

# UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA



## TESIS DE MAESTRÍA

**Guía de Comunicación Estratégica para Emprendimientos del Sector Mascotas**

MEMORIAS PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAGÍSTER

PRESENTADO POR:

**Silvia Lucía Bonilla Galvis**

DIRECTOR

**Nancy Cruz Hernández**

Bogotá, 2019

## Agradecimientos

Quiero agradecer a la Facultad de Comunicación de la Universidad de la Sabana, por habernos brindado dos años de continuos aprendizajes en temas de comunicación estratégica. Así mismo, agradezco a Nancy Cruz Hernández, quien orientó el ejercicio de investigación que hoy da como resultado este trabajo de grado.

Siento un profundo agradecimiento a *Novoscale*, organización que me proporcionó el tiempo y las herramientas necesarias para cursar este proceso académico. Y, por último, gratitud infinita a mi familia, mi esposo que me acompañaron en esta experiencia con su amor y apoyo a lo largo del camino.

## Tabla de Contenido

I.	Introducción .....	7
II.	Justificación .....	9
III.	Problema de Investigación .....	12
IV.	Objetivo General .....	14
V.	Objetivos Específicos.....	14
VI.	Marco Conceptual .....	15
	<b>Comunicación Estratégica</b> .....	15
	Comunicación y Empresa .....	15
	Elementos para gestionar una comunicación estratégica.....	17
	Rasgos que caracterizan el proceso de la Comunicación Estratégica.....	23
	Decisión ante la incertidumbre: .....	24
	Camino hacia la Comunicación Estratégica: Antecedentes.....	27
	Conceptos y Teorías que moldean a la Comunicación Estratégica.....	29
	Comunicación Digital y Redes Sociales .....	33
	Redes Sociales para emprendimientos.....	37
	Definición de las Redes sociales más importantes del momento .....	41
	Emprendedor como el comunicador estratégico .....	42
	<b>Emprendimiento</b> .....	47
	Definición de Emprendimiento y Emprendedor .....	47
	Etapas del proceso de Emprendimiento.....	49
	Emprendimientos y sus capacidades comunicativas.....	53
	<b>Evolución del Emprendimiento</b> .....	53
	Visión Regional del Emprendimiento: Latinoamericana.....	58
	Emprendimiento Actual en Colombia .....	61
	<b>Sector Mascotas</b> .....	64
	Relación entre Humanos y mascotas.....	64

Sector Económico Mascotas.....	64
Tipo de usuario o cliente del sector mascotas.....	67
Perfil de cliente de mascotas .....	69
VII.    Marco Metodológico .....	71
<b>Métodos de Investigación</b> .....	74
Análisis de contenido y del discurso:.....	74
Análisis de Contenido en páginas web.....	76
Categorías para la triangulación metodológica a través de una entrevista a los emprendedores:.....	80
Entrevista Semi-estructurada .....	80
<b>Población</b> .....	83
Universo .....	83
Tamaño De La Muestra .....	84
VIII.  Resultados .....	88
IX.    Análisis de Resultados y Conclusiones .....	99
X.    Planteamiento de la Guía de Comunicación .....	105
XI.   Referencia Bibliográfica.....	106

## Lista de Tablas

Tabla 1. Base para ayudar a los nuevos empresarios a construir el mapa de sus públicos .....	22
Tabla 2. Tres enfoques importantes de la estrategia a través de su historia .....	32
Tabla 3. Etapas del proceso de emprendimiento de Montes Pineda .....	49
Tabla 4 Etapas del proceso de emprendimiento de - RedEmprendia.....	50
Tabla 5 Etapas del proceso de emprendimiento de Impact-A .....	51
Tabla 6 Etapas del proceso de emprendimiento. ....	52
Tabla 7 Categoría de análisis de contenido. ....	76
Tabla 8. Puntuación de la Metodología de análisis del discurso.....	77
Tabla 9. Significado de la categorización .....	78
Tabla 10. Significado de la categorización del Análisis del Discurso en Facebook.....	78
Tabla 11. Preguntas que corresponden a Cada etapa del Emprendimiento.....	82
Tabla 12. Solicitud de información empresarial a la medida.....	84
Tabla 13. Perfil de entrevistados .....	86
Tabla 14. Imagen Anexo de Consolidación de la información recolectada de la entrevista semi-estructuradas .....	91
Tabla 13. Anexo Análisis de medios digitales de los Emprendimientos del sector mascotas. ....	93

## Lista de Figuras

Figura 1. Usuario vs. No usuarios .....	40
Figura 2. Aproximación al perfil actitudinal del DirCom .....	45
Figura 3. Motivación de los empresarios nacientes y nuevos de Colombia 2016 .....	63
Figura 4. Crecimiento venta por categorías 2011-2016 Colombia .....	65
Figura 4. ¿Tiene usted mascotas? .....	70
Figura 5. ¿Qué mascotas tiene? .....	70
Figura 6. ¿En dónde compra el alimento para su mascota?.....	70
Figura 7. Emprendimiento con Página web y Facebook.....	92
Figura 8. Gestión de la comunicación de Emprendimientos del Sector Mascotas .....	93
Figura 10. Imágenes de los fanpage de Facebook del Sector mascotas.....	94
Figura 11. Imágenes de los fanpage de Facebook del Sector mascotas.....	95
Figura 12. Imágenes de los fanpage de Facebook del Sector mascotas.....	95
Figura 13. Imágenes de la página oficina de Vetmóvil .....	96
Figura 14. Imágenes de la página oficina de Paw .....	97
Figura 15. Imágenes de la Fanpage de Novavet.....	98
Figura 10. Guía de comunicación Estratégica para emprendimientos del sector mascotas ....	105

## I. Introducción

Las empresas son creadas porque existe una motivación de tener éxitos a través de su propio negocio. La mayoría de los emprendedores se lanzan a la aventura de crear su propia empresa con el deseo de ser independientes, realizar una labor que les apasiona, poner a disposición del público un conocimiento que saben hacer, generar ganancias importantes y proporcionar un producto o servicio que tiene una oportunidad en el mercado. Estas y muchas razones más, son las que mueven a las personas a crear un negocio. Sin embargo, adicional a la filosofía detrás de emprender, existe una realidad ineludible, la cual radica en hacer sostenible la empresa y que ésta logre un crecimiento adecuado para su perdurabilidad. Un negocio existe para ser rentable, para que sus fundadores y equipo de colaboradores puedan tener una fuente de ingresos y ganancia a partir de éste.

El deseo de crecimiento muchas veces lleva a los empresarios a tomar acciones desarticuladas por alcanzar metas de corto alcance, sacrificando la estrategia y la posibilidad de construir relaciones a largo plazo, sólidas, basadas en la confianza y la fidelidad con sus públicos de interés.

Adicional, es importante reconocer el cambio en el comportamiento en el mercado. El surgimiento del internet y las redes sociales han dado a los públicos una voz fuerte para opinar, recomendar o castigar a los negocios con respecto al producto y los servicios. Así mismo, la saturación del mercado con competidores nuevos hace que cada vez más sea importante tener una estrategia de diferenciación y un propósito el cual se debe comunicar adecuadamente a la audiencia para poder sobresalir ante los demás competidores y ser escogido por el cliente ideal a quien se quiere dirigir el negocio.

Los públicos están empoderados, puesto que Internet y la comunicación Digital se han puesto a su disposición toda la información acerca de los productos, de las compañías que los producen y de los diferentes competidores dentro del sector. Por lo que tener una comunicación adecuada y constante con los usuarios digitales es relevante para edificar una identidad y atraer futuros clientes.

Este trabajo de grado se enfoca en un sector económico específico que es sector mascotas. Este segmento del mercado ha cambiado durante los últimos años, donde se percibe a los animales

domésticos con un rol humanizado por los miembros de la familia. Tendencias en el cambio de la conformación de las familias como parejas sin hijos, parejas LGBTI, familias unipersonales o familias donde sus hijos ya han salido de casa para seguir con el camino de su propia vida. Sumado a esto, está la sociedad actual que es más conciente de los derechos y bienestar de los animales.

Estas tendencias mundiales han aportado al desarrollo del sector económico, el cual ha estado creciendo aceleradamente y se espera que lo siga haciendo por lo menos durante los dos años próximos. Negocios del sector mascotas han abierto sus puertas al servicio de todos los tipos de dueños que buscan el bienestar, salud y recreación de su animal doméstico. El consumidor de ahora tiene muchas opciones, puesto que en el sector hay cada vez más competencia y oportunidades, lo que hace que la manera como un negocio se relacione con sus clientes actuales o potenciales necesite adoptar un modo estratégico de proceder.

La comunicación estratégica es un elemento clave para cualquier empresa sin importar su tamaño o etapa de desarrollo. Una de las leyes universales de la comunicación es que ésta sucede a pesar de que se realice de manera conciente o inconciente. Todo comunica, tanto una acción o la omisión de ésta.

Los emprendimientos son empresas en sus primeras etapas de creación. Los emprendedores por lo general se enfocan en varios procesos operativos para poner en marcha su negocio, y muchas veces no incluyen a la comunicación desde su etapa inicial de formulación. Este trabajo de grado busca resaltar la importancia de tener en cuenta la comunicación estratégica en las etapas del emprendimiento del sector mascotas, y propone una guía con buenas prácticas para aportar a los emprendedores en el desarrollo de su negocio.



## II. Justificación

La comunicación es un proceso que acompaña de manera inseparable a los seres humanos y a las organizaciones. Scheinsohn (2011) en su libro *Poder y la acción a través de Comunicación Estratégica*, describe una de las leyes de la comunicación, que consiste en que cualquier acto u omisión de éste comunica algo en sí mismo. Así como las personas comunicamos a través de lenguaje verbal o no verbal, las empresas lo hacen desde el momento que son creadas. Las empresas desde que son instituidas dentro de las etapas más tempranas de un emprendimiento, realizan definiciones en el nombre e imagen del negocio, escogen segmento de la población a quienes quieren dirigirse, estructuran su propósito, misión de la empresa, definen su oferta de valor y se relacionan permanentemente con el entorno, así su comunicación sea estratégica o intuitiva (Scheinsohn, 2011).

La globalización, competitividad, la búsqueda de calidad por parte de los usuarios, son algunos retos a los que las empresas se ven enfrentadas a lo largo de su vida activa, incluso desde el momento que abren sus puertas por primera vez. Por lo que es importante que se utilicen estrategias y herramientas que les permitan tener una garantía de éxito y continuidad en el mercado. Una herramienta, es la comunicación, pues ésta permite a las empresas relacionarse con sus públicos de interés de manera externa o al interior de la organización (Marín, 2015). En estos tiempos actuales, tiene muchísima relevancia el manejo de los intangibles, y aunque el proceso productivo es importante, hoy en día las oportunidades se encuentran en el ámbito de la imagen. Por lo que la comunicación se vuelve imprescindible para el gestionamiento de la identidad, personalidad y cultura corporativa, que a su vez, se convierte en la base de la gestión empresarial (Marín, 2015).

La comunicación es una herramienta que todos usamos, pero la clave está en hacerlo de una manera estratégica. Massoni menciona en su artículo *Modelo de Comunicación Estratégica*<sup>1</sup> que en su ejercicio de años de consultoría ha podido comprobar que, en muchas organizaciones con departamentos de comunicación estratégica, no necesariamente la comunicación se maneja de manera estratégica, lo que la motivó a investigar y promover la implementación de la comunicación estratégica para el beneficio de empresas, proyectos y organizaciones. Pues la

---

<sup>1</sup> Este artículo es una versión de Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente publicado en el libro de Sandra Massoni: "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina, 2007.

comunicación va más allá de ser una mera transmisión del mensaje, sino que engloba un pensar estratégico desde los diferentes objetivos que se necesiten alcanzar como los distintos mensajes que se deben estructurar para un momento y un actor/ stakeholder<sup>2</sup> correspondiente (Massoni, 2007).

Lo anterior nos lleva analizar que, si bien todos estamos comunicándonos con el entorno permanentemente, este ejercicio no siempre se hace de manera estratégica. Adicional, si ahondamos en que, si en empresas con áreas de comunicación y profesionales de ésta rama puede que no desarrollen una comunicación de manera estratégica, los emprendimientos, que son empresas en sus primeras etapas de vida y que quienes trabajan en ellas son muchas veces exclusivamente el fundador o socios emprendedores, es más amplia la probabilidad de que no implementen la comunicación estratégicamente.

Cuando la comunicación no es estratégica, el ejercicio de comunicar se reduce a realizar tácticas concretas como la publicidad, relaciones públicas, promoción de productos y servicios, entre otras. Actividades que en un alcance inmediato comunican, pero que al final no contribuyen a un objetivo claro.

Según Scheinsohn (2011) para entender esta diferencia, es importante entender que el nivel de las comunicaciones tácticas, son distintas que las del nivel estratégico. La comunicación Estratégica va más allá del acto operativo de comunicar los servicios, las marcas o los productos. Ésta se posiciona en un territorio global y jerárquico en donde las decisiones, las soluciones y el propósito del negocio son definidos. La comunicación en un nivel estratégico se define como un método de gestión que engrana varias tácticas, que unidas aportan de manera poderosa y coherente al objetivo general que se pretende alcanzar (Scheinsohn, 2011).

Las organizaciones y en gran medida los emprendedores deben administrar muy bien los esfuerzos que se realizan en la empresa. Y esto implica también saber gestionar una comunicación estratégica: entender el entorno, destacarse de la competencia, estructurar bien la comunicación hacia los públicos adecuados con los mensajes correctos, entre otros procesos importantes que la comunicación abarca. Con base en lo anterior, es muy importante que los emprendedores cuenten con el conocimiento para gestionar apropiadamente la comunicación,

---

<sup>2</sup> Stakeholder: es el concepto (en inglés) que se refiere a un grupo de personas con intereses en común. El término se utiliza generalmente en el ámbito organizacional. En otras palabras, son grupos de interés que una empresa define para interactuar con él para alcanzar un determinado objetivo de la empresa. Ejemplo de grupos de interés o stakeholders: empleados, proveedores, clientes, entre otros.

teniendo en cuenta el entorno, las tendencias, los momentos correctos, las necesidades de sus públicos, entre otros aspectos que hacen de la comunicación un proceso estratégico.

En la creación y sostenimiento de una nueva empresa intervienen varios procesos fundamentales. De acuerdo con el reporte del Global Entrepreneurship Monitor, estos son los factores, entre muchos otros, los que impulsarían la actividad empresarial colombiana: los programas de financiación, las políticas estatales que promuevan la creación de empresas, la educación empresarial, promoción de la cultura de innovación, programas de inversionistas y créditos bancarios, el diseño y la ejecución de los programas de desarrollo empresarial con un plan de mediano/largo plazo, y el desarrollo de una estructura de tecnologías de información y de comunicación que le permita al empresario optimizar en costos, incrementar el alcance a nuevos mercados que mejore el flujo de la información y facilite la innovación (Global Entrepreneurship Monitor [GEM] , 2017).

Con base en esto, se identifica que el conocimiento sobre el manejo de la comunicación es clave para el sostenimiento de una empresa. La interacción adecuada con la audiencia permite no sólo el buen manejo y optimización del presupuesto destinado para comunicación, sino que también ayuda a ampliar su mercado, que la audiencia a la que el negocio quiere dirigirse la reconozca, entienda los productos y servicios, se identifique con ellos y se vuelva consumidor activo.

Como se viene diciendo, para toda empresa es crucial el proceso de comunicación, y este proceso no es ajeno a los emprendimientos. Así mismo la comunicación no es estándar para todos los tipos de empresa. La manera de comunicar de cada empresa depende mucho del sector económico en el que se encuentra y el público objetivo al que se quiere dirigir. En el caso del sector mascotas, es importante analizar las emociones y significados que los animales personifican hoy en día tanto en los dueños como en la sociedad. Este sector ha crecido de manera acelerada en los últimos años despertando una conciencia del cuidado y trato hacia los animales diferente a la que se tenía antes. La humanización de las mascotas, la pluralización del concepto de familia son razones que han impulsado la evolución de las empresas dedicadas a brindar servicios y productos a las mascotas. Así mismo, la comunicación de estas empresas hacia la audiencia tiene que evolucionar de manera paralela para permanecer vigente a las nuevas tendencias del mercado y que logre conectar con las necesidades existentes que los actuales o futuros dueños de mascotas tienen.

Teniendo en cuenta lo anterior descrito, puede decirse que el desarrollo de una guía de comunicación estratégica para emprendimientos del sector mascotas es pertinente, debido a que

va dirigido a un sector económico que se encuentra desarrollándose en el país y que tiene una proyección de seguir creciendo, las mascotas están adquiriendo un significado que va más allá de ser animales domésticos, lo que implica una elaboración más estratégica y cuidada del mensaje. Asimismo, en los emprendimientos de mascotas hay una alta probabilidad que el dueño y fundador tengan una profesión afín a la veterinaria y no una formación en comunicación. Por lo tanto, una guía de comunicación estratégica para emprendimientos del sector mascotas representará una herramienta útil para la gestión de la comunicación de las empresas nacientes del sector.

### **III. Problema de Investigación**

Uno de los principales problemas de las empresas pequeñas y medianas es que muchas de ellas se encuentran inmersas en modelos obsoletos de gestión empresarial, el cual se enfoca únicamente en la creación de productos y servicios que resuelven una necesidad en el mercado, en el desarrollo de procesos de ventas y finanzas; mas no en gestionar una relación de la empresa con el entorno, con sus públicos de interés y en el manejo de una comunicación estratégica que le permita establecer identidad, personalidad, diferenciación, entendimiento del consumidor para competir desde otra posición en el mercado (Marín, 2015).

La actividad empresarial es un terreno competitivo en el que se necesita establecer estrategias de imagen y comunicación empresarial coherente para sobrevivir y crecer en el mercado (Marín, 2015). No obstante, las empresas nuevas e incluso las pymes piensan que la labor de gestionar la comunicación es tarea sólo de empresas grandes. Los emprendimientos se enfocan en desarrollar un producto o servicio y crecer en el ámbito económico. Su primera necesidad es lograr una estructura que le permita producir y brindar sus servicios. Luego se centra en la consecución de clientes, pero éstas acciones apuntan solamente a la necesidad económica puntual, dando como consecuencia tácticas desconectadas orientadas en la producción y no acciones pensadas desde un plan a priori con una visión integral, global y estratégica del negocio que aporte de manera significativa en la supervivencia de la organización (Marín, 2015).

Así como las empresas pequeñas, los emprendimientos en general no gestionan su comunicación de manera estratégica, por lo que se intuye que la mayoría de los emprendedores del sector mascotas tampoco lo hace. Los dueños de los emprendimientos de este sector no

cuentan con una formación oficial en comunicación estratégica, conocimiento que aporta a la creación y sostenimiento de un negocio coherente.

La gestión de una buena comunicación dentro de una empresa es importante no sólo para la definición de la identidad del negocio, sino para establecer significados, conductas y valores que le permitan captar la atención de los públicos de interés adecuados y relacionarse con ellos de manera eficaz y duradera. La comunicación es una habilidad que no se puede separar o anular de una empresa o persona, puesto que es imposible “no comunicar”. Ahora bien, si se evidencia en varias ocasiones que empresas con trayectoria fallan en la comunicación estratégica, la posibilidad de que los emprendimientos fallen en la buena gestión de ésta es muy alta. Por lo tanto, se puede decir que el manejo de la comunicación estratégica es un recurso que escasea en los emprendimientos. Por otro lado, si hablamos del sector mascotas, que es un sector en crecimiento, la probabilidad de que nuevos emprendimientos nazcan con la necesidad de nutrirse de cómo gestionar la comunicación estratégica de su negocio es amplia, por lo que es pertinente aportar a esta situación que se demuestra estar desatendida.

En el panorama actual de la investigación, existe escases sobre estudios de comunicación en emprendimientos, y a pesar de esta carencia, los emprendimientos del sector mascotas ingresan a un mercado altamente competido (Corferias, 2016). El sector mascotas se caracteriza por:

- Mercados en crecimiento acelerado y competitivos los cuales gestionan una comunicación en donde le dan relevancia a transmitir beneficios de bienestar y en humanizar a los animales domésticas.
- Manejar una comunicación emotiva
- Tener variedad en perfiles de cliente que buscan suplir diferentes necesidades de sus mascotas.
- Alta oferta de productos y servicios similares en los negocios del sector

Existe un problema real en cuanto a los escases de información sobre la gestión de la comunicación estratégica orientada a emprendimientos. Adicional, la continua apertura de negocios de mascotas hace que crezca la necesidad de desarrollar contenido que aporte en este tema. Por eso, teniendo en cuenta estas características, y la importancia de la gestión de los recursos comunicativos de manera estratégica en las empresas, demuestra la relevancia en realizar un estudio que permita aportar al sector una guía sobre la gestión de la comunicación estratégica de los emprendimientos del sector mascotas.

## **IV. Objetivo General**

Estructurar una Guía sobre Comunicación Estratégica para la gestión de la comunicación en los emprendimientos del sector mascotas.

## **V. Objetivos Específicos**

- Descubrir cómo los emprendimientos del sector mascotas gestionan actualmente la comunicación.
- Definir las etapas del emprendimiento, sus características y necesidades de comunicación.
- Identificar elementos que constituyen buenas prácticas de la comunicación estratégica en emprendimientos.

## VI. Marco Conceptual

### Comunicación Estratégica

La comunicación estratégica es un concepto que se ha venido madurando en el tiempo. Mediante lo siguientes apartados se abordará y describirá este amplio y maravilloso concepto.

#### Comunicación y Empresa

La importancia de la comunicación para las empresas es una realidad que cualquiera puede asegurar. La alta competitividad de los productos y servicios del mercado hace que la buena comunicación de éstos sea fundamental. La saturación informativa sumada a la cambiante manera en cómo el público consume, refuerza la importancia de hacer un buen uso de la comunicación tanto de los productos y servicios, como el de la organización. El consumidor cada vez más compra a través de plataformas virtuales, y en esta decisión de productos y servicios juegan los beneficios racionales, emocionales y las ventajas diferenciales de las instituciones que las ofrecen. Es decir, ya no solo basta con tener información del producto, sino que muchas veces conocer la procedencia y la reputación de las organizaciones pesan en la decisión de compra (Scheinsohn, 2011).

Scheinsohn, asegura que las empresas deben ser visibles y evidenciar bien su diferencial, acción que va más allá de la publicidad de un producto. Para esto, la empresa debe hablarles a varios grupos de interés, o stakeholders, que son en otras palabras, grupos de personas que se relacionan de una u otra manera con la empresa: proveedores, empleados, consumidores, accionistas, entes reguladores, entre otros. Para lograr el objetivo de ser visible de manera efectiva, la organización debe poder definir varios propósitos y comunicarse con cada uno de los grupos de interés. Las personas que participan en los grupos de interés viven en una sociedad, por lo que, de manera global, también están interesados en la información sobre cómo las organizaciones contribuyen a esta, aparte de brindar productos y servicios. Esta clase de comunicación aporta mucho al imaginario que las personas crean sobre las organizaciones (Scheinsohn, 2011).

La imagen que las personas pueden llegar a tener de una organización no siempre es positiva. Algunas veces pueden ser vistas como: autoritarias, explotadoras, que se benefician demasiado del consumidor, entre otras cosas. El hecho de comunicar a nivel institucional, además de la comunicación desde el producto y el servicio, es que, en situaciones de crisis, o incluso en

momentos cotidianos en donde la audiencia empiece a crearse una imagen de las empresas, cualquier opinión puede plantarse en la mente de las personas, si no existe una información clara sobre la organización de la que se está hablando. Por lo general, las personas no tienden a llenar de calificativos positivos sobre aquellas empresas que no se comunican o que no hay suficiente información sobre ellas. Es común que una impresión negativa pueda quedar ante la no-comunicación de las empresas. En ese orden de ideas, Scheinsohn argumenta que existe una altísima probabilidad en que la falta de comunicación se defina, no como no-comunicación, sino comunicación-negativa. “*Todo comunica, es imposible no comunicar*”(Scheinsohn, 2011), y la acción de quedarse callado ante un público deseoso de comunicación, da una impresión negativa de quién no se pronuncia oportunamente.

Ahora bien, el hecho de comunicarse es una característica que todos tenemos. Sin embargo, es importante diferenciar entre la comunicación estratégica de la estrategia de comunicación. Canel, en el capítulo dos de su libro, *Comunicación de las instituciones públicas*, define la diferencia entre estos dos conceptos. Estrategias de comunicación, por un lado, se refiere a un marco en el cual se ordenan e integran los diferentes recursos de comunicación organizacionales dentro de un diseño con un plazo estipulado (largo, mediano) y con la alineación a ciertos objetivos específicos que la empresa requiere alcanzar (Canel, 2007). Bajo esta perspectiva, la comunicación es un mero vehículo que sirve de facilitador de los objetivos estratégicos de la organización.

Por el otro lado, la comunicación estratégica corporativa o relaciones públicas estratégicas, se refiere a que la comunicación se ubica en el centro de la concepción estratégica. Es decir, la comunicación apoya la obtención de los objetivos, es quien hace posible la expresión de la posición de la organización, contribuye a que los públicos internos conozcan y actúen acorde a la misión e identidad de la empresa. En este orden de ideas, la comunicación define junto a los demás actores internos las políticas y objetivos estratégicos, realiza la gestión de la divulgación de éstos, elige los canales y medios adecuados para su comunicación con los diferentes públicos de interés que deben ser impactados (Canel, 2007).

Esta perspectiva que Canel (2007) nos plantea, según la propuesta teórica de Steyn (Steyn, 2007), sugiere que toda estrategia organizacional se relaciona de manera comunicativa entre la empresa y los públicos, en donde la comunicación media la relación, alinea expectativas de las dos partes, siendo coherente con los valores de la empresa y actuando de manera proactiva a los cambios del entorno (Canel, 2007, p.17) .



## **Elementos para gestionar una comunicación estratégica**

Dentro del marco de la comunicación estratégica, existen ciertos elementos claves en las empresas para que éstas se diferencien y expresen sus ventajas competitivas antes los demás competidores y organizaciones existentes en el mercado (Scheinsohn, 2011).

La empresa desde su creación debe definir su diferencial ante otras empresas del sector, pues de esto depende que la audiencia o su cliente final prefiera comprarle su servicio y producto frente a los demás. Como se anotaba anteriormente, estas definiciones se dan a nivel de institución u organización, desde un nivel estratégico de la empresa, donde engloba todo el concepto para dotar de significado también al producto y al servicio. Es decir, para que todo tenga una coherencia y la organización tenga una gestión estratégica, su propósito y definiciones deben estar claras para que desde allí parta toda la operación de manera integrada.

### **Personalidad**

En un mercado competitivo, como lo es el actual, es indispensable que todo negocio y empresa logre diferenciarse. No tendría sentido que existan dos empresas iguales, pues siempre debe haber una oferta de valor que la distinga ante los ojos de los consumidores y clientes. Así como en la vida no existen dos personas exactamente iguales, también pasa con las empresas.

Según Scheinsohn, en el marco de la comunicación estratégica, la personalidad corporativa es lo que hace que la empresa sea una y no otra; es decir, la personalidad corporativa es la suma de varios factores que la hacen única. Cómo se comporta en el contexto o en las circunstancias sociales, cómo son sus actitudes y valores, cómo actúa en los diferentes momentos. Es fundamental que, para comunicar sobre una empresa, se conozca qué la hace única, puesto que en la comunicación estratégica, tener bien definida la personalidad, asegura una relación comunicacional coherente, creíble y sostenible en el tiempo (Scheinsohn, 2011).

La personalidad corporativa se construye con varios elementos que en su conjunto generan significados que los demás pueden describir e identificar. Canel, por su parte, también define la personalidad corporativa como el conjunto de manifestaciones que la empresa efectúa voluntariamente con la intención de proyectar una imagen intencional (Canel, 2007).

Existe una motivación más allá de la obtención de beneficios o la de ganar dinero al montar una empresa. Rafael Pérez en su larga trayectoria como consultor identificó que una de las claves de una buena estrategia es entender qué es “eso peculiar” que le otorga a cada organización su

personalidad (Pérez, 2012). Para empezar, definir la razón de ser de la empresa y el por qué hacen las cosas, es importante para que los cimientos de una comunicación y la operación de una organización se perciban como una unidad.

