa en el campo de la comunicación organizacional, en el cual se realiza cerca del 80% de las prácticas profesionales de los estudiantes del programa.

El proyecto en fase II, se propone desarrollar un nivel más interactivo con las Pymes objeto de estudio, de tal manera que la creación de unos contenidos de manera escalonada suplan las necesidades y/o falencias de las organizaciones, con el propósito de que logren ingresar en una escala más alta, robusta, sólida y mediática del entorno colaborativo y de las organizaciones.

La pertinencia de este escenario es verificada por entidades de Colombia, como la Cámara de Comercio de Bogotá, la Alcaldía Mayor de Bogotá y la Marca Bogotá Humana, al respaldar y promover el proyecto “Invest in Bogota”

([www.investinbogota.org](http://www.investinbogota.org)), una agencia promotora de inversión para Bogotá y su región, creada en 2006. En su fase de exploración se reunieron con universidades y centros de capacitación con el propósito de sustentar el potencial de Bogotá como una de las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina:

“Los principales elementos que han contribuido al ascenso de Bogotá en el *ranking* de América Economía Intelligence son:

1. La calidad de su recurso humano
2. Una excelente combinación de calidad de vida, desarrollo profesional y potencial de negocios
3. Alta cooperación público- privada
4. Decidido apoyo a empresarios
5. Buena conectividad
6. Reconocimiento global
7. Creciente localización de multinacionales
8. En la ciudad se puede constituir una empresa en dos días.”

(Cámara de Comercio, Invest in Bogotá, 2013)

Con base en el alcance potencial de Bogotá, el actual proyecto, pretende analizar de cerca el entorno comunicativo de las organizaciones Pymes para analizar en detalle las estrategias comunicativas que utilizan, sus efectos e impactos en el entorno; en dos muestras: una de Chapinero, uno de los nichos relevantes para la economía empresarial de la ciudad; y otra muestra del Valle de Aburrá, a través de la alianza con el grupo de investigación Urbanitas de la Fundación Universitaria Luis Amigó (FUNLAM).

### **3.2.- Marco de referencia**

La reputación corporativa, la eficacia de la comunicación, su contribución al fortalecimiento del valor de la marca y, como consecuencia de lo anterior, a la generación de valor y crecimiento rentable del negocio; exigen hablar de

comunicación, en todas sus formas: “la comunicación estructurada (publicidad, acciones de *marketing* y comunicación interna), la comunicación no estructurada (emisión de información y relaciones públicas) y la presencia en la sociedad (presencia pública, patrocinios, mecenazgos, acción social).” (Alloza, 2002), (García et al, 2011).

Hablar de marca implica a la vez hablar de comunicación publicitaria, uno de los aspectos que es pertinente analizar en las Pymes.

Es pertinente mencionar estudios de caso que en América Latina, han analizado objetos de estudio similares al de la actual investigación; tal es el caso del estudio realizado por el ITESM de Monterrey-México sobre las sedes webs de Pymes mexicanas como herramienta de apoyo a sus estrategias de comunicación empresarial. Allí se exponen las debilidades y fortalezas que tienen las Pymes de la industria manufacturera, y que afrontan en la sociedad del siglo XXI, el reto de la internacionalización, y proponen que las empresas locales tienen también la posibilidad de abrir una ventana electrónica, y es a través de Internet, como pueden llegar a lugares remotos para comercializar sus productos/servicios.

El estudio diferencia tres tipos de sedes webs: temática, personales e institucionales. Sugieren tres grupos de parámetros para analizar los websides de las Pymes: Micronavegación (arquitectura de la información), Macronavegación (visibilidad en el contexto global de la *www*) y Usabilidad (interactividad), con una escala de valoración de 0-3, en los cuales se analiza en detalle variables como: contenido, ergonomía, autoría, luminosidad y acceso a la información (Díaz, Ana et al, 2012).

En el 2011 se realiza un estudio en Europa por parte de España y Portugal. Allí se destaca que el 99% de las organizaciones que predominan en la economía de España son Pymes. El estudio muestra el paso de la construcción de marca *on line* en Pymes de estos dos países. En este estudio, se destaca que: "La migración de la marca a entornos virtuales ha propiciado un nuevo término: el e-branding. Al llevar la marca al entorno *on line* se hace referencia al “proceso de transformar un sitio Web en una experiencia única para el usuario” (Ros, 2008:

52). Christodoulides (2009) concibe el *branding* en la era postInternet como la forma de facilitar las conversaciones sobre la marca, en el que el usuario es parte activa de la creación de la marca.

El estudio evidencia la falencia más común en este entorno comunicativo *on line*; y es la falta de actualización. También aplican una metodología similar al del estudio de México. Hacen el DOFA para cada país y sugieren segmentar públicos para optimizar los procesos de interactividad, multimedialidad e hipertextualidad (García, María et al, 2011), (Villafañe, 2006) (Dou, 2007).

Por demás, hablar de reconocimiento de marca, exige abordar diversos componentes que atraviesan a una organización, aspectos que involucran diversas áreas de la organización, tales como: *marketing*, publicidad, comunicación, recursos humanos, calidad, sistemas, riesgos, etc. Por ello, resulta pertinente revisar de cerca la viabilidad de uno de los modelos que se han venido utilizando en el análisis de las organizaciones en nuestro país: “MMGO: Propuesta Metodológica desde el Entorno Económico y Comunicativo para Aplicar en las Organizaciones” (MMGO, 2002).

Esta propuesta, desarrollada por la Universidad EAN de Colombia desde el 2002, plantea como objetivo fundamental reconvertir la gerencia de Pymes de sobrevivencia en Pymes innovadoras (Ortiz y Pérez, 2010), a partir de la implementación de una matriz que consta de 13 aspectos, tal como se desglosó en el ítem pertinencia epistemológica del proyecto. Sin embargo, nos interesa destacar el componente “comunicación / información” para comprender el nivel de maduración de una empresa. En lo que compete al factor de la comunicación e información del grado de modernización de una Pyme, el modelo MMGO diferencia cuatro estadios a saber:

- **Estadio 1.** La empresa presenta una gestión mínima de los procesos de comunicación e información o realiza reuniones, no lleva registros de grandes dificultades para identificar la información de valor y para reconocer

los documentos claves y cuyo valor agregado y sabiduría institucional reposa –peligrosamente– en la memoria de su gerente y propietario.

- **Estadio 2.** La empresa realiza reuniones, lleva actas de las mismas, pero responden a una forma tradicional. Las reuniones se efectúan como parte de un programa mecánico de control, más que como parte de una toma de decisiones y una participación profesional e inteligente de los asistentes, los cuales asisten a las discusiones y terminan recibiendo órdenes.

- **Estadio 3.** Se dan procesos formales. Se llevan las actas, se sigue un formato preestablecido, se lleva un manejo controlado del tiempo y de la agenda, se lee y se aprueban las actas de las sesiones previas, pero todavía los procesos responden más a la forma que a los requerimientos y menos a una dinámica orientada hacia la toma de decisiones y al control de las acciones derivadas.

- **Estadio 4.** Empresa con altos niveles de información y comunicación. No sólo realizan reuniones eficientes y orientadas hacia una participación profesional, sino que en ellas se toman decisiones, a partir de la participación profesional de los miembros asistentes. La agenda y las actas de reuniones se convierten en documentos de gestión, en herramientas para la toma de decisiones –y por tanto, se consultan con facilidad y muestran un alto nivel de legibilidad– y no en archivos que se almacenan formalmente pero no se consultan.

Relacionando la propuesta MMGO, en el marco de la comunicación, estas fuentes pretenden ser la columna vertebral conceptual de las estrategias comunicativas a implementar en las pyme objeto de estudio (Pérez-Urbe R., et al, 2009): Comunicación Productiva & Gestión del Conocimiento.

Junto a este tipo de metodología, es pertinente abordar la comunicación de las organizaciones desde el enfoque de la gestión del conocimiento, entendida esta como, la implementación y sistematización de TICS en la modelización de procesos: "la obtención del conocimiento necesario por las personas adecuadas, en el tiempo, forma y lugar adecuados" (Ackermans, Speel&Ratcliffe, 2000). La Gestión de Conocimiento (GC), es una práctica sistemática en el entorno organizativo, donde las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), los mismos intangibles –entre ellos la marca pero, ante todo, el conocimiento que pueda propiciar y recrear la misma organización–, la cantidad de información y la optimización de flujos de información se potencian a la medida; desde estas aristas se pretende desarrollar la actual investigación.

En este entorno GT, se teje a la vez la Comunicación Productiva, entendida como: "el estudio de cómo individuos y colectivos se unen gracias a la información y al diálogo (información más retroalimentación) para inventarse y conquistar sus propias utopías" (Nosnik, 2003).

"La Comunicación Productiva, entonces, como lo hace la pragmática en el esquema de Morris, busca hacer compatible el lenguaje verbal utilizado por los actores del proceso comunicativo y el desempeño que busca el propio sistema para lograr sus fines y su contribución. La relación comunicación (lenguaje verbal) y metacomunicación (lenguaje corporal) que encontramos en la pragmática corresponde en mucho al desempeño del proceso de comunicación con referencia al desempeño del sistema donde ocurre la propia comunicación" (Nosnik, 2003).

La comunicación productiva estudia, por lo tanto, flujos de información y redes de retroalimentación (Nosnik, 2000), aspectos que la propuesta metodológica MMGO, permite analizar de cerca en las Pymes objeto de estudio; eje que queremos proponer en el producto multimedia diseñado desde un lenguaje ágil no menos

argumentativo, para los empresarios. Esta estrategia comunicativa *on line* acompaña la actual publicación.

### 3.3.- Objetivos

Los objetivos del proyecto son los siguientes:

- Diagnosticar las debilidades y fortalezas, de organizaciones objeto de estudio, para la gestión de la comunicación, a partir de estrategias comunicativas *off line* y *on line*.
- Describir las estrategias de apropiación de las TIC en procesos de gestión estratégica de la comunicación en el contexto de organizaciones Pymes del Valle de Aburrá.

### 3.4.- Metodología

- Investigación de tipo mixto, con aplicación de técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas, en dos muestras de Pymes en Antioquia y Cundinamarca. La investigación acude a fases de orden tanto cualitativo como cuantitativo, debido a la intervención interdisciplinar de los dos grupos de investigación.

- **Muestra:** selección intencionada de Pymes en Bogotá (Empresarios colaboradores de la Fase I-Pymes Chapinero) y Selección intencionada de Pymes en el Valle de Aburrá. El número de Pymes se ajusta según grupos aliados al proyecto y sus regionales en el país.

- La investigación se desarrolla a partir de los siguientes momentos:

- a. Fase de diagnóstico de estrategias comunicativas *off line* y *on line* en las Pymes objeto de estudio.
- b. Aplicación de una encuesta sobre el plan de innovación desde la gestión de conocimiento para la comunicación de las organizaciones,

relacionándolo con la propuesta de optimización para la gestión de las organizaciones.

- c. Sistematización, triangulación y análisis de datos compilados.
- d. Redacción de productos comprometidos (libro y producto multimedia).

## **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

## FICHA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN, CASO COLOMBIA

<b>Metodología de Investigación</b>	<b>Estudio de caso</b>
<b>Unidad de Análisis</b>	Grado de presencialidad/ausencia de estrategias comunicativas internas/externas en Pymes de Bogotá y Medellín, adscritas a Cámara de Comercio
<b>Ámbito Geográfico</b>	Ciudades Bogotá y Medellín
<b>Universo</b>	Reconocimiento de Estrategias de Comunicación e Innovación desde la gestión del conocimiento en Pymes muestra
<b>Tipo de muestra</b>	27 Pymes de sector: Bogotá, Medellín Nichos: Comercio, servicios.
<b>Método de recolección de datos</b>	Literatura en Scopus, Aplicación Mendeley, Agendas Nacionales e Internacionales en ejes de investigación, diseño de encuestas e instrumentos estructurados, observación directa en visita a las Pymes
<b>Fuentes de Información</b>	Documentación en Bases de datos bibliográficos indexados, memorias de eventos y revistas indexados, piezas comunicativas y publicitarias de Pymes
<b>Informadores</b>	Empresarios de pymes muestra de estudio Bogotá y Medellín
<b>Métodos de Análisis</b>	Diseño de 2 instrumentos: a) Ficha descriptora de pyme, b) Entorno Comunicacional/Innovación Pymes. Aplicación del instrumento en Pymes de Medellín y Bogotá. Aplicación impresa, aunque se suben todos los datos en la versión <i>on line</i> .
<b>Enfoque científico</b>	Deductivo: Se parte de una fundamentación conceptual, con el propósito de cotejar e indagar impacto de dichos fundamentos en optimización de Pymes muestra en el eje comunicativo
<b>Validez de rigor</b>	Validez de instrumentos (prueba piloto en Bogotá/Medellín, e implementación de instrumentos fase 1, 2012)
<b>Fecha de finalización</b>	Fase 2 (Diciembre de 2014)

En la fase de aplicación de instrumentos, los empresarios de Medellín, aplicaron la versión en red; mientras que en Bogotá, hubo cierto prejuicio para aplicarla en digital. Se imprimió y se volvió a intentar. Hicieron la encuesta en físico, es decir, en papel.

Del estudio, se cotejan factores que sugieren grado de familiarización, grado de disponibilidad para, actitudes en los roles, niveles de apropiación. En

este orden de ideas, exponemos en tortas comparativas, los rasgos más relevantes del estudio, para exponer en la parte final del libro, la propuesta del enfoque de consultoría a implementar en las Pymes.

## **TENDENCIAS DE INNOVACIÓN: COMUNICACIÓN EN LAS PYMES DE BOGOTÁ Y MEDELLÍN**

De acuerdo con los objetivos del proyecto, se realiza una selección de empresas, a partir de un muestreo intencionado, a las cuales se les aplica un primer cuestionario, a manera de ficha descriptiva (ver anexo 1), que pretende identificar casos que sean de interés para la investigación.

El cuestionario fue respondido por 40 empresas, de las cuales, finalmente, se seleccionaron las que serían visitadas en otra ocasión para aplicar el cuestionario principal de la investigación.

Esta encuesta consta de 28 preguntas, que se enfocan en tres temas: preguntas para la identificación del caso, preguntas sobre la gestión de la comunicación y preguntas sobre la gestión de la innovación y el conocimiento (ver anexo 2).

El cuestionario es diligenciado por el equipo de investigación, en las instalaciones de las empresas, y se consulta a algún representante de la dirección de la organización. El tiempo de diligenciamiento oscila entre los 30 y los 40 minutos, ya que se tratan de muchas preguntas, con múltiples opciones de respuestas. A los empresarios se les garantizó el derecho a la confidencialidad. Las preguntas relativas a la gestión de la comunicación retoman la experiencia de las primeras fases de investigación del proyecto, descritas en el libro “Qué transmite su marca” (Barón y otros, 2013).

El apartado de la encuesta en el cual se aborda el tema de la innovación, recoge la clasificación que propone la OECD (2005) para los diferentes tipos de innovación:

- Innovación en productos y servicios
- Innovación en procesos
- Innovación en *marketing*
- Innovación organizacional

En la encuesta se indaga por experiencias previas de la Pyme y por la valoración sobre la importancia de este tipo de innovaciones para la empresa. En este apartado sobre los factores que favorecen la innovación, las fuentes de información y los posibles obstáculos, se aproximan a las investigaciones del Eurostat y del Instituto Nacional de Estadística de España (INE, 2013), orientadas también por el Manual de Oslo (OECD, 2005).

### **Importancia de las Pymes**

En Colombia, según la Ley 905/2004, las empresas se clasifican según el número de empleados y sus activos totales. Se considera que una empresa es pequeña si tiene entre 11 y 50 empleados y activos totales por un valor entre 501 y 5.000 salarios mínimos mensuales vigentes. Y las empresas medianas son aquellas que tienen entre 51 y 200 empleados y activos totales por un valor entre 5001 y 30.000 salarios mínimos mensuales vigentes.

De acuerdo con datos del Censo Económico del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), citados por la Dirección de MIPYMES (2008) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en Colombia las microempresas son el 91% del total de empresas registradas, las pequeñas empresas representan el 6,2; las medianas el 1,5% y las grandes el 0,5% del total de las empresas del país.

La estructura empresarial antioqueña es muy similar, según datos más recientes de la Cámara de Comercio de Medellín (2012). “En Antioquia, el 90,4 % de las unidades productivas son microempresas, seguidas por pequeña (7,1 %), mediana (1,9 %) y gran empresa (0,6 %)” (2012, p. 15).

La estructura empresarial antioqueña también reproduce la dinámica de concentración del desarrollo nacional, ya que el 69% de las empresas antioqueñas están localizadas en Medellín y su área metropolitana (Cámara de Comercio de Medellín, 2012).

Las Pymes colombianas se concentran en los sectores de servicios, comercio e industria. La mayoría de las microempresas se concentran en el sector de comercio, en actividades que generan poco valor agregado y, muchas veces, en dinámicas de gerencia del día a día, que dificultan su proyección estratégica, su crecimiento y su permanencia, dado su mayor índice de mortalidad (Cámara de Comercio de Medellín, 2012b, p. 26).

Las Pymes son muy importantes en la generación de empleo en el país: las pequeñas generan el 17,6% de los empleos mientras que las medianas generan el 13% del empleo (MIPYMES, 2008).

Las Pymes tienen potencial para contribuir en el mejoramiento de la productividad y la competitividad de la economía colombiana:

“El surgimiento de las Pymes, frecuentemente, está jalonado por personas que quieren crear su propio empleo, a partir de una idea de negocio innovadora, lo cual destaca la aventura del emprendimiento como el escenario que permite llevar a la práctica la innovación.<sup>2</sup> (González, 2013, p.109)

Sin embargo, las principales amenazas que enfrentan las Pymes son: una alta tasa de mortalidad temprana de los emprendimientos, la inseguridad, la inestabilidad de la legislación económica y tributaria, la corrupción del sector público, el contrabando y el alto costo del crédito (Montoya, 2010, p. 111).

## MUESTRA DE LAS PYMES: BOGOTÁ Y MEDELLÍN

### BOGOTA



### MEDELLIN



En la muestra de las Pymes encontramos que en el nicho de Bogotá, existe un cincuenta por ciento (50%) en Comercio y otro cincuenta por ciento (50%) en Servicios; mientras que en Medellín el sector económico está dividido en tres sectores: Servicios con un 60%, Comercio con un 25% e Industria con un 15%.

Podemos observar que en el nicho de Medellín las Pymes de servicios tienen un porcentaje mayor que en Bogotá.

Un punto relevante es que en Bogotá se tomó la muestra de 6 Pymes ubicadas en un sector de Bogotá; mientras que en Medellín se toman de 20 Pymes en toda la ciudad.

## TAMAÑO DE LAS PYMES POR NÚMERO DE EMPLEADOS

### BOGOTA



### MEDELLIN



Tanto en Medellín como en Bogotá, entre las empresas consultadas, la mayoría tiene una cantidad de empleados entre 11 a 20.

## PARA LA EMPRESA ES IMPORTANTE POSICIONAR SU MARCA A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL

### MEDELLIN

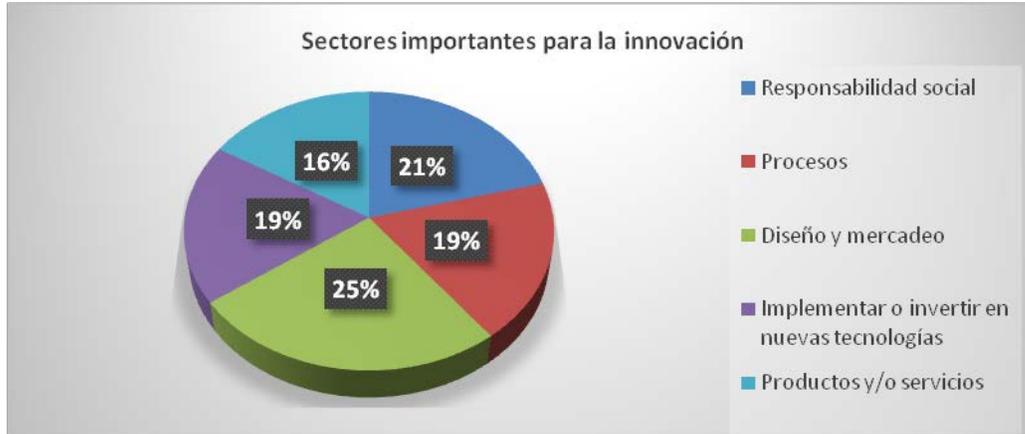


Para las Pymes de Bogotá es muy importante posicionar su marca a través de la comunicación digital el 100% de las empresas respondió que sí. En Medellín un 80% de las empresas dijo que sí, mientras que el 20% respondió que no.

**“¿CONSIDERA USTED IMPORTANTE  
PARA SU EMPRESA INNOVAR EN...?”  
(Selección múltiple con múltiple respuesta)  
BOGOTÁ**



**MEDELLÍN**



El sector más importante para la innovación en las Pymes de Bogotá son los diferentes tipos de procesos con un porcentaje del 36%, en Medellín esta toma una importancia del 19%. Ahora las Pymes de Medellín toman como un sector importante para la innovación el diseño y mercadeo con un porcentaje del 25%; mientras que en Bogotá tiene una importancia muy baja con el 7%.

**“¿CUÁL DE ESTAS ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN  
HA IMPLEMENTADO EN SU EMPRESA?”**

**BOGOTÁ**



**MEDELLÍN**



Las Pymes de Bogotá priorizan dos tipos de estrategias: apertura de nuevos mercados y el mejoramiento en la imagen corporativa, estas son las estrategias

que los mantienen en un mercado competitivo. En Medellín la “Introducción y adaptación al mercado de productos y/o servicios” y la “Creación de nuevos productos y/o servicios” son las estrategias de innovación que han implementado la mayoría de las Pymes.

### **Condiciones del contexto que favorecen el desarrollo de Pymes innovadoras**

En Colombia, el fomento de la productividad y competitividad de las Pymes está reconocido como una prioridad en los documentos de las agendas y planes de desarrollo, tanto a nivel nacional, regional como local.

“Cada vez más se concibe a las Pymes como parte de un sistema económico muy amplio del cual forman parte, no solo porque son parte de la economía de una nación sino porque están vinculadas con otros tipos de empresas –por ejemplo, grandes empresas– a las cuales pueden apoyar ofreciéndoles bienes o servicios indispensables para mejorar su desempeño. Una creciente atención se está prestando a esta función de complementariedad de las Pymes. La noción es que estas empresas tienen mayores posibilidades de éxito en la medida en que son parte de un engranaje productivo consolidado de la economía. En la misma línea se propicia que las Pymes formen parte de clusters que faciliten el mutuo apoyo.” (Piñango, 2012, p.1)

Para que las Pymes sean competitivas, requieren de la existencia de plataformas en el territorio del que forman parte, que cuenten con condiciones favorables (González, 2013, p. 55-57):

- Disponibilidad de recursos naturales.
- Infraestructura de servicios, transporte y logística.

- Disponibilidad de capital humano con la formación y competencias requeridas.
- Existencia de un tejido empresarial fuerte y diversificado, que haga posible la complementariedad, los encadenamientos productivos y la competencia.
- Existencia de un mercado interno atractivo.
- Un marco de políticas públicas que regulan la vida de las empresas: políticas económicas, financieras, comerciales, monetarias, educativas, de ciencia y tecnología, etc.
- La presencia de inversión extranjera que genere oportunidades para la cooperación y demande innovaciones.

Actualmente, las Pymes colombianas deben enfrentar la competencia internacional, tanto en el mercado interno, cada vez más inundado por las importaciones, como en el mercado internacional. Ante el escenario generado por los tratados de libre comercio que ha firmado Colombia con Estados Unidos, Europa y otros países avanzados, es necesario valorar la capacidad del territorio y del tejido productivo para generar valor y ser competitivo en un mercado globalizado cada vez más exigente:

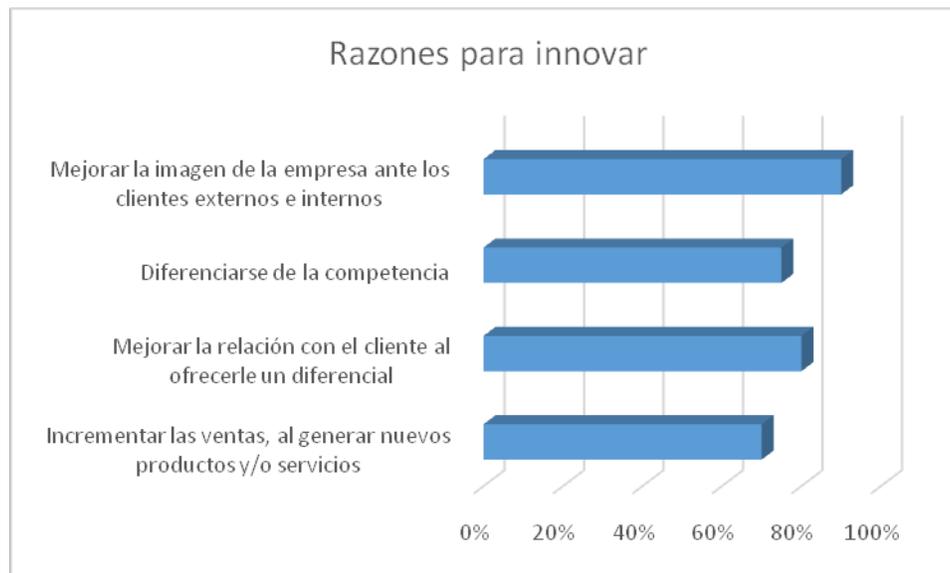
“Se entiende entonces que el desarrollo económico exitoso está asociado con la capacidad tanto de firmas como de países de crear, adquirir, absorber, diseminar y aplicar nuevo conocimiento y nuevas tecnologías a los procesos productivos.” (González, 2013, p. 53)

## **RAZONES PARA INNOVAR**

### **BOGOTÁ**



## MEDELLÍN

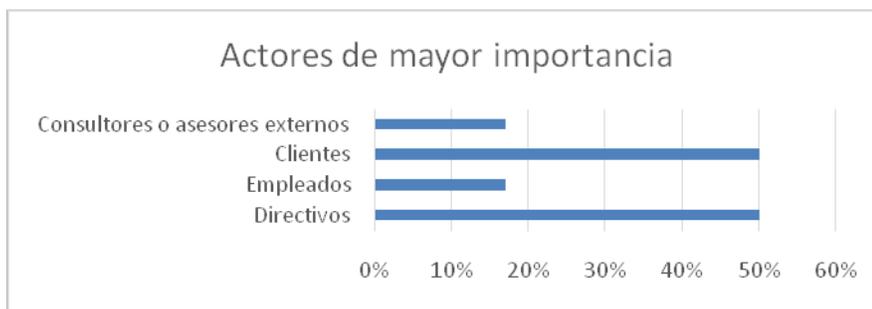


En Bogotá la razón más importante para innovar es “Mejorar la relación con el cliente al ofrecerle un diferencial”; esto nos indica que las Pymes trabajan la relación cliente con las ofertas que ofrece la empresa. Las Pymes de Medellín tienen como de mayor importancia “Mejorar la imagen de la empresa ante los

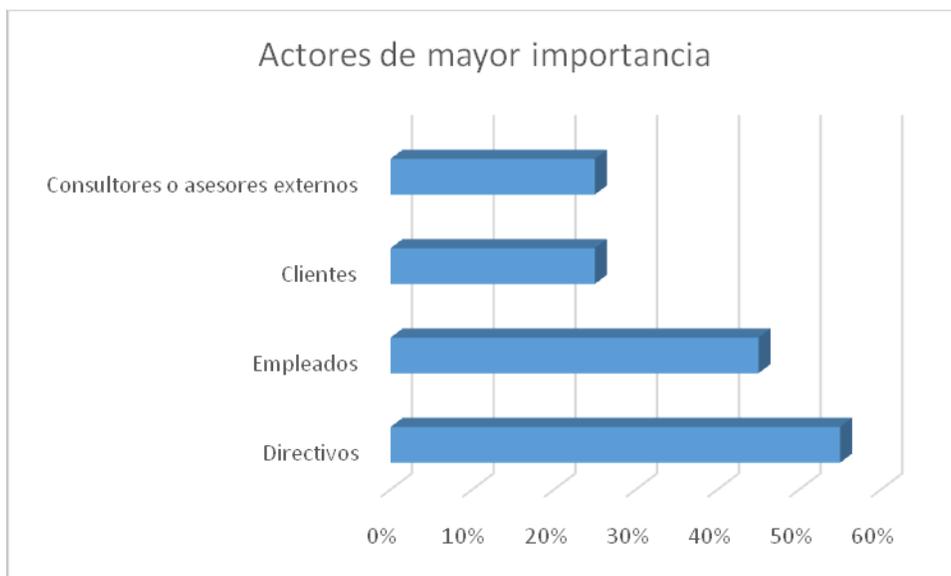
clientes internos y externos”, con un porcentaje del 95%. Para las Pymes de Medellín lo más importante son sus clientes y cómo estos perciben la imagen de la empresa.

**“¿QUÉ PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN, LE ASIGNARÍA USTED A CADA UNO DE LOS ACTORES QUE PROPICIAN LA INNOVACIÓN EN SU EMPRESA?”**

**BOGOTÁ**



**MEDELLIN**



Las Pymes de Bogotá reconocen que los actores que propician la innovación en la empresa lo son los “Clientes” y los “Directivos” con un porcentaje del 50%;

mientras que para Medellín quienes proporcionan la innovación en la empresa son los directivos con un porcentaje del 55% y los empleados con el 40%.

Llama la atención la baja valoración relativa que reciben los empleados en la muestra seleccionada en Bogotá y el escaso reconocimiento de los asesores externos como una fuente importante para la innovación en las dos ciudades.

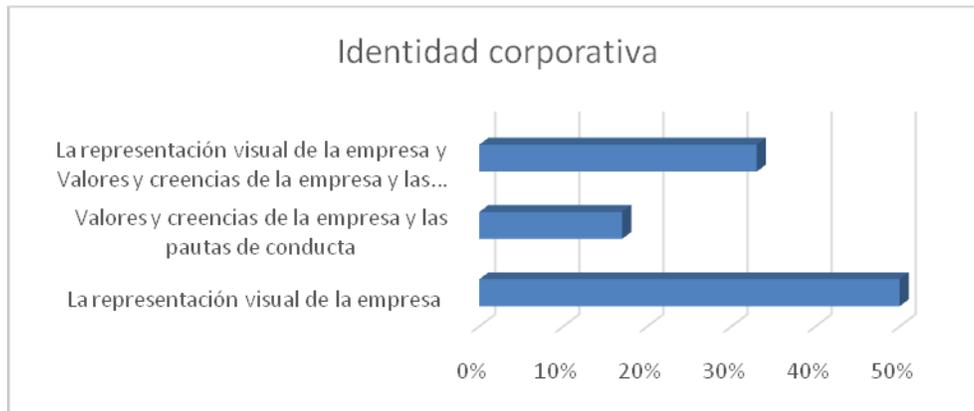
De acuerdo con estos resultados, vale la pena destacar que, además de las condiciones del territorio y de otros factores externos, las empresas innovadoras responden a unos factores internos orientados hacia una cultura del mejoramiento continuo. Algunos factores internos a las empresas que son necesarios para favorecer la innovación son los siguientes (González, 2013, p. 54-55):

- La decisión de innovar: visión estratégica.
- Organizarse para la innovación.
- Capacidades técnicas, de recursos humanos y financieras.
- Gestión del conocimiento y del aprendizaje.
- Comprensión del entorno de la empresa: competencia y redes de colaboración.

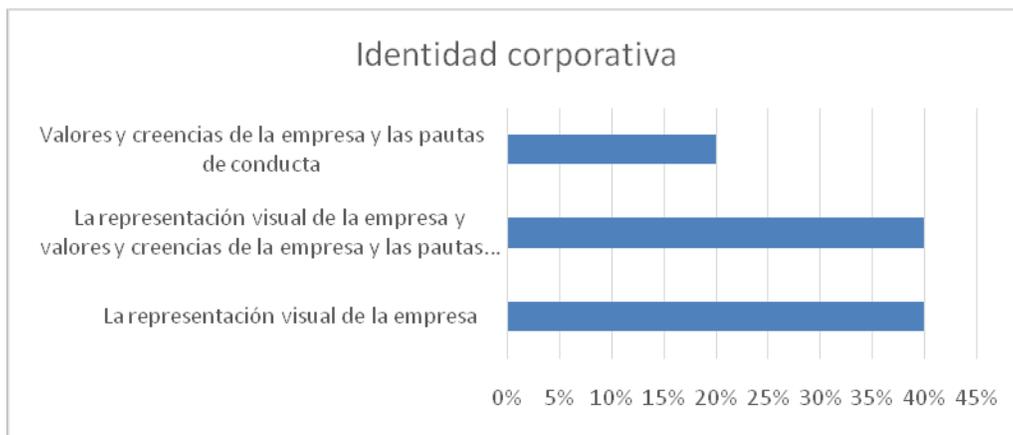
Entre estos factores internos, se destaca el talento humano con el que puede contar la organización para lograr sus objetivos.

## “¿QUÉ ENTIENDE USTED POR IDENTIDAD CORPORATIVA?”

### BOGOTÁ



### MEDELLÍN

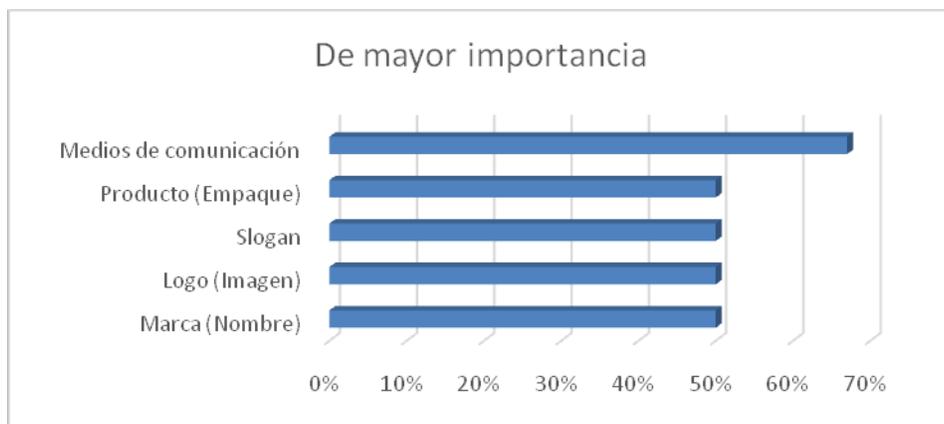


Entendiendo como “Imagen Corporativa” la autorepresentación y el comportamiento de una empresa a nivel interno y externo; las empresas en Bogotá perciben como concepto de “Identidad Corporativa”, principalmente, la Representación visual de la empresa. En Medellín tuvieron dos puntos de vista. El primero es “La Representación visual de la empresa, valores, creencias de la

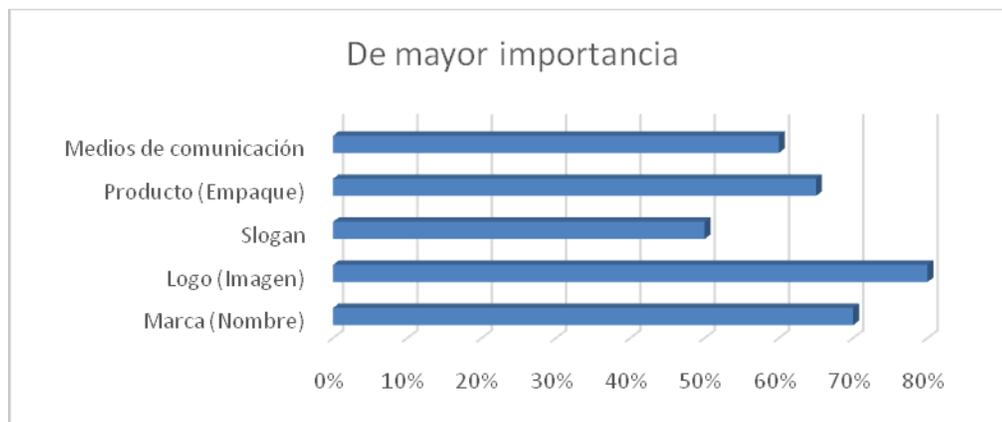
empresa y las pautas de conducta”; junto con “La Representación visual de la empresa”.