- **Propósito:** es la razón a largo plazo o de manera permanente de la existencia de una empresa. Es por qué se realizan las cosas y su función en el entorno más allá de ser rentables y servir para beneficios propios del empresario. El propósito es una definición global en la que sirve como sobrilla para que la misión, visión, valores e innovación se apalanquen. Tener un propósito en la organización como columna vertebral de la empresa, aporta durabilidad y estrategia, puesto que esto le permitirá reinventarse a través de tiempo, articulando coherentemente el entendimiento de los públicos, el entorno cambiante de la demanda y la oferta de valor de la organización. Un consejo práctico que Graham Kenny, experto en planeación estratégica y presidente de la compañía *Reinvent Australia* dio para la elaboración del propósito en la publicación *Harvard Business Review*, es pensar cómo inspirar a los colaboradores para que hagan un buen trabajo para la empresa, cómo expresar el impacto que tiene la organización en la vida de los consumidores, estudiantes, cliente o a quien se desea servir, y asegúrese que ellos lo sientan (Kenny, 2014).
- **Misión:** es la definición de a qué se va a dedicar la empresa. La misión está estrechamente ligada al propósito, sin embargo, para definirla, es importante que el emprendedor se haga las siguientes preguntas; “¿En qué negocio está la organización? Y ¿Cuál será nuestro negocio? (Tenorio y Pérez, 1996). En el documento “*La misión corporativa: declaración de un propósito estable*”, Tenorio y Pérez describen a la misión como el manifiesto que distingue a una organización de otra, e identifica el ámbito de sus operaciones en términos de producción y mercado (Tenorio y Pérez, 1996). Como se enuncia al principio, la misión nos responde al “qué” de la empresa, y este objetivo debe ser, al igual que el propósito una definición de largo plazo y duradera.
- **Visión:** es el conjunto de ideas de lo que la empresa es y quiere llegar a ser en un futuro. Scheinsohn, sugiere que además de definir lo que la empresa quiere alcanzar en un futuro, una visión debe involucrar una emoción y convicción para ser adoptada en la empresa de manera más fácil. A veces, los líderes y managers se sienten incómodos describiendo la emoción, pero ésta es la que finalmente movilizará a toda la organización a comprometerse con ella (Scheinsohn, 2011). En la visión, así como en los elementos

anteriores forjan la personalidad de una empresa. Ésta personalidad en el correr del tiempo va madurando y consolidándose, así como pasa con las personas.

## **Identidad**

En el marco de la comunicación estratégica, la identidad corporativa se refiere al conjunto de actuaciones y elementos que una empresa realiza conforme se relaciona con sus públicos de interés y su entorno. Según Scheinsohn (2011) *“la comunicación estratégica entiende a la identidad como una representación ideológica que, a partir de un sistema [...] de signos, genera sinergia en la comunicación”*(Scheinsohn, 2011). Definiciones más recientes sobre identidad, toman una perspectiva más amplia e integradora. En primer lugar, la identidad se refiere a la realidad de la empresa y lo que ésta es (estrategia, filosofía, oferta de productos y servicios, entre otros). En segunda instancia, se refiere a la comunicación corporativa que se da de manera formal e informal y cómo éstos dan significado (imagen visual, marca, comunicaciones integradas internas y externas, entre otras) (Pérez y Del Bosque, 2014).

Teóricos como Balmer y Soenen proponen esta definición integrada de la identidad que, no solo abarca la perspectiva del marketing y comunicación organizacional, sino también incluye la estrategia, estructura corporativa (organigrama de la empresa y cómo se relacionan entre sí), y comunicación empresarial, que es tanto la comunicación primaria (comportamiento corporativo, representación visual de los productos y servicio), como la comunicación secundarias (publicidad e identidad visual de la empresa: colores, papelería, diseño de instalaciones, etc.) (Pérez y Del Bosque, 2014).

## **Cultura**

Las empresas están constituidas por personas, y son ellas la que les dan vida, operación y sentido a las organizaciones. La cultura es la suma de todas las formas de actuar y pensar ante las distintas situaciones. Dentro de la empresa son las personas quienes aportan, construyen o, por el contrario, dificultan los procesos corporativos. Fuera de la compañía, las personas son embajadores y replicadores de lo que es la empresa, lo que ésta quiere llegar a ser, cómo es el trato que se les da a los empleados y cómo es el proceso de elaboración de los productos y servicios. Scheinsohn afirma que la comunicación interna y la cultura corporativa, son dos caras de la misma moneda, puesto que los colaboradores son una especie de publicidad permanente entre las personas con quienes se relacionan adentro y fuera de la compañía (Scheinsohn, 2011).

La cultura es la reunión de valores, principios, normas, percepciones, conocimiento de los procesos productivos y una conducta aprendida dentro de la organización (Sáenz, Chang, y Martínez, 2016). Esta forma de actuar se va aprendiendo de generación en generación como una conciencia colectiva que acepta la forma de operar frente a las circunstancias.

La cultura organizacional es un fenómeno cambiante que todo el tiempo se está definiendo y constituyendo. Según Schein, existen tres capas que enmarcan la cultura de una organización. La primera capa, es denominada, dimensión esencial; la cual es un conjunto de premisas que impactan las acciones organizacionales. Entre estas están, los valores (Toca y Rodríguez, 2009). Los valores, en sí son las cualidades que en la práctica la organización quiere que se apliquen permanentemente en los actos (Scheinsohn, 2011). Valores como: integridad, confianza, honestidad, respeto, transparencia, compromiso, puntualidad, son algunos ejemplos que las empresas escogen como valores corporativos.

La segunda capa, es la dimensión estratégica que trata de las creencias de la organización. Las creencias son los principios que las organizaciones aceptan como válidos y en las que justifican todas sus actuaciones (Scheinsohn, 2011). Las creencias parten de las convicciones y formas de pensar de los líderes que gobiernan las instituciones. Estas creencias son apropiadas intuitivamente mediante la interacción social entre los colaboradores y la dirección (Toca y Rodríguez, 2009). Por eso, la comunicación como vehículo de las creencias y conductas son indispensables para establecer la cultura organizacional deseada.

Y la última capa se refiere a una dimensión manifiesta, la cual son todas las actividades o rituales programados en la cotidianidad que refuerzan conductas importantes para la empresa, artefactos simbólicos (muebles, decoración), las historias o anécdotas que estimulan a la aceptación de las acciones según los valores deseados en la empresa (Toca y Rodríguez, 2009), y son los héroes o personas que son ejemplo de la cultura de la empresa (Scheinsohn, 2011) que son quienes personifican los valores y creencias para motivar a los demás a alcanzarlos y vivir en ellos.

La cultura organizacional existe así la alta dirección no se esfuerce por crear una. Puesto que de la interacción y la manera como se desarrollen la dinámica se van creando significados. Cuando la alta dirección de una empresa se esfuerza por gestionar la cultura corporativa, lo que está pretendiendo es implementar un orden simbólico dentro de la organización. Sin embargo, la cultura no se determina como cuando se redactan las leyes. La cultura es la manera en como la empresa y sus individuos actúan y ésta existe más allá de que los directivos lo quieran o no

(Scheinson, 2011). Sin embargo, es certero decir que aparte de algunos líderes, existen ciertos referentes que impulsan la cultura. Y la manera de ir moldeando la cultura estratégicamente es apalancándose en ellos y en la comunicación.

### **Públicos de Interés**

Una empresa no puede pensar en los clientes solo como su único público de interés. Para que la organización gestione una comunicación estratégica, es indispensable que identifique todos los individuos e instituciones con las que se relaciona continuamente.

En la actualidad, cada vez más son las organizaciones, grupos y comunidades las que quieren interactuar con la empresa, y ésta no puede ser indiferente ante la atención que están solicitando las audiencias. Cada público tiene algo en común que comparte con las organizaciones o, por el contrario, puede tener diferencias con éstas. Cada grupo representa una necesidad puntual, una forma de comunicarse, por lo que es necesario elaborar una serie de mensajes para cada uno de ellos, para asegurar en la medida de lo posible una efectividad en la comunicación.

En el libro *Estrategias de Comunicación*, Pérez anota que hoy en día crecen nuevas exigencias por parte de los públicos de interés. Antes los empresarios se sentían satisfechos solo con producir buenos productos y servicios, pero esto ya no es suficiente. El interés por temas de responsabilidad social, responsabilidad medioambiental, y el diálogo continuo de las empresas y marcas son las nuevas demandas que se establecen en los públicos (Pérez, 2008).

Adicional, cualquier corporación, grande o pequeña no está exenta de presentar una crisis, por lo que la estructuración de los diferentes públicos, la planificación y ejecución de una comunicación continua con ellos, puede aliviar el impacto gracias al relacionamiento construido previamente.

Las exigencias de los nuevos públicos, no solamente recae en el mensaje o contenido con el que interactuemos con ellos, también trae una nueva forma de pensar en los medios con los que la empresa debe comunicarse. La publicidad por los medios masivos tradicionales, son efectivos para tener alcance informativo en el cliente o el consumidor final, pero para los otros públicos puede que no sean el canal ideal. Un diseño estratégico de la comunicación radicará en cómo se hace uso de diferentes canales que se ajusten a las características y realidad de los públicos de una organización (Pérez, 2008).

Cada empresa debe analizar de manera particular su entorno, el sector y demás características para elaborar una lista de públicos de interés. Sin embargo, Scheinson en su libro *Comunicación*

*Estratégica* propone en el siguiente cuadro, una lista base para ayudar a los nuevos empresarios a construir el mapa de sus públicos (Scheinsohn, 2011).

Tabla 1. *Base para ayudar a los nuevos empresarios a construir el mapa de sus públicos*

Comunicación Interna:	Grupos de presión:
- <b>Empleados actuales</b>	- <b>Legisladores</b>
- <b>Empleados potenciales</b>	- <b>Cámaras</b>
- <b>Personal jerárquico – directivos</b>	- <b>Asociaciones</b>
- <b>Accionistas</b>	- <b>Lobistas, etc.</b>
- <b>Administrativos / Fuerza de ventas / Obreros y Operarios, etc.</b>	
Comunidad Financiera:	<b>Medios de Comunicación:</b>
- <b>Accionistas</b>	- Estatales
- <b>Corredores</b>	- Privados
- <b>Ejecutivos de cuenta</b>	- Masivos
- <b>Analistas</b>	- Especializados
- <b>Bancos</b>	- Tv, radio, prensa
- <b>Entidades crediticias, etc.</b>	- Redes sociales
	- Canales de aire, de cable, etc.
Líderes de opinión:	<b>Gobierno:</b>
- <b>Periodistas</b>	- Nacional
- <b>Escritores</b>	- Provincial
- <b>Educadores</b>	- Municipal
- <b>Políticos</b>	- Reparticiones, etc.
- <b>Sindicalistas, etc.</b>	
Clientes:	<b>7. Comunidad empresarial</b>
<b>1. Consumidores</b>	<b>8. Comunidad Local</b>
<b>2. Industrias</b>	<b>9. Cadena de suministro</b>
<b>3. Comercios</b>	<b>10. Cadena distribución</b>
<b>4. Clientes actuales y potenciales</b>	<b>11. Competidores</b>
<b>5. Proveedores</b>	<b>12. Asociaciones - Ecologistas</b>
<b>6. Gobierno</b>	<b>13. Público en general - ciudadanos</b>

Fuente: (Scheinsohn, Comunicación Estratégica, 2011)

La empresa tiene un rol frente a cada público de interés, y son ellos los que definen el significado de la relación de acuerdo a las expectativas que asumen frente a la organización. Para gestionar una comunicación estratégica, es indispensable que la empresa tome un rol activo, puesto que esta ante los públicos aparte de ser creadora de productos y servicios, es dadora de empleo, es participe de la comunidad, es benefactora del medio ambiente, entre otros roles que podría asumir (Scheinsohn, 2011). Es indispensable analizar continuamente el papel que la empresa juega con los públicos, para que pueda comunicar con propósito de aclarar, si se encuentra en una situación errónea, comunicar con el objetivo de sentar una posición, en caso que esté envuelta en un estado de indiferencia de una situación importante y comunicarse continuamente, reforzando de manera positiva la relaciones que ha construido en el tiempo que lleva activa.

## **Imagen**

La imagen de una empresa es la percepción holística de los miembros formales de la empresa, así como ésta es percibida por los diferentes grupos de interés. (Pérez y Del Bosque, 2014) En este orden de ideas, la imagen de una empresa no es solo una percepción unidimensional. La empresa puede tener varias percepciones dependiendo del contexto de quien la perciba y la relación que tenga con la organización.

Sin embargo, Scheinsohn (2011) afirma que, para la comunicación estratégica, la imagen corporativa debe gestionarse junto con los mensajes y los actos de manera unificada para reducir el riesgo de un malentendido comunicacional.

En la actualidad, las personas están muy pendientes de la coherencia entre lo que se dice y lo que hacen las empresas. La información con la aparición de las redes sociales está cada vez más al mando de los públicos, por lo que es de suma importancia que las empresas puedan actuar de una manera consciente y coherente, para no caer en la condena impuesta por los consumidores que cada vez están más pendientes de lo que se comunica o dejan de comunicar las organizaciones.

El rol de la comunicación estratégica en términos de imagen corporativa es lograr programar y determinar ciertos mensajes y actuaciones, para que éstas sean pensadas con anterioridad y así anticiparse a la creación de significado que los públicos puedan atribuir a éstos. La comunicación estratégica actúa sobre la conducta comunicacional de la empresa, imponiéndose sobre la espontaneidad de los mensajes, para dirigir de manera más eficaz las representaciones que los públicos se hagan de la organización (Scheinsohn, 2011).

## **Rasgos que caracterizan el proceso de la Comunicación Estratégica**

### **Participación de varios jugadores:**

En la vida real, cuando una empresa, individuo quieren comunicar algo, hay una intención u objetivo de por medio. Generalmente dentro de la comunicación con públicos, se deben tener en cuenta los medios de comunicación para poderlo hacer. Al usar dichos medios, existen algunas reglas o pautas para poder llegar a las audiencias. Adicional a esto, mientras el emisor tiene una clara intención de comunicar, los receptores no necesariamente están atentos a ser persuadidos o impactados con el mensaje. En esta situación hay varios jugadores que interactúan entre sí por medio de la comunicación. Y el emisor debe planificar y ejecutar una

comunicación con estrategia para poder cautivar a la audiencia. Por otro lado, el público puede que tomen un rol pasivo de receptores, o pueden también estar activos para descifrar la estrategia detrás del mensaje para estar de acuerdo o en desacuerdo con ella.

### **Decisión ante la incertidumbre:**

Para tomar una decisión es importante saber las alternativas que se ofrecen y las consecuencias aparentes que se podrían originar de dichas acciones. En teoría, un individuo, en este caso, tomaría la opción que mejores consecuencias traiga para sí mismo. Una decisión puede depender de un parámetro (decisión paramétrica) o puede ser de tipo estratégica. Una decisión estratégica es aquella que está determinada por consecuencias interdependientes entre los individuos, es decir que el resultado no sólo depende de una persona, o de un parámetro, sino que el resultado depende de las acciones también de los demás (Aguiar, 2004). A lo anterior, se le debe sumar la cantidad de información que tienen los individuos para tomar la decisión. Por un lado, si conocen las consecuencias y tienen suficiente información, estarán actuando bajo la línea de la certidumbre, si por el contrario no tienen suficiente información y además no saben las posibles consecuencias, estarán en un plano de incertidumbre (Aguiar, 2004).

Cuando las decisiones se dan en la certidumbre, es fácil saber el camino que se debe tomar. Sin embargo, para que se tenga en cuenta la comunicación estratégica, un rasgo fundamental es analizar las posibles reacciones que se generen a partir de los diferentes caminos comunicativos que se planteen. Si se lanza una campaña “**A**”, qué reacciones podrán tener los competidores, los usuarios y las personas en general; si se realiza la campaña “**B**” de igual manera se tendrán que poner en estudio las posibles reacciones de todos los actores que intervienen.

### **Contextos sociales existentes**

Hasta ahora hemos hablado solamente de los actores, pero el contexto social del entorno es importante para que una comunicación pueda ser estratégica. En cada país, ciudad, o entorno que pretendamos movilizar con comunicación estratégica, es indispensable analizarlo y evaluar el contexto social, económico y político. Se han visto muchos casos en donde empresas han tenido que retirar sus campañas de comunicación, porque de alguna manera ofende o agrede el contexto social, pues muchas veces un texto puede tener muchas lecturas dependiendo del momento, las situaciones y la cultura del lugar.



## **Logro de objetivos**

Los actos comunicativos son acciones con una intención clara detrás, que procura conseguir ciertas metas. Así mismo, cuando se emite un discurso comunicativo coexisten tanto el objetivo a alcanzar como los significados que genera en cada uno de los individuos. Por lo que en la comunicación estratégica se debe en primera medida, definir los objetivos que se desean conseguir, decidir cuál es el más indicado, y posterior a esto, coordinar los diferentes elementos y caminos que se deben trazar para adquirir las metas planteadas. En el mensaje comunicativo se deben estructurar los significados que pueden denotar éstos en los diferentes contextos, analizar los actores, para la consecución final del objetivo. En la comunicación estratégica, es indispensable conocer el objetivo que se quiere lograr, para tomar partido en cuanto al tono, intención de persuadir, influir o por el contrario, negociar, concordar para generar alianzas (Pérez, 2008).

## **Mensajes Estratégicos**

Dentro de la comunicación estratégica, no puede haber un único camino o un solo mensaje para lograr el objetivo que queremos. Es indispensable que, dentro del proceso, existan varias formas de actuar para escoger la adecuada y las tácticas que complementen y hagan de la comunicación una herramienta poderosa. Para ello, Pérez afirma, en su libro *Estrategias de Comunicación* (Pérez, 2008) que hay que tener en cuenta siempre:

- A quién: público objetivo al que específicamente se va a dirigir
- El qué: el contenido que se seleccionará para la comunicación
- El cómo: de qué manera se estructurará el contenido
- El cuándo y dónde: los medios que difundirán el contenido, los soportes y las fechas – horas adecuadas para hacerlo.

No es lo mismo una comunicación presencial (evento, reunión, conferencia, etc.) a un comercial de tv, o radio; o un comunicado escrito o mensajes en redes sociales. Cada plataforma sirve a un objetivo distinto, tiene un nivel de cercanía, credibilidad, coste, y formato en donde se debe estructurar el contenido. Quien define estos 4 pasos, es el objetivo de la comunicación. Y si es necesario emplear más de 1 camino de manera cohesionada, es importante analizarlo y ejecutarlo según lo más adecuado.

Para tomar una buena elección, es importante hacer uso de métodos cualitativos o cuantitativos. Es así, donde se podría “pilotear” la efectividad de una estrategia, antes de ponerla en marcha de manera masiva. Evaluar criterios como la coherencia con los valores de la empresa, mirar la oportunidad, las ventajas que ofrece, la viabilidad y la consistencia, son claves en la comunicación estratégica.

Finalmente, después de testear la estrategia, es importante estar abierto al *feedback*<sup>3</sup> que arroje el piloto. De ser necesario es importante ser flexible para reacomodar los elementos pertinentes para asegurar la efectividad de la comunicación.

### **Evaluación continua**

La ejecución de la estrategia es un aspecto crucial. Sin embargo, es pertinente decir que la escogencia de una buena estrategia es lo primordial, y luego la continua evaluación de la ejecución es vital para el éxito de la misma. Para la evaluación, es necesario definir los indicadores o mecanismos para saber si los objetivos trazados están siendo alcanzados durante la ejecución. Mediante la interacción con usuarios, métricas de alcance, ventas u otros que hayamos definidos pueden ser identificadas las desviaciones para ser corregidas y de esa manera mitigar el riesgo de que no se cumplan los objetivos. La comunicación se basa en interacciones, y por lo mismo, se debe estar permanentemente revisando cómo los actores, el entorno y los significados se van relacionando entre sí (Pérez, 2008).

Para recapitular, se puede decir que una comunicación es estratégica en cuanto; el emisor prepara de manera anticipada unos objetivos que quiere lograr, tiene en cuenta un contexto claro y las características de su audiencia (los actores que pueden intervenir, a quiénes va dirigido el mensaje, el cómo, el qué, el cuándo y el dónde) ideologías, características socioeconómicas, culturales y las posibles resistencias, formas de reaccionar o decisiones que pueda tomar ante la comunicación emitida. A su vez, analizar previamente si dichas reacciones tenderán a favorecer o perjudicar el objetivo inicial que se planeó alcanzar por medio de la comunicación.

*“La comunicación estratégica sirve para conducir el poder de la comunicación y así incidir en los resultados dentro de la interacción en la que se está participando, con los objetivos que se planearon alcanzar”* (Pérez, 2008 p. 458).

---

<sup>3</sup> Feedback: (anglicismo) es la capacidad del emisor para recoger retroalimentación de sus receptores.

## **Camino hacia la Comunicación Estratégica: Antecedentes**

La comunicación según varios estudiosos, es un concepto que debe ser estudiadas desde varias perspectivas, campos y enfoques, puesto que su evolución tiene un recorrido largo de aproximadamente 2.500 años, por eso es importante conocer parte de este camino para abordar una definición de la comunicación estratégica de manera amplia y contundente (Preciado y Guzmán, 2011).

La comunicación estratégica, en una definición general más contemporánea descrita en el artículo *Defining Strategic Communication* de Hallahan en el 2007, se refiere a que es una comunicación con el propósito de cumplir la misión de la organización, en donde los emisores comunican con una intención deliberada a nombre de organizaciones, movimientos o causas. Sin embargo, que tenga intención no necesariamente implica que tenga que ejercer una manipulación; al contrario, entre más colaborativa e inclusiva sea la comunicación es más estratégica. En este orden de ideas, lo que busca la comunicación estratégica es influenciar comportamientos, actitudes y niveles de conocimientos para alcanzar el propósito trazado de los emisores (Hotzhausen y Zerfass, 2015).

La comunicación, es una palabra tan amplia que dentro de ella podría haber muchas cosas. La comunicación como fenómeno es tan antigua como la humanidad, puesto que, desde la aparición del lenguaje, todo comunica. Como se describía antes, es imposible no comunicar, incluso, la no-comunicación, es comunicar también. El ser humano desde que nace comunica por medio de señas, gestos y sonidos. La comunicación incrementa el sentido de supervivencia, permite a quienes mejor se comunican alcanzar ventajas, poderes sociales dentro de una comunidad (Pérez, 2008). La comunicación es un fenómeno tan importante, que de hecho existen muchas teorías que la abordan como objeto de estudio desde varias perspectivas. Desde el siglo V A.C., existen estudios como el de la retórica y la propaganda que se enfocaron en los fines y métodos del discurso (R. A. Pérez, 2008).

Más adelante, Shannon y Weaver (1948) en análisis elaborado en *The Mathematical Theory of the Communications*, realiza todo un ejercicio de explicación sobre cómo la información se transmite en forma de mensaje dentro de un medio como el telégrafo. Aquí se analiza cómo influye el medio, el ruido, el receptor y la fuente de la información (Shannon, 1948). Sin embargo, Pérez en su obra *Estrategias de Comunicación*, describe que esta teoría se aproxima más hacia una teoría de la información, pues el problema de estudio se enfoca en la transmisión de la información entre máquinas (Pérez, 2008). La teoría de Shannon y Weaver en otras palabras, se

enfoca en la eficiencia y la adecuada transmisión de un mensaje mediante una codificación inteligente y la reducción física del ruido, sin que aborda de manera exhaustiva en la semántica y los procesos de significación que es fundamental para el proceso de la comunicación humana (Laboratories y Shannon, 1999). Por esto, la teoría al pasar de los años fue altamente criticada, puesto que se aleja de lo que la comunicación estratégica se refiere. Sin embargo, en los inicios del estudio de la comunicación, aporta, en el sentido en que se analiza la fiabilidad y confiabilidad del proceso comunicativo en donde la información es vista como una unidad de medida. Esta teoría matemática ve al proceso de comunicación de manera lineal, mecánica y cerrada entre un emisor y un receptor que intercambian códigos. No obstante, es la base para que, a partir de ella, otros teóricos generen críticas constructivas que en escenario la importancia del ser humano, la lengua, el significado o la interpretación y el entorno como elementos importantes del proceso comunicativo.

Diferentes corrientes empezaron a producir conocimiento. Éstas, ahora se aproximaban a una línea semántica de la comunicación, en donde anotaron que los mensajes están llenos de información y significado, lo cual cambia la percepción del proceso comunicativo desde una vista de transmisión de códigos hacia la transmisión de significados. Después de la propaganda que exhibía un modelo comunicativo unidireccional en donde el receptor tenía una participación casi nula, llega el concepto de las relaciones públicas, el cual, desde sus primeras teorías apunta a un modelo bidireccional, pues se propone que el proceso comunicativo no solo le pertenecen a los grandes medios masivos, sino que la comunicación se da dentro de las empresas de manera deliberada entre interlocutores que buscan un propósito en la comunicación (Sotelo, 2001).

La investigación del fenómeno de la comunicación no paró allí. El siguiente paso que los estudios de la comunicación dieron, fue el de concebir a la comunicación de manera pragmática. Unos teóricos decían que todo acto de comunicación comunica, y otros que la comunicación es acción en sí misma. Estas dos perspectivas de la comunicación pragmática pueden convivir, puesto que lo valioso es poder determinar en qué medida la acción comunica y qué tipo de acción es la comunicación (Pérez, 2008).

Con esto enunciado, se puede ir dibujando el concepto de la comunicación estratégica, la cual combina los anteriores acercamientos de los estudios. Para que exista una óptima comunicación hay que interesarse por el proceso de comunicación y los canales, para que el medio sea el adecuado, también hay que darle prioridad al significado, puesto que dentro de la sociedad los mensajes, los signos y el contexto intervienen en cómo se descifra la información, y si le añadimos que dentro del proceso de comunicación los individuos participan entre sí y que se

debe anticiparse para lograr una acción u objetivo específico, estamos uniendo las diferentes partes de los enfoques para acercarnos a una comunicación más completa y estratégica (Pérez, 2008).

La comunicación además de dar significado, transmitir información, también permite influir a otros, movilizar opiniones para llegar a acuerdos y establecer culturas. La comunicación estratégica es una forma de acción, más específicamente, es una interacción simbólica. Pérez define la interacción simbólica como el proceso interactivo de varios jugadores que ejercen influencia entre sí para cambiar el entorno. Y para que suceda esto, es necesario pensar anticipadamente, administrar criterios estratégicos para alcanzar las metas trazadas (Pérez, 2008). Así mismo, él define que no todas las comunicaciones son estratégicas. Si bien la comunicación provoca reacciones y acciones en otros a partir de lo que se comunica, en muchas ocasiones se puede guiar “controlar” la posible reacción, pero otras veces no se evalúan los impactos que se podrían generar, permitiendo una serie de resultados que al final son errores que salen costosos para el emisor. Lo anterior, hace que los emisores cada vez se sientan motivados a ejercer una comunicación estratégica.

Toda comunicación cumple la función de dotar de significado al mensaje, pero no toda comunicación necesariamente es estratégica.

### **Conceptos y Teorías que moldean a la Comunicación Estratégica**

Como se enunciaba en el apartado anterior, la comunicación estratégica, es un término que se utiliza desde hace muy poco, sin embargo, éste enfoque de la comunicación tiene raíces desde hace mucho tiempo, en teorías antiguas que le aportan en la construcción del concepto actual.

La retórica, por ejemplo, una disciplina utilizada para la persuasión, la cual utilizaban la oratoria y el conocimiento para convencer a los demás. Desde el nacimiento de la retórica, se consideró como el arte de la persuasión, mediante el *logos* (término que denota en el griego antiguo <argumento> o <palabra>) en donde juegan también un papel importante la observación minuciosa, la elaboración del discurso y las habilidades de la oratoria para que el mensaje fuera atractivo y captado por la audiencia (López, 1995). Sin embargo, en esta época de la Grecia clásica, el término estrategia no se utilizaba en contextos de comunicación con fines de conseguir un objetivo, sino que el término era usado solamente en el ámbito militar.

Para finales del siglo XIX e inicios del XX el término de estrategia logró desvincularse del contexto netamente militar. Esta nueva era se caracterizó por ser un periodo en donde los conflictos no

necesariamente involucraban la violencia, por lo que se recurrió a habilidades de la inteligencia, destreza para la elección o toma de decisiones y la persecución de objetivos en donde el foco era la resolución de conflictos civiles, económicos o diferentes retos fuera del ámbito militar (Massoni y Pérez, 2009).

La propaganda por su parte tomó fuerza como modelo de comunicación unidireccional con el fin de posicionar en la audiencia una ideología, patriotismo y todo lo que el ente emisor pudiera transmitir para persuadirlos. Seguido a esto se desarrolló el concepto de las relaciones públicas, en donde Bernays, introdujo este término para consolidar las actividades de comunicación que venían presentándose, no solamente en la esfera política, sino también en empresas. Los medios masivos de comunicación daban las noticias de las naciones, pero las personas y las instituciones empezaron a ver la necesidad de crear también espacios para hacerse conocer, difundir sus intereses propios, difundir su *<buena voluntad / good will>* de manera coherente entre lo que comunican y como se quiere prostrar con sus públicos específicos sin depender de la mediación de las empresas informativas, permitiendo mayor participación con los públicos en una comunicación bidireccional (Sotelo, 2001).