**“¿CUÁLES DE ESTOS FACTORES SON RELEVANTES PARA QUE LA REPRESENTACIÓN VISUAL DE SU EMPRESA TRANSMITA INNOVACIÓN?”**

**BOGOTÁ**



**MEDELLÍN**

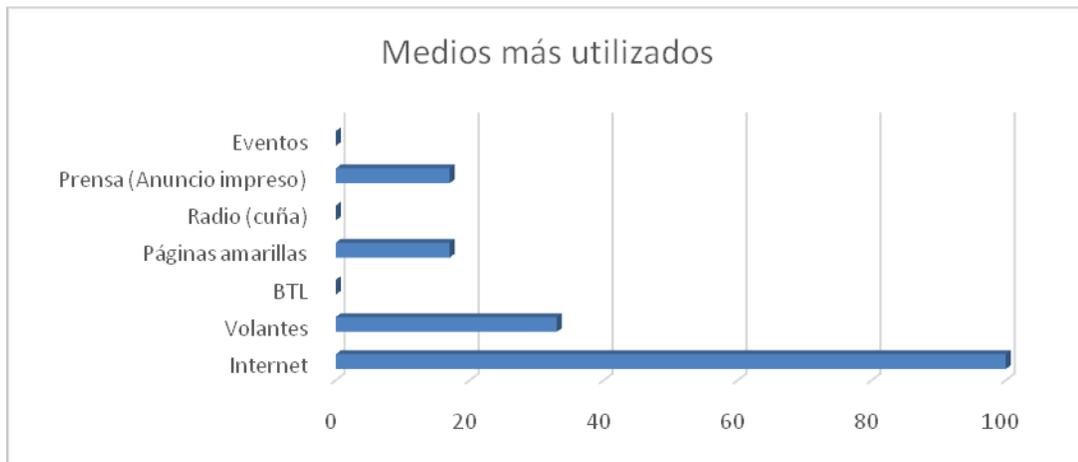


El factor más importante para que la representación visual de su empresa transmita innovación son los “Medios de Comunicación”; esto es para las Pymes

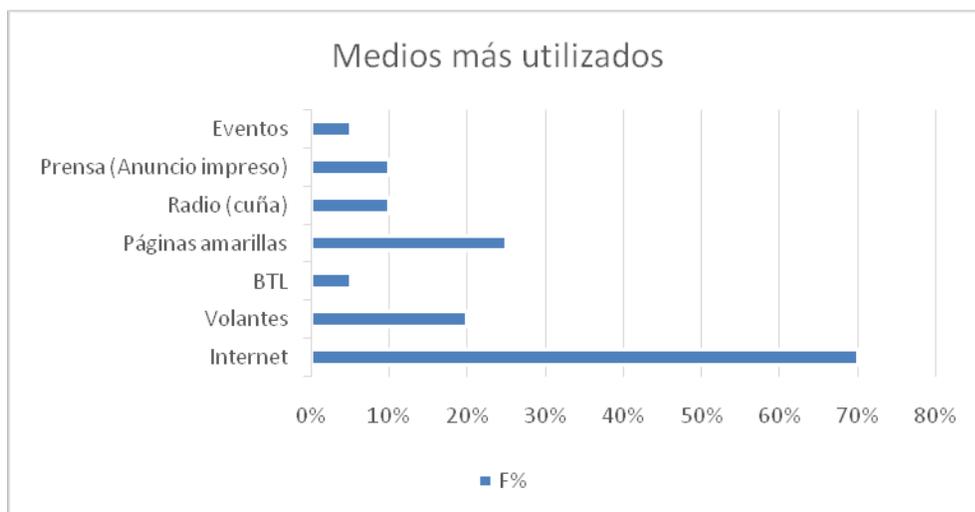
de Bogotá; en cuanto a Medellín toman como el “Logo” la imagen de representación visual que transmite para ellos la innovación.

**“DE LOS SIGUIENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN,  
¿CUÁL ES EL MÁS USADO EN SU EMPRESA PARA COMUNICAR  
SUS ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN?”**

**BOGOTÁ**



**MEDELLÍN**

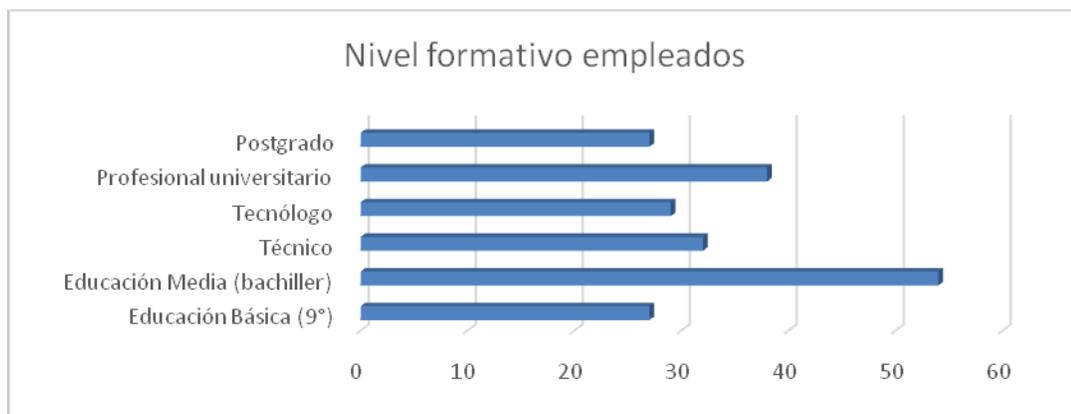


Tanto para los nichos de Bogotá como para el nicho de Medellín el medio de comunicación que evidencia con mayor importancia las estrategias de innovación es Internet, ya que este fue el medio más importante para las empresas de las dos ciudades. Esto indica que las dos ciudades tienen estándares altos para que los clientes tengan acceso a la red.

Sin embargo, en Bogotá tuvo un porcentaje bastante más alto el uso de internet en comparación con Medellín, si bien ambas ciudades cuentan con un nivel de alto de acceso a conexiones de Internet, es necesario indagar por la apropiación social de las TIC por parte de las Pymes y sus empleados.

### NIVEL FORMATIVO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

#### BOGOTÁ



## MEDELLÍN

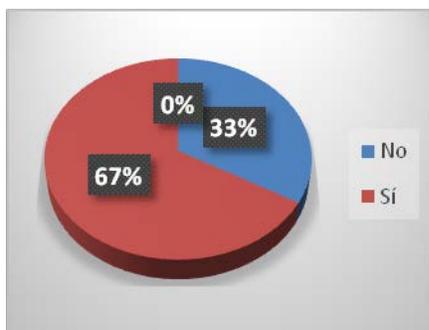


En relación con el nivel educativo de los empleados, en las dos muestras el nivel formativo predominante es la Educación Media (bachiller) con un porcentaje considerable; seguido por los graduados de una carrera universitaria.

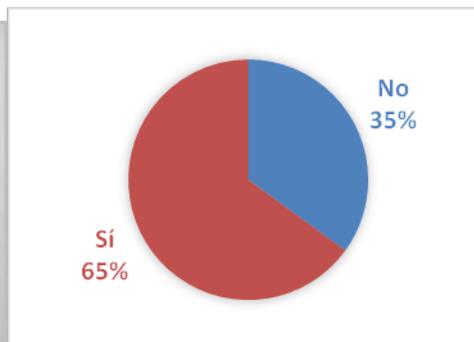
Llama la atención la baja participación de los niveles técnico y tecnológico, más orientados al desempeño de oficios y labores aplicadas propias del sector productivo.

### “¿EXISTE EN SU EMPRESA UNA PERSONA RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN O DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES?”

#### BOGOTÁ



#### MEDELLÍN



Tanto para las Pymes de Bogotá como los de Medellín, en la mayoría de las empresas tienen a una persona responsable para las comunicaciones. Disponer de una persona que está pendiente de la comunicación interna y externa es muy importante puesto que permite medir tendencia de visibilidad o no, interna y /o externa de la empresa

### ¿QUÉ CARGO O ÁREA DE LA ORGANIZACIÓN ASUME LAS FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN?

#### MEDELLÍN

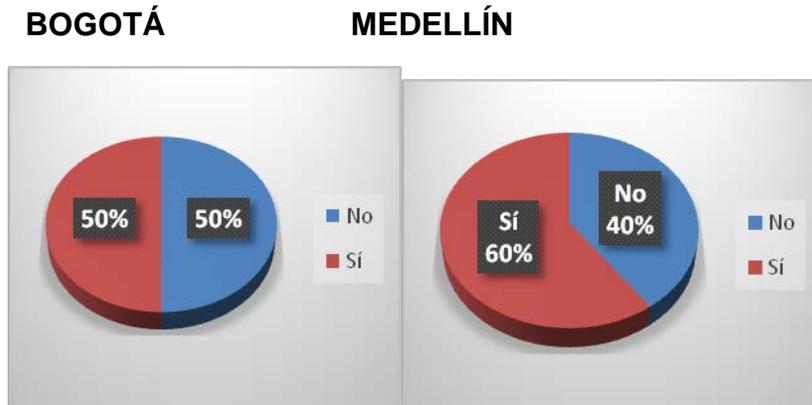


En Bogotá respondieron, que el área de la organización que asume las funciones de la comunicación es “Recursos Humanos”; mientras que Medellín tiene tres opciones en las cuales estas áreas asumen la responsabilidad de la comunicación; la “Gerencia”, el “Mercadeo” y los “Recursos Humanos” siendo el 43% el porcentaje más alto correspondiente al “Mercadeo”. Acá se evidencia una directriz valiosa en el tejido de innovación, para la ciudad de Medellín, pero también una mirada muy restringida de la gestión de la comunicación en las organizaciones.

Con respecto a la importancia que le da el empresario a la imagen que los públicos tienen sobre ella, los encuestados de Bogotá evidencian que el 83% de los consultados la consideran de la mayor importancia, frente a los consultados de

Medellín que la consideran del 65% de mayor importancia. En cuanto a la influencia que tiene la comunicación en los procesos productivos de la empresa, el 83% de los consultados la consideran de la mayor importancia; esta cifra es para las Pymes de Bogotá. Y el 90% de los consultados en Medellín la consideran de la mayor importancia.

**“EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS, ¿SU EMPRESA REALIZÓ CAPACITACIÓN PARA LA INNOVACIÓN?”**



Con respecto a procesos de capacitación en innovación, para las Pymes de Bogotá existe un cincuenta – cincuenta. En cambio, para Medellín, el 60% de las empresas encuestadas sí realizó capacitación de innovación.

Se evidencia un alto grado de oportunidad para que la Universidad contribuya en el acompañamiento al sector productivo, y así responder a la necesidad de las Pymes de contar con capacitaciones que les permitan responder a los desafíos que les plantea un mercado globalizado y exigente.

**“EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS, ¿SU EMPRESA INTRODUJO INNOVACIÓN EN MARKETING?”**

**BOGOTÁ**



## MEDELLÍN



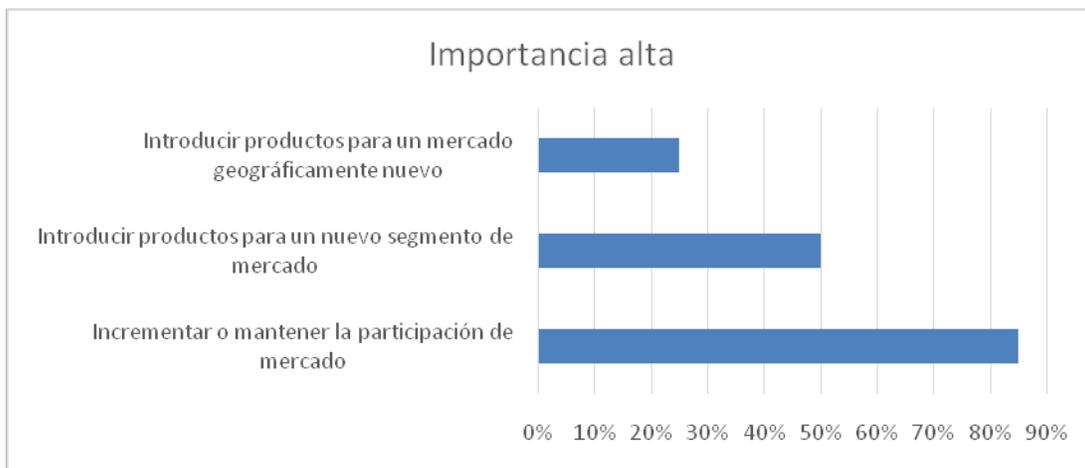
Las Pymes de Bogotá y Medellín coinciden con las innovaciones de *marketing* que introdujeron en sus empresas; con más de un 60% los “Nuevos Medios” o técnicas para la promoción del producto fue el tema de *marketing* que más utilizaron las empresas.

**“¿CUÁN IMPORTANTE ES CADA UNO  
DE LOS SIGUIENTES EFECTOS  
DE LA INNOVACIÓN EN MARKETING?”**

**BOGOTÁ**



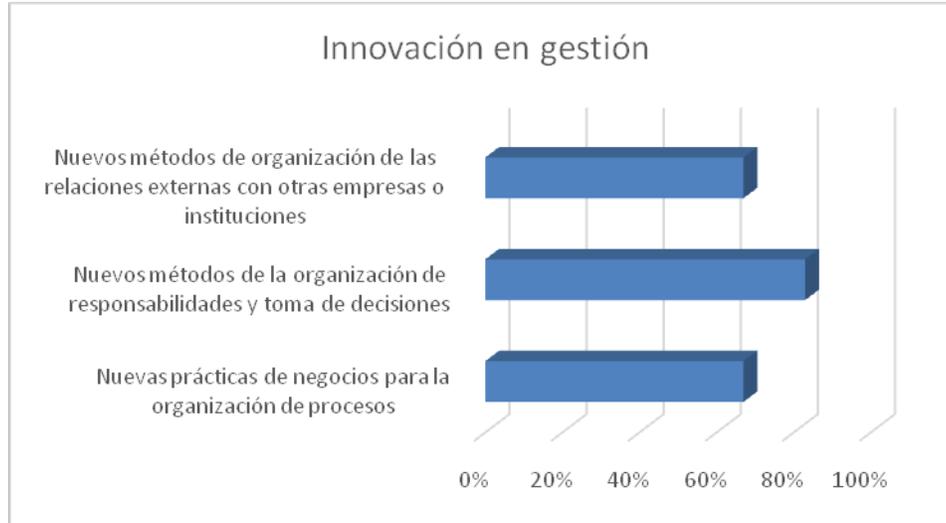
**MEDELLÍN**



Nuevamente, las empresas de Bogotá y Medellín coinciden en los efectos que tiene la innovación en el *marketing*, entendido como el potencial para Incrementar o mantener la participación de mercado.

**“EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS, ¿SU EMPRESA INTRODUJO INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL?”**

**BOGOTÁ**



**MEDELLÍN**

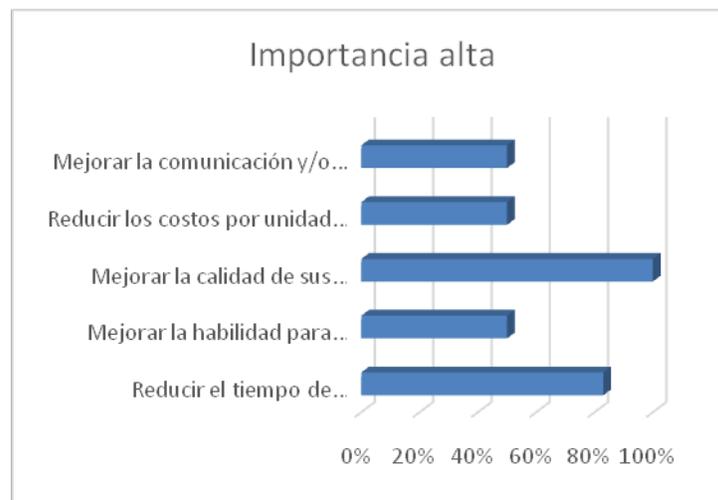


Las empresas consultadas en las dos ciudades coinciden en su experiencia en innovación en gestión organizacional, lo que permite identificar una tendencia importante para avanzar hacia una cultural del mejoramiento continuo y la innovación.

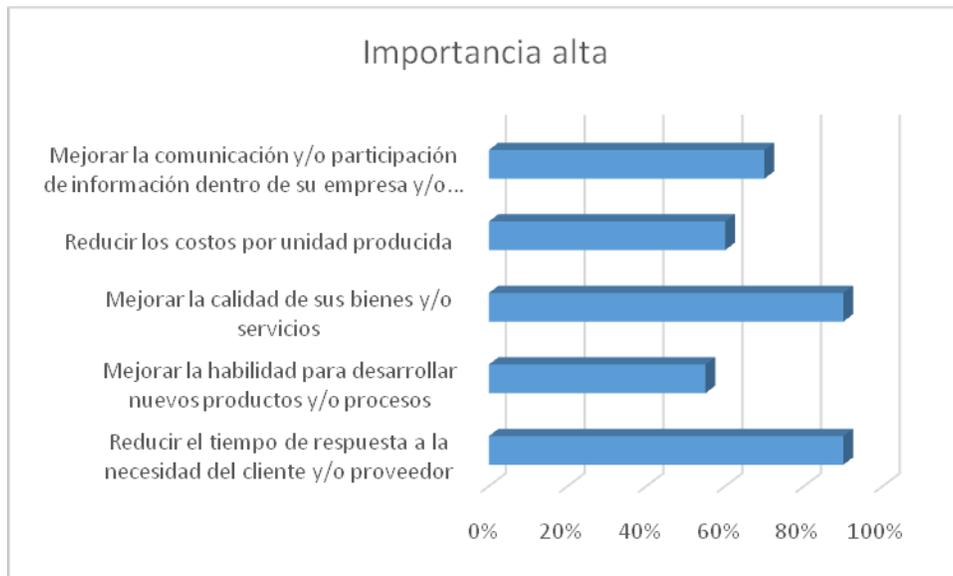
Las empresas de Bogotá introdujeron para su innovación organizacional, procesos en gestión, “Nuevos métodos de la organización de responsabilidades y toma de decisiones”. En Medellín, sobresalen las intervenciones en “Nuevas prácticas de negocios para la organización de procesos”.

**“¿CUÁN IMPORTANTE ES CADA UNO  
DE LOS SIGUIENTES EFECTOS  
DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL?”**

**BOGOTÁ**



## MEDELLÍN



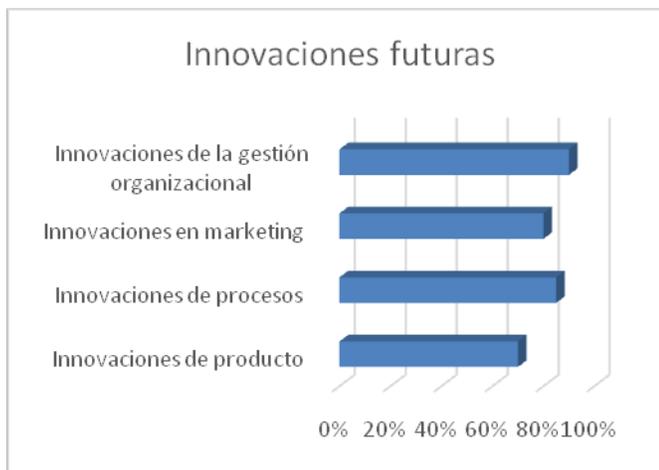
En Bogotá, los efectos de la innovación organizacional en las empresas, se comprende como el Mejorar la calidad de sus bienes y/o servicios con un 100% y Reducir el tiempo de respuesta a la necesidad del cliente y/o proveedor con un 80%. Para Medellín los efectos son los mismos con los mismos porcentajes, excepto el de Mejorar la comunicación y/o participación de la información dentro de su empresa y/o con otras empresas o instituciones, condición necesaria para avanzar hacia dinámicas de articulación en cadenas productivas, clusters estratégicos y relaciones de mutuo beneficio.

**¿EN LOS PRÓXIMOS DOS AÑOS, PIENSA REALIZAR  
ALGUNA DE LAS SIGUIENTES INNOVACIONES?**

**BOGOTÁ**



**MEDELLÍN**



En este factor, ambas ciudades consideran relevante en su plan de acción y visión, innovar en la gestión organizacional; aspecto que nos sugiere, potenciar el enfoque del comunicador como planner, como se sugiere en este libro.

**“INDIQUE SI, PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO,  
LA EMPRESA UTILIZÓ EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS  
LAS SIGUIENTES FUENTES DE INFORMACIÓN  
Y SEÑALE LA IMPORTANCIA DE LAS UTILIZADAS”**

**BOGOTÁ**

FUENTES	Importancia alta	Importancia media
<b>Fuentes internas (empleados)</b>	33%	0%
<b>Clientes</b>	83%	17%
<b>Internet</b>	67%	17%
<b>Proveedores</b>	50%	25%
<b>Conferencias, ferias y exposiciones</b>	17%	17%
<b>Cámara de comercio</b>	50%	17%
<b>Competidores u otras empresas del sector</b>	33%	77%
<b>Revistas y publicaciones técnicas y especializadas</b>	17%	33%
<b>Prensa</b>	0%	17%
<b>Libros</b>	0%	17%
<b>Asociaciones profesionales o gremiales</b>	17%	17%
<b>Consultores</b>	17%	50%
<b>Universidades u otras instituciones de educación superior</b>	17%	33%

En el nicho de Bogotá según los resultados de la tabla, las fuentes con mayor prelación para este sector empresarial, utilizadas fueron “Clientes”, “Internet”, “Proveedores y cámara de comercio”. Resaltamos estos porque son los porcentajes más altos.

## MEDELLÍN

FUENTES	Importancia	Importancia
	alta	media
<b>Fuentes internas (empleados)</b>	90%	5%
<b>Clientes</b>	80%	15%
<b>Internet</b>	80%	15%
<b>Proveedores</b>	65%	25%
<b>Conferencias, ferias y exposiciones</b>	35%	35%
<b>Cámara de comercio</b>	35%	15%
<b>Competidores u otras empresas del sector</b>	30%	35%
<b>Revistas y publicaciones técnicas y especializadas</b>	15%	30%
<b>Prensa</b>	15%	35%
<b>Libros</b>	10%	20%
<b>Asociaciones profesionales o gremiales</b>	10%	20%
<b>Consultores</b>	5%	40%
<b>Universidades u otras instituciones de educación superior</b>	0%	30%

Para las empresas de Medellín las fuentes más relevantes son: Fuentes Internas (empleados), Clientes, Internet, Proveedores; dando prioridad, a Fuentes internas, lo cual responde al reconocimiento del valor del talento humano como el recurso más importante para una empresa innovadora.

**“¿QUÉ FACTORES PERCIBE USTED COMO OBSTÁCULOS  
A LA INNOVACIÓN EN SU EMPRESA?”**

<b>FACTORES BOGOTÁ</b>	<b>Importancia alta</b>	<b>Importancia media</b>
Falta de fondos propios	33%	17%
Falta de financiamiento externo	0%	17%
Incertidumbre respecto a la demanda	33%	17%
Costo de la innovación muy alto	50%	0%
Falta de personal calificado	33%	0%
Dificultad en encontrar cooperación para la innovación	33%	33%
Falta de información sobre la tecnología	33%	0%
Falta de información sobre los mercados	33%	0%
No es necesario debido a innovaciones previas	33%	0%
No es necesario por falta de demanda de innovaciones	33%	0%
Mercado dominado por empresas establecidas	33%	17%

Los obstáculos para la innovación de la empresa en Bogotá se aprecian en la “Falta de financiamiento externo”, “Falta de personal calificado”, “Falta de información sobre la tecnología” y “sobre los mercados”, entre otros.

FACTORES MEDELLÍN	Importancia	Importancia
	alta	media
Falta de fondos propios	40%	20%
Falta de financiamiento externo	35%	25%
Incertidumbre respecto a la demanda	35%	20%
Costo de la innovación muy alto	30%	30%
Falta de personal calificado	25%	30%
Dificultad en encontrar cooperación para la innovación	20%	35%
Falta de información sobre la tecnología	15%	25%
Falta de información sobre los mercados	15%	20%
No es necesario debido a innovaciones previas	10%	30%
No es necesario por falta de demanda de innovaciones	10%	30%
Mercado dominado por empresas establecidas	5%	35%

Mientras que para Medellín, los obstáculos más destacados por los consultados son la existencia de un “Mercado dominado por empresas establecidas”, la “Falta de fondos propios”, la “Incertidumbre respecto a la demanda” y la “Falta de información sobre los mercados”.

Teniendo en cuenta estos indicadores, se sugiere un hábitat organizacional, para optimizar la dinámica de las Pymes, en un escenario desde las TIC y desde el rol de un comunicador planner, lineamientos que proponemos en nuestro capítulo final.



## **PROPUESTAS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES**

## **UTILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COMUNICACIÓN COMERCIAL**

**Anton Alvarez<sup>11</sup>**

### **Un nuevo mundo de riesgos y oportunidades**

Una gran cantidad de empresas se sienten bastante desconcertadas por las dificultades que entraña realizar adecuadamente, hoy en día, las tareas de comunicación y, más en concreto, por algunas de las características que este hecho reviste:

- Hasta no hace mucho, las Pymes han preferido centrarse en su labor en cuanto al producto o servicio que ofrecían para tratar de ser lo más competitivos posibles en términos de precio, calidad, etc. Desde esta perspectiva, contemplaban las tareas de comunicación como un mecanismo para promocionar el objeto de su trabajo y darle visibilidad en el mercado. No imaginaban que el trabajo de comunicación bien dirigido y administrado pudiera incrementar, de hecho, el valor real de sus productos y servicios, haciéndoles experimentar una notable revalorización, lo que ocurre cuando llegan a construir una marca prestigiosa que los ampare.

- Aunque siempre ha sido necesario renovar la cartera de clientes y estar atento a los cambios experimentados por el público, nunca estos cambios han mostrado la velocidad a la que progresan hoy en día, obligando a una revisión constante y a una actualización inmediata de la imagen y las

---

<sup>11</sup> Licenciado y Doctor en Publicidad Universidad Complutense de Madrid UCM, España. Posgraduado en Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Miembro de The Account Planning Goup-APG España y de la Academia de la Publicidad, España. Correo electrónico: antonalv@ucm.es

actuaciones de la empresa, de las propuestas comunicativas ofrecidas y del público al que debe considerarse como objetivo de las mismas.

- Las actuales tecnologías permite una diversificación muy amplia en la gama de productos y servicios que una empresa puede ofrecer a sus clientes habituales y a otros consumidores potenciales. Ello ofrece un interesante horizonte de crecimiento a las Pymes, por la posibilidad de llegar a nuevos públicos. Pero también conlleva el riesgo de obligar a la empresa a concentrar sus recursos en nuevas actividades que no conoce bien y en las que corre el peligro de no acertar, con el riesgo que ello supone.

Todo ello obliga a las empresas a cubrir nuevos frente a los que, hasta ahora, no estaban obligadas a prestar una atención constante. El principal problema estriba en que las Pymes no siempre tienen los conocimientos, el criterio y la práctica requerida para moverse en este entorno, tomando decisiones con la rapidez que el medio exige. Ello requiere también dotar de la necesaria consistencia a las diferentes actuaciones de comunicación emprendidas para que cobren peso de cara al público consumidor pero, igualmente, la debida versatilidad para introducir variaciones cuando la situación lo requiera y aprovechar a su favor los cambios de tendencia.

Por suerte, para tratar de sistematizar y racionalizar las actuaciones de comunicación, podemos aprovechar las técnicas de una disciplina que se ha utilizado en la comunicación persuasiva con elevado éxito desde hace décadas y que ahora comienza a aplicarse también en el *marketing* y en otras actividades de comercialización y comunicación. Nos referimos a la planificación estratégica, también denominada *strategic planning*, *account planning* o, simplemente, *planning*.

Es bien sabido que en las tareas de comunicación, la estrategia es una herramienta muy adecuada para tomar decisiones en entornos cambiantes y de

una elevada incertidumbre (Pérez González, p. 655) pero, en concreto, la planificación estratégica ofrece un completo método de trabajo que permite tener la garantía de conseguir soluciones cuando menos adecuadas y, en la mayoría de las ocasiones, realmente brillantes, que garanticen la rentabilidad del dinero invertido en ellas en términos de ventas y de imagen para la empresa.

### **El establecimiento del “planner” estratégico como orientador en el proceso de comunicación**

La planificación estratégica apareció en Inglaterra a finales de los años 60, cuando la industria publicitaria estaba obligada a responder a nuevos desafíos: por una parte, los movimientos sociales y la actitud crítica de la opinión pública había creado rápidos y profundos cambios sociales que “no fueron graduales ni, a menudo, confortables” (Dobrow, p. 8) para la sociedad de consumo y estaban dejando obsoletos los viejos métodos publicitarios utilizados desde el comienzo de su historia y que se habían manifestado útiles durante décadas (Redrado, s. p.). Por otra parte, la aparición de las técnicas creativas abrió nuevos espacios a los mensajes publicitarios, permitiendo propuestas muy novedosas (Dobrow, p. 68-70) cuya eficacia y adecuación era realmente difícil de prever. Ello hacía necesario algún recurso que permitiera a los creativos guiar sus pasos para que pudiesen plantear con fiabilidad ideas que fuesen novedosas, pero también adecuadas a la resolución de los problemas que tenían planteadas las marcas

Por otra parte, la investigación social había alcanzado por entonces un elevado grado de madurez y podía aportar un importante número de conocimientos que hiciesen las acciones de publicidad más completas y precisas, pero el problema estribaba en que no se había encontrado la manera idónea de incorporar dichos conocimientos al mecanismo de elaboración de los mensajes, con lo que las posibilidades que ofrecía la investigación se perdían en gran medida.

Un publicitario llamado Stanley Pollitt –que conocía bien el funcionamiento interno de las agencias de publicidad porque había trabajado en varios

departamentos diferentes y porque en una de ellas había sido director del departamento de investigación– decidió hacer cambios significativos en la estructura de trabajo cuando creó su propia agencia, incorporando una nueva figura: el planificador estratégico (Pollitt 2007, p. 19-22). Este profesional debería encargarse de recopilar toda la información existente sobre el consumidor de manera que “todos los datos relevantes para tomar las decisiones importantes [en el proceso de elaboración de la comunicación] pudieran ser adecuadamente analizados, complementados con nuevas investigaciones y tenidos en cuenta” (Pollitt 2000, p. 4) en el momento de establecer la estrategia de comunicación.

Así pues, una primera tarea del planificador estratégico o *planner* consiste en reunir toda la información necesaria sobre el público para conocerlo bien y tener la seguridad de que las acciones de comunicación que le sean dirigidas lleguen a él con precisión. El *planner* es el que transmite el encargo de la campaña a los creativos de la agencia, con lo que se garantiza que los conocimientos de la investigación se incorporan al proceso de realización de las campañas. Pero, ¿cómo obtiene el *planner* la información y cómo la utiliza?

El *planner* suele realizar investigaciones sobre los consumidores, a ser posible específicas para cada caso. Pero, cuando ello no es posible por falta de tiempo o de presupuesto, puede acudir a informaciones o conocimientos de otras fuentes que le permitan comprender los motivos que tiene el consumidor. Es conveniente precisar que, aunque parezca que las situaciones de comunicación de los diferentes productos o servicios ofrezcan características comunes, esto no es así. Cada uno de ellos, en función del momento de la venta, la situación del mercado y, sobre todo, la actitud del consumidor, encierra cuando menos pequeñas peculiaridades que el *planner* sabe observar y destacar para conseguir en cada caso una propuesta de comunicación propia y diferencial.

### **La importancia de los aspectos cualitativos de la comunicación**

El *planner* ejerce un papel especialmente cualitativo pues, mientras las acciones de comunicación persuasivas clásicas trataban de convencer al espectador con un

bombardeo continuo e intenso, el *planner* procura ofrecerle mensajes que le interesen y tratados desde un punto de vista que le resulte familiar y sugerente. Precisamente por ello, mientras hasta ahora la forma de conocer al consumidor estaba basada en técnicas cuantitativas de investigación –fundamentadas en la ciencia estadística y expresadas en porcentajes y expresiones numéricas– el *planner* prefiere las técnicas cualitativas porque le proporcionan una aproximación al consumidor notablemente más perceptiva y porque le posibilitan conocer y comprender con elevado detalle cómo es y por qué actúa.

Utilizando este criterio, las campañas elaboradas en BMP, la agencia de publicidad creada por Pollitt, eran notablemente eficaces por estar muy bien orientadas hacia el consumidor y, de esta manera, permitían a los creativos de la agencia trabajar sobre propuestas novedosas sin el peligro de ofrecer sólo una mejoras formales. Pollitt testaba con técnicas cualitativas todas sus campañas para comprobar su eficacia, convirtiendo de hecho su agencia en una de las empresas que más investigación realizaban en Inglaterra en aquella época (Pollitt 2000, p. 8).

Pero, posteriormente, muy pocas agencias de publicidad incorporaron las técnicas de planificación estratégica en los años siguientes, a pesar de sus indudables ventajas. En realidad requerían un manejo sutil y ponderado de la investigación que la mayoría de profesionales del *marketing* aún no estaban preparados para entender y practicar. Fue un par de décadas después de su creación cuando la figura del *planner* comenzó a generalizarse en las agencias de todo el mundo (Álvarez-Ruiz, 2012–a, pag. 39), demostrando la eficacia de sus técnicas y su habilidad para darle a la comunicación persuasiva una nueva dimensión.

Con los años, otras áreas de la comunicación y el *marketing* han ido incorporando a *planners* o asumiendo sus funciones aunque realizadas por otras personas. Por ejemplo, la marca Nike fue la primera gran marca en contar con un *planner* global, el conocido profesional Russell Davies (ver Davies), aunque su función no es la de suplantar el trabajo de planificación de cada agencia local, sino

coordinarlo con las directrices globales de la marca para que las acciones locales tengan un margen propio de libertad pero no entren en contradicción y sean congruentes con los valores globales de Nike.

Gracias a esta incorporación progresiva, se ha podido comprobar que las técnicas de planificación estratégica resultan muy útiles, por ejemplo, para descubrir y lanzar nuevos productos, para buscar nuevas oportunidades de uso, para reposicionar productos y servicios que, ofreciendo características notables, han empezado a ser percibidos como obsoletos o poco actuales, etc. En general, el *planner* proporciona soluciones solventes a situaciones comerciales complicadas en las que diferentes actores confluyen en un punto con intereses contrapuestos y parece que resulta imposible satisfacerlos a todos, de manera que el conflicto pueda desbloquearse positivamente. Esto ocurre con frecuencia en una sociedad madura y compleja como la nuestra y es objeto de la conocida Teoría de los Juegos, enunciada por John von Neumann y Oskar Morgenstern en 1944 (Binmore, pp. 9-39), teoría que concuerda en gran medida con el método del trabajo del *planner*, por las soluciones que este aporta<sup>12</sup>.