En los años cincuenta la Teoría General de los Sistemas, veía a la organización como un sistema social en donde son regidos por leyes, pero con una visión más orgánica de la empresa y no tan mecánica como las teorías normativas y los pensamientos clásicos. Un aspecto clave de esta teoría es que tienen en cuenta el entorno para que un sistema pueda subsistir. Aunque los inicios de las teorías sistémicas tienen varias críticas por su carácter riguroso, más adelante éstas ofrecen varias mejoras que aportan significativamente a las teorías de la comunicación estratégica. Cutlip y Center aportan en la teoría de los sistemas que una organización debe estar atenta a adaptarse a los cambios del entorno y que esto se logra conciliando permanentemente los intereses de la organización con los públicos de interés teniendo comunicación con las personas e instituciones con los que se relaciona. De esa manera, emergerá una negociación en donde las dos partes se beneficiarán (Sotelo, 2001).

Estos teóricos también dejan enunciado la función de las relaciones públicas en la organización. Cutlip y Center dejan estipulado una serie de pasos de un proceso de relaciones públicas dentro de la organización, éste consiste en a) Definir el problema: definir las actitudes, opiniones y comportamientos de las personas que son impactadas por las acciones de la organización; b) Planificación: de acuerdo a las leyes de la empresa y la información adquirida en la primera fase, se redactan los objetivos que la empresa quiere alcanzar con la comunicación; c) Comunicación: la ejecución de las acciones definidas en la planificación, dentro de un tiempo determinado; d)

Evaluación: verificación de los resultados obtenidos versus., los objetivos trazados (Sotelo Enriquez, 2001, p.110). Berneys fue de los primeros autores que puso esbozó el término de las relaciones públicas, más adelante Cutlip y Center, le dieron forma dentro de la teoría de los sistemas, pero fue 30 años más tarde, en donde Gruning y Hunt formalizaron de manera más contundente la aplicación de las relaciones públicas a la teoría de los sistemas (Sotelo, 2001).

Con respecto al concepto de la estrategia, el matemático John Von Neumann, se le puede atribuir como uno de los primeros en teorizar la estratégica desde el terreno científico con su obra *Theory of Games and Economic Behavior*, en donde resaltó los elementos de la toma de decisiones en un contexto de incertidumbre, el concepto de jugador y juego. Mucho más adelante, el Management empezaría a brillar con teorías importantes para la estrategia. Igor Ansoff aportó sobre el conjunto de decisiones estratégicas y el proceso lógico de su planteamiento, Andrews junto con otros autores pertenecientes al *Management General de la Harvard Business School*, propusieron el reconocido método DAFO en una obra colectiva llamada *Business Policy: text and Cases* (1965). El Management en ésta época se apropia de la palabra estrategia, en donde varios estudiosos afirman que el “*Management es quien pone a la organización al servicio de la estrategia*” (Massoni y Pérez, 2009 p.18). En los años 80, Porter, marcó una importante contribución al describir el modelo de las cinco fuerzas para una Estrategia Competitiva (1980,1986), en donde su enfoque se vio en referir las barreras de entrada de las industrias, economías de escala, gestión de calidad, posicionamiento y cadena de valor. Por otro lado, los investigadores Norman, Itami, Peters, Parlad, Hamel introdujeron conceptos más humanísticos a la administración como la definición de la misión, visión, nociones de liderazgo, y varios conceptos más como cultura, competencias, capital humano, entre otros. Este periodo de tiempo, donde el management y lo económico conceptualizan a la estrategia, favorece al estudio de las organizaciones en cómo éstas cumplen sus metas corporativas con más efectividad, cómo desde la ciencia se puede aportar al éxito de la empresa y cómo se gana frente a los competidores en términos “militares” viéndolos a ellos como los enemigos. Sin embargo, estos aportes, aunque son valiosos para las teorías de las organizaciones cuando proporcionan estructura, métodos analíticos para la consecución de objetivos empresariales competitivos, se queda corta en cuanto al aporte innovador del pensamiento estratégico y visionario más allá de la programación de planes estratégicos (Massoni y Pérez, 2009).

Tabla 2. *Tres enfoques importantes de la estrategia a través de su historia*

<b>Paradigma Militar</b>	<b>Paradigma matemático</b>	<b>Paradigma Managerial /económico</b>
<p>El término estrategia fue utilizado por Grecia y China en el siglo V y IV antes de Cristo en el ámbito de lo militar y también del estado.</p> <p>Definición: Planeación y ejecución de actividades militares o bajo el liderazgo del Estado Mayor, para poder tener ventajas sobre el bando contrario.</p> <p>El paradigma militar se amplía un poco, tomando también el campo de acción sobre los conflictos civiles, no necesariamente de guerra. Se enfocó en la resolución de conflictos con raíces en problemas cotidianos de los ciudadanos.</p> <p>Crítica: es una teoría, aunque clara, muy rígida y limitada de su campo de aplicación</p>	<p>En este paradigma se realiza en el contexto económico, pero también puede aplicar en otros ámbitos.</p> <p>Definición: Agrupaciones de decisiones que se toman a partir de varias alternativas, para la consecución de un objetivo determinado. Estas elecciones que se disponen tienen en cuenta posibles reacciones de los oponentes.</p> <p>John von Neumann y Oskar Morgenstern realizan la primera teoría científica de la estrategia sobre la teoría de los juegos y el comportamiento de la economía en 1944. En esta obra abordan los elementos como las decisiones, la incertidumbre, las situaciones competitivas, los juegos y la elección de un camino dominante mediante métodos científicos para accionar sobre ellas. Luego el matemático Nash, introduce a la teoría de los juegos, el concepto de las situaciones de equilibrio, en donde los estrategas se sienten satisfechos con la estrategia ejecutada.</p> <p>Crítica: En las relaciones humanas es difícil y a veces hasta imposible de matematizar las reacciones e interacciones.</p>	<p>Este paradigma se mueve entre las tácticas, planes para obtener los objetivos. Desde 162 al 20002, se han tratado 3 enfoques de estrategia, según la investigación de Ronda.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategia como herramienta de dirección ante el cambio</li> <li>2. Estrategia para el cumplimiento de metas organizacionales</li> <li>3. Estrategia como manera de ganar ante otros competidores.</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alfred Chandler: (1962) En entornos cambiantes las empresas deben adaptar las estructuras estratégicas</li> <li>• Boston Consulting Group (1964): Bruce Henderson aporta los conceptos de curva de experiencia, matriz de crecimiento y de participación.</li> <li>• Igor Ansoff (1965): primer trabajo sobre decisiones estratégicas y proceso lógico de su formulación.</li> <li>• Andrews y colegas del BHS<sup>4</sup> (1965): introducen la propuesta del concepto de DAFO.</li> <li>• Igor Ansoff (1980): toma la estrategia como el corazón del Management. La economía es la clave de la gestión estratégica.</li> <li>• Porter (1980): hace un énfasis sobre la importancia y el enfoque en las industrias, introduce conceptos de barreras de entrada, cadena de valor y posicionamiento.</li> <li>• Crítica: no se enfoca en un objeto de estudio claro, por lo que dificulta crear teorías.</li> </ul>

Fuente: (Massoni y Pérez, 2009)

Lo importante de la historia es rescatar los aportes importantes en cuanto al término que estamos estudiando: <estrategia>. Para que una gestión estratégica sea relevante, deben existir otras que no lo son. Es decir, algo que ya sabemos que va a resultar bien, o que solo tenemos un camino de ejecución, no es una gestión estratégica. Mientras que, si existe una situación de incertidumbre, donde hay alternativas y caminos distintos, sumados a que detrás de nuestra

<sup>4</sup> BHS: Business Harvard School



gestión hay un objetivo claro para alcanzar, y que en todo este proceso hay actores, entorno que podrían alterar el resultado final; todo lo anterior nos describe una gestión en donde se requiere la estrategia para anticiparnos y finalmente construir esos futuros logros para volverlos realidades.

Si la estrategia nos asegura de alguna forma la construcción de un futuro, allí ésta toma una importancia para los seres humanos, puesto que todos, o la gran mayoría siempre están en la búsqueda del cumplimiento de metas para hacer realidad el futuro que imaginamos.

### **Comunicación Digital y Redes Sociales**

La estrategia cambia en la medida que el mundo cambia. Así como en las estrategias militares las armas con más tecnología cambiaron la historia en cómo se planeaba y ejecutaban las acciones en las batallas, del mismo modo, las redes sociales y medios digitales han transformado las estrategias de comunicación de las empresas y personas (Pérez, 2012, p. 39).

Desde la aparición del internet y más aún con el desarrollo de las redes sociales, los usuarios y las empresas están cada vez más cerca. Estas plataformas digitales permiten una comunicación de doble vía, y les da voz a los usuarios para no sólo consumir contenido, sino para comentar, recomendar, degustar e incluso reclamar directamente sobre los productos y servicios.

Las redes sociales son un instrumento gratuito en donde personas y organizaciones pueden producir contenido e interactuar unos con otros. Éstas al tener alta penetración en casi todo el mundo, sirve como un medio de comunicación oportuno para las organizaciones y sobre todo para aquellas que están abriendo sus puertas en el mundo empresarial.

Celaya (2000) en el libro *La Empresa en la Web 2.0*, afirma que así como la Revolución Industrial cambió radicalmente la manera de producir y comercializar productos y servicios también la Era Digital es un reto para las empresas en cuanto a su forma de interactuar con los consumidores e innovar a la velocidad que el mundo va demandando (Celaya, 2000). El Internet ha acelerado la evolución de las comunicaciones de manera contundente, citando las palabras de Celaya, “*En este contexto de transformación constante –mi experiencia me dice que un año en internet equivale a diez años en el mundo analógico– [...]*” (Celaya, 2000, p.7).

En este sentido, para las empresas es muy importante estar montados en el tren de las comunicaciones digitales y de las redes sociales. En Colombia, según el informe de Nilsen del 2016, revela que el 94% de los colombianos encuestados tiene un dispositivo móvil con acceso

al Internet. De los encuestados, 63% busca información de productos, 54% compara precios antes de realizar una compra y un 23% compra a través del móvil.

Según el informe de ComScore del 2015, los latinoamericanos representan el 10% de la audiencia de Internet a nivel global, dedicando aproximadamente 28 minutos a cada visita, cifra que supera el promedio mundial. Colombia se ubica en el cuarto lugar, en el ranking de usuarios de Internet en Latinoamérica; lista que lidera Brasil, seguida de México y Argentina. Hasta junio del 2014, las visitas a redes sociales aumentaron un 15% en comparación con el 2013, siendo Facebook la red social más consultada (Bautista, 2015).

En el informe global de ComScore del 2018, da visibilidad aún más del crecimiento del consumo en el móvil y de múltiples plataformas (desktop + Tablet + móviles), frente a la navegación de sólo el computador de escritorio (desktop). Del total de la población mundial, quienes surfean en la web con múltiples plataformas son un 46%, los consultan en a través de móviles únicamente son un 30% y solo un 24% lo hacen por medio solo del computador. Sin embargo, el Smartphone en término de duración en minutos, es la plataforma que predomina en las consultas de internet con un 43% a nivel mundial.

En este mismo reporte, muestra las 5 aplicaciones más consultadas globalmente, Facebook y Google encabezan la lista, seguidas de WhatsApp y YouTube. Amazon, por su parte, también muestra un crecimiento acelerado en consulta en los mercados globales (ComScore, 2018). Existen 3 subcategorías que abordan más de la mitad del tiempo en internet. Éstas son 1) sitios multimedia, donde hay servicios de video, 2) redes sociales y 3) mensajería instantánea. En las redes sociales, Facebook sigue liderando el tiempo de navegación y en mensajería instantánea WhatsApp es el líder. Es muy interesante que aunque nuevas redes sociales como Instagram, y Snapchat han surgido, más del 70% en cantidad de minutos destinados en navegación está en Facebook (ComScore, 2018).

Esto nos demuestra que el mercado mundial cada vez más está inmerso en las comunicaciones digitales y las redes sociales, por lo que es imprescindible que los emprendedores desde sus inicios empiecen a comunicarse a través de ellas.

Para que una empresa nueva empiece a buscar notoriedad en los espectadores, debe buscar medios efectivos y que no resulten costosos. El emprendimiento debe captar nuevos clientes, pero a la vez ser muy eficiente en las inversiones que haga en comunicación externa. Los medios tradicionales, como la radio, televisión o prensa, aunque aún tiene gran alcance, en éstos no se

puede hacer una segmentación tan precisa y además que sus costos son demasiado altos para un negocio naciente.

La comunicación digital, entonces, resulta una excelente alternativa para que las empresas nuevas puedan empezar a gestionar su comunicación y conocer a sus audiencias de manera efectiva y con presupuestos viables. El internet, por su naturaleza de crear, compartir y replicar contenido, ha permitido el nacimiento de la comunicación viral (Del Pino, 2007, p. 66). Ésta en sus inicios se caracterizaba por “los Forwards<sup>5</sup>” que consistía en reenviar cadenas de información y que las empresas utilizaban para poner publicidad y comunicación a los usuarios. Pero con las redes sociales, la comunicación viral resultó una técnica bastante interesante para las empresas. Según Del Pino, el marketing viral ocurre cuando el mensaje tiene una reacción en cadena se replica el mensaje de manera exponencial, la comunicación logra sobresalir y captar la atención de la audiencia y posibles clientes (Del Pino, 2007, p.66).

Costa (2010), también dice que las nuevas tecnologías permiten la sinergia entre la acción y la comunicación puesto que éstas intermedian las interacciones que tienen las empresas con los actores y públicos de interés. La empresa todo el tiempo está actuando e interactuando. Cuando gestiona su comunicación cara a cara con el cliente o incluso cuando realiza un evento. Estas acciones tienen un impacto fugaz y limitado, puesto que se define solo entre las personas presentes en un espacio físico determinado y un momento específico. Sin embargo, estos momentos pueden prolongarse y tener más alcance si se logra “inmortalizar” el momento mediante un video o una imagen y se publica por redes sociales u otro medio de comunicación digital (Costa, 2010, p.53).

Del Pino también sugiere ciertas características para lograr que el mensaje pueda convertirse en viral.

- **Contenido gratuito:** que esté libre de costo es uno de los principales beneficios que el lector puede identificar. Una de las cosas que han hecho a la comunicación digital atractiva y que haya permeado de manera tan rápida es el acceso libre a información, a tener correos electrónicos gratis, a ver páginas sin pagar. El que el contenido esté disponible gratuito genera interés en la audiencia.
- **Intuitivo en los clics:** La estructura del mensaje debe estar diseñado de manera amigable e intuitiva con los usuarios. Es importante tener en cuenta la facilidad y el tiempo que tarde en llegar al mensaje. Menos es mejor.

---

<sup>5</sup> Forwards: término en inglés que significa reenviar un correo electrónico.

- **Recompensa para el usuario:** dar contenido multimedia descargable, o dar valor agregado siempre será un plus importante para despertar el usuario que consulta el contenido.
- **Analizar la audiencia y descifrar sus gustos:** es importante utilizar el lenguaje adecuado y la motivación que la audiencia objetiva desea. Hablar de los temas de interés, utilizar una iconografía adecuada es clave para lograr identificación y fidelización.

### **Páginas Web, para la comunicación digital corporativa**

El internet, como se ha mencionado anteriormente, es un medio de comunicación que ha transformado la interacción de las empresas con los usuarios. La página web, es uno de los mayores exponentes que ha traído el internet, por todos los beneficios que ha traído en la comunicación entre los internautas, ya sean personas o empresas. En cuando al ámbito empresarial, la página web brinda varios beneficios, entre esos: visibilidad amplia al público y nuevos mercados, mejorar el servicio al cliente, comunicación de los productos y servicios, transmisión de su identidad para la consecución de una imagen positiva sobre los ciudadanos, la comunicación de beneficios, la construcción de credibilidad y confianza sobre todo para la empresa nuevas que llegan a competir en un sector donde se encuentran más contrincantes (Marín, Lasso y Mier, 2016).

Desde el nacimiento del Internet, la comunicación entre el emisor y el receptor se ha visto modificada de manera radical, pues ya el protagonista deja de ser el medio o el emisor y pasa a ser el usuario por medio de la interacción que éste tiene. El internet, por ende, transforma también la manera como las empresas interactúan con sus públicos de interés (Dueñas y Lasso, 2017). Éstas ahora deben pensar cómo interactuar con la audiencia, cómo pueden crear diferentes canales para establecer relaciones de empatía y fidelidad.

Las páginas web empresariales, son un medio de comunicación que hoy en día ocupan un puesto muy importante para las organizaciones. No sólo porque a través de ellas se pueden realizar transacciones y ganar dinero, sino por medio de éstas pueden difundir información importante sobre la empresa y es un medio de contacto con el público (Dueñas, 2017). Dueñas en su investigación *La efectividad de las páginas web en la comunicación empresarial de las pequeñas y medianas empresas*, destaca ciertos beneficios que brindan las páginas web corporativas (Dueñas y Lasso, 2017, p. 55):

- Permite realizar transacciones en tiempo real
- Hace que el negocio sea más visible y competitivo
- Influye en la imagen y credibilidad del negocio

- Permite la comunicación bidireccional
- Posibilita al negocio hablar directamente con los públicos
- Aporta a la competitividad organizacional
- Elimina las limitaciones geográficas: permitiendo dar a conocer a la organización a públicos que pueden estar en sitios lejanos
- Permite aumentar el número de clientes
- Aporta para realizar una comunicación más eficaz
- Permite desarrollar y construir relaciones más directas, personalizadas y a largo plazo
- Permite dar visibilidad a los productos y servicios facilitando la consecución de los objetivos de comunicación externa y ventas
- Es un espacio económico para publicitarse
- Permite acceder y conectarse con redes sociales
- La página webs permiten una actualización instantánea: se pueden añadir productos, cambiar textos, incluir fotografías o eliminar cualquier información
- Permite la medición de fuente de tráfico, de visitas, interacción, entre otras.

Las páginas corporativas es una ventana mundial que permite que visitantes de todo el mundo puedan conocer a las empresas. Es el espacio idóneo para que los negocios difundan su imagen, personalidad, propósito, su historia, hablen con sus públicos de manera personalizada, directa, publiciten los productos y servicios. Hoy en día las páginas web corporativa son cada vez más indispensables para comunicarse de manera personal y estratégica (Dueñas y Lasso, 2017).

Una página web pueda causar una buena o mala impresión a la hora de interactuar con la audiencia. El diseño, las definiciones bases de la empresa, el tono comunicativo, la manera como facilita los accesos de interactividad con los usuarios, cómo muestra su identidad e imagen, son puntos clave para que toda empresa (emprendimientos o grandes) puedan establecer una comunicación estratégica eficaz.

### **Redes Sociales para emprendimientos**

La comunicación digital es importante para todas las empresas, en especial para emprendimientos. Pues estos están hasta ahora iniciando su gestión comercial y necesitan darse a conocer a los clientes, conocer a su audiencia, tener presencia en medios de alta consulta,

medir interacciones e interpretar los gustos de sus públicos y con la posibilidad de invertir con un presupuesto medido según los objetivos que se planteen, entre otros. Tener presencia en redes sociales tiene muchas ventajas:

- **Las redes sociales permiten la medición:** tener una receta mágica para que todas tus publicaciones sean exitosas no existe, pero mediante el análisis y el seguimiento de lo que más le gusta a la audiencia de la empresa, es una herramienta muy eficaz para estructurar la gestión de la comunicación en redes cada vez más acertada. En la cuenta de administración de las redes se puede identificar qué tipo de contenido tiene más interacción (“me gusta”, cuántas veces se compartió la comunicación, si tiene comentarios, número de reproducciones, entre otras acciones que permite evidenciar)
- **Conocer a la audiencia mejor:** así mismo como se puede medir la gestión de la comunicación, también es posible identificar aspectos que definen a la audiencia que consulta tu cuenta de redes. Saber el género, edades, intereses, locación entre otros aspectos que ayudan a segmentar el tipo de usuarios o clientes potenciales.
- **Aumento de la confiabilidad en el negocio:** según el estudio de la IAB, se anotaba que el 27% de los usuarios se sentían con más confianza hacia la marca si ésta tenía perfil en redes sociales. Las redes sociales permiten la comunicación de doble vía entre los clientes y la empresa, por lo que se pueden resolver o aclarar dudas de manera más cercana. También conocer las instalaciones o los servicios con fotos reales del establecimiento aumenta la confianza de la veracidad del negocio. Así mismo, conocer la opinión de clientes actuales del establecimiento sobre el servicio incrementa la toma de decisiones sobre comprar o elegir un servicio.
- **Atención al cliente:** como se enunció, las redes sociales permiten la comunicación en doble vía, puesto que tanto usuarios como la empresa comparten contenido y usan el espacio de comentarios o mensajería interna para aprobar o argumentar los diferentes puntos de vista. Desde que las empresas usan las redes sociales, éstas se ha convertido en un medio que complementa el servicio de atención al cliente de manera, muchas veces más rápida y eficaz que por otros medios.
- **Alcance y presencia:** las redes sociales, al tener millones de usuarios inscritos en ellas consumiendo contenido en tiempo real, son plataformas en donde están interactuando personas afines a los consumidores que quiere captar las empresas. Es por eso al generar comunicación por medio de las redes sociales, se puede lograr un alcance importante en la población y aumenta las posibilidades de que la empresa se dé a conocer.

Para estar en redes sociales, es necesario contar con una estrategia, de lo contrario el esfuerzo de la creación de la pieza comunicativa no tendrá el mismo impacto y coherencia que se necesita, y al final es posible que se pierda tiempo y dinero. Las redes sociales, como se describió tienen muchos beneficios, pero también pueden tener sus desventajas:

- **Manejo de crisis:** En las redes sociales como la comunicación es de doble vía y en tiempo real, las crisis provocadas por comentarios de usuarios y sobre todo por una inadecuada respuesta por parte de la empresa, puede desatar una crisis en corto tiempo. Para minimizar el impacto negativo de una crisis, es necesario contar con un perfil calificado y con una estrategia de manejo de crisis que permita dar respuesta de manera asertiva y oportuna.
- **Las redes son una plataforma externa:** las redes sociales son plataformas y aplicaciones con reglas e intereses de quienes las manejan. Los accionistas o dueños de éstas pueden cambiar políticas o tomar decisiones que puedan afectar la privacidad o gestión de algún usuario registrado en la red. Por eso, es importante poder llevar tráfico desde la red social, hacia los medios propios de la empresa, puesto que toda la gestión que se haga en las redes sociales ocurre es en esa plataforma externa y no en algún medio propio que pueda gestionar directamente la marca o la empresa.

Además de estas ventajas y desventajas, existen otras más, sin embargo, se considera que las anteriores son las más relevante para tener en cuenta.

A pesar de las desventajas, se puede evidenciar que los beneficios de gestionar la comunicación a través de las redes sociales son mayores. Éstas cada vez toman más espacio como medios de comunicación que permiten segmentar, medir e interactuar de doble vía con la comunidad. Para las empresas que están naciendo, los medios digitales son una herramienta poderosa, puesto que con dedicación y presupuestos ajustados a la necesidad se puede gestionar la comunicación de una manera efectiva. Los medios tradicionales y masivos como la televisión, prensa, radio, resultan ser medios que no están al alcance de los emprendimientos y en las etapas de inicio de una empresa no son los adecuados para gestionar. Aunque son masivos y el alcance puede ser grande, los costos de estos no están dentro de lo que el promedio de emprendimientos puede invertir.

Lo anterior indica, entonces que los emprendimientos deberían gestionar sus comunicaciones a través de medios digitales porque son los más adecuados para las primeras etapas de vida de su empresa.

La IAB, es la asociación internacional dedicada a fomentar el uso y la optimización de la efectividad de la publicidad digital. La IAB, anualmente realiza un estudio sobre redes sociales y los resultados para el reporte del 2018 data resultados contundentes de la efectividad y penetración de su uso en la población.

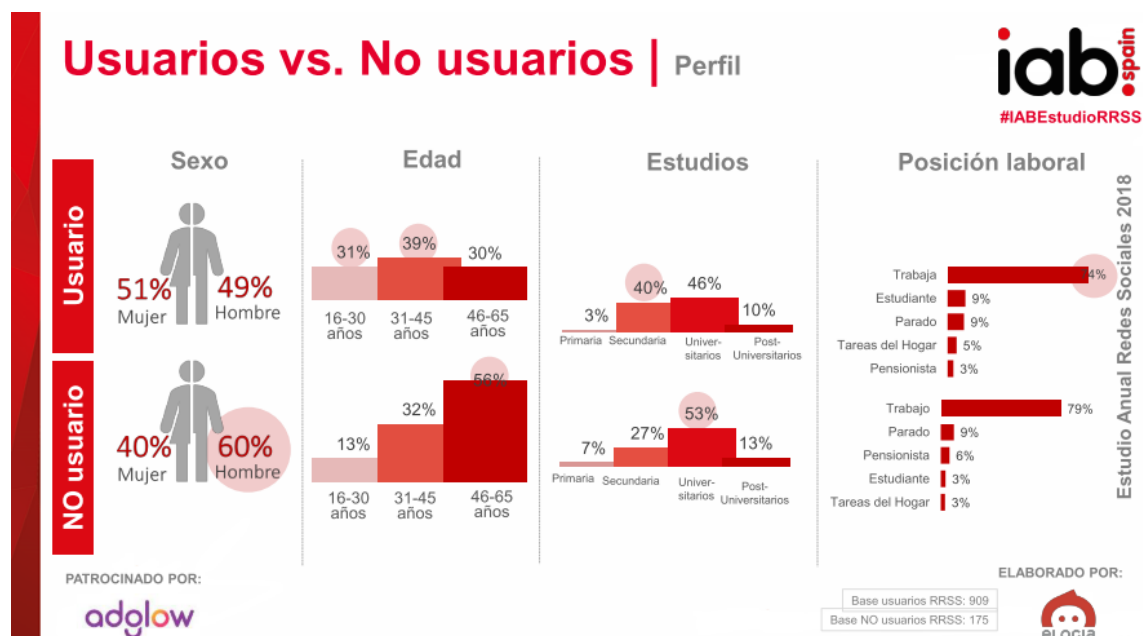


Figura 1. Usuario vs. No usuarios

Fuente: (Elogia, 2018)

Según el estudio (Elogia, 2018) el 85% de la población encuestada es usuaria de redes sociales y las edades de estos oscilan entre los 16 a 65 años, siendo el rango de edad de los 31 a los 45 el más alto (39%). Dentro de las cuatro redes que más utilizan están Facebook y WhatsApp en primer lugar con un 87%, sigue YouTube con un 69%, e Instagram con un 49%. Esta última subió 4 puntos en comparación con el estudio del año pasado. De éstas cuatro redes, en cuanto a la frecuencia de uso, la más utilizada es WhatsApp, seguida de YouTube, luego Facebook e Instagram.

En temas de interacción de marcas y redes sociales, el 81% de la población declaró ser fan y seguir las marcas a través de redes sociales, y de éste un 39% afirma hacerlo con bastante intensidad. Un 27% de la población (en su mayoría entre 16 y 45 años) certifica que las marcas que tienen perfil en redes sociales, les genera más confianza. Adicional, un 32% de los usuarios de redes sociales acepta positivamente a la publicidad y un 48% afirma que esta publicidad cumple sus expectativas y se ajusta a su perfil.



De los usuarios de redes sociales un 57% piensa que las redes sociales son útiles para buscar información sobre productos y servicios; la mitad de los usuarios declararon que los comentarios influyeron bastante en la decisión de compra.

Con base en todas estas estadísticas, tanto la de ComScore, Nilsen como las de la IAB, es imprescindible el uso de las redes sociales para la gestión de la comunicación de los emprendimientos, puesto que la población usuaria de redes se encuentra en su mayoría dentro de la audiencia económicamente activa, segmento de la población con capacidad de comprar y consumir productos y servicios.

### **Definición de las Redes sociales más importantes del momento**

Antes de identificar aspectos estratégicos en una gestión comunicativa digital es importante definir las redes sociales que según los estudios citados son las más relevantes para los usuarios.

- **Facebook:** es una red de interacción social en donde personas y empresas crean contenidos para interactuar con otras. Esta plataforma permite compartir contenido multimedia como texto, imagen, video entre otros. Existen perfiles de usuario como perfiles para empresa y para persona pública, los cuales tiene ciertas funcionalidades que permite llegar a varias audiencias y medir con estadísticas todas las interacciones que ocurren entre los usuarios de la red.
- **Instagram:** es una red digital de interacción social que permite compartir contenido audiovisual. Esta red posibilita seguir a personas, marcas o empresas que publican contenido de interés para los usuarios. Instagram es una plataforma que se integra con Facebook para ampliar el alcance de las publicaciones
- **YouTube:** es una plataforma que permite la interacción social con los usuarios que se inscriben a ella. YouTube da la posibilidad a los usuarios subir contenido de video gratuito. En esta red social hay espacios para que las personas puedan comentar, seguir otros usuarios y publicar contenido audiovisual.
- **WhatsApp:** es una aplicación móvil y web, que permite la comunicación instantánea a través de mensajes de texto, mensajes de voz, llamada o video llamada. Adicional es una plataforma en donde se pueden compartir archivos, imágenes, contenido audiovisual, crear grupos, este otros de manera gratuita.
- **Página web:** es un sitio o espacio online que permite la creación de contenido de texto, audiovisual, enlaces entre otros. Al ser virtual puede ser accedido por cualquier persona a

través de las URL. La página web permite alojar contenido de interés puesto a disposición de los internautas.

Las redes sociales dieron un vuelco a la manera como se produce contenido. Ya los medios de comunicación masiva no son los editores, creadores de los contenidos, ni los únicos que reportan las noticias sobre la realidad. Las redes sociales convirtieron a todos los ciudadanos del mundo en productores de contenido. A su vez, dieron la posibilidad de que las marcas y empresas tuvieran un canal directo con las audiencias. Esto permite que las compañías tengan un medio propio donde comunicar su portafolio, elimina intermediarios en el proceso de la comunicación y ayuda a que éstas puedan conocer de primera mano a su público objetivo.

Los públicos por su lado, también se vieron empoderados a raíz de la llegada de era digital, puesto que Internet y la comunicación digital ha dado la posibilidad de poner a disposición información acerca de los productos, de las compañías que los producen y de los diferentes competidores dentro del sector. A partir de esto, el usuario tiene más herramientas para elegir lo que les interesa, puesto que hay opciones de dónde seleccionar.

Las redes sociales es una herramienta que tanto a usuarios como empresarios pueden sacar provecho. Por el lado de las compañías, es posible realizar estrategias de contenido para atraer de una forma planeada y estratégica esos clientes ideales que están buscando opciones para solucionar sus necesidades.

Hubspot, compañía con más de 10 años de experiencia creando estrategias de comunicación e inbound marketing para atraer clientes nuevos, (Hubspot, 2018) afirma que el 93% de los clientes hacen recompra con las empresas que proporcionaron una experiencia notable y un 77% de los consumidores compartes experiencias positivas del servicio y de productos con amigos, en redes sociales o haciendo un comentario en la página web.

### **Emprendedor como el comunicador estratégico**

*“La estrategia, antes que una teoría es una capacidad humana orientada a la supervivencia y a la mejor-vivencia de nuestra especie”* (Pérez, 2012 p.16). La estrategia no solo desde el ámbito militar o político también está el negocio o empresa que quiere prosperar, otros tendrán como objetivo obtener un trabajo, conquistar a la pareja, tantas cosas que se pueden conseguir con pensamiento y acción, es decir, con estrategia, etc.

El mundo que nos rodea está lleno de corrientes de pensamiento, de formas de ser, de culturas y de verdades. Cada uno, con base en lo que ha vivido y en el contexto o territorio donde se ha desenvuelto tiene una manera de ver el mundo. Una señal, una expresión puede significar una cosa para unos y otra totalmente diferente para otros. Vivimos en un mundo polisémico, cada uno tiene una percepción de la realidad y en donde los signos, las expresiones pueden tener varios significados para las diferentes personas. La humanidad para comunicarse requiere precisamente del lenguaje, que emerge del sistema de símbolos, y gracias a esto, puede existir una interacción, transferencia de información, conocimiento y opiniones (Pérez, 2012).

La historia de la humanidad se caracteriza por su continua evolución. El mundo siempre ha caracterizado por presentar cambios a través del tiempo, y cada vez esos cambios ocurren de manera más acelerada. Para permanecer vigente es necesario gestionar ese cambio, y adaptarse a las tendencias y modelos fluctuantes de los mercados. Los cambios traen crisis y turbulencias, pero también trae oportunidades. Como dice Pérez (2012) “*Gestionar el cambio, es gestionar el futuro, y esto implica estrategia*” (p.35).

En un emprendimiento como se está empezando su camino y en la mayoría de los casos el personal del negocio es reducida, el emprendedor debe formarse, o adquirir habilidades que le permitan desempeñarse también como comunicador estratégico. Analizar y conocer a fondo a los actores que interactúan con la empresa, incluyendo al equipo interno es importante para la buena gestión de las comunicaciones. El comunicador estratégico deberá ser el articulador holístico para gestionar relaciones de interacción, puesto que éstas se convertirán en un activo importante para el negocio. Las empresas de consumo masivo tienen consumidores y las de servicios, clientes. A estos dos grupos se les suma los inversores, o accionistas, en caso de tenerlos, los proveedores, líderes de opinión, asociaciones de consumidores y usuarios. A todos ellos, se pretenden realizar relaciones de interacción que busquen su fidelización, por lo que la orquestación coherente del propósito con la comunicación interna y externa se convierte en una red de vínculos de mucha importancia que sobrepasa los límites físicos de las empresas (Costa, 2010 p.21).

Como bien se decía anteriormente, las redes sociales, son los medios más oportunos para que intermedien en las interacciones con los stakeholders. El hacer el buen uso de las nuevas tecnologías, aplicaciones y redes sociales es vital para establecer una comunicación continua y estratégica. La habilidad y el manejo de la cámara digital, el teléfono móvil, el video casero, el computador, los blogs, internet, y todos los demás artefactos tecnológicos que brinden las

herramientas para la comunicación es un elemento que puede sonar obvio, pero es algo que se debe tener en cuenta como un paso fundamental (Costa, 2010, p.25).

Otra de las cualidades que debe tener un emprendedor a la hora de realizar el rol del comunicador estratégico, es actuar siempre con ética, tener prácticas de buen gobierno y responsabilidad social, puesto que los stakeholders les interesa establecer relaciones de confianza con las empresas y saber que éstas cuentan con buena imagen y reputación (Costa, 2010). Hoy en día los usuarios son más conscientes de estas cualidades y aspectos como seguridad en el trabajo, la igualdad y equidad de género, la transparencia financiera, entre otras cosas, para escoger las empresas de productos y servicios que van a consumir. Por lo que son aspectos a tener en cuenta a la hora de comunicar, y replicar mensajes a nombre de la empresa. Los valores corporativos no sólo son conceptos que forman la cultura empresarial, sino que son también la columna vertebral de los mensajes que se quieren transmitir. Éstos ayudan a crear la imagen que quieren proyectar hacia el mundo externo.

Costa (2010) define el perfil del “Dircom” como una persona estratega, generalista y polivalente. Perfil que se debe desempeñar desde a estrategia del negocio global, estar involucrado en la definición de la identidad de la empresa (misión, visión, valores), la imagen, la reputación de la empresa; tener una actitud de aprendiz contante, para aprender del entorno y descubrir nuevos saberes, y además poseer una visión de estrategia donde se planifique estrategias a corto, mediano y largo plazo, muy alineadas a los objetivos del negocio (p.86).

Aunque ningún modelo es exacto para definir las habilidades y capacidades de un comunicador estratégico, sí se puede definir un número de características importantes para tener en cuenta. A continuación, Costa realiza un cuadro donde plasma una serie de rasgos sobresalientes y deseables en un director de comunicación estratégica.

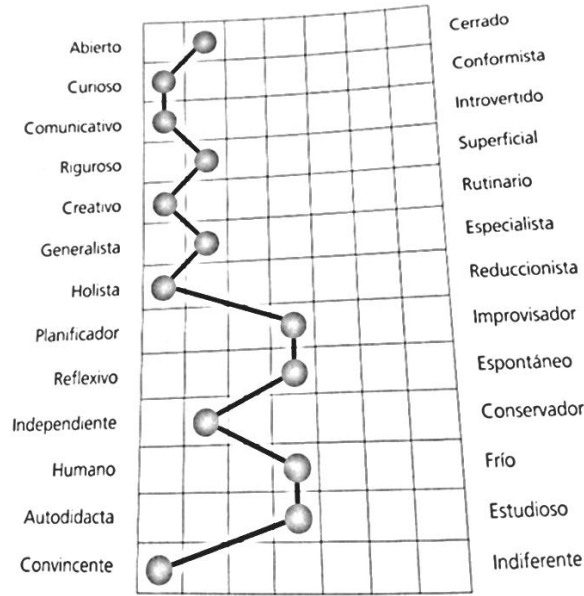


Figura 2. Aproximación al perfil actitudinal del DirCom

Fuente: (Costa, 2010)

Como se enunció anteriormente, una empresa comunica siempre, aunque las comunicaciones no sean generadas de manera deliberada y consciente. Todo acto u omisión de este, comunica. Saber gestionar las comunicaciones no es un lujo exclusivo para las grandes empresas. Aspectos como identidad, imagen, cultura, relaciones y comunicaciones son aspectos de todas las empresas independientemente de su tamaño, nómina, facturación, ni antigüedad (Costa, 2010).

La identidad se crea en el día a día, aunque ésta se haga de manera espontánea y no planeada. La cultura, al igual que la anterior, se construye con actitudes y los valores de los líderes de la empresa que se van adoptando al interior del equipo y que es percibida a la hora de atender el cliente y en todas las interacciones internas y externas. La empresa se comunica constantemente, sin importar la frecuencia o cantidad de comunicados emitidos. Así mismo tanto los emprendimientos como empresas grandes se enfrentan a riesgos y oportunidades que deben saber manejar de la mejor manera. Y todo esto hace que se cree una imagen que se proyecta hacia dentro y fuera de la organización (Costa, 2010). Sin embargo, aunque todo lo anterior es intrínseco a cualquier empresa, sin distinción de tamaño; sí es cierto que dependiendo del nivel de complejidad de las relaciones e interacciones se necesita o no un Dircom. Lo más probable es que emprendimientos y pymes, no

necesariamente requieran un cargo de Dircom, pero sí es fundamental tener en cuenta que es clave para el crecimiento y consolidación del negocio, gestionar estratégicamente y de manera adecuada, la comunicación.

Mientras la empresa sea pequeña, debe existir una persona que pueda orquestar las relaciones, comunicaciones, la cultura, entre otros. En un emprendimiento, el emprendedor, seguramente actuará como el comunicador estratégico del negocio. Y en la medida en que estos aspectos vitales de la comunicación de la organización presenten disfunciones o complejidad, se tendrá que asignar este rol a una persona, quien necesitará ser formado para darle gestión, o bien se tendrá que conseguir el perfil afuera. Según Costa (2010), tanto la grande como la pequeña empresa verá la necesidad de adquirir este rol, cuando la complejidad (no el tamaño) lo exija, puesto que *es la necesidad lo que crea al órgano para la función* (p.94).

Como se dijo anteriormente, es un mito que la comunicación sea exclusiva de la empresa grande. Si un negocio no se comunica con su entorno, éste tenderá a desaparecer del mercado. Para tener mayores posibilidades de éxito, la empresa pequeña también debe incluir dentro de su gestión un plan de comunicación estratégica (Marín, 2015). Como enuncia la doctora García, quien es citada textualmente en artículo del doctor en comunicación Marín (2015):

*Las pymes [...], así como los emprendimientos, deben tener presente que la comunicación es un conjunto de diferentes herramientas, no sólo la publicidad, para conseguir un fin estratégicamente planificado. Para conseguir esto debe contar con la alta gerencia de la empresa (fundador/ dueño) que se involucre y sea consciente de que cada acción de la empresa comunica y aporta o quita valor a la marca. (p.9)*

# Emprendimiento

## Definición de Emprendimiento y Emprendedor

El autor Freire (2004) es empresario y autor de cinco libros, entre ellos *Pasión por Emprender*. En éste comparte dos definiciones de emprendimiento las cuales resultan acertadas. Freire describe que

*El emprendedor es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización (o la adquiere, o hace parte de un grupo que la consigue) para hacerse cargo de ella, y también define al emprendimiento como el proceso que consiste en varias actividades relacionadas con detectar oportunidades y crear empresas para concretarlas. (p. 27)*

Por su lado, el autor Kuratko (2009) académico y director ejecutivo con más de 160 publicaciones en temas de emprendimiento e innovación, define que un emprendedor es una persona que toma riesgos en la creación de nuevas empresas, quien es optimista, auto dirigido, comprometidos y quien obtiene grandes satisfacciones de ser independiente (p.28).

En Colombia, según la ley 1014 del 2006, precisa que un emprendedor:

*Es quien tiene la capacidad de innovar; entendida ésta como la capacidad de generar bienes y servicios de una manera creativa, metódica, ética, responsable y efectiva, y emprendimiento lo definen como una manera de pensar y actuar [...] centrada en oportunidades, llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y a la sociedad. (Ley 1014 de 2006 Fomento a la Cultura del Emprendimiento, 2006, p1.)*

Con lo anterior, se puede decir que el crear una empresa requiere más que tener una idea. Es indispensable que el emprendedor tenga ciertas características de planeación, toma de riesgos y decisiones para asegurar el éxito y sostenimiento del negocio (Kuratko, 2009).

Existen mitos alrededor de la actividad de emprender. Hay quienes dicen que nacer en familias adineradas da ventaja para ser emprendedor, estudiar en ciertas instituciones o quienes son jóvenes son los que pueden emprender. Lo cierto es que ni la edad, ni haber estudiado en universidades prestigiosas, o contar con familias adineradas aseguran que una persona puede ser emprendedora, o que su emprendimiento tendrá éxito. Lo importante para emprender es tener ciertas cualidades en la personalidad, pero, sobre todo, el empuje, la perseverancia y satisfacción por cumplir un proyecto personal.

Freire y Kuratko gracias a sus largas trayectoria en el mundo del emprendimiento realizaron una lista de las cualidades más comunes que se asocian a un emprendedor (Freire, 2004, p. 32):

- A. **Independencia:** según el autor más del 60% de los emprendedores los motiva el deseo de ser libre e independiente.
- B. **Visión secundaria del dinero, del poder y del status:** los emprendedores por lo general visualizan al dinero o el poder como una consecuencia de hacer lo que les apasiona, pero no como el objetivo primordial por el cual emprenden.
- C. **Pasión:** el emprendedor es apasionado por su idea de negocio o proyecto. Es decir que siente un entusiasmo intenso por conseguir “ese algo” y es capaz de poner esa meta por encima de todo.
- D. **Orientados al Resultados y a las oportunidades:** los emprendedores son ejecutores por excelencia. Son personas que tienen ilusiones, pero sobre todo vuelcan sus esfuerzos a la acción para tener resultados concretos. También son personas que están siempre en la búsqueda de oportunidades en el mercado.
- E. **Valor por sí mismos - Autoconfianza:** los emprendedores se caracterizan en su mayoría por ser personas positivas, pujantes y perseverantes. El trabajo emocional con sí mismos es muy importante para mantener el ánimo y el foco en el éxito.
- F. **Aprendices y abiertos al feedback para la mejora continua:** Están todo el tiempo dispuestos a aprender de todo y de todos. La clave para identificar mejoras en el proceso es mantenerse humilde y con actitud de aprendiz.
- G. **Vivir en el presente:** el emprendedor se identifica por disfrutar el camino hacia la construcción de su empresa soñada.
- H. **Co-equipero:** un emprendedor se caracteriza por trabajar en equipo, buscar personas que lo complementen, socios o colegas para compartir talentos y éxitos.
- I. **Determinación, responsabilidad y compromiso:** emprender es un camino de toma de decisiones y seguir firme en ellas. La determinación, el compromiso y convicción es un elemento clave para perseverar hasta lograr los resultados.
- J. **Optimismo:** mantener la esperanza y visión en que se puede alcanzar las metas.

A estas características es importante tener en cuenta otros conocimientos técnicos que pueden ser aprendidos (y que tiene que ir alineados con la pasión y el interés por el tema en particular), dependiendo del tipo de negocio que se quiera crear, también existen otras habilidades innatas como el carisma, el don de tener una buena voz, que es importante ser realistas a la hora de escoger el sector en donde se quiere emprender (Freire, 2004).



Con respecto a las motivaciones por las que llevan a una persona a emprender, son varias. Pero se pueden categorizar en dos, a manera general. El GEM, Global Entrepreneurship Monitor, clasifica a los tipos de emprendedores según la motivación para crear una empresa. El primer grupo es emprendimiento por necesidad. Este tipo de emprendimientos surge cuando la persona no tiene otra alternativa de ingresos monetarios y para su sustento económico decide crear un negocio. El segundo grupo, son personas que deciden realizar un emprendimiento porque analizaron el mercado y detectaron necesidades desatendidas. Identificando que en la acción de crear una empresa, podrían suplir necesidad del mercado (Suárez, 2014). EL GEM, también tiene otras clasificaciones de emprendedores. Otra de estas categorizaciones es según en la etapa que esté dentro del proceso de emprendimiento. Éstos 4 conceptos son: 1) El emprendedor potencial, quien es la persona que tiene una idea de negocio, cuenta con habilidades y conocimiento pero aún no ha iniciado ninguna actividad emprendedora; 2) Emprendedor naciente, quién se caracteriza por ya tener una actividad emprendedora por al menos 3 meses y que ya ha generado pagos por temas de diseño, proveedores entre otros; 3) Nuevo Empresario, son las personas que ya pusieron en marcha el emprendimiento y que han pagado salarios durante e a 42 meses; 4) Empresario Establecido, son todas las personas que han estado liderando la empresa propia por más de 42 meses (Barrera et al., 2014, p. 15).

### **Etapas del proceso de Emprendimiento**

En la publicación del International Labor Office, en el artículo de Juan Camilo Montes titulado *Productivity, Entrepreneurship And Employment*, propone un proceso de 5 etapas, en la que una persona puede convertirse en un empresario y en donde fácilmente un emprendedor puede identificarse para pasar de una etapa a la otra (Montes Pineda, 2008). A continuación, describiré las etapas que Montes propone, como etapas del proceso de emprendimiento.

Tabla 3. *Etapas del proceso de emprendimiento de Montes Pineda*

<b>1. Sensibilización</b>	Es la etapa en donde una persona considera que su proyecto de vida se transforma hacia el emprendimiento.
<b>2. Identificación</b>	En esta etapa se analiza el nivel de preparación de la iniciativa y su lugar en el mercado. Análisis de las oportunidades, y necesidades que el negocio resuelve en el mercado. Metodologías de observación, entrevistas o etnografía para validación e identificación de insights en el sector y clientes potenciales.

<b>3. Formulación</b>	El emprendedor hace ajustes y formula su modelo de plan de negocios. Esta etapa también se le conoce como pre-incubación. Aquí se aumenta el nivel de preparación del negocio, se hacen prototipos y se valida con el mercado. Se valida la visión del negocio a mediano y largo plazo. Se buscan asesorías en el mejoramiento de las competencias del equipo de trabajo (Barrera et al., 2014).
<b>4. Implementación</b>	Se implementa la propuesta de valor de la compañía y se abren las puertas del negocio al público de manera oficial. Se valida en el día a día la propuesta de valor y se hacen arreglos necesarios dependiendo de la información adquirida en la comercialización de los productos y servicios.
<b>5. Aceleración</b>	Se fortalece la propuesta de valor y la expansión de la empresa a través de la internacionalización, la innovación continua y la consolidación del negocio que supere el punto de equilibrio para que sea sostenible y empiece su crecimiento. En esta etapa se buscan nuevos clientes a través de <i>Networking</i> o comunicación, se pretende adquirir más capital de posibles inversores y dar escala al negocio.

Fuente: (Montes, 2008)

Así mismo, la publicación RedEmprendia, establece unas etapas para el proceso de emprendimiento, en donde las personas que desean formar empresa deben pasar (García, Colin, Alcaraz, Rodeiro y Arrufat, 2016).

Tabla 4 *Etapas del proceso de emprendimiento de - RedEmprendia.*

<b>1. I+D+I</b>	Es la etapa donde nacen las ideas de negocio que posteriormente serán evaluadas en la etapa de Pre-incubación.
<b>2. Pre-incubación</b>	Etapa donde se hace el diseño del plan de negocio más ajustado, para que el emprendimiento tenga más posibilidades de éxito una vez se ponga en marcha. En esta etapa, se estudia el mercado y las necesidades a quienes los productos y servicios están dirigidos. Es una etapa donde el emprendedor experimenta en el mercado para validar sus hipótesis, hacer ajustes antes de incurrir en grandes inversiones (García et al., 2016, p 43).

<b>3. Incubación</b>	La etapa de la incubación es donde se realizan toda la documentación legal de la empresa para que empiece su operación oficial de comercialización. El proyecto se transforma en empresa real e inician las relaciones con proveedores, las operaciones financieras y contables, la exposición con los clientes, consumidores, y demás stakeholders que intervienen en el proceso. En esta etapa se requieren asesorías en la operación, en el la conexión con proveedores (banca, publicidad, inversionistas, contabilidad etc.), búsqueda de espacio físico, entre otras necesidades que surgen a la hora de poner en marcha la empresa.
<b>4. Consolidación</b>	En esta etapa, es cuando la empresa se consolida y comienza a tener éxito en términos de generación de empleo, volumen de ventas, expansión o internacionalización y obtención de financiación.

Fuente: (García, et al.,2016)

En la publicación Panorama del Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá, el grupo Impact-A resalta la definición del proceso de la cadena de emprendimiento que Endeavor utiliza y que de hecho tiene ésta sus orígenes en la clasificación que hace el GEM (Barrera et al., 2014, p. 18) .

Tabla 5 Etapas del proceso de emprendimiento de Impact-A

<b>1. Conceptualización</b>	En esta etapa el emprendedor analiza su idea y la conceptualiza. Realiza el modelo de negocio para identificar las necesidades del mercado y cómo su producto/servicio soluciona ésta. Arma el equipo de trabajo inicial, prototipo y testea el producto y servicio para hacer ajustes y validaciones. Realiza la documentación legal requerida para poder operar.
<b>2. Puesta en Marcha (etapa temprana)</b>	Abre las puertas de su empresa de manera oficial y su proceso de comercialización. Busca llegar al punto de equilibrio, llegar a clientes, establecer alianzas con proveedores y seguir haciendo ajustes al modelo de negocio.
<b>3. Crecimiento</b>	Una vez superado el punto de equilibrio, la empresa empieza a crecer. En esta etapa es necesaria la contratación de equipo de trabajo capacitado, y la construcción de una estructura organizacional viable. El análisis y balance de la gestión de costos e ingresos es fundamental
<b>4. Fortalecimiento</b>	Esta etapa se da cuando la empresa logra posicionarse como uno de los líderes del sector. Este paso se caracteriza por la expansión e internacionalización de las operaciones.

Fuente: (Barreras, et al., 2014)

Todas estas formas de ver el emprendimiento son válidas y conducen casi a las mismas etapas y actividades. Para avanzar en este proceso, se trabajará con la siguiente definición que reúne las diferentes definiciones anteriores.

Tabla 6 Etapas del proceso de emprendimiento.

<p><b>1. Etapa Inicial</b></p>	<p>Etapa donde se analiza una idea y se formula el plan de negocio. Se definen las necesidades y oportunidades que la empresa solucionaría en el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de la personalidad del emprendimiento: misión – propósito y visión. Valores corporativos.</li> <li>- Definición de prototipo productos y servicios</li> <li>- Definición del segmento del mercado</li> <li>- Formación del equipo de trabajo</li> <li>- Definición de canales de comunicación</li> <li>- Lugar de operación del negocio</li> <li>- Documentación y trámites legales para el funcionamiento de la empresa</li> <li>- Definición de imagen corporativa con base en la personalidad determinada.</li> </ul>
<p><b>2. Etapa Apertura</b></p>	<p>El emprendimiento se pone en marcha ante los clientes y se realizan ajustes continuamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se establecen relación con proveedores</li> <li>- Se ejecuta los planes de comunicación para evaluar y conocer más al cliente</li> <li>- Definición de canal de comunicación para el cliente interno</li> <li>- Se busca el punto de equilibrio</li> <li>- Estrategias para llegar a más clientes y fidelizar los actuales</li> <li>- Ajustes al plan de negocio</li> </ul>
<p><b>3. Etapa Crecimiento y Sostenibilidad</b></p>	<p>El emprendimiento una vez logra superar el punto de equilibrio por varios meses, empieza a operar para su crecimiento y consolidación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclutamiento de personal capacitado</li> <li>- Establece más medios de comunicación interna para divulgar políticas, noticias o información de interés</li> <li>- Se definen nuevos canales de comunicación complementaria</li> <li>- Estrategias de expansión</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## **Emprendimientos y sus capacidades comunicativas**

Los emprendimientos, muy parecido a las pequeñas empresas, cuentan con ventajas que aportan a la gestión de la comunicación. Una de ellas, es la flexibilidad y la manera ágil de ajustar procesos. Al ser empresas pequeñas, no cuentan con procesos demorados en la toma de decisiones lo que les permite moverse de acuerdo a las tendencias del mercado. Asimismo, existe otra ventaja que deriva del tamaño de la empresa, que es su cercanía con el consumidor final. El dueño del emprendimiento en la mayoría de los casos es quien está expuesto a la interacción con el público, con lo que puede estar atento a conocerlo, identificar los gustos, intereses y necesidades (Marín, 2015, p.8).

Por otro lado, el Doctor en comunicación y profesor de la Universidad de Cádiz en España, Marín (2015), identifica algunos aspectos que las empresas pequeñas enfrentan como problema en cuanto a su capacidad comunicativa, éstas son algunas de ellas:

- Falta de equipo profesional en comunicación en su estructura organizacional.
- Poca experiencia en manejo de estrategias y herramientas comunicativas.
- Poco impacto, alcance en el impacto de figurar en los medios de comunicación masiva cuando realizan alguna novedad, debido a su pequeño tamaño e influencia del mismo en el público.
- Percepción de las empresas pequeñas en considerar a los procesos de comunicación costosos e inaccesibles.
- Desconocimiento de la gestión de comunicación estratégica, considerándola igual que la publicidad en medios masivos. (p.8)

Los emprendimientos desconocen qué es comunicación organizacional, por ende, la comunicación estratégica. Éstas tienen una concepción de que la comunicación estratégica se limita a la comunicación externa y exclusiva con sus clientes, dejando de lado la comunicación de sus demás públicos de interés (internos - empleados, proveedores, simpatizantes, consumidores, entre otros.) (Marín, 2015).

## **Evolución del Emprendimiento**

La acción de emprender es algo que ha acompañado a la sociedad casi a largo de toda la historia de la humanidad, cuando las primeras comunidades de seres humanos decidieron organizarse en ciudades, especializar sus labores para intercambiarlas por bienes y servicios mediante el

trueque, y posteriormente con la aparición de la moneda dichos servicios y productos adquirieron un valor.

Así mismo, los medios de comunicación y la educación han visto en el emprendimiento un camino productivo para fortalecer las economías de los países, permitir el ingreso de soluciones innovadoras en el mercado y fomentar el autoempleo en momentos de crisis.

Según el Diccionario de la Real Academia, emprender, significa: “*acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro*”(Real Academia Española, 2017 ). Con base en esta definición, se puede decir que un hecho histórico que puede denominarse acción emprendedora fue la del descubrimiento de América en 1492, en donde la realeza española, invierten en una expedición para conseguir riqueza en otros destinos. Estas conquistas en territorios del continente americano dieron lugar a la explotación de oro y otras piedras preciosas, así como a la exportación de diferentes productos y la aparición de más rutas comerciales. Adicionalmente el flujo de oro y piedras preciosas provenientes del América, del Sur, favorecieron la creación y consolidación de la banca europea; bancos en Ámsterdam, Suecia e Inglaterra, encontraron en estas expediciones un camino para fortalecerse (Atance, 2014).

En el siglo XII, por dichos acontecimientos, la palabra emprendimiento tenía una connotación más ligada a la aventura, viajes y expediciones (Atance, 2014). Sin embargo, el emprendimiento fue tomando un significado más parecido al que hoy utilizamos desde el siglo XVIII, cuando el economista Richard Cantillón, en su obra *Ensayo Sobre La Naturaleza del Comercio en General* define a los tenderos y detallistas, como una especie de empresarios que compran productos y los re-venden en sus tiendas o en las plazas públicas a diferentes precios (Cantillón,1950, p.20). En el ensayo escrito en 1730, pero por temas de censura de la época se publicó hasta 1755, Cantillón describe ampliamente el trabajo de los empresarios y la condición permanente de riesgo a la que se enfrentan dentro de la labor del emprendimiento. En el año 1800, el economista francés Jean-Baptiste Say, también aportó a la definición de los emprendedores diciendo que: “*El emprendedor convierte los recursos económicos de un área de menor producción hacia un área de mayor productividad y alto rendimiento*”(Hindle, 2008, p.77). En otras palabras, el autor quería expresar que el emprendedor es quien tiene la habilidad de potencializar una materia prima y transformarla en un producto que pueda ofrecerse a un valor que le permitiera pagar su producción y además le dejara una ganancia para él mismo (Laboratories y Shannon, 1999).