### **La actualidad de los planteamientos estratégicos**

La importancia que el *planner* concede a la investigación no radica solo en su capacidad para conocer al público y en testar las propuestas de comunicación para comprobar su validez, sino que viene motivada por un hecho más importante: su capacidad para permitirle entender la situación y, gracias a ello, establecer la estrategia de comunicación que oriente las acciones que más le convengan a la marca, al producto o al servicio, en un momento dado. Por ello, el *planner* investiga especialmente al público pero también extiende sus pesquisas al mercado y a las marcas de la competencia, con el objeto de tener una perspectiva completa de la situación. Esto le permite ejercer una de las actividades especialmente propias de las tareas estratégicas, como es la anticipación de los

---

<sup>12</sup> Sobre la aplicación de las técnicas del *planning* a diferentes problemas que no son estrictamente de comunicación, ver Álvarez-Ruiz, 2012-b, pp. 206-213.

hechos (Pérez González, pp. 140-144) pues, por su situación, el *planner* se encuentra en una posición de privilegio para estudiar las tendencias del mercado y adelantarse a ellas.

De hecho, muchos autores y profesionales de esta actividad suelen destacar que la actividad más trascendental que realiza el *planner* es el planteamiento de la estrategia de las acciones de comunicación (Álvarez-Ruiz, 2012–b, pp. 111-3). Y, sin duda, ello supone un perfecto aprovechamiento de los trabajos previos de investigación y explica también el hecho de que el *planner* prefiera las aproximaciones cualitativas. La investigación tradicional, basada en la ciencia estadística, ha encontrado medios para transvasar con propiedad los análisis de mercado a números, lo que resulta de gran utilidad para fundamentar las decisiones de *marketing*. Así, un estudio de mercado competente suele permitir calcular con relativa facilidad, por ejemplo, si es rentable el lanzamiento de un producto, extrapolando el público al que puede llegar, la frecuencia con la que puede ser consumido por cada comprador, el precio final y el margen de beneficio, etc. También permite calcular el tamaño ideal de un producto en función de su uso y de los costos de producción, si resulta rentable lanzar extensiones de gama y qué características deberían tener éstas, etc.

Pero tratar al público como una variable de mercado más, que puede reducirse a dígitos, supone un serio peligro cuando tenemos que traducir las decisiones de *marketing* a propuestas de comunicación. Porque, como apuntan algunos autores, corremos el peligro de entrar en un proceso de reduccionismo y fragmentación y sustituir al hombre por sus componentes (Pérez y Massoni, p. 170) y juzgar al todo por sus partes, lo que en comunicación suele dar muy malos resultados.

¿Por qué presenciamos tantas propuestas de comunicación que nos resultan indiferentes? ¿Por qué observamos tantas campañas de publicidad que anuncian un producto que, prácticamente con un cambio de logo, podrían servir para anunciar el producto de la competencia? Esto ocurre porque se abusa de lugares comunes y de enfoques cuantitativos a la hora de decidir las propuestas

de comunicación, en lugar de pensar en los aspectos sensibles del consumidor para hacer publicidad realmente relevante, y en desarrollar los valores propios y significativos de cada producto o servicio para dotarle de un carisma exclusivo y ubicarlo en un espacio competitivo y diferencial. Y este tipo de cuestiones son un ingrediente cualitativo, no cuantitativo. Por eso, solamente una aproximación perceptiva y sensible nos ayudará a descubrir y explotar este tipo de valores. Es por esto que, sin desdeñar los aportes de la investigación cuantitativa, son los conocimientos cualitativos los que nos permitirán orientar adecuadamente los trabajos de comunicación, permitiéndonos desvelar lo que hay de persona en cada consumidor para llegar a ella y movilizarla a favor de nuestra propuesta.

En realidad, la clave está en el público consumidor, por cuanto es a él a quien tenemos que dirigirnos para que adquiera nuestros productos o servicios. No cabe duda de que pensamos en él cuando diseñamos nuestras propuestas comerciales. Pero luego, una vez que iniciamos los trabajos de comunicación, solemos olvidar cuáles son sus mecanismos y sus formas de conducta; actuamos sin salir de nuestra zona de confort y mantenemos mecánicamente la misma actitud que hemos aplicado anteriormente en la reducción de la realidad a datos, sin ser capaces de realizar un cambio cualitativo que nos acerque definitivamente a los aspectos personales de nuestro público. Por eso, la función del *planner* es, exactamente, esa: conectar de una manera completa y profunda con las personas que conforman el público. Pero esto nos obligará a redefinir el producto o servicio desde los ojos del consumidor.

### **Encontrar la esencia distintiva del producto**

Hay fabricantes y expertos en *marketing* que tratan de descubrir cuál es el mejor posicionamiento para su producto y cómo configurarlo para que resulte atractivo al consumidor. Con este fin realizan estudios de mercado muy detallados, analizando las propuestas existentes, buscando sus fortalezas y debilidades y tratando de encontrar nichos que las propuestas actuales de otras empresas de la competencia no cubran adecuadamente. Otros estudian profusamente al

consumidor para tratar de averiguar “cómo sería el producto ideal” y configurar con esos atributos su oferta comercial. Pero en ambos casos y, aún realizando un trabajo profesional y competente, le estamos construyendo a nuestra propuesta comercial una personalidad artificial, en gran medida ajena al propio producto y superpuesta al mismo. Y este tipo de engaños o faltas de consistencia son algo que el público detecta enseguida, gracias al elevado conocimiento que tiene hoy en día de las técnicas publicitarias y por la experiencia adquirida tras su exposición a un elevadísimo número de anuncios.

Por este motivo es mejor seguir otro camino, aunque también recurramos de forma complementaria a las técnicas antes descritas, pero utilizándolas desde una perspectiva diferente. Todo producto, todo servicio tiene unas peculiaridades propias en las que apoyarnos. Incluso en una sociedad tan avanzada como la nuestra, en la que cada propuesta parece similar a las demás, hay algo que hace especial nuestro producto. Se trata, pues, de encontrar esa verdad intrínseca o esa esencia que lo convierte en algo único, y desarrollarla para que el público la perciba y se identifique con ella. Las empresas y los expertos de *marketing* suelen poner el énfasis en características técnicas, a veces muy débiles o que no resultan relevantes para el espectador, para sustentar un posicionamiento pretendidamente distintivo. Pero, si acudimos a nuestra experiencia personal, no debemos olvidar que las cualidades más atractivas suelen ser los atributos intangibles: el carácter que hace única a una persona, los recuerdos que tenemos asociados a una determinada prenda de ropa... Eso es lo que las convierte en exclusivas y diferenciales para nosotros, permitiendo establecer con ellas una proyección emocional. Por tanto, si podemos encontrar un valor intangible diferencial en un producto o servicio, podemos utilizarlo para basar en él un posicionamiento competitivo en los trabajos de comunicación. Por supuesto, este intangible tiene que reunir algunas condiciones: ser lo suficientemente distintivo, poder conectar con un grupo de público lo bastante amplio como para hacer rentable la comercialización del producto, crear fidelidad, ser perdurable en el tiempo...

Puede parecer muy difícil desarrollar este proceso, pero no será así si nuevamente nos apoyamos en la investigación cualitativa proyectada sobre el consumidor: y, a través de ella, este puede decirnos qué tiene de particular un producto, cómo y para qué lo utiliza, qué ve en él de especial... Esto nos llevará a descubrir y aislar la esencia distintiva del producto, trasladando a las propuestas de comunicación esta “verdad” del consumidor. Igualmente, algunos de los procesos que hemos mencionado anteriormente, como estudiar la competencia y buscar nichos de mercado no cubiertos, pueden ayudarnos en este proceso de búsqueda para lograr una propuesta más completa y mejor identificada. Pero siempre que los pongamos al servicio de los hallazgos cualitativos y no los acometamos de manera rutinaria.

En un mundo donde debemos dirigirnos a un público extraordinariamente variado, a través de medios y acciones de comunicación muy heterogéneas, resulta especialmente importante definir con precisión qué es el producto para los consumidores, pues esto nos ayudará a tomar un gran número de decisiones del tipo “¿este medio de comunicación me conviene o no?”, “¿debo dirigirme a este público o no resultará suficientemente rentable?”, cuestiones especialmente importantes en el sector de las Pymes, en el que los recursos económicos son particularmente limitados y estamos obligados a obtener el mayor rendimiento posible de la inversión realizada en comunicación.

### **Una metodología de trabajo eficaz, ante la proliferación de opciones**

El trabajo del planificador estratégico empieza, como hemos visto, realizando una investigación que le provea de los datos significativos sobre el público y su relación con el producto. El *planner* recaba la información de la empresa, de la marca, de la situación en el sector comercial... Trata de entender las dinámicas confluyentes analizando un momento concreto, pero sabiendo que todo lo que ocurre en el mercado es un proceso en constante evolución y que la investigación

ofrece una instantánea que congela solamente un instante dado y desde una perspectiva concreta.

Una vez que ha realizado un diagnóstico de la situación y comprendido las necesidades del público y cómo este se relaciona con los productos de la categoría, el *planner* da el siguiente paso que es establecer la estrategia de comunicación. Esta estrategia debe estar por completo al servicio del plan de *marketing* pero, para cumplir sus objetivos debidamente, debe tener vida propia y suficiente margen como para trasladar unos objetivos numéricos (crecimiento, ventas, márgenes comerciales, beneficios...) a imágenes, sensaciones y experiencias que enlacen con los intereses vitales del público. Igual que el valor intangible que hemos tipificado anteriormente, la estrategia debe cumplir a la vez varios cometidos: debe poder aplicarse durante el tiempo suficiente para transmitir confianza y coherencia al público; debe ser diferencial y exclusiva para apropiarse de un territorio propio para nuestro producto; debe tener intensidad y ser relevante, como hemos explicado antes, y ser atractiva para un número amplio de consumidores. Parece que son condiciones difíciles de alcanzar, especialmente cuando lo aplicamos a productos que se dirigen a determinados sectores muy particulares del público. Pero el *planning* consigue que todos estos elementos encajen, cuando son analizados y tratados debidamente.

Posteriormente, el planificador puede ayudar a seleccionar las alternativas de comunicación más adecuadas, de acuerdo con los objetivos fijados y la estrategia planteada, y testarlas para refinarlas. Pero no actúa como suele hacerse en bastantes ocasiones, en los que el *pretest* sirve de filtro para seleccionar campañas o mensajes de una forma restrictiva e interesada. Por el contrario, aplicando el mismo criterio que utilizó Pollitt hace décadas, el planificador actual trata de ir con humildad a los *pretest* para conocer mejor al consumidor y sus respuestas, e incorporar razonablemente sus cambios, con criterio y coherencia, en las propuestas de comunicación. Nuevamente, si hay posibilidades de ello, un *postest* realizado tras la campaña puede medir la eficacia

y profundidad del efecto de la comunicación y constituye un excelente punto de partida para las siguientes acciones.

### **Una misma personalidad presente en cualquier medio**

Hemos explicado antes la importancia de configurar al producto o servicio antes de iniciar cualquier acción de comunicación, y hacerlo desde la perspectiva del público. Esta definición del producto nos ayudará a mostrarlo siempre de la misma manera, al margen de que lo hagamos en un medio o en otro, o que nos dirijamos a un determinado tipo de público o a otro diferente. Si el concepto de posicionamiento del producto es adecuado, nos permitirá modularlo para adaptarlo a cada situación conservando inalterada la esencia de la marca.

Esto es especialmente pertinente cuando acudimos a medios digitales, donde nunca estamos del todo seguros dónde, cómo y cuánto tiempo será más rentable ubicarnos. O cuando trabajamos para audiencias muy variadas y no tenemos recursos suficientes para cubrirlas a todas. El *planner* puede descubrir las oportunidades de contacto más propicias como, por ejemplo, aquellas que pueden actuar sobre los líderes de opinión que, a su vez, transmitirán los contenidos recibidos a sus respectivos grupos de influencia, mecanismo especialmente útil cuando trabajamos en las redes sociales.

Igualmente, el *planning* ofrece respuestas precisas y cualitativas –no sólo cuantitativas, aunque también puede entrar en ellas, si fuese necesario– en campañas multimedia, realizando un uso orientado y selectivo de las opciones disponibles.

### **Un ejemplo práctico: mostrar una parte para vender el todo**

Podemos poner un ejemplo de todo lo que hemos dicho. Una de las primeras marcas globales en trabajar de manera sistemática con las técnicas del *planning*

fue Apple, por su relación con la agencia Chiat/Day<sup>13</sup>. Gracias a ello –y por supuesto, a sus excepcionales productos– consiguió un rápido posicionamiento y reconocimiento en el mercado. Podemos ver un ejemplo práctico de planificación estratégica aplicada a la comunicación en el lanzamiento del iPhone 6. Como marca, Apple estaba obligada a reaccionar pues, después de liderar durante toda su historia y con amplia comodidad la categoría de *smartphones* en ventas y en innovación, el modelo Galaxy de Samsung le comenzaba a hacer una competencia muy directa. Por otra parte, el componente de novedad y pionerismo de los iPhone comenzaba a debilitarse.



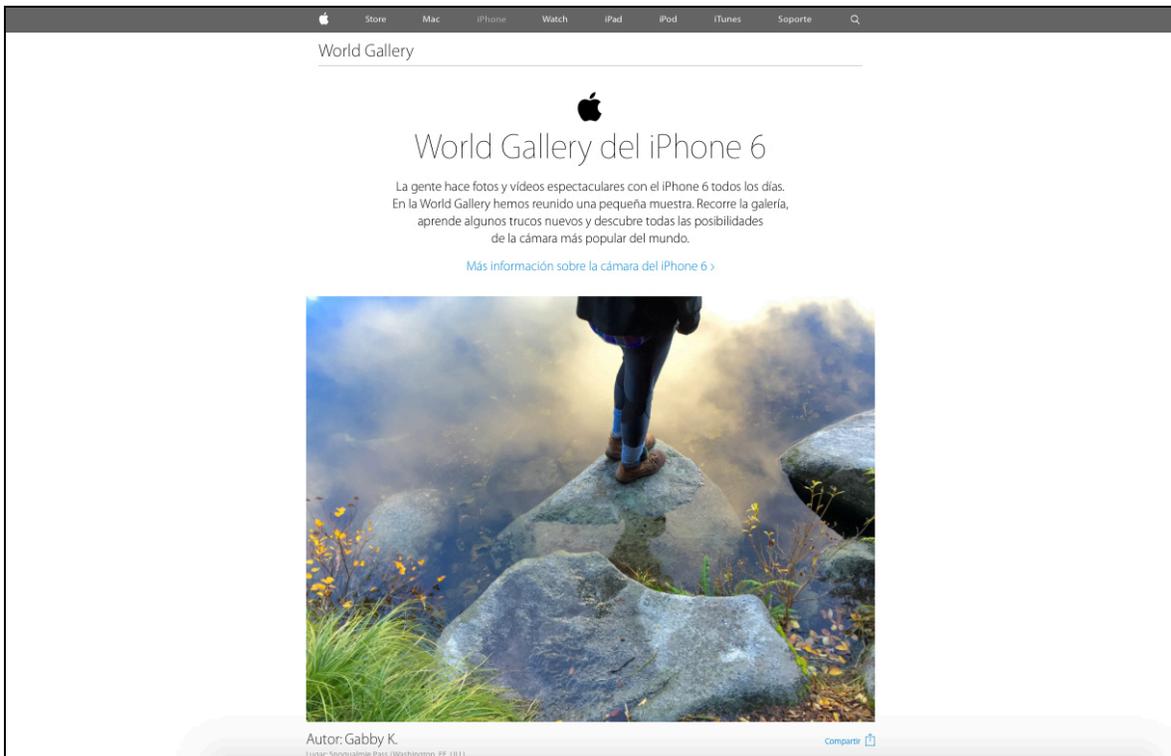
*Portada de la exposición fotográfica virtual o “World Gallery” que iPhone 6 abrió en la web de Apple con fotografías realizadas por sus usuarios en todo el mundo.*

Todo el público usuario potencial de un *smartphone* conoce las prestaciones de estos aparatos. Por eso habría resultado obvio hablar de su versatilidad como teléfono. También es ampliamente conocida la superioridad tecnológica del iPhone en aspectos como su sistema operativo –seguramente el más avanzado en

<sup>13</sup> El fundador y propietario de esta agencia, Jay Chiat, fue el introductor de la planificación estratégica en el mercado publicitario norteamericano. La agencia se denomina actualmente TBWA/Chiat/Day y sigue produciendo grandes campañas para Apple.

telefonía móvil–, su bajo consumo y la elevada autonomía de la batería, su sofisticado diseño, la calidad del servicio postventa, su voluntad de innovación... Hubiera sido reiterativo insistir en estos aspectos, aunque constituyan ventajas competitivas reconocidas de la marca (Michán), y probablemente entrar en este terreno hubiera dado lugar a campañas publicitarias poco novedosas y a acciones de comunicación convencionales.

Por ello, Apple prefirió centrarse en solo una de las características competitivas del iPhone 6: su cámara de fotos. Y al hacerlo, Apple puede anunciar algo muy pertinente para el público y para su marca, pues destaca una de las funciones más utilizadas de los *smartphones* y una prestación en la que sus modelos resultan especialmente dominantes. Y ello también le permite comunicar su liderazgo en el campo de la superioridad tecnológica: la cámara de fotos del iPhone 6 es la mejor del mercado entre las marcas más vendidas, tiene capacidad para tomar fotos en grandes formatos y de realizar panorámicas con un barrido y procesarlas al instante. Indirectamente, esto le permite recordar otras prestaciones asociadas a la cámara de fotos, como la excelente definición de la pantalla de los iPhones. Y conecta con la filosofía de Apple de ofrecer productos que multipliquen las habilidades de sus usuarios. Así pues, desde el punto de vista estratégico, anunciar el iPhone 6 sólo por una de sus características parece una decisión reduccionista pero resulta extraordinariamente útil para orientar su comunicación, tanto con el fin de conectar con el público como para reaccionar frente a la competencia.