Siguiendo la línea cronológica, llega en el siglo XIX, la Revolución Industria. Este momento histórico marcó un hito en la historia de la creación de empresas. La Revolución Industrial propició

la aparición de ferrocarriles entre otros medios de transporte. También, la tecnología avanzó permitiendo la producción en serie y por ende la consolidación de empresas más grandes. Más adelante, en la Primera Guerra mundial, las industrias que apoyaban y que abastecían armamento tuvieron una oportunidad para consolidar fuertemente. Estados Unidos, particularmente pudo aprovechar la industria de la guerra para crecer en su economía, pero más aún se pudo robustecer en la etapa de la postguerra donde país norteamericano abasteció y repuso equipos destrozados por la guerra en los países europeos. Nueva York, por ejemplo, recibió un sin número de inmigrantes lo que propició la conformación de una clase trabajadora lo que ayudó para que desde ese entonces esta metrópoli neoyorquina se convirtiera en una de las ciudades capital de comercio de EEUU y una de las principales ciudades del mundo.

Teóricos como Frederick Taylor, publicaron obras importantes sobre el concepto de la administración científica. En esta época, la industria estaba marcada por un afán de encontrar eficiencia, racionalidad, una organización del trabajo y ganancias en las empresas y fábricas nacies (Barba, 2010). Inglaterra fue la cuna de la Revolución Industrial, sin embargo, después en el continente americano, Estados Unidos, lideró la Revolución Industrial desde 1.880 hasta 1.921 aproximadamente. Un país con condiciones geográficas, económicas y políticas propicias para desarrollar industrias, máquinas y la producción en masas. Estas condiciones fueron favorecedoras para un acelerado desarrollo del pensamiento y de las teorías de las organizaciones y de la administración.

La migración de europeos a EEUU fue una inyección de capital humano, diferentes formas de pensar, mano de obra y, sobre todo, la llegada de grandes personajes con capacidades ingeniosas, inventivas, personas curiosas y prácticas que buscaban una mejor vida que la que tenían en el viejo continente.

Taylor se interesó enormemente por ensayar técnicas y documentar hallazgos para poder difundir todos los avances encontrados en la materia. Sus primeras obras solo se enfocan en la eficiencia del trabajo, pero en el año 1920, Taylor se interesa, no únicamente en la organización del trabajo, sino en las relaciones humanas dentro de las industrias y las motivaciones de los obreros (Barba, 2010). A principios del siglo XX Taylor propone que los empresarios deben preocuparse más por la calidad del trabajo y por la felicidad de los empleados, que por la rentabilidad financiera (Barba, 2010). A raíz de esto, hubo un diseño de los puestos de trabajo para que cada uno hiciera su parte. Todas estas prácticas y teorías de Taylor se expandieron a nivel global como muestra de la importancia de los hallazgos y contribución a los empresarios y desarrollos de los países.

No obstante, esta bonanza finalizó, cuando en 1922, los países de Europa se recuperaron, empezaron a producir internamente y no necesitaron más del mercado de Estados Unidos. El país norteamericano dejó de vender el 24% de su mercado, llevando a varias industrias a la quiebra (Ragas, 2009). Los siguientes años fueron difíciles para Estados Unidos. Muchos agricultores perdieron sus tierras, la gente se endeudó a crédito y no pudieron pagar. Esta situación ocasionó un efecto de “demanda ficticia” lo que provocó la subida de los precios de las acciones de la bolsa de valores de Nueva York de manera desmesura y sin fundamentos financieros. En 1929, el 24 de octubre, se desplomó la bolsa de valores. Los accionistas corrieron a vender, pero cada hora que pasaba, las acciones perdieron su valor de manera abrupta. Este día fue denominado el “jueves negro”. Después de esto, la crisis era para EEUU y el mundo era inevitable (Ragas, 2009).

El presidente Roosevelt, impulsó un plan para atacar la crisis, llamado “New Deal”, que pretendía con subsidios al desempleo apoyar al agricultor y crear estrategias para la recuperación de la confianza en la banca y reactivar la economía. El New Deal tuvo parte 1 y 2, y a paso lento, pudo el país americano levantar cabeza la economía (Ragas, 2009).

En un poco más de una década llegó la Segunda Guerra Mundial, en donde Estados Unidos inicialmente tuvo un papel de proveedor de productos bélicos y armamento. Aquí la economía de EEUU pudo reactivarse de manera acelerada. El país intentó mantenerse lo más alejado posible de intervenir en la guerra, pero el ataque de Japón a Pearl Harbor, no le dejó otra opción que intervenir. (Ragas, 2009). Sin embargo, el ingreso de Estados Unidos a la Guerra fue prácticamente al final, lo que permitió mantenerse sin daños de infraestructura, ni en las ciudades.

Mientras en Europa los países sí estaban destruidos, Estados Unidos se mantuvo austero y trabajando duro para mantener su economía. Los yacimientos del petróleo y la utilización de gas natural, impulsó al país norteamericano a fortalecer industrias de hidrocarburos, automotriz, hidroeléctricas, sector de la banca, farmacéuticas, consumo masivo, entre otros (Gómez, 2014).

Estados Unidos desde 1950 a 1970, creció en el sector empresarial y comenzó a expandirse a otras naciones. Se creó el sistema del crédito, lo que permitió a los ciudadanos acceder a los bienes y servicios de una manera más rápida y fácil. Por parte de los países europeos, EEUU creó un plan para incentivar sus economías. El Plan Marshall buscaba, además de frenar la simpatía por modelos socialistas y comunistas, la recuperación de la economía de Europa



mediante ayudas económicas para la reconstrucción, modernizar industrias europea (Fundación Wikipedia, 2014).

En la era de la postguerra, sirvió para la creación de empresas e industrias, pero también para que teóricos, científicos y estudiosos, avanzaran en descubrimientos y avances tecnológicos. Por parte de las teorías enfocadas a la creación de empresas, el autor Schumpeter, en su libro *Teoría Del Desarrollo Económico*, esboza que la creación de empresas es una fuerza innovadora que trae desarrollo económico a los países. Para este economista, los emprendedores impactaban en el desarrollo económico en la medida en que dentro de su proceso de creación y comercialización, combinaban procesos y conocimientos que daban lugar a nuevas formas de producir las cosas, en otras palabras, eran agentes innovadores que fomentaban la creación de empresas, promovían el cambio tecnológico y movían la actividad económica de las sociedades (Lupiáñez, Priede, y López, 2014, p.56).

Más adelante, entre 1973 y 1999, el economista Kirzner, quien se identifica con la corriente de la Escuela Austriaca, retoma lo que había planteado Schumpeter en cuanto a la importancia de la figura del emprendedor para el modelo capitalista. Quien lo define como un elemento clave en la economía, por sus características intrínsecas de estar alerta, aprovechar las oportunidades, combinar procesos y su actitud de aprendizaje frente a los errores (Lupiáñez, et al., 2014).

Entre los autores más contemporáneos, está Veciana, quien ha aportado significativamente a la investigación del emprendimiento desde varias disciplinas (psicología social, antropología y la sociología). Bajo este bagaje de conocimiento ha desarrollado grandes enfoques teóricos alrededor del concepto del emprendedor.

A su vez, la Comisión Europea desarrolla análisis sobre el emprendimiento, en donde plasma que el espíritu empresarial es el proceso de crear una actividad económica combinada de la toma de riesgos y elementos de creatividad e innovación. Adicionalmente, éste documento afirma que el emprendimiento actúa como motor de la economía de los países, pues la creación de empresas fomenta el empleo y la riqueza al aportar además de oferta de trabajo, también promueve competitividad y desarrollo social. La Comisión Europea, anima abiertamente a los estados a tomar acción y crear legislaciones que ayuden el surgimiento de emprendimientos en los países para reactivar y asegurar un mejoramiento continuo en la economía del viejo mundo (Lupiáñez et al., 2014)

## **Visión Regional del Emprendimiento: Latinoamericana**

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) inició en 1999 como un proyecto de investigación entre Babson College (USA) y London Business School (UK), para entender por qué algunos países eran más emprendedores que otros. De ese momento a hoy, el GEM se ha consolidado como el reporte más completo e importante sobre las diferentes variables que conforman el proceso del emprendimiento en el mundo (Global Entrepreneurship Monitor, 2017). Este reporte comprende 4 dimensiones de estudio: el contexto social, el económico y el político. El GEM investiga las condiciones de las naciones, la estructura empresarial, la actividad emprendedora en cuento a sus motivaciones para crear empresa, sus características y comportamientos.

El GEM realiza investigación sobre emprendimiento en más de 70 países en los 5 continentes. A lo largo del tiempo estos reportes han brindado la posibilidad de ver un panorama claro sobre los impactos de crear empresa, los beneficios y las oportunidades de mejora que tienen los países con respecto a este tema.

Los países de Latinoamérica encuentran en el reporte una herramienta poderosa para su desempeño económico y desarrollo de los sectores de cada nación. Los países del continente americano, han tenido un desarrollo económico mucho más lento que los países europeos. Aspectos como la conquista española, posteriormente las guerras mundiales y la depresión de los años 30, han sido acontecimientos históricos que han marcado el desarrollo industrial de las economías.

Según el reporte de Naciones Unidas, el crecimiento demográfico en los países de Latinoamérica, entre 1910 y 1925 fue muy grande. Esto hizo que las personas se desplazaran a las ciudades y que en las zonas rurales se fueran quedando vacías. La sobrepoblación en sectores citadinos, si bien hizo que se aceleraran los procesos de urbanización, también hizo que el ingreso per-capital fuera menos para los trabajadores. Adicional, varios países en especial Argentina y Brasil que concentraron gran parte de su ingreso económico a través de la exportación de alimentos, se vieron afectados tras la primera guerra mundial. Puesto que países que importaban sus productos dejaron de hacerlo, y éste suceso, en gran medida contribuyó para la gran depresión de los 30 (United Nations, 1966, p.4).

En la primera fase de la industrialización, fue basada en la explotación minera, productos agropecuarios y el procesamiento de dichos materiales primarios. Sin embargo, la crisis del 29, afectó al mercado y el desarrollo de los países. La exportación de café, de caucho y demás

productos a países extranjeros se desaceleró considerablemente, frenando el ritmo de la industrialización que llevaban los países de Suramérica (Furtado, 2001).

Los países latinoamericanos inmediatamente empezaron a producir materiales de consumo interno: tejidos, confecciones en cuero, alimentos locales, materiales que les permitiera comercializar internamente. La situación estuvo desacelerada, pero estable; sin embargo, había un espíritu de acelerar la economía y llegar a un desarrollo más alto. En Chile, por ejemplo, en 1939, se creó el CORFO: La Corporación para el Fomento de la Producción, institución que sirvió de modelo para otros países. Ésta se encargó de realizar planes de acción para electrificar al país, crear bases para la producción y refinación del petróleo, tecnificar la producción de azúcar, promover la elaboración del papel, entre otras. Este desarrollo hizo de Chile un país más fuerte que empezó a sustituir la importación, por producción interna, lo que la impulsó a entrar en una segunda fase de la Industrialización (Furtado, 2001, p.139). Colombia, siguió este modelo de sustitución de importaciones, fortaleciendo las producciones agrícolas, sobre todo la cafetera y la producción de Combustibles, Brasil, a su vez, se fortificó con la industria textil, cuya producción la ayudó a sobrepasar la crisis global que venía de Norteamérica y Europa.

La Segunda Guerra Mundial, impactó tangencialmente a Latinoamérica. Otra ola de crisis llegaba a causa del cese de las exportaciones y de la falta de productos exteriores que suplían algunos sectores de la economía de los países de Sur América. No obstante, esto animó a las economías internas, a producir para el consumo de país, y a que se desarrollaran industrias que compensaran los productos y materias que anteriormente se importaban.

En el documento de las Naciones Unidas, sobre desarrollo de América Latina en la postguerra data que (CEPAL, 1963), los países latinos empezaron a ver cambios en la estructura de la distribución demográfica. Posterior a los años 1938, hubo otra oleada muy fuerte de inmigración hacia los países de Norte América y también latinoamericanos. Esta entrada de inmigrantes ayudó a dar forma a nuevas habilidades técnicas y organizacionales, lo que ayudó notablemente a acelerar la segunda era de la industrialización. Si bien desde 1910 había un gran movimiento de las zonas rurales hacia las ciudades, en 1950 fue una migración exponencial. Las metrópolis se poblaron de campesinos y poco a poco éstos adoptaron una forma de ser y vivir la ciudad más moderna (CEPAL, 1963).

Esta migración a las ciudades fue desequilibrada, puesto que mientras había muchas personas en las capitales, las ciudades pequeñas o intermedias iban quedando vacías y desconectadas de los centros urbanos y modernos. El sistema de transporte terrestre y fluvial, tuvo un desarrollo,

pero no llegó a ser tan robusto, como para mantener conectado al país como redes urbanas (CEPAL, 1963). Los países fueron creciendo con dos formas de ver las ciudades; las capitales como cosmopolitas y las otras como ciudades locales. En las ciudades cosmopolitas se concentraron actividades políticas y mercantiles, la cultura buscaba imitar lo que ocurría en las grandes ciudades del exterior, mientras que las locales mantenían las tradiciones y su desarrollo se mantuvo significativamente más lento.

Adicionalmente el campo, al igual que las ciudades locales, no tuvo mayor tecnificación y avance. La agricultura y la ganadería introdujeron pocas técnicas de producción y mantuvo su proceso tradicional como venían trabajando desde 1955. Esto se debió principalmente, porque los empresarios no veían en la agricultura una fuente activa de producción y exportación, por lo que los países latinoamericanos no invirtieron mucho en traer innovaciones al campo.

El campo y el empresario rural, no fue modernizado como las empresas de la ciudad. Además, la inexistencia de incentivos del mercado moderno en pro del agro, las distancias y la poca conexión que había entre zonas urbanas y el campo agudizaron las brechas del desarrollo de la industria agropecuaria, las cuales permanecieron rezagadas bajo estilos de organizaciones rígidas y tradicionales.

Desde 1950 hasta los 80, las economías y sociedades latinoamericanas lograron una transformación importante, pero no lo suficiente para convertirse en países desarrollados (Búfalo, 2002). Países como México, Brasil, Argentina y Colombia hicieron grandes préstamos a Gran Bretaña y a Estados Unidos, para el desarrollo de la infraestructura, transformación de puertos y medios de transportes y producción de energía eléctrica. Convencido de que dicha deuda podría ser saldada brevemente esperando una ganancia jugosa dada por la proyección de las exportaciones (Toussaint, 2003).

No obstante, durante este periodo se da un desbalance entre lo mucho que se importa, con lo poco que se exporta. Adicional a la precaria administración de políticas de gobierno y económicas, la crisis energética de los 70's y desató una crisis inminente en donde Latinoamérica perdió la capacidad de pago sobre la deuda externa.

Latinoamérica, históricamente se ha visto impactada fuertemente por las economías desarrolladas de América del Norte y países europeos. Sus colonizaciones, ubicación geográfica y composición del terreno también tienen injerencia sobre sus condiciones económicas. En su mayoría Latinoamérica se compone por países en vía de desarrollo cuyas economías varían dependiendo de mercados internacionales y actividades relacionadas a la transformación

industrial de los alimentos y otro tipo de bienes, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos.

La actividad emprendedora tiene un impacto positivo en las naciones de Latinoamérica a mediano y largo plazo. Esta epacta de frente contra la tasa de desempleo y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, puesto que las microempresas como el autoempleo aportan aproximadamente el 83% de empleo en las naciones. Sin embargo, en países en desarrollo, más del 80% de los emprendimientos mueren a los primeros años de actividad (García et al., 2016, p. 91). Con base en este panorama, gobiernos e instituciones ven necesarias la existencia de mecanismos que ayuden a los emprendedores a capacitarse y a entrenarse, para que sus empresas estén mejor preparadas para que se sostengan y crezcan a través del tiempo (García et al., 2016).

### **Emprendimiento Actual en Colombia**

En el área de investigación sobre el tema del emprendimiento a nivel país aún está en gestación. En el artículo “Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento”, por Francisco Matiz, hace la labor de documentar cómo ha sido la investigación sobre el emprendimiento a nivel internacional y nacional, llegando a la conclusión que esta temática aún es muy joven en el ámbito investigativo. Según el rankings que publicó Ireland, Reutzell y Webb (2005) sobre publicaciones relacionadas en 1963 y 2005, data que entre los años 1963 y 1999, el promedio de publicaciones es 3 anuales, pero que aumenta considerablemente desde el año 2000 al 2005, a 25 publicaciones anuales.(Matiz, 2009, p.173)

Colombia, a su vez demuestra que el tema de la investigación sobre emprendimiento aún está germinado, puesto que las líneas de investigación de la academia y las entidades gubernamentales aún son muy escasas. La convocatoria de Colciencias (Departamento de Ciencia Tecnología e Innovación) sobre la medición de grupos de investigación en el 2008 contó con 5.218 inscritos, pero sólo 3.489 cumplieron las condiciones básicas exigidas, y de todos éstos únicamente 25 grupos estaban enfocados en la temática de emprendimiento (Matiz, 2009, p.178).

La investigación y documentación sobre la historia del emprendimiento en Colombia es muy escaso. Es difícil encontrar fuentes que daten de teorías o historiografías del recorrido del emprendimiento en nuestro país, sin embargo, existen algunos documentos que proporcionan

luzes de lo que fue la evolución del proceso de la formación de empresas en Colombia. Carlos Dávila, realizó un detallado recuento del número de publicaciones sobre la historia empresarial en Colombia, y aunque en reiteradas ocasiones confirma el reducido número de investigaciones, logra documentar el recorrido histórico que ha tenido el emprendimiento colombiano.

En nuestro país, la geografía diversa, la dificultad comunicativa entre regiones marcó una diferenciación en el desarrollo de las regiones del país. En la región costera del Caribe, se desarrolló el comercio, mientras que en la costa central fue propicio para la ganadería y el algodón. En la región antioqueña floreció el sector minero e industrial, En la región de Caldas y regiones centrales los cafetales, la producción agrícola y ganaderas fueron las protagonistas. El valle del cauca, por sus tierras fértiles fueron perfectas para la caña de azúcar y la creación de ingenios azucareros, Los llanos orientales para la ganadería y la región amazónica, para la producción de Caucho (Dávila, 1997, p.85).

De donde existe mayor documentación histórica del empresariado, es en Antioquia, pues fue una región que avanzó de manera acelerada con la industrialización y su prosperidad económica. Factores como las diferentes actividades económicas que desarrollaron como la mencionada minería, pero también el comercio, la siembra del tabaco, el café, el surgimiento de la banca, la colonización, la construcción del ferrocarril fueron determinantes para que Antioquia se consolidara como una región empresarial tempranas épocas (Dávila, 1997, p.86).

Otras regiones que se destacan por su crecimiento empresarial son la Sabana de Bogotá y la región de la Costa, con Barranquilla, como ciudad que se ubicaba como la “Puerta de oro” de Colombia. Aunque la migración extranjera entre el periodo de 1820 y 1900 fue escasa, los pocos europeos que migraron se establecieron en Barranquilla, fueron quienes apoyaron en el comercio, en la navegación marítima, fluvial y la formación de clase empresarial (Dávila, 1997).

En el último informe del GEM emitido, demuestra un panorama alentador. La motivación para emprender por oportunidad sobresale de las demás opciones, con una diferencia considerable. Emprendedores que quieren montar su negocio, porque vieron una oportunidad en el mercado es de un 58%, frente a otros empresarios que su motivación es mixta (oportunidad y necesidad) con un 29% y tan solo un 13% por emprendedores que decidieron crear empresa sólo por necesidad es de un 13% (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2017).

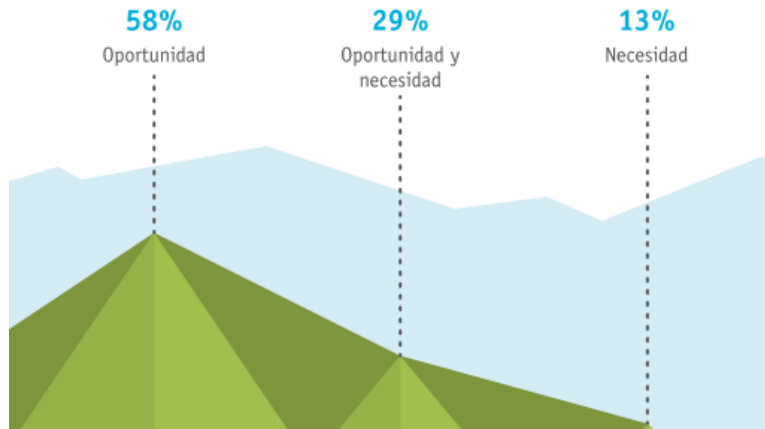


Figura 3. Motivación de los empresarios nacientes y nuevos de Colombia 2016

Fuente: (Global Entrepreneurship Monitor, 2017)

No obstante, el emprendedor colombiano se caracteriza por:

- El 76% de los emprendedores tienen un nivel de escolaridad entre primaria, secundaria y técnica, pero con educación Universitaria el 32%
- El 84% de las empresas nacientes, no usan tecnología en sus emprendimientos
- El 79% de los emprendedores afirma que su empresa tiene mucha competencia en el sector, es decir, que existen en el mercado competidores con los mismos productos y servicios.

El emprendimiento en Colombia, si bien, sí está activo y en el último año creció 5 puntos con respecto al año inmediatamente anterior, existe terreno para que se desarrolle mucho más. Dentro de las conclusiones que plantea el GEM para fomentar la actividad emprendedora está: el generar más programas y procesos de acompañamiento para la formación y el fortalecimiento empresarial, promover medios de comunicación con historias de éxito empresarial, reducir trámites burocráticos, generar mecanismos de financiación y generar el desarrollo de programas de desarrollo profesional, entre otros (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2017) . El público de emprendedores, es una población que en su mayoría no cuenta con una formación académica adecuada y son personas que están interesadas en aprender a gestionar nuevas herramientas y conocimientos para lograr la prosperidad e sus negocios.

## **Sector Mascotas**

### **Relación entre Humanos y mascotas**

La relación entre humanos y animales no es un asunto que ahora. En la prehistoria, los animales inicialmente eran sustento y alimento, pero gracias a la domesticación y creación de cultivos, los ancestros empezaron a relacionarse con los animales de una manera diferente.

Para el hombre la domesticación le ayudó a re-pensar la manera de alimentarse, favorecerse de la fuerza que los animales le brindaban y empezar a reproducir los animales de una manera que resaltara algunas características de ellos; para el animal, la domesticación representó la evolución de su especie. El perro (lobos cachorros) fue uno de los animales que primero se domesticó, también hay indicios que ovejas, cabras y otras especies se domesticaron en la era del paleolítico (Gutiérrez, Granados, y Piar, 2007).

Posteriormente, civilizaciones de Egipto, China y Roma, los animales tomaron un significado de poder y status. Éstos eran tratados con lujos y cuidados, incluso con mejor trato que personas comunes (Gutiérrez et al., 2007, p. 167) . Hoy en día la relación con animales puede que sea utilitaria, pero cada vez más, éste toma un concepto de humanización. Cambios en la legislación de algunos países para proteger el trato animal, o condiciones para el cuidado y sacrificio de los mismos, aparición de establecimiento de comercio dedicado a las mascotas, servicios de bienestar, estéticos, médicos-veterinarios, recreativos, servicios funerarios (Gutiérrez et al., 2007, p. 168) y de productos de lujo para los animales domésticos son muestra evidente de que el significado de los animales ha dejado de ser utilitario u objeto de lujo para convertirse en algo más cercano al ser humano.

### **Sector Económico Mascotas**

El sector económico mascotas, son todos aquellos negocios que dan productos y servicios a los animales domésticos, ya sean perros, gatos, aves, hámster, reptiles, entre otros. Sin embargo, aunque este sector comprende varios animales, los que más se destacan son negocios para los caninos y felinos. Según el informe de ExpoPet-Corferias, cuyas fuentes son Euromonitor, Latin America-Retail Value RSP -US\$ mn-Constant 2016 Prices, Fixed 2016 Exchange Rates, entre otras instituciones, confirman que el sector mascotas en Latinoamérica cuenta con un crecimiento sostenido promedio del 10% y se calcula que siga así hasta el año 2021 (Corferias, 2016). En este sector se encuentran las empresas que: venden productos alimenticios para



mascotas, guarderías, empresas de salud (veterinarias, clínicas), cuidado y estética de mascotas (peluquerías - spa), comercio de juguetes y artículos para mascotas, entre otros. Haciendo un “zoom” a Colombia, según el mismo estudio, nuestro país se ubica en el cuarto lugar, siendo Estados Unidos el país que lidera este grupo; luego Brasil, México y Chile. Colombia crece al 13% promedio anual, donde la industria que tiene mayor posicionamiento es alimento para perros y gatos.

El crecimiento por categoría desde el año 2011 al 2016 es:

- 74% Alimento para gatos y perros
- 71% Cuidado de mascotas
- 70% Productos para mascotas
- 37% Arena para gatos
- 32% Salud
- 25% Suplementos dietarios

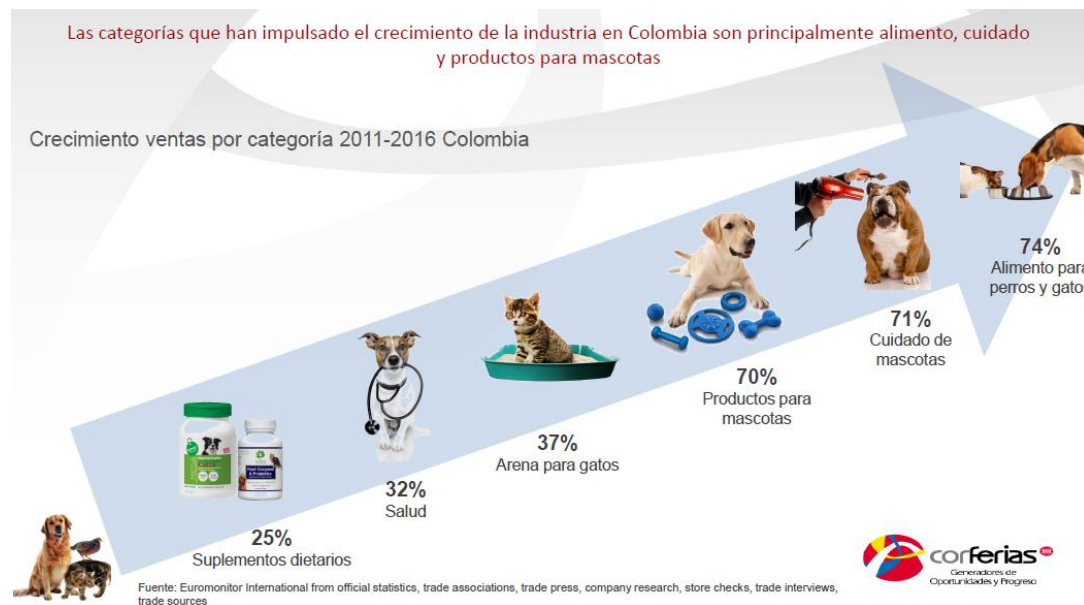


Figura 4. Crecimiento venta por categorías 2011-2016 Colombia

Fuente: (Corferias, 2016)

Aunque en el 2015, debido a la recesión económica impactada por la crisis del petróleo que golpeó a Colombia, este sector sufrió leves impactos, debido a que el sector socioeconómico que aporta al cuidado de las mascotas no redujo drásticamente el consumo de los productos y

servicios, en cambio mostró un alto grado de resiliencia por parte del estilo de vida del segmento de consumo (Corferias, 2016 p.8 ).

El crecimiento del sector económico no sólo se debe a que cada vez más personas tienen una conciencia distinta frente al cuidado de los animales, sino que también se debe a un fenómeno social de la composición de las familias en los últimos años. Un sondeo realizado a inicios del 2018 por *World Animal Protection* <sup>6</sup> con más de 10 mil dueños de perros en Latinoamérica y confirma que el 95% de los dueños ven a sus mascotas como hijos o parte de sus familias y un pequeño porcentaje los ven únicamente como mascotas (World Animal Protection, 2018). Así mismo, en Colombia, el crecimiento del sector también tiene un origen en el cambio de percepción que tienen los dueños de mascotas, que pasaron gradualmente de ser de animales domésticos a miembros de familia, y también se suma el fenómeno de “Síndrome del Nido Vacío” tanto en parejas jóvenes que por elección deciden no tener hijos, como en adultos mayores que experimentan el hogar vacío porque ya la etapa de crianza ha pasado y los hijos hacen su vida fuera del hogar de sus progenitores. Este tipo de familias, tiende a llenar la necesidad de dar amor en las mascotas y por lo general adquieren perros o gatos domésticos (Corferias, 2016).

La estructura de la familia tradicional conformada por madre, padre e hijos, está pluralizada, no solo porque los jóvenes deciden no tener hijos, sino también porque los hogares están siendo conformados por diferentes miembros, ya sean hogares unipersonales, o familias de parejas LGTBI. Los hogares unipersonales es una tendencia mundial que va en crecimiento. Según el informe de Fenalco, evidencia que en Alemania se presenta en un 40%, en estados Unidos en un 26%, en España un 25% y en Japón casi un tercio de la población vive sola. En Colombia esta tendencia no es extraña, en Bogotá se registra un 17% de hogares unipersonales, en Cali y en Medellín un 16%. Aunque en nuestro país la tendencia no es tan alta comparada con la de otros países, esta tasa tiende a ir creciendo cada vez más (Fenalco, 2016).