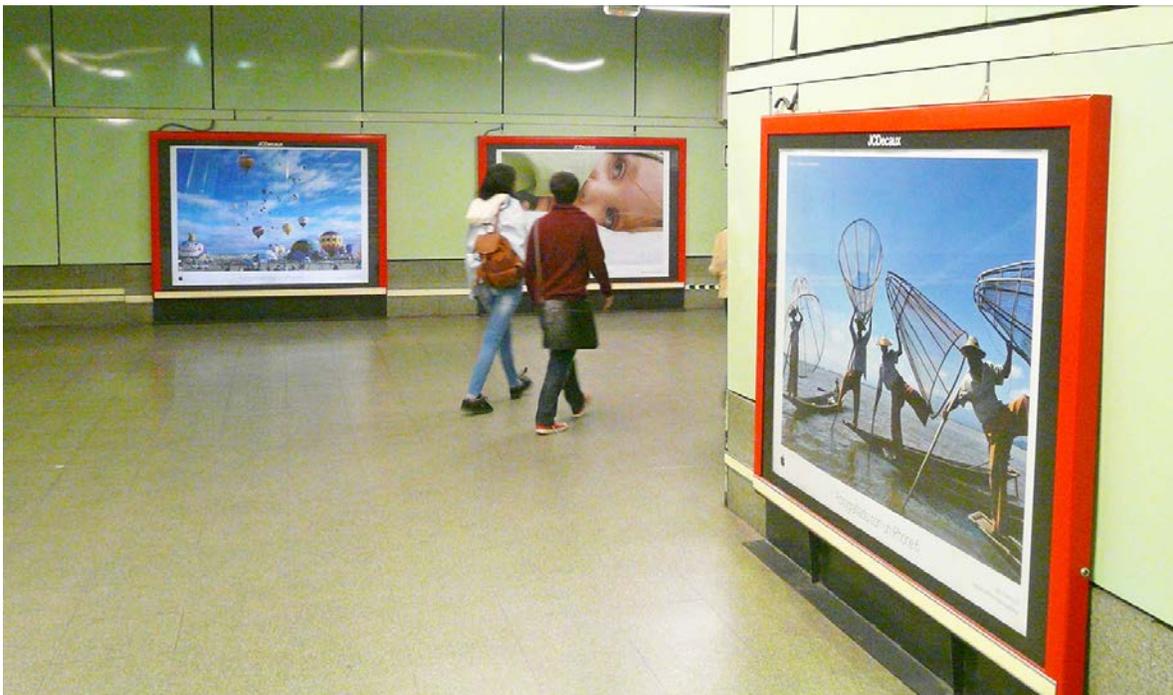
*Captura de pantalla del inicio de la “World Gallery” en la web de Apple.*

La puesta en escena de la campaña también es consecuencia de los conocimientos del *planning* aplicados a la planificación de medios y parece el resultado de una cuidadosa reflexión estratégica. iPhone comenzó a recolectar fotos de usuarios de la marca en redes sociales como Instagram o Flickr, creando una galería virtual que tituló: “Shot in iPhone 6 World Gallery” (“Exposición mundial de fotos con iPhone 6”, ver Olivas).

Posteriormente pasó a exponerlas en grandes capitales de todo el mundo buscando emplazamientos espectaculares. Por ejemplo, en Madrid, España, compró un gran número de vallas o afiches de Metro<sup>14</sup> contiguos, existentes en el interior de grandes estaciones denominadas “intercambiadores” por relacionar varias líneas de Metro, tren de cercanías y autobuses, garantizando con ello un elevado número de espectadores. Entre estas estaciones se encontraban algunas de las tienen mayor flujo de público, como Moncloa y Nuevos Ministerios, cada

<sup>14</sup> Transporte subterráneo en tren; constituye el medio más popular y concurrido de la ciudad de Madrid.

una con cerca de 200.000 *conmuters* diarios, y la estación Ciudad Universitaria que, por dar acceso a la principal universidad de la ciudad (más de 80.000 alumnos), mantiene una gran afluencia de público joven, usuario intensivo de los *smartphones*. En todos estos casos se dispusieron las vallas agrupadas para crear una exposición espectacular de las obras, reproducidas a gran tamaño y firmadas cada una de ellas con el nombre del autor, utilizando para ello fotografías seleccionadas de 77 fotógrafos de 24 países (Carbajo).



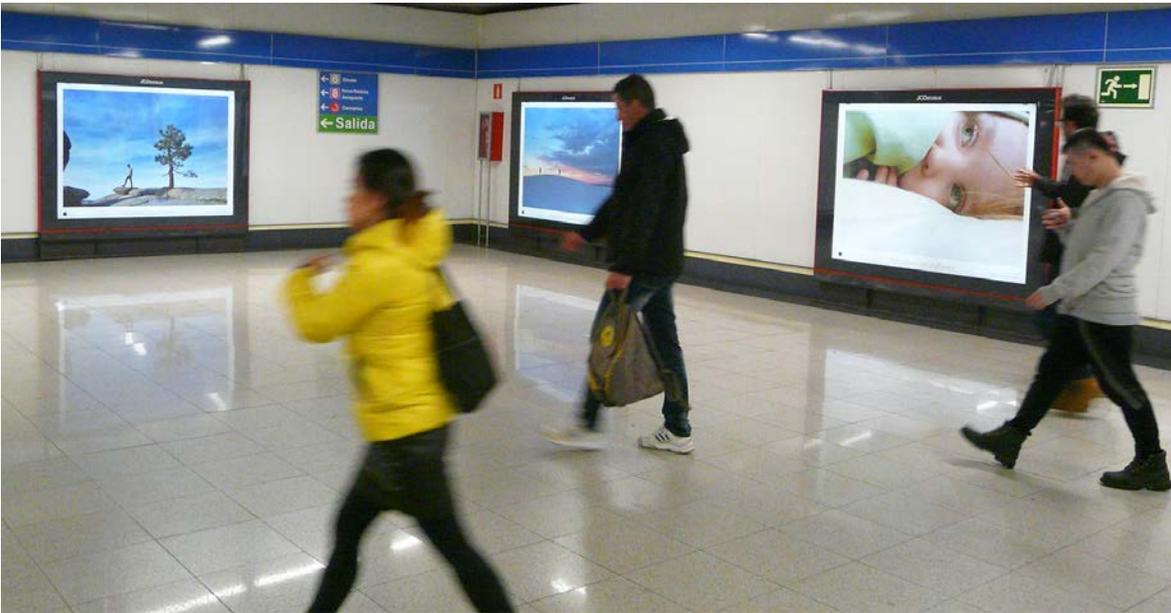
*Vestíbulo de la estación de Metro Ciudad Universitaria, en la ciudad de Madrid, convertida en una exposición de obras conseguidas con la tecnología del iPhone 6.*

Apple siempre ha tratado de concentrar la inversión de su publicidad primando la calidad del impacto sobre la repetición. Pero, en este caso, el efecto es muy notable: crea una auténtica exposición fotográfica apropiándose de todo un espacio, ofreciendo una notable muestra de *marketing* experiencial y adoptando una presencia intensa pero no abrasiva pues, en el fondo, embellece los enormes *hall* de las estaciones de transporte público con obras de arte, cumpliendo cierta función social.



*Una perspectiva de cómo Apple transformó en una vistosa exposición la estación de Nuevos Ministerios en Madrid, agrupando los afiches de su campaña para iPhone 6.*

Como efecto general, esta acción de publicidad de Apple proyecta una potente sensación de liderazgo sobre el iPhone, como nunca se conseguiría distribuyendo estas vallas por toda la ciudad; eso diluiría el esfuerzo inversor, y es lo que hacen las campañas de la competencia, que siguen criterios rutinarios de planificación de medios. Por otra parte y desde el punto de vista del público, la acción transmite un poderoso *insight*: “con el iPhone 6 puedes conseguir una fotos tan buenas que cualquier persona puede conseguir exponerlas públicamente”.



*A pesar de acaparar todos los espacios publicitarios de la estación, las fotografías crean un entorno amable y no invasivo, proporcionando a todos los espectadores una entretenida acción de “marketing” experiencial de la marca (Apple) y el producto (iPhone)*

De esta manera, las técnicas de planificación estratégica le han permitido a Apple, una vez más, contraatacar a su competencia optimizando sus recursos de una manera muy eficaz, ofreciendo un tipo de comunicación marcadamente distintivo, agrupando el esfuerzo y la inversión en los momentos de contacto más significativos. La campaña “Shot in iPhone 6 World Gallery” pone el foco en las ventajas del producto pero, sobre todo, reforzando notablemente los valores de la marca y transmitiendo una sensación de liderazgo absoluto en el mercado. Y estos mismos criterios, salvadas las lógicas distancias, pueden aplicarse también cuando trabajamos con presupuestos mucho más reducidos y a productos y servicios más cotidianos.

### **La palanca del cambio**

De todas las posibles actitudes ante el cambio –desde aquellos que lo ignoran y luego se sorprenden cuando los hechos les dejan casi sin margen de maniobra, hasta aquellos que ven pasar el cambio y lo afrontan copiando lo que hacen otros– no cabe duda de que la mejor es la de afrontar el cambio tratando de sacar el

máximo partido de él. O incluso de provocar el cambio y anticipar su efecto en el producto para ocupar un puesto privilegiado en el mercado (Urcola, p. 55). Esto es lo que ofrecen las técnicas de planificación estratégica: un manual genérico del uso y manejo de los medios de comunicación que, como todos sabemos, resulta extraordinariamente complicado aprovechar bien pero que estamos obligados a gestionar por los muchos beneficios que puede reportarnos.

Los nuevos retos ante los que nos ponen constantemente el mercado, los consumidores y la competencia no pueden ser resueltos, evidentemente, de manera sencilla. Se trata de la denominada “gerencia de la complejidad” que algunos autores han intentado solventar incorporando la Teoría General de Sistemas a la gestión de la comunicación (Dionisio, p. 327). Nosotros deseamos ofrecer una solución eficaz pero menos teórica y mucho más abordable, que responde a todas estas demandas planteadas que precisan un abordaje multidisciplinar, en el que los empresarios dispongan de un modelo de comunicación que implemente nuevas estrategias (2013, Barón, p. 267). Un modelo que, como hemos visto, puede ofrecer una interesante variedad de soluciones inesperadamente brillantes para trabajar la comunicación en cualquier momento y situación, sorteando las limitaciones estructurales y actuando de manera óptima también en los nuevos y escurridizos entornos digitales.

## HACIA UNA PROPUESTA DE CONSULTORÍA, DESDE EL ROL DEL “PLANNER”

En la trayectoria de la caracterización del concepto de consultoría, Europa ha percibido con énfasis, la relevancia en este tipo de acompañamiento para el empoderamiento de las organizaciones empresariales. La experta alemana, Nicole Pfefermann, sugiere dinamizar la consultoría a partir de procesos de innovación desde la comunicación entendida esta, como la capacidad dinámica transversal y funcional en una organización, (Pfefermann, 2011, pp.277-278) teniendo en cuenta tres ejes objeto de estudio:

- **Desde la perspectiva organizacional/network** (*sender*: remitente, emisor empresario y transmisión de información)
- **Desde la perspectiva procedimental** (*transaction*: tipos de información y canales)
- **Desde la perspectiva del stakeholder** (*recipient*: grupos partícipes que perciben la dinámica comunicativa de la organización)

Junto a la propuesta de Pfefermann, destacamos dos perspectivas que analizan y trabajan desde y para la consultoría empresarial. Para el Instituto de Consultores de Empresas de México, la consultoría es:

“Servicio prestado por una persona(s) independiente(s) y calificada(s) en la identificación e investigación de los problemas relacionados con las políticas, organización, procedimientos y métodos de trabajo de una organización y la recomendación de los medios apropiados para su

solución y la prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.” (Reyes, 2012, p. 7)

Además de la propuesta mexicana, destacamos la apuesta europea española, abanderada por CQLP, Quantum Leap<sup>15</sup>, una agencia de comunicación, constituida por un equipo de profesionales de periodismo, publicidad, *marketing*, las RRPP, y el Social Media. Su propuesta de consultoría, versa a partir de una mirada donde las relaciones públicas, la imagen de la empresa y la comunicación son la columna vertebral de la consultoría.

Sea el tipo de consultoría que se brinde a la empresa, es relevante que este grupo de actores consultores, sean y actúen como un *planner*, concepto clave que recomienda el experto de la Universidad Complutense de Madrid, Antón Álvarez-Ruiz, y lo visualizamos en la figura 1.

**FIGURA 1. EL CONSULTOR COMO “PLANNER”**



Fuente: Álvarez, 2012

<sup>15</sup> Rafael Alberto Pérez, autor del prólogo de este libro, ha sido fundador y presidente de esta compañía.

La consultoría tendrá mucho mayor efecto si quienes la ofrecen, ya sea individual o grupal, integran las necesidades de la empresa con su entorno, investigan y analizan en pro de resultados y aplicaciones; y ante todo nunca olvidan que están ante una realidad específica social.

### **Comunicando desde la red: agilidad y reconocimiento**

Toda organización, por pequeña que sea, y si desea generar mayor impacto tanto a nivel interno como externo, debe integrar en todos sus procesos, la comunicación. Por ello, le sugerimos al empresario, fomentar en sus públicos, una comunicación integral<sup>16</sup> altamente multimedial y proactiva, que involucre de manera coherente: imagen corporativa, RRPP Relaciones públicas, estrategias publicitarias, web corporativa; entre otros. Le estamos sugiriendo al equipo líder de la organización, utilizar y adecuar todas las necesidades de las audiencias/clientes y suplirlas, es decir atenderlas con diversas acciones comunicativas a la medida. A continuación destacamos 6 estrategias de comunicación<sup>17</sup> que desde el entorno *on line*, facilitarán la relación empresa, cliente, *stakeholders*:

---

<sup>16</sup>Algunos expertos la denominan “Comunicación 360°”. Para mayor detalle, consultar en: Veliz, F. (2006): Cambio de mirada en las organizaciones: comunicación en 360. *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*, ISSN1390-1070, n.º 93, p. 62-65. Disponible en: <http://goo.gl/WF82aS> [Consultado el 16 de junio de 2014].

<sup>17</sup>Estrategias sugeridas por el experto español Antón Álvarez-Ruiz, en su libro “La magia del planner, Cómo la planificación estratégica puede potenciar la comunicación persuasiva”, Madrid, EISEC, 2012, pp. 253

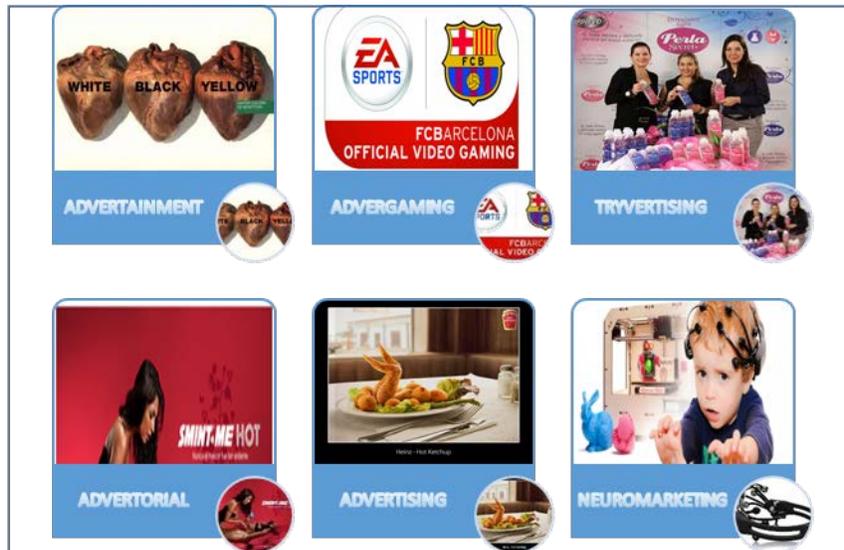


Figura 2 : Barón 2015

- **Advertainment:** *advertising* (publicidad) + *entertainment* (entretenimiento). Comunicar los valores de la marca a través de un contenido asociado al entretenimiento-
- **Advergaming:** introducir publicidad dinámica e interactiva en videojuegos. Hay distintas modalidades:
  - ✓ *Ingame advertising:* Integrar publicidad formando parte del escenario del juego.
  - ✓ *Advergaming:* Crear un juego exclusivamente para un marca, se juega *on line* (para descargar en móviles, computadores).
  - ✓ *Webadvertising.*
- **Tryvertising:** *sampling* + *product placement*. Probando e interactuando con el producto en situaciones reales.
- **Advertorial:** enunciado gancho y atractivo al cliente.
- **Advertising:** arte + publicidad

- **Neuromarketing:** Uso de técnicas de las neurociencias aplicadas al *marketing* para capturar impacto /agrado/desagrado a la marca.

- **WOMM:** *word of mouth*, construir comunicaciones activas y de mutuo beneficio entre consumidores y entre consumidores y fabricantes (por ejemplo, en Colombia, Esika, Yanbal, empresas de cosmetología).

La implementación seguramente escalonada de estas estrategias, demandan a los actores de la empresa, redimensionar los procesos comunicativos, tal y como lo visualizamos en la figura 3.

**FIGURA 3. COMUNICACIÓN INTEGRAL**



Fuente: Barón, 2015

Esta mirada que entrelaza, el hacer y ser del transmitir con un ingrediente de convicción, para generar recordación de marca en el entorno, y consolidar comunidad empresarial, se ha convertido en temas eje de estudio, en agendas nacionales e internacionales, tal y como se aprecia en las siguientes tablas.

En su orden, desglosamos, inicialmente tendencias de agendas de conocimiento sobre la comunicación en las organizaciones, posteriormente mostramos la apuesta de la consultoría en organizaciones empresariales y la incursión relevante de la comunicación *on line*. El material compilado corresponde

a documentos que involucra desde *papers*, *proceedings* y otros libros, fuentes de primer orden para sustentar el escenario.