En países donde el crecimiento poblacional se va volviendo lento y el número de natalidad descende, es donde el mercado de las mascotas empieza a tener más oportunidad (El

---

<sup>6</sup> World Animal Protection: es una comunidad creada en 1950 con el objetivo de salvar y proteger animales de las calles, de lugares maltratadores como granjas o de entretenimiento con mascotas y salvar animales de desastres naturales. También es creadora de la publicación “*Animal Protection Index (API)*”, la cual provee un ranking e información de 50 países en el mundo (incluyendo Colombia), sobre sector alimenticio con animales, uso de animales para entretenimiento o investigaciones científicas, información sobre tendencias de animales domésticos y de compañía, animales salvajes y la conservación de estos, entre otros. Cuenta con oficina en Australia, Brasil, Canadá, China, Costa Rica, Dinamarca, India, Kenya, Holanda, Nueva Zelanda, Thailand, Reino Unido y Estados Unidos.

Espectador, 2015). Así mismo el crecimiento de mascotas felinas ha incrementado en los hogares porque son mascotas que pueden permanecer solas mientras los miembros de la familia trabajan o atienden las ocupaciones del día a día.

En Colombia, tomando el dato de las ciudades principales de Colombia, Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, un 37% de la población sí tiene mascota en sus hogares. Según la encuesta de Fenalco con B&Optimos revelan que del 37% de los hogares encuestados, el 71% tiene caninos, mientras que el 14% gatos, otro 14% aves y el restante tiene peces, hámster, entre otros (B&Optimos y Fenalco, 2015).

### **Tipo de usuario o cliente del sector mascotas**

Los animales han estado con los humanos desde tiempos inmemoriales. El perro ha sido a través de la historia ha tenido varias funciones, tales como: cazador, pastor de rebaños, guardián, rescatista en guerras y desastres, parte de espectáculos y participante de deportes. Así mismo los gatos, fueron los encargados de cazar roedores (Pinto, 2017). Sin embargo, hoy en día esta función cada vez está más desdibujada y tanto, perro como los y gatos gozan ahora de lujos y mimos de sus dueños y ocupan un lugar como un miembro de la familia.

Existe actualmente una tendencia en donde las personas están “humanizando a las mascotas”. Como se expresó anteriormente, la composición de las familias ha variado y esto ha permitido que las mascotas sean consideradas como un miembro más de la familia, y no sólo visto como un animal doméstico. Algunos dueños de mascotas están dispuestos a adquirir alimentación Premium para la mascota, así como comprar vestuario, disfraces para celebrar con ellos fechas especiales como el cumpleaños. Halloween, navidad, entre otras ocasiones del año (Corferias, 2016).

Esta tendencia trae como resultado el crecimiento de sectores económicos del bienestar y la salud de las mascotas, específicamente en la alimentación nutritiva y sana (alimentos sin gluten, orgánica, sin químicos, sin alergógenos, entre otros), negocios relacionados al cuidado, salud y estética de mascotas -spa, hospitales, hoteles, spa, gimnasios, tiendas especializadas, etc.-) y productos o servicios complementarios (servicios funerarios, tiendas de vestuario, accesorios, coches o vehículos para mascotas) (Corferias, 2016).

En el reporte del Análisis Sectorial ExpoPet Corferias del 2016, Se clasificaron 4 tipos de clientes del sector mascotas.

- A. Entry Level:** este grupo de personas tiene su mascota con el fin de darle compañía. Son Personas que alimentan a sus mascotas con sobras de comida de lo que la familia consumió. Da una asistencia médica básica requerida y los artículos complementarios son mínimos. Consume en promedio mensual en el médico veterinario, 50.000 pesos, y en productos aproximadamente 15.000 pesos.
- B. Mainstream:** son personas que adquieren una mascota con el fin de tener compañía y adicional están conscientes que cada mascota tiene unas necesidades especiales. Aunque en temas de salud le dan lo básico, hacen visitas al veterinario para chequeos periódicos. Alimentan a sus mascotas con concentrado especial para ellos. En cuanto a productos complementarios, compran los artículos básicos y algunos juguetes. El consumo es de comida, aproximadamente 100,000-250,000 pesos mensuales; en el médico veterinario gastan 50,000 mensual, en peluquería: 45,000 pesos al mes y en productos complementarios 30.000 mensuales.
- C. Premium:** Este grupo de personas considera a su mascota como miembro de su familia. En temas de salud, éstos no escatiman en gastos médicos si su mascota lo requiere. En alimentación tienden a comprar alimentos Premium con beneficios de nutrición, bienestar e ingredientes saludables. Así mismo son dueños que compran a sus mascotas vestuario y juguetes. En cuanto a la inversión, este grupo gasta un promedio mensual en comida 250,000 pesos, en médico veterinario 100,000 pesos, en peluquería 100,000 pesos, en colegio 300,000 y en productos 80.000 pesos mensuales.
- D. Súper Premium:** este segmento del mercado trata a sus mascotas como un hijo. Se caracterizan por ser excesivamente meticulosos con todas las cosas que tienen que ver con salud, recreación y bienestar físico. La alimentación es premium cuidando que los ingredientes sean orgánicos, con beneficios adicionales de salud y nutrición. En los productos y servicios complementarios están los gimnasios, spa, vestuario, juguetes, etc. Estos dueños de mascotas gastan un promedio mensual en comida 300,000, médico veterinario 100,000 , peluquería y spa 300,000, en Colegio 300,000 y en productos complementarios 150.000 mensuales (Corferias, 2016).

Según el reporte de Análisis Sectorial de Expopet, en Colombia el segmento que más predomina es el de Mainstream, puesto que en los últimos años el sector socioeconómico medio se ha migrado a esta categoría en la medida en que se incrementa la compra de alimentos y servicios más premium para sus mascotas. Así mismo, como se mencionó, el número de miembros de familia está disminuyendo, y el número de mascotas viene creciendo de manera sostenida, por lo que el rol del animal doméstico ha tomado un puesto importante

en la dinámica familiar. Como se enunció, en Bogotá el 17% de las familias están compuestas de un solo miembro, esto es un factor determinante para que éstas se inclinen a tener una mascota para su compañía y brindar afecto. Los grupos premium y súper premium, si bien están creciendo, aún siguen siendo nicho para el sector mascotas (Corferias, 2016, p. 15).

### **Perfil de cliente de mascotas**

B&Optimos y Fenalco (2015) realizaron una investigación sobre el sector económico de Mascotas, en las ciudades principales de Colombia: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Este estudio dio una visualización importante sobre el crecimiento del sector y sobre las características de los dueños de mascotas, es decir, los consumidores y clientes de este sector.

La investigación se hizo en hombre y mujeres desde los 18 a los 60 años, haciendo una diferenciación entre los que eran decisores de compra de los que no. Esta aproximación es muy valiosa para el propósito de este trabajo de grado, puesto que es relevante conocer el perfil de los clientes y sobre todo de los decisores de compra de los productos y servicios del sector mascotas.

Como se ve en los siguientes gráficos (Figura 3, Figura 4 y Figura 5), la población que tiene mascotas está distribuida casi de manera equitativa en todos los estratos socioeconómicos. Sin embargo, el estrato alto y medio está por encima del estrato bajo, por una pequeña diferencia. Así mismo se puede observar que el público femenino es quién más pesa a la hora de tener mascota con un 39%, sin embargo, el público masculino no dista mucho, con un 24%.

En cuanto al tipo de mascota, el perro es la mascota que más personas tienen en su hogar. En los estratos altos, supera con un 71%, mientras que en estratos bajos y medios están equitativos con un 61%. Los hombres son los que más optan por un canino a la hora de escoger mascotas, mientras que la mujer, si bien sí la mayoría se decide por un perro, son las que tienen gatos como animal doméstico por encima de los hombres. Otras mascotas relevantes, está la tortuga, en estratos altos y las aves en estratos bajos.

En cuanto a hábitos de consumo, todos los estratos prefieren comprar como primera opción los alimentos y accesorios de sus mascotas en las grandes superficies. No obstante, de segunda opción, los estratos altos prefieren comprar alimento y los accesorios en tiendas especializadas de mascotas y los estratos medios en tiendas. Desde la perspectiva de género, los hombres prefieren comprar en tiendas especializadas, mientras las mujeres prefieren hacerlo en grandes superficies.

## TENENCIA DE MASCOTAS



¿Tiene usted mascota?

Decisores de compra

	BAJO	MEDIO	ALTO	FEMENINO	MASCULINO
SI	35%	40%	40%	39%	24%
NO	65%	60%	60%	61%	76%

Figura 5. ¿Tiene usted mascotas?

Fuente: (B&Optimos; Fenalco, 2015)

	BAJO	MEDIO	ALTO	FEMENINO	MASCULINO
PERRO	61%	63%	71%	61%	98%
AVES O PÁJAROS	27%	15%	17%	21%	-
GATO	11%	17%	4%	13%	2%
TORTUGA	3%	-	19%	5%	-
HÁMSTER	-	4%	-	2%	-
CONEJO	1%	1%	1%	1%	-
PECES	-	1%	2%	1%	-

Figura 6. ¿Qué mascotas tiene?

Fuente: (B&Optimos; Fenalco, 2015)

Decisores de compra

	BAJO	MEDIO	ALTO	FEMENINO	MASCULINO
SUPERMERCADOS O GRANDES SUPERFICIES	58%	49%	69%	56%	46%
TIENDAS	10%	24%	10%	16%	21%
ALMACENES ESPECIALIZADOS PARA MASCOTAS	15%	11%	21%	13%	33%
GRANEROS	15%	15%	1%	13%	-
COMIDA CASERA (SOBRAS)	2%	1%	-	1%	-

Figura 7. ¿En dónde compra el alimento para su mascota?

Fuente: (B&Optimos; Fenalco, 2015)

## VII. Marco Metodológico

Desde la existencia de la humanidad siempre ha existido la curiosidad y motivación para crear y transmitir conocimiento. Existen tipos de conocimiento, como los cotidianos y las buenas prácticas para realizar las tareas de la casa, el trabajo; sin embargo, hay otro tipo de conocimiento que requiere la indagación, confrontación de ideas para llegar a la verdad, o a interpretaciones que podemos considerar reales y válidas (Sabino, 1992).

El saber requiere esfuerzo para adquirirlo y se logra en la medida en que buscamos cuestionamientos o problemas para ser resueltos por medio de métodos que nos permitan explorar y entender a los objetos y el entorno. La ciencia es una rama del saber del ser humano y debe ser vista como una de las actividades que el hombre realiza, como un conjunto de acciones encaminadas y dirigidas hacia determinado fin, que no es otro que el de obtener un conocimiento verificable sobre los hechos que lo rodean (Sabino, 1992).

La investigación científica ha tenido en la historia diferentes enfoques metodológicos, los cuales tienen posturas diferentes sobre cómo se debe examinar el objeto de estudio. Algunos investigadores de las ciencias sociales abordaron sus exploraciones desde una postura positivista, la cual se encarga de a tomar como punto de referencia los métodos de investigación de las ciencias naturales y la trasladan exactamente al estudio social. Según Carlos Monje (2011), el objetivo de esta postura se fundamenta en tener “la explicación de los fenómenos estableciendo regularidades en los mismos a través de métodos cuantitativos, esto es, hallar leyes generales que explican los comportamientos sociales” (Monje, 2011, p.11).

Es decir, para la corriente positivista, lo importante es medir y cuantificar. Ésta se basa en procedimientos netamente cuantitativos los cuales buscan encontrar series o repeticiones para medirlas, identificar tendencias para plantear nuevas hipótesis y construir teorías (Monje, 2011, p. 12).

No obstante, a parte de esta corriente, existen otros enfoques metodológicos, los cuales se alejan un poco de la verificación cuantitativa, y se aproximan a prácticas más de interpretación del objeto en su entorno. En esta línea se encuentra el enfoque fenomenológico, el cual afirma que los objetos no se pueden estudiar en su estado real, sino que éste es investigado cuando las personas lo perciben y lo interpretan durante un momento específico, en una situación precisa y es determinada bajo la experiencia de los sujetos que lo observan (Sampieri y Fernández , 2010, p. 20).

El enfoque fenomenológico utiliza métodos cualitativos para realizar estudios y llegar a construir conocimiento. Según Carlos Arturo Monje, los métodos cualitativos se nutren tanto de la corriente fenomenológica como en el pensamiento hermenéutico. El pensamiento hermenéutico se mueve en los significados e interpretaciones y no únicamente en los datos. Se interesa por la necesidad de comprender el significado de los fenómenos y no solamente de explicarlos en los términos de causalidad, como se hace opuestamente en el positivismo. Da prioridad a las motivaciones, las expectativas, las razones, las creencias de los individuos (Monje, 2011, p. 12).

Los investigadores que se encuentran dentro de la línea fenomenológica dan especial sentido a las vivencias de la vida cotidiana y consideran que los acontecimientos se hacen comprensibles en la medida en que son iluminados por los puntos de vista de personas que también observan el mundo desde otras perspectivas (Monje, 2011, p. 12).

Tanto el enfoque positivista como el fenomenológico, son válidos para abordarlos como línea de guía en las metodologías de investigación, sin embargo, como cada uno tiene aproximaciones opuestas al abordar su objeto de estudio, es imprescindible tener claro el propósito de lo que se quiere conseguir y las razones por las cuales se escoge un enfoque metodológico sobre el otro.

Existen trabajos de investigación que se mantienen a lo largo de su estudio bajo un mismo enfoque metodológico. Investigaciones cuyos objetivos buscan predecir o controlar fenómenos naturales, establecer leyes o buscar tendencias para ordenar y cuantificar los resultados, se basan en el positivismo. Mientras que los estudios que van tras del objetivo de comprender a partir del sentido que adquieren las cosas para los individuos dentro del mundo, están enmarcados bajo el enfoque fenomenológico (Monje, 2011, p. 12).

Ahondando en el enfoque fenomenológico, se encuentra la investigación cualitativa. Esta, como se mencionaba, se interesa por captar la realidad “a través de los ojos” de quien está analizando y el contexto que lo rodea. El investigador no parte de supuestos teóricos previos, sino que pretende conceptualizar sobre la realidad que está estudiando. Actúa desde el proceso inductivo, el cual se basa en la observación de la situación para analizar parámetros, comportamientos que son aceptados o no, por individuos en momentos específicos de la historia. Este análisis le permite al investigador concluir y describir esquemas interpretativos de los grupos estudiados (Monje, 2011, p13).

En este trabajo de grado, es muy importante este enfoque sobre la realidad vista en el entorno donde se desarrolla. El objetivo general de la investigación es “estructurar una guía sobre Comunicación Estratégica para la gestión de la comunicación en los emprendimientos del sector



mascotas". En este sentido, es pertinente ubicarse en el sector mascotas y en la población de emprendimientos para poder interpretar la necesidad específica que tienen este tipo de empresas. La comunicación, por su lado, es una herramienta que, si bien es utilizada por toda la humanidad, es el individuo y el contexto quienes le dan sentido a los mensajes. La comunicación está dentro de las ciencias sociales, y para que la comunicación sea estratégica es necesario analizar aspectos específicos y pertinentes para el sector y la audiencia, por lo que para el trabajo presente es relevante partir de una metodología que le permita interpretar la realidad específica del contexto, tener perspectivas de expertos en emprendimiento para construir un producto que aporte valor.

No obstante, la metodología cualitativa no se enfoca solamente en el análisis del escenario que está estudiando. Ésta no prescinde de un marco teórico. En la investigación cualitativa la teoría es muy importante, pero la diferencia es que ésta la toma como instrumento de guía, más no como referencia para generar hipótesis a priori. La investigación documental será muy importante para lograr especificar qué es comunicación estratégica, cómo se ha desarrollado el emprendimiento y las etapas por las que pasa una empresa en la medida que se va consolidando y conocer las variables importantes para concebir la gestión de la comunicación de manera estratégica.

En cuanto a la objetividad, en la investigación cualitativa debe implementar métodos sistemáticos para que las notas de campo o las interpretaciones sean lo más imparcial posible, así como establecer un número de datos a analizar considerables para que la muestra sea suficiente y logre la efectividad que se requiere. La teoría, nuevamente juega un papel importante en la confrontación de los datos y en la veracidad. Un concepto que se ha validado por varios autores es definitivamente un conocimiento que se puede definir como certero (Monje, 2011).

El investigador y sus cualidades en un trabajo de estudio cualitativo es vital para el éxito del mismo. Ser paciente, flexible, intuitivo, perspicaz y con visión analítica son unas de los aspectos que deberá tener para llevar a cabo un estudio coherente. El investigador también debe ser organizado, meticoloso en la verificación de los resultados, seguir el paso a paso de la metodología y estar dispuesto a superar las etapas de la confusión mediante la toma de decisiones (Monje, 2011, p. 45).

Dentro de los pasos que debe seguir en un estudio cualitativo está la definición del objeto de estudio, objetivos de la investigación, la revisión de un marco teórico o conceptual, el diseño de la investigación con las técnicas adecuadas para recoger los datos, análisis e interpretación de

los resultados y las conclusiones del estudio. Con base en esto, es necesario, entonces dar paso a la definición de los métodos e instrumentos que se van a utilizar para la recogida de los datos de este trabajo de investigación.

## **Métodos de Investigación**

Toda investigación tiene como objetivo primordial, producir conocimiento novedoso; y la forma de obtenerlo, es mediante un consolidado de directrices enmarcadas bajo enfoques que se han venido madurando durante muchos años de práctica y reflexión. Cada investigación se nutre de los métodos investigativos según los objetivos específicos que se haya propuesto comprender en el mismo (Calvo y Gómez, 2008, p. 4).

Dentro del marco de estudio en las ciencias sociales, como se mencionó anteriormente, existe la utilización de técnicas de carácter cuantitativas y cualitativas. La primera nos provee de datos valiosos y suficientes para poder responder a las hipótesis o preguntas iniciales. Las segundas, permiten profundizar en el conocimiento particular y detallado de la necesidad de la investigación y nos recuerdan la importancia del factor humano, como principal fuente de información que permite realizar planteamientos más abiertos y adaptados a la realidad investigada (Calvo y Gómez, 2008, p. 6). Es decir, que la utilización de los métodos cualitativos nos permite hacer un acercamiento más ajustado a la necesidad del objeto de estudio y evaluar en un contexto específico el fenómeno.

En el enfoque cualitativo existen varios métodos y técnicas de investigación propicias para la recolección de datos. Sin embargo, es importante escoger el método adecuado según el objetivo que se quiera lograr, puesto que puede el investigador incurrir en un error eligiendo un método para recoger información, cuando es posible que otro sea el más adecuado.

Para el primer objetivo específico de esta investigación se va a utilizar una metodología cualitativa y el instrumento de recogida de información es el análisis de contenido y del discurso.

### **Análisis de contenido y del discurso:**

Esta técnica de investigación cualitativa se utiliza para el estudio y entendimiento del contenido de una comunicación oral o escrita. El investigador elige unas categorías de análisis y con base

en estas puede desarrollar un sistema de clasificación que le permite categorizar los mensajes. Este sistema puede analizarse posteriormente de manera interpretativa (Monje, 2011. p.119). Esta técnica permite analizar varias cosas: aparición de ciertas palabras o manejo de temas, frecuencia en la utilización de palabras o información con cierto significado específico, identificar el interés por un tema particular (presencia o ausencia de este), identificar la novedad e interpretar el contenido definiendo categorías que le permitan describir los rasgos característicos. (Monje, 2011. p 120). Es una técnica indirecta puesto que el contacto con los sujetos es mediante la producción escrita, audiovisual u oral (Monje, 2011. p 158). Para el propósito de este trabajo de grado, el primer objetivo específico se va a trabajar bajo este instrumento, puesto que es el más adecuado para su intención.

El primer objetivo es: descubrir cómo los emprendimientos del sector mascotas gestionan actualmente la comunicación. Este objetivo busca diagnosticar la situación actual, será estudiado bajo la técnica de análisis de contenido, puesto que con dicho instrumento se podrá analizar cómo los emprendimientos gestionan la comunicación, si existe cierta frecuencia en el uso de ésta para interactuar con los públicos de interés, si hay una planeación en las comunicaciones, si ya existen definiciones corporativas importantes publicadas en sus medios digitales (páginas web y redes sociales) que den lineamiento, personalidad e identidad a las comunicaciones.

#### **Recogida de datos:**

- Elección de los emprendimientos a analizar. De la muestra de empresas, cuáles tienen página web y tienen fan page en Facebook.
- Establecer periodo de tiempo: para analizar el contenido en Facebook de los últimos 4 meses de contenido publicado.

#### **Análisis e Interpretación:**

- Establecimiento de categorías de análisis, conceptos que se relacionan a éstas categorías, y los significados para la posterior interpretación del contenido.
- Lectura de los textos o de la información recolectada para el análisis e interpretación.
- Análisis de frecuencia
- Número de interacciones de la comunidad con los mensajes emitidos por la empresa (vistas, compartidos, reproducciones, *likes*, entre otros)

## Conclusiones:

- Se realizan conclusiones sobre la interpretación realizada.

Así mismo, como manera complementaria, se hará una triangulación metodológica, mediante entrevistas a los emprendedores, para que la metodología tenga validez y soporte. En las metodologías cualitativas como la del análisis del discurso, es importante hacer una validación con las fuentes para entender la finalidad de sus comunicaciones y si éstas fueron planeadas de manera estratégica.

## Análisis de Contenido en páginas web

La web se ha convertido en uno de los medios de comunicación más importantes para las empresas, no solo porque a través de ellas pueden realizar transacciones y ganar dinero, sino porque son fuente de comunicación y de difusión de información valiosa para el público (Dueñas, 2017, p. 55). Así mismo, Facebook sigue siendo la red social más consultada a nivel mundial. Esta permite ampliar el alcance de la página web al proporcionar espacios donde se difunden imágenes, videos, actividades; adicional que permite la interacción en tiempo real con los usuarios. Por eso para la metodología es importante analizar estos dos medios, mediante el análisis de contenido.

En primer lugar, se va a analizar las páginas web según unas categorías descritas en el marco teórico y que a continuación se va a explicar con más detalle. Dentro cada categoría tiene unos elementos que la constituyen. En el análisis se tendrá en cuenta qué tan completos están los elementos, sus descripciones para poder determinar el grado de completitud y desarrollo de las categorías.

Tabla 7 *Categoría de análisis de contenido.*

Categoría	Elementos	Descripción	# de Ítems
<b>Personalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dominio</li><li>• Nombre</li><li>• Propósito- misión</li><li>• Visión</li><li>• Historia</li><li>• Servicios y productos</li></ul>	la personalidad es un elemento que hace que una empresa sea única. En la medida que un emprendimiento defina su propósito-misión, visión; su comunicación estará orientada de manera estratégica en todas sus acciones comunicativas. Así mismo, información sobre su historia, dar visibilidad al nombre del negocio hace parte de la personalidad de una empresa.	5
<b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valores corporativos</li><li>• Creencias: interacciones que</li></ul>	es la reunión de valores, principios, normas, conocimiento de los procesos	3

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• refuercen los valores corporativos</li> <li>• Uso de videos e imágenes internas de empleados</li> </ul>	productivos y una conducta aprendida dentro de la organización	
<b>Identidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logo</li> <li>• Tono comunicativo</li> <li>• Tipo y tamaño de la fuente</li> <li>• Uso de colores</li> <li>• Diagramación limpia.</li> </ul>	Conjunto de actuaciones y elementos que hacen que una empresa sea una y no otra	5
<b>Imagen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Testimonios de Clientes</li> <li>• Proveedores y aliados</li> <li>• Uso de videos e imágenes internas de clientes /proveedores/ aliados</li> <li>• Correo corporativo</li> </ul>	percepción que tienen los públicos de interés sobre la empresa. cómo se proyecta y como es vista desde la óptica de los diferentes públicos	4
<b>Públicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal para empleados</li> <li>• Acceso a Contáctenos</li> <li>• Acceso a redes sociales</li> <li>• Chat en línea</li> <li>• Blog</li> </ul>	Todos los grupos de personas que se relacionan con la empresa	5

Fuente: elaboración propia

Por último, se designará una puntuación para hacer la metodología eficaz a la hora de hacer la evaluación entre los sitios web. Cada elemento dentro de la categoría cuenta como un (1) ítem. En el análisis de la categoría constatará del número de ítems desarrollado en las páginas web sobre el total de ítems. El peso de todas las categorías será el mismo, por lo que la puntuación final de cada página web será el promedio de todas las categorías.

Al final, el porcentaje tendrá una clasificación que permitirá medir si el emprendimiento cuenta con una página web que contenga los elementos bases que aporten a la gestión de una comunicación estratégica.

Tabla 8. *Puntuación de la Metodología de análisis del discurso*

Puntuación	Intervalos
Gestión Comunicativa: Muy Buena	100% a 80%
Gestión Comunicativa: Media	79% a 50%
Gestión Comunicativa: Baja	49% a 20%
Gestión Comunicativa: Muy baja	19% a 0%

Fuente: elaboración Propia

Tabla 9. *Significado de la categorización*

Puntuación	Descripción
<b>Gestión Comunicativa: Muy Buena</b>	La composición de la página web cuenta con elementos y definiciones suficientes que indican la existencia de una planeación previa. Existe coherencia en la naturaleza del negocio con la publicación de contenido, servicios, uso de imágenes y composición.
<b>Gestión Comunicativa: Media</b>	La composición de la página web cuenta con algunos elementos que medianamente dan indicios de una planeación y definiciones importantes para que ser estratégica. Tiene un manejo de elementos comunicativos, pero carece de elementos suficientes para determinar que es estratégica.
<b>Gestión Comunicativa: Baja</b>	La composición de la página web no cuenta con elementos suficientes que indiquen una planeación previa o definiciones que hagan estratégica su comunicación
<b>Gestión Comunicativa: Muy baja</b>	La composición de la página web no cuenta con ningún elemento que permita establecer que es comunicación estratégica

Fuente: elaboración propia

Facebook es la red social más consultada por los usuarios. Es una herramienta principal que usan los negocios para compartir material audiovisual y generar contenido. Si bien Instagram, YouTube, WhatsApp son también redes sociales que permiten una interacción importante, para el propósito de este trabajo se analizará Facebook, porque es la red social con más número de visitas y que aún está vigente a nivel mundial.

Tabla 10. *Significado de la categorización del Análisis del Discurso en Facebook*

Categoría	Elementos	Descripción	# de Ítems
<b>Tiempo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Últimos 4 meses: octubre, septiembre, agosto, julio del 2018</li> <li>Frecuencia de los mensajes</li> </ul>	Selección del intervalo de tiempo	
<b>Personalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de usuario de Facebook</li> <li>Descripción de Tipo de negocio</li> <li>Descripción del negocio</li> <li>Foto de perfil y de portada</li> <li>Páginas a quienes el emprendimiento sigue</li> </ul>	<p>Con base en las definiciones de propósito, misión y visión, se puede ver si hay coherencia de esto en los temas de las publicaciones.</p> <p>En la medida que un emprendimiento se dé a conocer, describa sus intereses, de acceso</p>	4

		a su página web, selecciones una categoría – sector económico, defina su propósito-misión su comunicación estará orientada de manera estratégica en todas sus acciones comunicativas. Así mismo, información sobre su historia, dar visibilidad al nombre del negocio hace parte de la personalidad de una empresa.	
<b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores corporativos</li> <li>• Creencias: interacciones que refuercen los valores corporativos</li> <li>• Actuaciones: acciones que refuercen los valores corporativos</li> <li>• Fotos y/o videos de actividades de los empleados</li> </ul>	Es la reunión de valores, principios, normas, conocimiento de los procesos productivos y una conducta aprendida dentro de la organización. En la página web hay descripción de los valores, se analizará si se evidencia esto en redes. Adicional, si en redes hay muestras de la cultura organizacional, reuniones de equipo, integraciones o muestras de la cultura organizacional	3
<b>Identidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logo</li> <li>• Tono comunicativo</li> </ul>	Conjunto de actuaciones y elementos que hacen que una empresa sea una y no otra	5
<b>Imagen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Testimonios Clientes</li> <li>• Testimonio proveedores/aliados</li> <li>• Uso de videos propios</li> </ul>	percepción que tienen los públicos de interés sobre la empresa. cómo se proyecta y como es vista desde la óptica de los diferentes públicos	3
<b>Públicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfono de contacto</li> <li>• Acceso al chat</li> <li>• Ubicación: mapa – dirección</li> <li>• Link a la página web</li> </ul>	Todos los grupos de personas que se relacionan con la empresa, y el acceso con canales de comunicación a ellos.se mirará si hay contenido para el cliente ideal, si se evidencia interacción	5
<b>Interacciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a que los usuarios comente y realicen post</li> <li>• Porcentaje de respuestas a las interacciones de los usuarios</li> <li>• Tiempo en responder a las interacciones</li> <li>• Tamaño comunidad</li> </ul>	La interacción es un indicador de que a los usuarios les interesa y les agrada las comunicaciones que la empresa está emitiendo. Entre más acertado sea el mensaje, más personas se sentirán atraídas y afines al negocio.	4
<b>Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósito del negocio</li> <li>• Diferenciador</li> </ul>	Establecer una relación entre lo que está en la página web, y lo que se publica en redes sociales, para determinar si existe una continuidad y coherencia del discurso comunicativo	

Fuente: elaboración propia

## **Categorías para la triangulación metodológica a través de una entrevista a los emprendedores:**

### **1. Personalidad:**

- Cuando creó la empresa, ¿definió propósito, misión –visión?
- ¿Cree que es necesario esto para gestionar su comunicación?