Tabla 2. Agendas de Conocimiento en Comunicación para Pymes

PAPER	AUTOR (es)	TIPO DE ARTICULO	AGENDA
<b>Innovar en comunicación. Tendencias actuales de investigación</b>	Simón Peña Fernández – simon.pena@ehu.es e Iñaki Lazkano Arrillaga – inaki.lazkano@ehu.es - Universidad del País Vasco (UPV/EHU)	Epistemológico: Entorno y roles desde lo digital	
<b>Estrategia de la comunicación externa en organizaciones empresariales. Estudio del caso de la Confederación de Empresarios de Andalucía CEA-</b>	Mercedes Crespo Laínez - Universidad de Málaga - UCM mercedescrespolainez@gmail.com	Caso España	
<b>Propuesta de auditoría para evaluar el nivel de eficiencia comunicacional de los organismos públicos locales y provinciales -</b>	Martín Oller Alonso, Ph.D. en Periodismo. Investigador Junior y docente en el Proyecto Prometeo – SENESCYT. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. República del Ecuador; et all.	Modelo teórico de auditoría para evaluar eficiencia comunicativa	V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, 2013
<b>Las TICs como agente de cambio en las organizaciones</b>	María A. Gabino Campos - maria.gabino@uaslp.mx, y Mtro. Rodolfo González Barrera Cruz - rodolfogbc@gmail.com - Escuela de Ciencias de la Comunicación, Universidad Autónoma de San Luis Potosí (México)	Caso México	
<b>Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación. Estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos. -</b>	Dr. Alejandro Álvarez-Nobell - Universidad Nacional de Córdoba - aalvareznobell@gmail.com	Revisión Bibliográfica De modelos	

Tabla 3. Caracterización de Consultoría en Comunicación

PAPER	AUTOR (ES)	TIPO DE DOCUMENTO	FUENTE	URL
Elementos para la consultoría en empresas familiares	Lozano Posso, Melquicedec <a href="mailto:melqui@icesi.edu.co">melqui@icesi.edu.co</a> Colombia	Pautas prácticas para la intervención de un consultor	Redalyc, Pensamiento & Gestión, Núm. 26, julio-sin mes, 2009, pp. 214-237	<a href="http://www.redalyc.org/pdf/646/64612291010.pdf">http://www.redalyc.org/pdf/646/64612291010.pdf</a>
La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo)	José M. Peiró & Irene Bresó U. Valencia, España <a href="mailto:jose.m.peiro@uv.es">jose.m.peiro@uv.es</a> <a href="mailto:irenebresos@gmail.com">irenebresos@gmail.com</a>	Aplicación Modelo Amigo Colombia EAN, facetas soft y hard de una organización	Redalyc, Núm. 15, enero-diciembre, 2012, pp. 41-70	<a href="http://www.redalyc.org/pdf/1471/147125259003.pdf">http://www.redalyc.org/pdf/1471/147125259003.pdf</a>
La consultoría de gestión humana en empresas medianas	Esteban López Z., Claudia Inés Sepúlveda R., Henry A. Arenas C. <a href="mailto:elopez@economicas.udea.edu.co">elopez@economicas.udea.edu.co</a> <a href="mailto:csepulveda@economicas.udea.edu.co">csepulveda@economicas.udea.edu.co</a> <a href="mailto:harenas@economicas.udea.edu.co">harenas@economicas.udea.edu.co</a>	Caso consultoría empresas medianas Medellín. Colombia	Redalyc, Estudios Gerenciales, vol. 26, núm. 114, enero-marzo, 2010, pp. 149-168, Universidad ICESI Colombia	<a href="http://www.redalyc.org/pdf/212/21218572007.pdf">http://www.redalyc.org/pdf/212/21218572007.pdf</a>
Hacia el nuevo modelo de consultoría: "superando fronteras – integrando valor"	Comité Científico AECTA	Memorias de Congreso AECTA 2013, diagnóstico rol del consultor en Pymes España	AECTA, Asociación Española de Consultoría y Servicios Avanzados de la Comunidad de Valencia	<a href="http://aecta.org/blog/v-congreso-de-consultoria-y-servicios-avanzados/v-congreso-de-consultoria-y-servicios-avanzados/">http://aecta.org/blog/v-congreso-de-consultoria-y-servicios-avanzados/v-congreso-de-consultoria-y-servicios-avanzados/</a>
	Comité Científico FISEC	Site especializado de Iberoamerica	FISEC Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación	<a href="http://www.cienciaried.com.ar/ra/revista.php?wid=9">http://www.cienciaried.com.ar/ra/revista.php?wid=9</a>
Portal creado por agencia de consultores, que asesora en 14 aspectos, entre ellos Comunicación <i>on line</i> , monitoreando con la herramienta <i>content insight</i> , desde la Neurocomunicación	Consultores Quantupleap and Partners CqI&P	Site especializado de la península española	Agencia de Consultores Europea Española, 2005	<a href="http://www.cqIp.es/index.php/es/servicios/estrategias-de-comunicacion.html">http://www.cqIp.es/index.php/es/servicios/estrategias-de-comunicacion.html</a>



**Tabla 4. Caracterización de Consultoría en Comunicación, fuente Scopus/Mendeley**

PAPER	AUTOR (ES)	TIPO DE DOCUMENTO	AÑO
<p><b><i>The management idea factory: Innovation and commodification in management consulting:</i></b> Dimensión Intra-organizacional de la empresa: El estudio se basa en indagar el cómo se plasman las ideas de las consultorías en la empresa. El libro involucra otras áreas como: Innovación de producto, tendencias de mercadeo,</p>	Heusinkveld, S	Libro, pp. 1-143, VU University Amsterdam, Netherlands, Publisher: Taylor and Francis, DOI: 10.4324/9781315884103	2013
<p><b><i>Identifying skills for entry-level IT consultants:</i></b> La investigación recomienda a los principiantes en consultoría de Tecnologías de la Información: Tener mirada holística del problema, ser capaz de asumir cambios, reconocer cuando indagar por ayuda, ser emprendedor, y buscar el momento adecuado para dirigir.</p>	Lending, D Dillon, T W	Proceeding ACM Conference on Computers and People Research, SIGMIS-CPR, pp. 87- 91. Catalog ID: 10.1145/2487294.2487311	2013
<p><b><i>Practice what you preach: How consultants frame management concepts as enacted practice:</i></b> Además del reconocimiento del consultor como emprendedor de conocimiento, los pocos investigadores académicos destacan la habilidad del consultor para promover productos/bienes desde la dirección acorde con sus funciones. Es desde el HACER, el PROMULGAR</p>	Heusinkveld, S Visscher, K	Artículo, publicado en Scandinavian Journal of Management, Vol. 28, Issue.4, pp.285-297, DOI: 10.1016/j.scaman.2012.05.002	2012
<p><b><i>Excellence in IT consulting: Integrating multiple stakeholders perceptions of top performers:</i></b> La investigación presenta una innovadora operacionalización de las inconsistencias que hacen alusión a Las Tecnologías de la Información desde la dependencia de Recursos Humanos, la cual conlleva a implicaciones en su socialización y dirección</p>	Joshi, K D Kuhn, K M Niederman, F	Artículo, publicado en Journal IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 57, Issue 4, 10.1109/TEM.2010.2040742	2010
<p><b><i>Management Consultancy: Boundaries and Knowledge in Action:</i></b> El contexto de la consultoría debe fluir en medio de la Estrategia-NOSOTROS, cliente multinacional, sectores públicos y privados, Implementación en TICs, un practicante permanente en consultoría</p>	Sturdy, A, Handley, K, Clark, T, Fincham, R	Libro, publicado por Oxford University Press, PP. 1-224, DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199212644.001.0001	2009
<p><b><i>IT consulting: Communication skills are key:</i></b> La consultoría desde TICs, ya sea para grandes o pequeñas empresas, depende básicamente de una excelente gestión en competencias comunicativas. Escuchar y Observar suministran conocimiento sobre la forma de pensar, conducta y comunicación del cliente bajo diversas circunstancias</p>	Djavanshir, G R Agresti, W W	Artículo, publicado en Journal IT Professional, Vol.9, Issue 1, pp. 46-50, DOI: 10.1109/MITP.2007.15	2007
<p><b><i>Consulting as a liminal space:</i></b> Propone la metáfora de la consultoría como un espacio donde la praxis diaria y el orden de la empresa deben ser reemplazados por nuevos rituales tanto por el rol del consultor como por sus clientes</p>	Czarniawska, B, Mazza, C	Artículo, publicado en Journal Human Relations, Vol. 56, Issue 3, pp. 267- 290, DOI: 10.1177/0018726703056003612	2003



## HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LAS PYMES

El entorno que afronta la realidad comunicativa empresarial, y sugerimos incluir la realidad del entorno empresarial colombiano, le solicita a los actores del proceso, asumir actitudes dialógicas e interactivas, con herramientas que facilitan y agilizan tareas y actividades *multitasking*. Advertimos que junto a esta publicación, se diseñó un producto multimedia para ofrecer de manera didáctica un conjunto de recomendaciones y herramientas que enriquecerán el entorno empresarial de las Pymes objeto del actual estudio.

En el entorno empresarial actual, donde los empleados, contratistas, consultores y socios se distribuyen en diversos espacios, es fundamental contar con las comunicaciones *on line* y herramientas de colaboración. Estas aumentan la productividad de los trabajadores y ahorran tiempo que generalmente se gasta en reuniones. Los siguientes tipos de herramientas y servicios web son fundamentales para la comunicación empresarial. Vale la pena destacar, que para el empresario, resulta un plus, en tanto, que no le significan gastos, pues la mayoría de estas aplicaciones son gratuitas:

### **Herramientas “on line” para la interacción con públicos externos:**

Las empresas prefieren optimizar sus recursos utilizando aplicaciones que beneficien su competitividad y, además, les sean ágiles con plataformas como en las que se crean vídeos profesionales *on line*, herramientas que producen archivos multimedia (vídeo) como:

- Video Scribd
- Powtoon

## Herramientas con uso específico para cada área administrativa de la empresa:

- **Contabilidad y Finanzas: Cuéntica.** Es una solución de contabilidad *on line* para Pymes y autónomos. Ofrece un plan básico totalmente gratuito y sin límite de tiempo. Si se desea obtener funcionalidades avanzadas, se aplica con planes que van desde los 19€ mensuales.
  
- **Facturación Factuonline.** Es una aplicación para generar y gestionar facturas electrónicas. Fácil de usar y tiene grandes beneficios en cuanto a productividad y reducción de costos.
  
- **Facturación Invoicetome:** aplicación sencilla y gratuita, aunque solo ofrece la opción de crear las facturas para luego descargarlas.
  
- **Gestión de Proyectos: BaseCamp**
  
- **Gestión de clientes: Zoho CRM.** Es una completa *suite* que ofrece toda clase de herramientas para gestionar las actividades con nuestros clientes. Cuenta con 3 planes: gratuito, profesional y empresarial.
  
- **Gestión de recursos humanos: Workmeter.** Con este *software*, se pueden llevar registros sobre los índices de productividad del personal de la empresa y luego optimizar los procesos para hacerla más eficiente. Esta aplicación brinda la posibilidad de usar sus herramientas durante un periodo de 30, tiempo en que los usuarios de la empresa se familiarizan con el demo para reconocer su funcionalidad y determinar sí es el software que necesita la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Ackermans, Speel & Ratcliffe**, en: Moreno (2000), *La Gestión del Conocimiento: Contexto, concepto y aplicaciones*, Sociedad Española de Documentación e Información Científica, consultado el 30 de mayo de 2013, en <http://www.sedic.es/emoreno.pdf>

**Aguirre, O. I.** *Cinco mega-megatendencias mundiales*. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=RL7O9iHr0FE>.

**Alloza, Ángel** (2002), *La reputación corporativa, la eficacia de la comunicación, la marca y la creación de valor*, consultado el 9 de mayo de 2013, en: <http://www.aedemo.es/aedemo3/socios/revista86/AD-86-01.pdf>. Revista 86,

**Álvarez-Ruiz, Antón** (2012–a), “La aparición del ‘planner’: una nueva forma de enfocar la estrategia”, en *Planificación estratégica y creatividad*, de Cuesta, Ubaldo (coordinador), Madrid, España, Esic Editorial.

**Álvarez-Ruiz, Antón** (2012–b), *La magia del planner. Cómo la planificación estratégica puede potenciar la comunicación persuasiva*, Madrid, España, Esic Editorial.

**Banco Mundial** (2015). *Banco de datos*. Recuperado de <http://goo.gl/38yNnn>

**Barón Pulido, Mireya** (2014), "S.I.C: Soluciones e Instrumentos para Innovar desde la Comunicación, Pymes/Colombia, un caso" en *Actas del IV Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, Bilbao, España, 21-24 enero 2014. Disponible en (16/febrero/2015): <http://goo.gl/oCDlov>

**Barón, L., & Gómez, R.** (2013). De la infraestructura a la apropiación social: panorama sobre las políticas de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en Colombia. *Signo y Pensamiento*, 31(61), 38 - 55. Doi: 10.11144/4408

**Barón, Mireya et all.** (2013), *Qué transmite su marca, estrategias para innovar desde la comunicación*, Bogotá, Colombia, Editorial Politécnico Grancolombiano.

**Bauman, Z.** (2004). *Vidas desperdiciadas*. Barcelona: Paidós. 171p.

**Bauman, Z.** (2008) *Modernidad Líquida*. México: Fondo de Cultura Económica.

**Bell, D.** (1991). *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. Madrid: Alianza.

**Binmore, Ken** (2007) *La teoría de los juegos. Una breve introducción*. Madrid, España, Alianza Editorial.

**Bourdieu, P.** (2000). *Poder, derecho y clases sociales*. Bilbao: Desclée de Broker.

**Bourdieu, P.** (2003). *Contrafuegos*. Barcelona: Anagrama.

**Cámara de Comercio de Medellín** (2012b) *Las pyme antioqueñas frente a los TLC*. Recuperado de <http://goo.gl/KX54Vc>

**Cámara de Comercio de Medellín para Antioquía** (2012). Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo – RAED (2012). Edición No. 5 – diciembre de 2012. Recuperado de <http://goo.gl/PKihY>

**Capriotti Peri, P.** (2009): Branding Corporativo. Colección Libros de la Empresa, Santiago de Chile. Disponible en: <http://goo.gl/bTG7dF>

**Carbajo, Aitor** (2015) “Apple lanza su campaña ‘Shoot on iPhone 6’ más allá de su página web”, revista digital *Applesfera*, 3/marzo/2013. Disponible en (7/marzo/2015)

**Carrillo Victoria, et all.** El "Valor" de lo Intangible. La Gestión de la Reputación Corporativa, consultado en: <http://goo.gl/Hw5bcH> ( 8 de mayo de 2013)

**Castells, M.** (1996). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. Vol.1: La sociedad red. Madrid: Alianza.

**Castells, M.** (2009) *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza.

**Censo Chapinero** (2012). Cámara de Comercio de Bogotá y FDL Chapinero. Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB

**Colciencias y Departamento Nacional de Planeación** (2006). *Plan Nacional de Desarrollo Científico-Tecnológico y de Innovación 2007-2019*. Bogotá. Recuperado de <http://goo.gl/31pDNz>

**Comisión Delors** (1996) *La educación encierra un tesoro*. París: Unesco.

**Christodoulides, G.** (2009): Branding in the Post-internet Era. *Marketing Theory*, 9 (1), 141-144.

**Daemon Quest**, "Publicidad on line versus off line", consultado el 18 de mayo de 2013, en <http://www.foromarketing.com/publicidad-on-line-versusoff-line>)

**Davies, Russell** (2005), "Can Planning save Adland?", revista *Campaign*, 16/septiembre, Londres, Reino Unido. Disponible en (22/febrero/2015):<http://goo.gl/8vjyw4>

**Dou, W. and Krishnamurthy, S.** (2007), Using Brand Web Sites to build Brands Online: A Product vs. Service Brand Comparison, *Journal of Advertising Research*, 47 (2), 193-206.

**Diaz, Ana et all.** (2012). Estudio de las sedes webs de pymes mexicanas como herramienta de apoyo a sus estrategias de comunicación empresarial, Recuperado de <http://goo.gl/yYW1q0>

**Díaz, L. V.** (2007). *La empresa participativa y las TIC*. Revista EAN No. 61, 2007, p. 39-68, Bogotá: Universidad EAN

**Diaz, G, Salaverria R,** (2003), Manual de Redacción Ciberperiodística, Barceola, Ariel

**Dobrow, Larry** (1984), *When advertising tried harder. The sixties: the golden age of American advertising*, Nueva York, EE.UU., Friendly Press.

**Drucker, P.** (1996) *La administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

**Dubois A.** (2006). *Un concepto de desarrollo para el siglo XXI*. Recuperado de <http://goo.gl/xX9DsH>

**ECLAC** (2013) *Observatorio para la Sociedad de la información en Latinoamérica y el Caribe*. Recuperado de <http://websie.eclac.cl/scripts/broker.exe>

**FEM** (2013). *Crisis financiera y del clima puede generar tormenta mundial*. Fondo Monetario Internacional. Recuperado de [http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Crisis-financiera-generar-tormenta-mundial\\_0\\_223777621.html](http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Crisis-financiera-generar-tormenta-mundial_0_223777621.html)

**Fernández, J.** (2012). "La tercera y definitiva brecha digital". En: *Revista TELOS (Cuadernos de Comunicación e Innovación)* Recuperado de [www.telos.es](http://www.telos.es)

**Friedmann, R.** (2004). *Gestión y Organización de Empresas en el Siglo XXI*. La aventura postmoderna. Santiago: Ediciones RIL.

**Friedmann, R.** (2011). *Arte y Gestión*. Chile. Revista Trend Management. Vol. 13. No. 4

**FUNLAM** (2012). *Estrategia de investigación 2022*. Recuperado de <http://goo.gl/f4S9DU>

**García, María et al.** (2011) Nuevos desafíos para las PYMES. Las Webs corporativas en España Y Portugal, consultado en : [obs.obercom.pt/index.php/obs/article/download/496/469](http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/download/496/469) (28 de abril de 2013).