### **2. Identidad:**

- ¿En algún momento ha tenido asesoría formal de Comunicación Estratégica para su empresa?

### **3. Cultura:**

- ¿Se tienen definidos los valores corporativos, políticas organizacionales, procesos?

### **4. Imagen:**

- ¿Sabe lo que la gente opina de su negocio?
- ¿Tiene mecanismos para averiguar la percepción? ¿Cuáles?

### **5. Públicos de interés:**

- ¿Se comunica actualmente con sus clientes potenciales?
- ¿Nombre cuáles públicos reconoce?
- ¿Conoce algún atributo de sus clientes potenciales? (datos demográficos –edad, estado civil – intereses, lugares que frecuenta, etc.)
- ¿Se comunica actualmente con sus clientes potenciales? Si/ No
- ¿Qué medios utiliza para Comunicarse con sus clientes potenciales?
- Cuando se comunica con sus públicos de interés lo hace generalmente a través de: a) Mensajes generales que apliquen a todos los públicos. b) Mensajes diferentes para uno de los públicos. c) No hago mensajes d) No sé
- ¿Usted planifica su comunicación estratégica actualmente? Si / no
- ¿Utiliza algún método para recoger información de sus públicos de interés? Si/ No

## **Entrevista Semi-estructurada**

Esta técnica de investigación es una de las más comunes para la recolección de datos cualitativos. Consta de un cuestionario o guion que sirve de norte para que todos los entrevistados respondan las preguntas con el objetivo de tener un proceso medianamente estandarizado. La entrevista a semiestructurada, se define como un intercambio de información entre una persona (el entrevistador) y otra (s), el entrevistado (s), en donde el entrevistador define



el orden, contenido y la profundidad, de acuerdo al contexto del sujeto (Monje, 2011, p. 150). Esta técnica de recolección de datos es íntima, flexible y abierta, en donde a través de preguntas y respuestas se logra construir significados en torno a un tema (Sampieri y Fernández, 2010, p. 418).

Este tipo de entrevistas tienen un foco en el entrevistado, en donde el entrevistador con anterioridad realiza un cuestionario, pero que durante la entrevista éste realiza las preguntas de manera que pueda encauzar la conversación y dar prioridad a unos temas dependiendo de la situación y características del sujeto encuestado. Esta técnica permite flexibilidad para ahondar en temas que vayan surgiendo por iniciativa del entrevistado, quienes se pueden expresar con libertad con respecto a los temas planeados.

En esta técnica, no se escoge una muestra aleatoria, pues la selección directa de expertos es fundamental para la calidad de la información que se va a recopilar.

Para asegurar el éxito de la entrevista se debe contar con algunas buenas prácticas:

- Hacer la solicitud al entrevistado de manera formal
- Contar con tiempo y lugar idóneo
- En lo posible contar con registro de video y audio, aparte de las notas manuscritas.
- Una vez realizada las entrevistas, se requiere que se desplieguen los datos de manera rigurosa para elaborar de manera acertada el análisis y las conclusiones.

El tercer objetivo específico es identificar elementos que constituyen buenas prácticas de la comunicación estratégica en emprendimientos, este objetivo se abordará por medio de la técnica de la Entrevista Semiestructurada.

Tabla 11. Preguntas que corresponden a Cada etapa del Emprendimiento

Nombre	Descripción etapa de emprendimiento	Preguntas
1. Etapa Inicial	<p>Etapa donde se analiza una idea y se formula el plan de negocio. Se definen las necesidades y oportunidades que la empresa solucionaría en el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de la personalidad del emprendimiento: misión propósito y visión. Valores corporativos.</li> <li>- Definición de prototipo productos y servicios / Definición del segmento del mercado</li> <li>- Formación del equipo de trabajo / Definición de canales de comunicación</li> <li>- Lugar de operación del negocio / Documentación y trámites legales para el funcionamiento de la empresa / Definición de imagen corporativa con base en la personalidad determinada.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué decisiones de comunicación se deben tomar en la etapa inicial?</li> <li>2. ¿Qué papel considera que juega el propósito, misión y visión en la gestión de la comunicación?</li> <li>3. ¿Qué tipo de gestión comunicativa se debe llevar a cabo en esta etapa inicial?</li> <li>4. ¿Según su experiencia, qué mejores prácticas recomienda a los emprendedores para crear una imagen corporativa?</li> <li>5. ¿Según su experiencia, qué atributos, aspectos recomienda tener en cuenta a los para caracterizar a los stakeholders?</li> </ol>
	2. Etapa Apertura	<p>El emprendimiento se pone en marcha ante los clientes y se realizan ajustes continuamente.</p> <p>Se establecen relación con proveedores / - Se ejecuta los planes de comunicación para evaluar y conocer más al cliente / - Definición de canal de comunicación para el cliente interno / - Se busca el punto de equilibrio /- Estrategias para llegar a más clientes y fidelizar los actuales / - Ajustes al plan de negocio</p>
3. Etapa	<p>El emprendimiento una vez logra superar el punto de equilibrio por varios meses, empieza a operar para su crecimiento y consolidación. / Reclutamiento de personal capacitado /Establece más medios de comunicación interna para divulgar políticas, noticias o información de interés / - Se definen nuevos canales de comunicación complementaria / Estrategias de expansión</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. ¿Qué otros stakeholders se debe gestionar la comunicación?</li> <li>11. ¿Qué definiciones en temas de comunicación se deben tomar en la etapa crecimiento?</li> <li>12. ¿Qué tipo de gestión comunicativa se debe llevar a cabo en esta etapa de crecimiento y sostenibilidad?</li> <li>13. ¿Qué buena práctica comunicativas recomiendan para aportar en el crecimiento el negocio</li> <li>14. ¿Qué buenas prácticas recomienda para gestionar la comunicación interna?</li> <li>15. ¿Qué acciones comunicativas recomienda para construir la cultura organizacional?</li> </ol>

Fuente: elaboración propia

## **Población**

La población que se va a tener en cuenta en el análisis de contenidos es: los emprendimientos del sector veterinarias en la ciudad de Bogotá, creadas en los últimos 42 meses. Según la definición de emprendimiento se le considera empresario nuevo a los negocios activos que han pagado salarios o cualquier tipo de remuneración a empleados y/o propietarios por más de 3 meses, pero menos de 42 meses (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2017. p34).

La cámara de Comercio de Bogotá es una entidad privada al servicio de los trámites de orden público de los establecimientos de comercio. Es obligatorio que toda persona jurídica adquiera su registro mercantil mediante la matrícula y renueve éste anualmente (Cámara de Comercio Bogotá, 2014). Este documento de registro es público, por lo que puede ser consultado por cualquier ciudadano. Teniendo en cuenta lo anterior, se escogió a la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) como una fuente confiable para saber los datos importantes de los emprendimientos creados en el rango de fecha seleccionada.

La población escogida para el estudio tiene las siguientes características:

- Empresas matriculadas en los últimos 42 meses
- Que pertenezcan al sector económico de veterinarias
- Que estén activas (renovación de registro mercantil en el 2018)
- Que contengan datos de contacto: dirección teléfono, nombre comercial
- Que pertenezcan a la ciudad de Bogotá

Esta población es pertinente para la investigación porque responde a establecimientos que se encuentran dentro del sector mascotas (veterinarias), son empresas que aún están en sus primeras etapas de vida comercial, por lo tanto, pueden ser catalogados como emprendedores.

## **Universo**

En la Cámara de Comercio de Bogotá, en los últimos 42 meses se registraron 108 personas jurídicas (Limitada, Anónima, Colectiva, Comandita Simple, Comandita por acciones, Empresa Asociativa de trabajo, Civil, Empresa unipersonal, Sociedad por Acciones Simplificada, Empresa industrial y Cial del est, Sociedad Agraria de Transformación, entre otras) matriculados bajo el sector económico de actividades veterinarias. En la opción de consulta de base de datos, se pueden descargar un número de registros de manera aleatoria. La siguiente tabla muestra la estadística del universo.

Tabla 12. *Solicitud de información empresarial a la medida*

Clasificación	Año Matrícula – Año de Creación				Total General
	2015	2016	2017	2018	
Micro-emperes	13	22	25	43	103
Pequeñas	1	3	0	1	5
<b>Total General</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>44</b>	<b>108</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2018)

### Tamaño De La Muestra

La muestra fue seleccionada para la metodología cualitativa de análisis de contenido. Al ser ésta el tipo de metodología escogida se optó por una técnica de muestreo por conveniencia. La muestra por conveniencia permite seleccionar aquellos casos accesibles para ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad los sujetos a ser investigados en la metodología (Otzen y Manterola, 2017. p 4). El universo de datos es pequeño y la metodología escogida no es cuantitativa por lo que permite la selección de los datos teniendo en cuenta la pertinencia y relevancia para el estudio. Una muestra cuantitativa podría exigir la verificación total del universo, sin embargo, el objetivo no es hacer un censo con la población veterinaria. La metodología responde al objetivo específico de “*Descubrir cómo los emprendimientos del sector mascotas gestionan actualmente la comunicación*” y la muestra de datos que se analizó es pertinente para cumplir con el objetivo. Aunque el número de casos es limitado, este trabajo responde a una metodología cualitativa y exploratoria lo cual el número de casos se consideran suficientes para aportar a la finalidad. Como se enunció anteriormente, el presente trabajo de grado utiliza metodologías cualitativas, no obstante, sería muy valioso que futuros estudiosos pudieran realizar trabajos cuantitativos a partir de esta investigación.

Al analizar la base de datos se descubrió que no todos los emprendimientos se preocupan por tener medios digitales como la página web ni Facebook para gestionar su comunicación. Medios que permiten la divulgación de la personalidad de la empresa como la oportunidad de interactuar con los públicos de interés. A pesar de esta particularidad, la muestra seleccionada después de aplicar la metodología de análisis de contenido demostró una saturación de datos, lo que sugiere que así se analizaran más emprendimientos, los elementos encontrados tenderían a ser muy similares, por lo que no se justifica hacer el censo completo para llegar a los hallazgos descubiertos.

El acceso a la información comercial y financiera de las empresas es cada vez es más restringido y cuidado por los organismos que custodian los datos de las personas jurídicas y naturales. La Cámara de Comercio de Bogotá es una institución que comercializa y pone a disposición cierta información al público en general. Sin embargo, esta información no es gratuita. Para poder acceder a una base de registros, es indispensable contar con capital suficiente para comprar mínimo 600 datos comerciales, pues es la cantidad mínima que se vende a independientes o a empresas. Como se notificó en párrafos anteriores, en la consulta estadística realizada, se encontraron 108 empresas jurídicas del sector veterinarias que fueron creadas en los últimos 42 meses. Sin embargo, la Cámara de Comercio de Bogotá, no permite la descarga total de la base, sino una muestra restringida de registros que se pueden descargar sin costo y de manera sistemática - aleatoria a través del portal oficial de la institución. Esta opción llamada *Sistema de Información Empresarial en Línea de la Cámara de Comercio de Bogotá*, la cual aparte de descargar una muestra, permite hacer consultas a la base y verificar la cantidad real del universo de datos por actividad económica, tamaño de empresa, ciudades, departamentos, años de creación y de renovación entre otras categorías.

La descarga de la muestra funciona mediante un algoritmo aleatorio, es decir, el usuario no tiene control sobre cuáles datos se quieren descargar, pues el portal solo lanza el resultado (cinco registros de empresas a la vez) sin permitir que quien consulta seleccione deliberadamente los datos. Para obtener una base variada se hicieron innumerables intentos, de los cuales arrojaron datos variados y datos repetidos. Después de varios intentos, se organizó y depuró la base, dejando 21 registros únicos para analizar.

Con base en lo anterior se hizo una selección de la muestra de manera sistemática y aleatoria. Es sistemática, teniendo en cuenta que la selección de las empresas tuvo la presencia de un criterio de una serie (Otzen y Manterola, 2017 p.5) la cual fue dada por el algoritmo configurado en la plataforma de descarga de datos de la Cámara de Comercio. Así mismo, al tener ya la base de registros se procedió a su análisis y se decidió ejercer la metodología cualitativa de análisis de contenido sobre las empresas que tuvieran los canales de comunicación seleccionados para la investigación, (Página web y perfil en Facebook).

Para finalizar y por sugerencia metodológica de un experto, se realizó una triangulación de datos para darle más soporte a la metodología, la cual consistió en una entrevista corta a los emprendedores de la base.

Dentro de la muestra se evidenció lo siguiente: en la página de la Cámara de Comercio se descargaron aleatoriamente 21 contactos de empresa. De éstos 21, sólo 3 empresas cuentan con página web y con página de fans en Facebook, 2 empresas sólo cuentan con página web, 7 empresas sólo cuentan con página de Facebook, y las restantes, no tienen, ni página web ni página de Facebook. Esto que indica que son pocos los emprendimientos que desde su inicio hacen el esfuerzo de construir herramientas para gestionar su comunicación empresarial.

También se validó de manera informal empresas con larga trayectoria en el mercado y se encontró que tampoco cuentan con los elementos mínimos que demuestren una comunicación estratégica ni en página web ni en Facebook. No obstante, como el objetivo de la investigación se centra en emprendimientos, esta exploración solo se tomará en cuenta para adicionar a la argumentación sobre la pertinencia de la muestra escogida, donde una vez más se comprueba que es suficiente para analizar el contexto actual sobre de la gestión de la comunicación que ejercen los emprendimientos del sector mascotas.

Para el último objetivo específico, se realizaron 8 entrevistas semiestructuradas con expertos en comunicación estratégica, marketing, y emprendimiento. Al igual que en la anterior muestra, el grupo de entrevistados responde a una metodología cualitativa, la cual tiene como objetivo identificar elementos que constituyen buenas prácticas de la comunicación estratégica en emprendimientos. El grupo de personas seleccionadas fueron escogidas por tener altos niveles de educación académica, ser líderes en la profesión de Comunicación, Marketing y/o emprendimiento y tener una trayectoria laboral importante dentro de los temas que se refiere el trabajo de grado.

Tabla 13. *Perfil de entrevistados*

Nombre	Cargo	Breve descripción
Mixeida Martinez	Gerente Comunicación y Marketing Digital Latam en Publicar Gurú Publicidad y Soluciones Multimedia	Publicar es una empresa Multi- Latina con una trayectoria inmensa en ofrecer soluciones de comunicación y marketing para las pymes de los países donde opera. Ella es una profesional con más de 10 años de experiencia en comunicación y estrategias de marketing digital, inbound marketing y conferenciante en dichos temas con un enfoque de hacer crecer a las pequeñas y medianas empresas
Lina de Pombo	Gerente Comercial Empresaria – Consultora en Comunicación Estratégica y Endomarketing	Larga trayectoria y experiencia en diseñar planes de comunicación estratégica y de Endomarketing para impulsar proyectos internos; campañas de publicidad corporativa, medición a la efectividad del Sistema de Comunicación Interna y propuestas de nuevos medios acordes con la realidad de la organización

Juan Carlos Dangond	Empresario fundador de Intermarket Ltda Experto en comunicaciones de Marketing	Empresario especializado en marketing interactivo y en asesorar empresas en su comunicación digital y estrategias de inbound marketing.
Juliana Chica	Empresaria Fundadora de Consultoría Dos Milímetros	Empresaria enfocada en trabajar con emprendimientos y pymes para buscar soluciones mediante la creación de una red de contactos. Amplia experiencia en comunicación publicitaria, emprendimiento y proyectos de comunicación externa.
Yojana Cárdenas	Empresaria Especialista en Inbound Marketing, Branded Content Y Content Marketing * Partner InfusionSoft	Empresaria, Comunicadora Social y Periodista de la Universidad de la Sabana. Especialista en Inbound Marketing, Branded Content y Content Marketing.
Ximena Ruget	Gerente de Marketing y Comunicación externa para Aflore Polymath Ventures	Desarrollo y ejecución de estrategias de comunicación y marketing para garantizar el crecimiento de la marca, cumplir con los objetivos de ventas y mejorar los márgenes de beneficio de emprendimientos del sector financiero. Sólida experiencia empresarial y habilidades de comunicación estratégica, organización y gestión de productos.
Alejandra Aguirre	Fundadora Agencia comunicación creativa Armónico	Empresaria con experiencia en la creación de marcas disruptivas y estrategias de comunicación de alto impacto, para organizaciones tanto del sector público como del privado. Apoyo a la construcción de identidad corporativa y comunicación estratégica para pymes y emprendimientos.
Mario Gardastali	Fundador de Across Digital consultor en comunicaciones de Marketing y marketing digital	Empresario especializado en la creación de campañas de marketing, comunicación estratégica integrales y efectivas para pymes y empresas en desarrollo.

Fuente: elaboración propia y consulta de los perfiles en linkedin.com

## VIII. Resultados

Los entrevistados, a pesar de tener varias especialidades y trabajos diversos tienen una concepción de la comunicación estratégica muy similar. Todos coincidieron que para gestionar una comunicación estratégica es necesario tener definido el propósito que la empresa va a proporcionar y cómo desde este propósito se debe estructurar la comunicación y todas las tácticas que se van a ejecutar. Una vez que estén claros los principios de la empresa (propósito, misión, visión y valores, lo siguiente es la investigación de los públicos de interés y cómo el emprendimiento se alinea con las necesidades de ellos.

Yojana Cárdenas dice que “lo primero que debe hacer es la definición del negocio. Pues de esa manera se conoce cuál es el diferencial y el propósito de la empresa. Luego, a partir de esto, el siguiente paso es la investigación de los públicos de interés para saber cómo puedo ser relevante para esas personas”. Por su parte Juan Carlos Dangond expresa: “soy un convencido de que el propósito, la misión y la visión es el punto de partida para alinear la comunicación hacia los diferentes públicos; que los colaboradores se comprometan con el objetivo de la empresa y a su vez gestionar la comunicación de manera clara para el cliente externo”. También Mixeida Martínez concuerda con que la comunicación estratégica está presente desde el inicio. Ella dice: “el emprendedor debe empezar a realizar esas definiciones estratégicas de misión, visión y propósito. [...] En el emprendimiento, hay que estar preparados para enfrentar muchas situaciones, por eso es importante alinear lo que se quiere, para que se mantenga un norte a pesar de las dificultades y retos. No hay nada mejor que tener definido estas políticas, para no desenfocarse. Muchos empresarios al no ver resultados empiezan a cambiar de negocio, y eso es el peor error”.

Complementando las afirmaciones de los expertos, está Ximena Ruget quien define: “para mí la comunicación estratégica es un proceso que permite dar a conocer al cliente ideal las ventajas que tiene el negocio, versus las otras opciones que hay en el mercado. La comunicación estratégica es un pilar donde se soporta la estrategia del negocio como tal. Si dibujáramos una casa, el techo sería el plan de negocios, y una de las 4 columnas que sostienen ese techo es la comunicación estratégica. La comunicación estratégica es el vehículo para ejecutar el *business plan*. [...] En esta primera etapa es importante las definiciones estratégicas del negocio, que es el propósito de la empresa. Toda empresa desde emprendimiento hasta la empresa grande, necesita comunicar desde el propósito. Y el propósito va ligado a tu visión y misión”.



Dentro de las técnicas y buenas prácticas, los expertos coinciden que lo mejor es identificar los diferentes stakeholders, pero lo más importante es poder realizar una investigación profunda del cliente ideal. Todos afirman que los atributos y características demográficas son relevantes, pero lo más crucial de todo para perfilar el cliente es conocer sus deseos, sus problemas sus rutinas sus intereses. Como dijo Mario Gardastali: “lograr conocer la mente y el corazón del consumidor”. Una de las técnicas para conocer al cliente ideal es a través de las entrevistas, encuestas o la observación. Aunque esto podría demandar tiempo y dinero, conocer al cliente potencial es clave para gestionar una comunicación estratégica.

Luego de planear la personalidad de la empresa, el siguiente nivel es lograr establecer una identidad corporativa. En este punto varios expertos resaltaron que este paso debe desarrollarse en co-creación con un especialista. Ruget, afirma que: “para la creación de la imagen corporativa, es importante buscar apoyo en alguien experto en diseño gráfico o con experiencia en este proceso de creaciones. Es una tarea que no se puede delegar enteramente, pues la imagen corporativa debe responder a la esencia del negocio, al propósito y a misión. El emprendedor del sector mascotas, seguramente no sabrá de colores o de diseño, pero sí conoce su negocio más que nadie. Por lo que él debe poder transmitir bien estas definiciones para que queden plasmadas en el logo y nombre del emprendimiento”.

Al igual que la identidad corporativa el proceso de creación de la página web debe ser asesorado por especialistas. En este punto Alejandra Aguirre comenta: “desde la primera etapa, es importante definir la página web y la marca. Elementos como el canvas, el mapa de empatía, *Golden Circle* y otros elementos ayudan a definir cuál es el negocio y qué tipo de usuario a quien se va a dirigir el emprendimiento, entonces desde este momento es crucial que se diseñe el logo, la página web, entre otros [...]. Casi nunca tienes segundas oportunidades para dar buenas impresiones, por lo que es necesario que en esta elaboración de logo, imagen y página web se cuente con alguien experto. Desde la etapa de inicio, es importante tener en cuenta la comunicación”.

Lina de Pombo complementa con algunas actividades adicionales que hay que tener en cuenta en la etapa de inicio del emprendimiento: “de la definición [...] del propósito se despliega todas las actividades comunicativas: el lanzamiento, las campañas, la página web, el discurso. Los valores corporativos son muy importantes. Todo va en la definición del concepto de lo que tú eres y como a ti te interesa ser percibido. Con esta definición, las personas a quienes tú le quieres alcanzar se interesan por tu marca. Te va a llegar el cliente ideal que a ti te interesa. Porque tu comunicación le va a hablar a ese cliente ideal.”

En la etapa inicial se enfoca primordialmente en aclarar el propósito del negocio, así como la descripción de los clientes ideales, la relación con otros stakeholders, las enunciaciones de los posibles medios internos y externos.

La siguiente etapa, los expertos sugieren que es el momento de poner en marcha y aprueba esas definiciones, ejecutando varias estrategias de comunicación. Aquí varios concuerdan que la planeación con base en objetivos específicos, la ejecución de tácticas y la medición continua es clave para gestionar una comunicación estratégica.

Lina de Pombo propone que la comunicación debe ser puesta en acción: “La comunicación debe ser clara para atraer la gente correcta. ¿Cómo expreso los problemas del usuario? A la gente le gusta que le hablen de sus problemas. No puedes hablar de cualquier tema, sino que debes hablar de los problemas usuales de tu cliente potencial. Hay que darles contenido de calidad pues construyes credibilidad porque sabes de ese tema. Aquí la idea es que se pueda hacer un cuadro de contenido y que esté ligado a la necesidad de la persona.” Dangond, también afirma que se debe atraer al cliente con contenido. Pero éste debe estar planeado con anterioridad, y cada táctica comunicativa debe tener un objetivo claro. Él dice: “toda la comunicación debe estar alineada con objetivos. Es importante que empresas tanto grandes, como pequeñas planeen su comunicación por lo menos 2 meses con anterioridad.” Cárdenas, perfecciona este punto diciendo: “Aquí es clave en la comunicación: definir canales internos y externos. Resulta un error gestionar todos los medios, es mejor estar en pocos y manejarlos bien, para lograr esto es importante definir dónde es crítico estar. Definir la periodicidad es fundamental para ser rigurosos con la comunicación. Realizar reuniones de seguimiento, medición y feedback es clave para que sea estratégica la gestión.”

Todos los expertos concuerdan con estas definiciones claves. Y cada uno de ellos da muchas ideas de cómo realizar tácticas, como ajustar procesos y medirlos.

En la última etapa, los expertos entrevistados enuncian más temas de cultura, cliente interno, lograr automatizar ciertas tácticas comunicativas, teniendo en cuenta la experiencia construida en la etapa anterior. Recomiendan el ajuste y monitoreo continuo de la comunicación para que cada vez sea más acertada y efectiva. Así mismo, es importante profundizar más en una identificación de riesgos para poder gestionar la comunicación en momentos de crisis.

Yojana Cárdenas dice: “El mundo de hoy en día va cambiando e innovando constantemente, y la comunicación es el motor de la gestión del cambio. No es solo informar, sino una comunicación de doble vía. Internamente también se puede gestionar la cercanía. Un error común cuando las

empresas crecen es que se vuelven muy jerárquicas. Es importante que la comunicación en doble vía no se pierda. Y que los directivos no se desconecten de la operación. [...] Tener una gestión de crisis definida en esta etapa es clave. Averiguar los riesgos y cómo se va a manejar y responder”.

También Alejandra Aguirre complementa diciendo: “En las estrategias de comunicación es importante evaluar qué es lo que sirve para irlo ajustando. Una herramienta importante es determinar la efectividad con conversiones, ventas, interacciones en redes. Para saber si se está haciendo bien y en el camino que se quiere llegar”.

Con respecto a la inversión en comunicación, algunos expresaron que no existe un presupuesto concreto para invertir en comunicación. Todo depende del momento de desarrollo donde se encuentre la empresa y el objetivo que desee con cada campaña. Al principio, el local, la elaboración de la página web, logo y demás detalles va a demandar un presupuesto mayor. Y con respecto a la inversión en comunicación, ésta es relativa y está ligada a cada meta de que se defina en cada estrategia. Sin embargo, Cárdenas agrega:” Es recomendable que por poquito un 10% de las ventas totales destinarlas a la comunicación. Cuando se demuestra el retorno de la inversión seguro se aumenta el porcentaje de inversión”. Asimismo, Alejandra Aguirre comenta al respecto: “Es recomendable que los emprendedores tengan en cuenta el presupuesto para comunicación. Pues es una inversión que van a traer retorno de la inversión. Este presupuesto se debería hacer de acuerdo con las necesidades. Al principio, a lo mejor con la ejecución de la página web, puede que sea alta la inversión. Sin embargo, en la medida que van creciendo, seguro descubrirá que la comunicación ayuda a mover las ventas continuamente”.

Los expertos a quienes se entrevistó están alineados con lo descrito en el marco conceptual de este trabajo de grado. Muchas sugerencias descritas, coinciden con lo que la teoría también avala como pasos importantes a seguir. No obstante, las entrevistas enriquecen con más conocimiento práctico, tácticas reales que han funcionado y herramientas más fáciles de aplicar a la hora de hacer el ejercicio de gestionar la comunicación de manera estratégica. Ejemplo de matrices, ejemplo de indicadores son alguno de los datos útiles y prácticos que adicionan los expertos.

Tabla 14. *Imagen Anexo de Consolidación de la información recolectada de la entrevista semiestructuradas*

Característica	Perfil	Descripción	Implicaciones	Consecuencias
Plan de Negocio	Emprendedor	El plan de negocio es el documento que define el futuro de la empresa. Es importante que se defina con claridad y que se actualice con frecuencia. Así se define el rumbo de la empresa y se puede evaluar el progreso de la misma.	Implica la formalización de un plan de negocio, lo que implica definir los objetivos y las estrategias de la empresa.	Permite evaluar el progreso de la empresa y tomar decisiones basadas en datos.
Plan de Marketing	Emprendedor	El plan de marketing define la estrategia de la empresa para atraer a los clientes y aumentar las ventas. Es importante que se defina con claridad y que se actualice con frecuencia.	Implica la definición de una estrategia de marketing, lo que implica definir los objetivos y las estrategias de la empresa.	Permite evaluar el progreso de la empresa y tomar decisiones basadas en datos.
Plan de Finanzas	Emprendedor	El plan de finanzas define la estrategia de la empresa para gestionar los recursos financieros. Es importante que se defina con claridad y que se actualice con frecuencia.	Implica la definición de una estrategia de finanzas, lo que implica definir los objetivos y las estrategias de la empresa.	Permite evaluar el progreso de la empresa y tomar decisiones basadas en datos.
Plan de Operaciones	Emprendedor	El plan de operaciones define la estrategia de la empresa para gestionar las operaciones diarias. Es importante que se defina con claridad y que se actualice con frecuencia.	Implica la definición de una estrategia de operaciones, lo que implica definir los objetivos y las estrategias de la empresa.	Permite evaluar el progreso de la empresa y tomar decisiones basadas en datos.
Plan de Recursos Humanos	Emprendedor	El plan de recursos humanos define la estrategia de la empresa para gestionar el personal. Es importante que se defina con claridad y que se actualice con frecuencia.	Implica la definición de una estrategia de recursos humanos, lo que implica definir los objetivos y las estrategias de la empresa.	Permite evaluar el progreso de la empresa y tomar decisiones basadas en datos.
Plan de Tecnología	Emprendedor	El plan de tecnología define la estrategia de la empresa para gestionar la tecnología. Es importante que se defina con claridad y que se actualice con frecuencia.	Implica la definición de una estrategia de tecnología, lo que implica definir los objetivos y las estrategias de la empresa.	Permite evaluar el progreso de la empresa y tomar decisiones basadas en datos.
Plan de Legal	Emprendedor	El plan de legal define la estrategia de la empresa para gestionar los aspectos legales. Es importante que se defina con claridad y que se actualice con frecuencia.	Implica la definición de una estrategia de legal, lo que implica definir los objetivos y las estrategias de la empresa.	Permite evaluar el progreso de la empresa y tomar decisiones basadas en datos.
Plan de Sostenibilidad	Emprendedor	El plan de sostenibilidad define la estrategia de la empresa para gestionar los aspectos de sostenibilidad. Es importante que se defina con claridad y que se actualice con frecuencia.	Implica la definición de una estrategia de sostenibilidad, lo que implica definir los objetivos y las estrategias de la empresa.	Permite evaluar el progreso de la empresa y tomar decisiones basadas en datos.