**Garrido, F.** (2003). *El devenir de la modernidad: Crisis del paradigma y acercamiento a una nueva epistemología social*. España: Revista Aposta. No. 1

- González, M.** (2013). Innovar: un imperativo para competir en la economía mundial. *Revista de Ingeniería*. ene-jun2013, Issue 38, p52-59. Recuperado de <http://goo.gl/hfbKpJ>
- Graetz, F.** (2000) *Strategic change leadership*. *Bowater of Management & Marketing*. Deakin University. Melbourne Campus, Burwood, Victoria, Australia.
- Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey** (2009). *Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios*. México: ITM.
- Gutiérrez, A.** (2005) “Elementos críticos para el análisis de la reproducción social en y de la pobreza.” En: *Arxius de Ciencies Socials*, 12/13, diciembre de 2005. pp. 111-127.
- Harvey, D.** (1998). *La condición de la posmodernidad: Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Hayes, J.** (2011). *Caso 10: Más que cambios, transmutaciones*. La Tercera. Santiago de Chile, 5 de marzo de 2011, 68.
- Hernández, G.** (2005). *La condición global: hacia una sociología de la globalización*. Vols. 1 y 2. Valencia: Germania.
- INE** (2013). *Principales indicadores de innovación tecnológica 2013 por rama de actividad*. Recuperado de <http://goo.gl/0kF8TE>

**Iovino, Gustavo** (2011). Telépolis de Javier Echeverría. De la metáfora a la comprensión de la realidad. *Razón y Palabra*, Número 75. Recuperado de [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)

**Kennedy, C. y Harvey, D.** (1997). *Managing and Sustaining Radical Change*. London. Sage

**Krügerm, K.** (2006). El concepto de 'sociedad del conocimiento'. En: *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*. Vol. XI, nº 683, 25 de octubre de 2006. Barcelona: Universidad de Barcelona.

**Lévy, P.** (2010). Pierre Lévy: *La inteligencia colectiva, nuestra más grande riqueza*. Recuperado de [www:http://www.observatoriorh.org/centro/sites/observatoriorh.org.centro/files/webfiles/fulltext/curso\\_obs/lecturac2.pdf](http://www.observatoriorh.org/centro/sites/observatoriorh.org.centro/files/webfiles/fulltext/curso_obs/lecturac2.pdf)

**Ley 905 de 2004** "*Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*". Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>

**Littmann, P.; Jansen, S.A.** (2000), *Oszillodox. Virtualisierung – die permanente Neuerfindung der Organisation*, Stuttgart, pp. 23-26

**Lyotard, J.** (2000) *La condición postmoderna*. Madrid: Cátedra.

**M.Hulsmann and Pfeffermann** (2011) (eds.) *Strategies and Communication for Innovations*, 257 Doi: 10.1007/978-3-642-17223-6\_18©Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

- Marrero, A.** (2007). La sociedad del conocimiento: una revisión teórica de un modelo de desarrollo posible para América Latina. En: *Arxius de Ciencies Socials*, núm. 17, diciembre 2007. Valencia, Universidad de Valencia. P.63-74 Recuperado de <http://goo.gl/KeZERW>
- Mateus, J. R. y Brasset, D. W.** (2002). La globalización: sus efectos y bondades. *Revista Economía y Desarrollo*. Fundación Universidad Autónoma de Colombia.
- McLuhan, M.** (1990). *La aldea global*. México: Gedisa.
- Michán, Miguel** (2015), "Apple se pone a la defensiva con la nueva campaña del iPhone", revista digital *Applesfera*, 17/marzo/2013. Disponible en (7/marzo/2015): <http://goo.gl/gE3PMJ>
- MIPYMES** (2008). *Tercer Reporte*. Recuperado de [www.mipymes.gov.co/descargar.php?id=41096](http://www.mipymes.gov.co/descargar.php?id=41096)
- Montoya, A. y otros** (2010) Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana* 28(1), p. 107-117.
- Noci G, Salaverria, R,** (2003). *Manual de Redacción Ciberperiodística*, Barcelona, Ariel
- Nosnik, Abraham** (2003) *Comunicación Productiva: Un Nuevo Enfoque Teórico*, consultado el 26 de mayo de 2013, en <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/anosnik.html>

**OECD** (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Publicación conjunta de OCDE y Eurostat. Recuperado de <http://goo.gl/Ig4dgT>

**Olivas, Oswaldo** (2015) "La nueva campaña de Apple muestra las mejores fotos tomadas con el iPhone 6", revista digital *Merca 2.0*, 2/marzo/2015. Disponible en (7/marzo/2015): <http://goo.gl/wUeX0F>

**Ortiz y Pérez** (2010) "Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad en pymes", Revista EAN, en: <http://goo.gl/iAH4lo>

**Pérez González, Rafael Alberto** (2001), *Estrategias de Comunicación*, Barcelona, España, Editorial Ariel.

**Pérez González, Rafael Alberto, y Massoni, Sandra** (2009), *Hacia una teoría general de la Estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento, la sociedad y las instituciones*, Barcelona, España, Editorial Ariel.

**Pérez, C.** (2001). Cambio tecnológico y oportunidades de desarrollo como blanco móvil, en *Revista de la Cepal* 75, Diciembre de 2001

**Pfeffermann** (2011) "Innovation Communication as a Cross-Functional Dynamic Capability: Strategies for Organizations and Networks", Chapter 18, consultado en: <http://goo.gl/UVhLIK> (5 de mayo de 2013)

**Piñango, R.** (2012) Las pymes como necesidad. *Debates IESA*. oct-dic 2012, Vol. 17 Issue 4, p6. Recuperado de <http://goo.gl/3fYZFA>

**PNUD** (2010) *Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina*. Santiago.

**Pollitt, Stanley** (2000) *Pollitt on Planning. Three papers on account planning*. Henley-on-Thames, Inglaterra, Admap Publications.

**Pollitt, Stanley** (2007) "How I Started Account Planning in Agencies" en *A Master Class in Brand Planning. The Timeless Works of Stephen King* Chichester, Inglaterra, John Wiley & Sons. (Texto original publicado en 1979).

**Redrado, Esmeralda** (2015), *Uso y eficacia de las técnicas emocionales en la comunicación publicitaria: estudio de la marca BMW Ibérica (1998-2012)*, tesis doctoral no publicada, Universidad San Jorge, Zaragoza, España.

**Reyes, S.** (2011), *Servicios Empresariales y Consultoría*, Universidad Autónoma de Hidalgo, México, pp.121

**Rieckmann, H.** (2000). *Managen und führen am Rande des 3. Jahrtausends*. Frankfurt/M.: Peter Lang

**Ros, V.** (2008): *E-Branding. Posiciona tu marca en la Red*. La Coruña: Netbiblo Servicios Empresariales y Consultoria, México, 2011, consultado en: <http://goo.gl/eMy6Oi>, (7 de mayo de 2013)

,

**Sen, A.** (2000). *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Planeta.

**Sunkel, G., Trucco, D. y Möller, S.** (2011). *Aprender y enseñar con las tecnologías de la información y las comunicaciones en América Latina*. Santiago CEPAL.

**Toffler A.** (2013) *Educación*. Recuperado de <http://goo.gl/zUc5pA> Obra documental audiovisual.

**Unesco** (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento. Informe mundial*. París: Unesco. <http://goo.gl/eJBDgs>

**Unesco** (2014) *Cultura y desarrollo*. Recuperado de <http://goo.gl/ZG0GiZ>

**Urcola Tellería, Juan Luis** (1988), *Dirigir personas en tiempos de cambio*, Madrid, España, ESIC Editorial.

**Veliz, F.** (2006): Cambio de mirada en las organizaciones: comunicación en 360. *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*, ISSN1390-1070, n.º 93, p. 62-65. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/160/16009311.pdf>

**Villafañe, J.** (2006): *Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna*; Prentice Hall, Madrid.

## **ANEXOS**

### Anexo 1: FICHA DESCRIPTIVA

NOMBRE DE LA EMPRESA	
UBICACIÓN	
TELEFONO	
WEB	
SECTOR DE LA ECONOMÍA	
AÑO DE CREACIÓN	
Nº DE EMPLEADOS	
NOMBRE DEL CONTACTO	
CARGO	
TELEFONO	
CORREO E.:	

1. La empresa cuenta con una oficina o departamento dedicado a:
  - comunicación
  - publicidad
  - mercadeo
  - ninguna de las anteriores
  - todas las anteriores
  - otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  
2. La empresa cuenta con un empleado profesional dedicado a:
  - comunicación
  - publicidad
  - mercadeo
  - ninguna de las anteriores
  - todas las anteriores
  - otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  
3. La empresa contrata los servicios de terceros para la gestión de su comunicación, publicidad y/o mercadeo
  - Sí
  - No
  
4. La empresa tiene diseño de su identidad corporativa:
  - Logosímbolo
  - Manual de identidad corporativa
  - Colores
  - Todas las anteriores
  - Ninguna de las anteriores

5. La empresa tiene alguna estrategia de comunicación digital:

- Sitio web
- Correo electrónico
- Boletín electrónico
- Redes sociales
- Anuncios publicitarios en Internet
- ninguna de las anteriores
- todas las anteriores
- otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6. Para la empresa es importante posicionar su marca a través de la comunicación digital:

- Sí
- No

Por qué:

---

---

---

Fecha de elaboración:	
-----------------------	--

## Anexo 2: CUESTIONARIO

### Estimado empresario:

El Politécnico Grancolombiano y la Fundación Universitaria LUIS AMIGÓ están realizando una investigación en las Pymes de Medellín y Bogotá, que tiene como objetivo brindar a los empresarios diferentes elementos que permitan entender mejor la innovación y de esta forma aportar herramientas útiles para sus empresas.

**Esta información se utilizará únicamente para fines académicos. Se garantiza la confidencialidad y el anonimato en cuanto a datos que permitan identificar a la empresa o al encuestado.**

Gracias por su apoyo y colaboración, su ayuda es muy importante para nosotros.

NOMBRE DEL ENCUESTADO(A)	
CARGO	
Nombre de la Pyme:	
Sector económico de actividad de la PYME:	
TELEFONO	
CORREO E.:	

1. ¿Conoce usted el término Innovación?

- a. Sí  b. No

2. ¿Para usted qué es innovación? (puede marcar más de una opción)

- a.  Buscar nuevas formas para vender productos y/o servicios  
 b.  Crear nuevos productos y/o servicios  
 c.  Buscar formas de generarle valor al cliente  
 d.  Una estrategia para ganarle a la competencia  
 e.  Implementar procesos que ayuden a la empresa a ahorrar dinero  
 f.  Adaptar o implementar nuevas tecnologías  
 g.  Otra. ¿Cuál?

---



---



---



---

3. Considera usted importante para su empresa innovar en: (puede marcar más de una opción)

- a.  Procesos  
 b.  Implementar o invertir en nuevas tecnologías  
 c.  Diseño y mercadeo  
 d.  Productos y/o servicios  
 e.  En responsabilidad social (proteger el medio ambiente, población vulnerable)

4. ¿Cuál de estas estrategias de innovación ha implementado en su empresa? (puede marcar más de una opción)

- a.  Creación de nuevos productos y/o servicios

- b.  Introducción y adaptación al mercado de productos y/o servicios
- c.  Creación o adaptación de nuevos métodos de producción
- d.  Apertura de nuevos mercados
- e.  Uso de nuevas tecnologías
- f.  Mejoramiento en la imagen corporativa
- g.  Otra, ¿cuál?

---



---



---



---

5. En una escala de 1 a 5, siendo 1 la de menor importancia, y 5 la de mayor importancia, clasifique las siguientes razones para innovar.

Razones para innovar	1	2	3	4	5
Incrementar las ventas, al generar nuevos productos y/o servicios					
Mejorar la relación con el cliente al ofrecerle un diferencial					
Diferenciarse de la competencia					
Mejorar la imagen de la empresa ante los clientes externos e internos					

6. ¿Qué porcentaje de participación, le asignaría usted a cada uno de los actores que propician la innovación en su empresa? **Marque con una "x" el porcentaje para cada actor.**

Actores en innovación	0 / 20%	20 / 40%	40/ 60%	60/ 80%	80/ 100%
Directivos					
Empleados					
Clientes					
Consultores o asesores externos					

7. ¿Qué entiende usted por **identidad corporativa**? (puede marcar más de una opción)

- a.  La representación visual de la empresa (el símbolo, logotipo, los colores corporativos, etc.).
- b.  Valores y creencias de la empresa y las pautas de conducta.
- c.  Otra, ¿cuál?

---



---



---



---

8. En la escala de 1 a 5, donde 1 es el menos importante y 5 el más importante. ¿Cuáles de estos factores son relevantes para que la representación visual de su empresa transmita innovación?

ASPECTOS	N/A	1	2	3	4	5
Marca (Nombre)						
Logo (Imagen)						
Slogan ( Frase representativa de la marca)						
Producto (Empaque)						
Medios de comunicación (volantes, brochures, página web, etc)						

9. De los siguientes medios de comunicación, ¿cuál es el más usado en su empresa para comunicar sus estrategias de innovación? (puede marcar más de una opción)

- a.  Internet (Página web, Correo electrónico, blog)
- b.  Volantes
- c.  BTL (la promoción que utiliza medios o canales diferentes a los medios masivos, como eventos, mascotas o actividades desarrolladas con el cliente.)

- d.  Páginas amarillas
- e.  Radio (cuña)
- f.  Televisión (comerciales)
- g.  Prensa (Anuncio impreso)
- h.  Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

10. Indique el nivel formativo de los empleados de la empresa:

NIVEL DE FORMACIÓN	N° de empleados
Estudios de básica sin terminar	
Educación Básica (9°)	
Educación Media (bachiller)	
Técnico	
Tecnólogo	
Profesional universitario	
Postgrado:	
Total de empleados:	

11. ¿Existe en su empresa una persona responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?  
 Sí  No

(Si responde NO): ¿Qué cargo o área de la organización asume las funciones de la comunicación? (Marque con X)

- Mercadeo
- Publicidad
- Recursos Humanos
- Gerencia
- Otro: \_\_\_\_\_

12. ¿Qué importancia le da su empresa a la imagen que los públicos tienen sobre ella? (Asigne un número del 1 al 5, siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo): \_\_\_\_\_

13. ¿Influye la comunicación en los procesos productivos de la empresa? (Asigne un número del 1 al 5, siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo): \_\_\_\_\_

14. ¿Cómo? (Marque con X una o más alternativas):

	SI	NO
Mejora de la productividad		
Mejora del clima laboral		
Seguimiento y control de las metas		
Manejo de personal		
Disposición al cambio		
Otro, ¿cuál?:		

15. En los dos últimos años, su empresa realizó capacitación para la innovación (formación interna o externa de su personal, destinado específicamente al desarrollo o introducción de productos o procesos nuevos o mejorados de manera significativa)

Sí  No

16. En los dos últimos años, su empresa introdujo innovación en marketing: (Marque con X una o más alternativas)

	SI	NO
1. Cambios significativos en el diseño, envase y embalaje de productos (bienes y servicios).		
2. Nuevos medios o técnicas para la promoción del producto (p.e. un nuevo medio de publicidad,		

nueva imagen de marca, etc.).		
3. Nuevos métodos para los canales de distribución del producto (p.e. uso de franquicias o distribución de licencias, venta directa, nuevo concepto de presentación del producto, etc.)		
4. Nuevos métodos de tarificación de bienes o servicios (p.e. precio por demanda, sistema de descuentos, etc.)		

17. ¿Cuán importante es cada uno de los siguientes efectos de la innovación en marketing? (Marque con X una o más alternativas)

	Alta	Media	Baja	No es relevante
1. Incrementar o mantener la participación de mercado				
2. Introducir productos para un nuevo segmento de mercado				
3. Introducir productos para un mercado geográficamente nuevo				

18. En los dos últimos años, su empresa introdujo innovación organizacional: (Marque con X una o más alternativas)

	SI	NO
1. Nuevas prácticas de negocios para la organización de procesos (p.e. gestión de la calidad)		
2. Nuevos métodos de la organización de responsabilidades y toma de decisiones (p.e. nuevo sistema de gestión de responsabilidades, reestructuraciones, sistemas de capacitación, etc.)		
3. Nuevos métodos de organización de las relaciones externas con otras empresas o instituciones (p.e. alianzas, subcontratación, etc.)		

19. ¿Cuán importante es cada uno de los siguientes efectos de la innovación organizacional? (Marque con X una o más alternativas)

	Alta	Media	Baja	No es un relevante
1. Reducir el tiempo de respuesta a la necesidad del cliente y/o proveedor				
2. Mejorar la habilidad para desarrollar nuevos productos y/o procesos				
3. Mejorar la calidad de sus bienes y/o servicios				
4. Reducir los costos por unidad producida				
5. Mejorar la comunicación y/o participación de información dentro de su empresa y/o con otras empresas y/o instituciones				

20. ¿En los próximos DOS años, piensa realizar alguna de las siguientes innovaciones?

	Sí	No
1. Innovaciones de producto		
2. Innovaciones de procesos		
3. Innovaciones en marketing		
4. Innovaciones de la gestión organizacional		

21. Indique si, para el mejoramiento continuo, la empresa utilizó en los dos últimos años las siguientes fuentes de información y señale la importancia de las utilizadas (Marque con X una o más alternativas):

FUENTES	Alta	Media	Baja	No relevante
Fuentes internas (empleados)				
Proveedores				
Clientes				
Competidores u otras empresas del sector				
Consultores				
Universidades u otras instituciones de educación superior				
Conferencias, ferias y exposiciones				

Revistas y publicaciones técnicas y especializadas				
Prensa				
Libros				
Asociaciones profesionales o gremiales				
Cámara de comercio				
Internet				

22. ¿Qué factores percibe usted como obstáculos a la innovación en su empresa? (Marque con X una o más alternativas)

FACTORES	Alta	Media	Baja	No es un obstáculo
Falta de fondos propios				
Falta de financiamiento externo				
Costo de la innovación muy alto				
Incertidumbre respecto a la demanda				
Falta de personal calificado				
Falta de información sobre la tecnología				
Falta de información sobre los mercados				
Dificultad en encontrar cooperación para la innovación				
Mercado dominado por empresas establecidas				
No es necesario debido a innovaciones previas				
No es necesario por falta de demanda de innovaciones				

Encuestador:	
Fecha de elaboración: <u>dd/mm/aaaa</u>	