Fuente: elaboración propia

## Resultados del análisis de contenido

De la muestra seleccionada aleatoriamente de 21 emprendimientos, solo algunos gestionan su comunicación tanto en página web, como en Facebook:

- 3 emprendimientos del sector mascotas, que corresponde al 14%, cuentan con página web y Facebook como medios de comunicación digital.
- 3 emprendimientos (14%), tienen sólo página web, no cuentan con redes sociales.
- 5 emprendimientos (24%) cuentan sólo con la página de fans en Facebook.
- 11 emprendimientos (48%) no cuentan ni con página web ni con página de Fans en Facebook

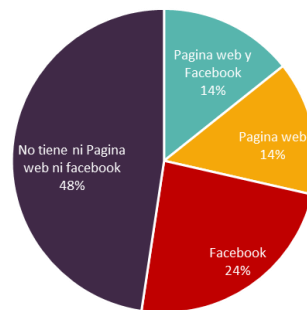


Figura 8. Emprendimiento con Página web y Facebook

Fuente: elaboración propia



Emprendimientos con calificación “muy baja” según el análisis de contenidos:

Estos emprendimientos se caracterizan por su baja calidad en la composición de la página web y porque no cuenta con ningún elemento que permita establecer que es comunicación estratégica. La mayoría de estos casos no tiene página web, pero sí fan page sin embargo éste medio lo mezclan con información personal y no es claro si se trata de un negocio o del perfil privado de la persona.

- El refugio, por ejemplo: es un emprendimiento que sí tiene página web. Aunque éste tiene su propio dominio, no cuenta con el nombre del negocio visible, con servicios claros (dice fisioterapia y dermatología). Adicional no está descrito en ninguna parte el propósito del negocio, ni la misión, elementos básicos para gestionar una comunicación coherente y estratégica. Las imágenes que maneja son poco profesionales.

**CARRERA 58 #128B-51 TELEFONO: 7576322 CEL:31115132629**  
**HORARIO DE ATENCION 7:00 AM A 9:00 PM**  
[MEDICINA LABORATORIO](#) [GUARDERIA](#) [JARDIN](#) [PELUQUERIA](#) [PASEOS](#) [PROMOCIONES](#) [COMPORTAMIENTO](#) [CONTACTOS](#) [CORREO](#)

**GUARDERIA DE PUERTAS ABIERTAS**

La Clínica Veterinaria El Refugio se ha caracterizado desde sus principios por prestar un servicio humano a todas las mascotas que nos visitan, por eso aquí su mascota es un ser que no tiene igual, es único e irrepetible y así es tratado.

La vigilancia continua por parte de Médicos Veterinarios aseguran la convivencia y unas instalaciones siempre en perfecto estado de higiene.

FOTO: JARDIN N° 1  
23/04/2008

[INICIO](#) [MEDICINA LABORATORIO](#) [JARDIN](#) [PELUQUERIA](#) [PASEOS](#) [PROMOCIONES](#) [CORREO](#)

[Iniciar sesión](#) | [Actividad reciente del sitio](#) | [Notificar uso inadecuado](#) | [Imprimir página](#) | Con la tecnología de [Google Sites](#)

Figura 10. Imágenes de los fanpage de Facebook del Sector mascotas

Fuente: Sitio web de cada emprendimiento

Los demás emprendimientos de esta categoría “muy baja” cuentan solamente con Fanpage de Facebook. Este grupo de emprendimientos se caracteriza por:

- No tener página web
- Manejo poco asertivo de las imágenes
- No interactúa con la audiencia

Aunque algunos a simple vista muestran imágenes profesionales, la gestión de su comunicación está lejos de ser estratégica.

- Animalejos: este emprendimiento no tiene página web, sólo gestiona su comunicación a través del Fanpage de Facebook. tiene un logo en su perfil. Sin embargo, éste no cumple con la ley de derechos de autor y está corriendo el riesgo de ser demandado. Utiliza imágenes de portada es borrosa y sin calidad. En su comunicación no maneja contenido variado ni temas específicos. Tampoco hace alusión a clientes, pacientes ni destaca ninguna información de su talento humano.



Figura 11. Imágenes de los fanpage de Facebook del Sector mascotas

Fuente: Fanpage de cada emprendimiento

- Animal Health, es otro emprendimiento que no maneja página web. Solo gestiona su página de Fans en Facebook. La imagen de portada y del perfil no corresponden a la naturaleza del negocio. Son imágenes de 2 guerreros. Aunque Sí cuenta con información de contacto y nombre de la empresa. En el poco contenido que se publica no es claro si es un lugar de formación de profesionales en veterinaria, la página personal del dueño o funcionario o si es una clínica veterinaria. No hay muestra del equipo de trabajo, ni de servicios.



Figura 12. Imágenes de los fanpage de Facebook del Sector mascotas

Fuente: Fanpage de cada emprendimiento

En la calificación “baja” sobre la gestión de la comunicación según el análisis de contenido, se tienen varios casos, sin embargo, el más destacado es Vetmóvil.

- Vetmóvil: Este emprendimiento cuenta con dominio propio (URL). Dentro de las cosas a destacar es que su nombre es visible y el logo es claro y sencillo. La página tiene una diagramación ordenada y maneja los colores corporativos plasmados en el logo. Adicional, tienen una detallada descripción en los servicios y cuenta con una sección de contáctenos. Sin embargo, carece de imágenes propias, solo tiene imágenes de bancos de imágenes de intranet, las cuales poseen baja calidad y se encuentran distorsionadas en tamaño. El mail corporativo es de Gmail, lo cual no es lo ideal. No tiene información de empleados, tampoco cuenta con definiciones de propósito, visión, valores, solo con un párrafo de misión.



Figura 13. Imágenes de la página oficina de Vetmóvil

Fuente: Sitio web de cada emprendimiento

- Emprendimiento Paw: No tienen redes sociales solo tienen dos fotos de las colaboradoras y el link al Facebook personal de ellas. El único medio digital que tienen para gestionar su comunicación es la página web. En ésta se hace una descripción muy genérica de los servicios. Así mismo tienen una descripción corta de los valores, sin



embargo, éstos no son tan diferenciadores, puesto que hacen alusión únicamente a la calidad y bienestar de los animales, dos aspectos que siguen siendo muy genéricos y resultan ser valores mínimos requeridos por empresas del sector. Se puede intuir de esto, que no es una construcción de valores profunda ni alineada con la naturaleza del negocio. Es una página sencilla y clara, sin embargo, al ver que sólo cuentan con el sitio web, queda muy reducido el campo para gestionar la comunicación de manera estratégica.



Figura 14. Imágenes de la página oficina de Paw

Fuente: Sitio web de cada emprendimiento

Dentro de los emprendimientos calificados como gestión “media” de la comunicación, tenemos a Novavet, quien es uno de los más destacados de esta categoría.

- Novavet, Tiene Dominio propio (URL), Si nombre está visible y su logo también. La página cuenta con una diagramación ordenada y el uso de los colores corporativos están plasmado en el logo también. Cuenta con una breve descripción de su misión. Aunque no tiene definido propósito, valores corporativos, ni visión, lo que demuestra a pesar de mostrar un interés por las definiciones estratégicas, aún hay falencias en la etapa de planeación y definición de lineamientos. Cuenta con pocas imágenes de instalaciones y del equipo de trabajo. En la definición de la misión dicen que velan por brindar enseñanzas a los clientes sin embargo no tienen evidencia de esto en ningún medio: ni en redes sociales, ni en la página. Tiene opción de contáctenos y Blog, sin embargo, el blog solo tiene 2 publicaciones y son muy antiguas, de hace aproximadamente 10 meses. Con respecto a su Fanpage de Facebook: Cuenta con una descripción básica de información general: nombre, tipo de negocio, datos de contacto. Su logo está en la imagen de perfil y se repite en la imagen de portada. Publican contenido aproximadamente 2 veces al mes. Sus temas son en su mayoría de "contáctenos". Aunque tiene una página web con diagramación limpia, logo, nombre visible e imágenes. Carece de definiciones estratégicas para alinear la comunicación (propósito, valores y

visión). Gestionan una comunicación, pero no puede considerarse estratégica, porque no cumple con los elementos de planeación, definiciones desde el negocio y el objetivo estratégico del negocio.



Figura 15. Imágenes de la Fanpage de Novavet

Fuente: Facebook de cada emprendimiento

Los Emprendedores del sector mascotas, demuestran un interés por gestionar su comunicación. En las páginas web analizadas, la mayoría cuenta con dominio, imágenes medianamente profesionales, logo elaborado y una breve descripción de servicios y sobre la empresa. Tanto la página web como las redes es importante gestionarlas, sin embargo, en la revisión de éstos canales, sólo un 14% hace uso de los dos medios, mientras que el 38% solo maneja un medio, ya sea la website o Facebook, y un 48% no gestiona ninguno de los dos canales.

Entrevistas semiestructuradas con expertos en Comunicación, Comunicación de marketing y emprendimiento.

## **IX. Análisis de Resultados y Conclusiones**

Los análisis de los resultados deben hacerse con respecto a los objetivos específicos del trabajo de investigación, de esa manera, empezaré por abordar el primer objetivo específico.

En primer lugar, está, el objetivo de descubrir cómo los emprendimientos del sector mascotas gestionan actualmente la comunicación. Detrás de este objetivo estaba poder comprobar si los emprendimientos estaban gestionando o no una comunicación estratégica. En principio era pretencioso asumir que los emprendedores no gestionaban una comunicación estratégica puesto que es posible que algunos emprendedores tengan grandes habilidades para gestionar desde su etapa inicial una comunicación acertada. Por eso era relevante estudiar y confirmar que efectivamente este sector necesitara de una guía para que ellos gestionaran bien su comunicación.

Para desarrollar este objetivo, se realizó un análisis de contenido tanto en redes sociales como en la página web, medios que en el marco conceptual se determinaron idóneos para gestionar una comunicación estratégica en las etapas del emprendimiento. Aquí se corroboró ciertos elementos que se identificaron claves en una gestión de la comunicación estratégica.

Como se enunció anteriormente en el análisis de la muestra, se detectó según los resultados que los emprendimientos están gestionados su comunicación en diferentes niveles, sin embargo, no de una manera estratégica.

De los 21 emprendimientos escogidos, sólo el 14% tienen página web y página de fans en Facebook. En estos negocios, se evidenció que, aunque tienen website, no todos cuentan con las definiciones de propósito, misión, visión y una oferta de valor diferencial. Estos lineamientos, como se narra en el marco conceptual son vitales y marcan unas pautas estratégicas para todas las acciones comunicativas interna y externas.

De los emprendedores analizados, ninguno tenía visión y propósito desarrollados con claridad en su página web, solo 4 empresas contaban con una breve descripción de su misión. No obstante, carecían de propósito, valores corporativos y visión. Los lineamientos estratégicos son los que aportan a la personalidad de las empresas. Tanto los expertos entrevistados como el marco conceptual corroboran que el propósito, la misión y la visión es la columna vertebral de los negocios, puesto que contribuyen a su permanencia en el tiempo, permiten trazar un norte;

lo que le hace posible reinventarse a través de los años de manera articulada dentro de un entorno cambiante y competido.

Así mismo los expertos en las entrevistas coincidieron que el círculo de oro de Simón Sinek (porqué, cómo y qué) van en la misma dirección de los lineamientos en cuestión, pues son la base fundamental para que las empresas establezcan procesos externos e internos y que todos trabajen para un mismo objetivo. Es importante que los negocios entiendan su razón de ser, pues esto es el corazón del negocio, y a partir de allí se estructuran todas las soluciones que se pueden brindar a las necesidades de los clientes y los demás públicos de interés.

Los emprendimientos del sector mascotas, son creativos y algunos han gestionado una comunicación intuitiva desde redes sociales o desde sus sitios web corporativos. Sin embargo, en el análisis de contenido, se evidenció que el nivel de gestión de la comunicación está entre baja y media. Lo anterior se puede ver ejemplificado en los siguientes puntos:

- 6 emprendimientos de 21, demostraron un interés por construir una página web. Sin embargo, se demuestra una falta de conexión entre lo que se comunica en el sitio y las redes sociales.
  - Baja calidad en las imágenes (distorsionadas, desenfocadas, entre otros)
  - Textos pobres en información
  - Duplicidad de secciones: los contenidos de los servicios estaban repetidos en diferentes partes de la página web
  - La mayoría no maneja Blogs ni contenidos de interés
  - No hay evidencia de las informaciones de misión, propósito, visión y valores
  
- De los 3 emprendimientos que cuentan con redes sociales y página se analizó que:
  - Novavet tiene descrito en su misión, una vocación de enseñanza hacia los dueños de mascotas con medidas de prevención. Sin embargo, en sus redes sociales ni en el Blog hay evidencia de este propósito genuino de compartir conocimiento de valor sobre este tema. En los meses analizados, no comunican ningún consejo o contenido referente a esta misión corporativa. En cambio, se detectó que sus temas se enfocan en imágenes individuales que invitan a contactarlos mediante los teléfonos o de manera presencial en las instalaciones de la clínica de manera presencial. Esto demuestra que no hay una planeación y que se encuentra desconectada la personalidad del negocio con lo que comunican a sus audiencias.

- DogFest, corresponde a la empresa registrada como Pet Services Group. Si bien esta página tiene buen manejo de imágenes atractivas, no se visualiza que es una empresa con un objetivo claro. Solo se promociona un evento para perros que ocurre una vez por año. Esta no sería una página corporativa sino una táctica para inscripción a un evento. Por lo que no se puede asegurar que hace un adecuado uso de la comunicación estratégica.
- Vetmóvil, también presenta falencias en su comunicación. La página describe servicios y beneficios en cuanto ahorro de tiempo para el dueño de la mascota al tratarse de un servicio a domicilio. Sin embargo, el contenido publicado en redes, no hacen alusión a este beneficio notable. Al contrario, este emprendimiento solo comparte imágenes de gatos con la palabra contáctenos. Adicional, aunque el negocio de Vetmóvil atiende a todo tipo de mascotas, en sus comunicaciones se publica en casi su totalidad, sólo imágenes de gatos. Estas publicaciones pueden hacer dudar al cliente potencial, puesto que cuando se miran las comunicaciones de una manera macro, éstas inducen a pensar que solo se especializan en felinos.
  - Vetmóvil en su página web no contiene fotos de instalaciones reales, no de su equipo de colaboradores, tampoco se ven imágenes reales de sus pacientes, las mascotas. Se puede ver claramente que las imágenes que componen el sitio web, son de un banco de imágenes o extraídas de internet. Algunas fueron editadas de manera errónea y se encuentran distorsionadas en su tamaño.

Todos los anteriores puntos son evidencias que infieren que, aunque tengan construida una página web y realicen gestión en redes sociales, no necesariamente estemos ante una gestión de comunicación estratégica. Se demuestra que el emprendedor de este sector, tiene iniciativa de querer comunicar, pero a la vez le falta conocimiento y guía para hacerlo de manera adecuada.

- Por otro lado, de los emprendimientos que solo cuentan con Facebook para su comunicación, es un indicio que demuestra que desconocen el valor que aporta tener un sitio web y que no dimensionan la relevancia de contar con definiciones estratégicas del negocio para gestionar una comunicación desde lineamientos corporativos.

A continuación, se desglosarán otros elementos que nos indican que los emprendimientos del sector mascotas no gestionan una comunicación estratégica:

- Un emprendimiento (Animalejos) manejan un logo creado con elementos que ponen en riesgo los derechos de autor, puesto que los animales hacen parte de una película reconocida a nivel internacional.
- Varios emprendimientos manejan fotos inadecuadas en la portada y en su perfil empresarial de Facebook: las fotografías están desenfocadas, algunos perfiles usan sus imágenes personales que no van de acuerdo con la naturaleza del negocio (imágenes de videojuegos, fotografías familiares, o fotografías cuyas dimensiones hacen que se distorsione la imagen y se perciban de baja calidad)
- Los temas que comparten en redes en su mayoría solo se componen por un mensaje de contáctenos, adopción de mascotas, o fotografías de mascotas mirando al horizonte, pero sin ningún mensaje que contenga objetivo o propósito.
- La frecuencia en la publicación es de un promedio de 3 mensajes al mes, lo cual no es óptimo para crear consistencia y construir una comunicación fluida. Hay algunos emprendimientos que dejan de gestionar la comunicación por un periodo de 2 a 4 meses entre una pieza y otra.
- Las interacciones son muy bajas, 1 ó 2 “me gusta”. Sin embargo, en las pocas piezas comunicativas que comparten consejos o información para cuidar mejor las mascotas, las interacciones suben hasta de 15 compartidos y más de 30 reproducciones, en caso de los videos.

El contenido que se comparte en redes, no llama a la acción, no se evidencia un propósito concreto: ni educacional, promocional o de construir reputación desde el propósito de la empresa.

No obstante, un aspecto positivo es que todos cuentan con la posibilidad de contactarlos a través de Facebook, mail o teléfono, y todos tienen habilitado para que la comunidad comente en las publicaciones. Por último, en las encuestas telefónicas realizadas a emprendedores, se evidencia que:

- No saben qué es comunicación estratégica, pero muestran un interés genuino de comunicar
- Perciben la comunicación como un aspecto relevante para su negocio, sin embargo, su gestión se limita a contactarlo de manera telefónica o presencial.
- Expresan no saber quiénes son los stakeholders, y desconocer herramientas y tácticas para conocer más al cliente idea.

El segundo objetivo estratégico es definir las etapas del emprendimiento, sus características y necesidades de comunicación.

Con base en la investigación teórica se pudo llegar a la conclusión que las empresas tienen en 3 ó 4 etapas grandes en su desarrollo como emprendimiento. Estas etapas pasan desde su formulación, su puesta en marca, hasta la consolidación. Aunque en algunos textos se ven más fases, todos llegan a la conclusión que esos son los 3 grandes pasos por los que debe pasar una empresa cuando se crea.

Esta declaración se corroboró en las entrevistas semi-estructuradas, en donde los expertos también las identificaron de esa manera. Una de las confirmaciones importantes que los expertos enunciaron es que la comunicación estratégica está en todas las empresas, desde emprendimientos hasta empresas grandes compañías. Es decir, que ésta no es exclusiva de empresas grandes. De hecho, los diferentes expertos llegaron a la conclusión que la comunicación estratégica se da desde la primera etapa de formulación del emprendimiento, en donde los dueños definen estratégicamente el propósito del negocio, la misión, visión y los valores corporativos. Esta definición hace parte de un proceso de análisis y redacción para plasmar el alma de la empresa.

Asegurar su correcta comunicación a los equipos de trabajo, lograr una transmisión de estos a la imagen corporativa, al tono comunicativo, a decisiones de diseño de página web, sus secciones, definición del contenido, de los discursos, hasta procesos internos como la redacción de los discursos de servicio al cliente, políticas, estrategias para crear cultura y demás ejercicios de comunicación, es indispensable para asegurar una coherencia, diferenciación del negocio.

Así mismo, desde la etapa de inicio y formulación, se deben pensar en los stakeholders y en la relación que la empresa tiene con cada uno de ellos. Que, de los públicos de interés, el principal es el cliente potencial, y que una de las mejores prácticas es poder caracterizarlo no sólo con los datos demográficos (edad, género, locación) sino poder hacer averiguaciones de cuáles son los intereses, gustos, imaginar sus posibles rutinas, explorar las necesidades que enfrentan con respecto al sector de las mascotas. Este último punto es resaltado por todos los entrevistados. Identificar la necesidad del cliente potencial es clave para hablarle de manera personalizada y generar mayores posibilidades de compra de productos y servicios.

Adicional, los expertos hacen alusión que las definiciones que se hacen en la etapa inicial son claves para tener una buena sinergia interna. En la medida que la comunicación sea clara desde el inicio, logrará permear el diferencial a los colaboradores en comportamientos, procesos y todo

lo que se realice al interior de la compañía, puesto que la comunicación interna alineada con la comunicación externa es una manera estratégica de gestionar la comunicación.

En este proceso de creación de logo, imagen, nombre del emprendimiento, como de construcción de manual de comunicación, debe estar presente el dueño del emprendimiento. Estas son tareas que, si bien es importante contar con un profesional en el diseño gráfico, el producto comunicativo es el resultado de la transmisión del propósito del negocio, del conocimiento profundo del sector y del cliente potencial. Lograr que se perciba la personalidad de la empresa desde la imagen corporativa hasta los procesos internos es una labor que aporta la comunicación estratégica.

Canales de comunicación, tono, tipo de formatos comunicativos temas de contenido, estrategias y tácticas. Políticas internas, perfil del colaborador, cultura de la empresa, perfil del cliente ideal, todo lo anterior debe salir como respuesta a los lineamientos estratégicos del negocio, y el vehículo para que esto se dé es la comunicación estratégica.

En la etapa de apertura, que es cuando la empresa abre sus puertas al público de manera oficial, es cuando se ponen a prueba y se ejecutan todo lo que en la etapa inicial se formuló. Aquí lo primordial es poner en práctica herramientas, métodos que ayuden a organizar la comunicación, y sobre todo una continua medición para ajustar lo que se descubra que es más efectivo. Poner en marcha tácticas offline y online según se ajuste a cada propósito de empresa. Crear estrategias internas para que se viva la cultura y se refuercen los valores que se definieron, tener indicadores alineados a los objetivos trazados y el continuo monitoreo es crucial en esta etapa.

En la etapa donde se pone en marcha la empresa, los medios que van a resaltar son las redes sociales, página web, blog, y tácticas offline en la zona de influencia del negocio. En muchos emprendimientos es común que sean pocos colaboradores, por lo que reuniones periódicas con el equipo, la comunicación presencial es relevante para construir cultura, reforzar la personalidad de la empresa y asegurar que se adquieran comportamientos alineados a los valores corporativos.

Por último, en la etapa de consolidación y crecimiento, es una etapa donde ya está superado el punto de equilibrio y la empresa comienza a expandirse o crecer según su visión de negocio. En temas de comunicación esta es una etapa donde se pueden automatizar procesos de comunicación, evaluar otros medios de comunicación que antes no se habían estimado para entablar relacionamiento con cliente interno y externo. Específicamente en temas de comunicación interna en esta etapa se pueden implementar plataformas como la intranet, o apps de colaboración, boletín digital (*news-letter*), o designar espacios dentro de las oficinas que



comuniquen comportamientos que quieren reforzar en la cultura, Ejemplo innovación, solución creativa de problemas, entre otros.

Para finalizar, como tercer objetivo está el identificar elementos que constituyen buenas prácticas de la comunicación estratégica en emprendimientos, objetivo específico que se completó con la recopilación de todas las buenas prácticas y consejos que los expertos en comunicación, emprendimiento y marketing compartieron a través de las entrevistas realizadas. En lo anteriormente descrito, se demuestran hallazgos importantes de todas las buenas prácticas recopiladas y que se encuentran plasmadas en el producto final, el cual se adjunta como Anexo a este trabajo de grado.

## X. Planteamiento de la Guía de Comunicación



Figura 16. Guía de comunicación Estratégica para emprendimientos del sector mascotas

Fuente: elaboración propia

## XI. Referencia Bibliográfica

- Aguiar, F. (2004). Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos. . *Empiria: Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, (8), 139–160.
- Atance Ibar, J. (2013). *Paper: Delimitación del término Emprendimiento y su evolución Histórica en las Leyes Educativas Españolas*. Obtenido de [https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi6icqlyufWAhUH0SYKHWExB3EQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.fes-sociologia.com%2Ffiles%2Fcongress%2F12%2Fpapers%2F2654.doc&usg=AOvVaw1RTdWHmSFh\\_FL9u7Ax5wF0](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi6icqlyufWAhUH0SYKHWExB3EQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.fes-sociologia.com%2Ffiles%2Fcongress%2F12%2Fpapers%2F2654.doc&usg=AOvVaw1RTdWHmSFh_FL9u7Ax5wF0)
- Atance, J. (2014). *Delimitación Del Término Emprendimiento Y Su Evolución Histórica En Las Leyes Educativas Españolas*. Obtenido de <https://www.fes-sociologia.com/delimitacion-del-termino-emprendimiento-y-su-evolucion-historica-e/congress-papers/3407/>
- B&Optimos; Fenalco. (2015). *Estudio de Mascotas*. Obtenido de <http://www.fenalco.com.co/estudiodemascotas>
- Barba, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y Estrategia*, (38), 38, 17–29.
- Barreras, M., Venture, C. A., Gonzales, D., & ariza, B. (2014). *Panorama del Ecosistema de Emprendimiento de Bogota*. Bogotá: IMPACT-A.
- Bautista, A. (2015). *Futuro Digital América Latina 2015*. Obtenido de ComScore: <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Blog/Futuro-Digital-America-Latina-2015>
- Búfalo, E. (Mayo- Agosto de 2002). Las Reformas Económicas en América Latina. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, 8(2), 129-182. Recuperado el 6 de 11 de 2017
- Calvo, R., & Gómez, J. (2008). La Investigación Social en Recursos Humanos. La Necesidad de Seguir una Metodología. *Revista Athenea Digital*, 14, 181 - 189.

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2014). *Vademécum de Registro Mercantil*. Obtenido de [http://recursos.ccb.org.co/ccb/flipbook/2014/vademecum\\_reg\\_mercantil/files/mobile/index.html#469](http://recursos.ccb.org.co/ccb/flipbook/2014/vademecum_reg_mercantil/files/mobile/index.html#469)
- Canel, M. (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Cantillon, R. (s.f.). *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*. Obtenido de <http://biblioteca.libertyfund.org/sites/default/files/naturaleza-del-comercio-electronico.pdf>
- Celaya, J. (2000). *La empresa en la Web 2.0*. Barcelona: Gestión.
- CEPAL. (1963). *Desarrollo de America Latina en la Postguerra*. Buenos Aires: Ediciones Solar y Librería Hachette S.A.
- ComScore. (2018). *Futuro Digital Global 2018*. Obtenido de <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Presentaciones-y-libros-blancos/2018/Futuro-Digital-Global-2018>
- Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1014 de 26 de enero de 2006. Diario Oficial No. 46.164. Bogotá, Colombia.
- Corferias. (2016). *Análisis sectorial ExpoPet*. Obtenido de <https://expopetcolombia.com/>
- Costa, J. (2010). *El Dircom de Hoy*. Barcelona: Costa Punto Com, Ed.
- Dávila, C. (1997). Los comienzos de la historia empresarial en Colombia. *América Latina En La Historia Económica*, 4(07), 73–101.
- Del Pino, C. (2007). Nueva era en la comunicación comercial audiovisual: el marketing viral. *Pensar La Publicidad*. *Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 1(2), 63–76.
- El Espectador. (2015). *En seis de cada 10 hogares colombianos hay mascotas*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/seis-de-cada-10-hogares-colombianos-hay-mascotas-articulo-540449>
- Elogia. (2018). *Estudio Anual de Redes Sociales*. Obtenido de [https://www.reasonwhy.es/sites/default/files/estudio-redes-sociales-2018\\_iab.pdf](https://www.reasonwhy.es/sites/default/files/estudio-redes-sociales-2018_iab.pdf)
- Escolares.net. (2014). *La posguerra: Prosperidad Económica y Estado de Bienestar*. (E. 2014, Ed.) Recuperado el 5 de 10 de 2017, de <http://www.escolares.net/historia-universal/la-posguerra-prosperidad-economica-y-estado-de-bienestar/#>

- Fenalco. (2016). *Hogares unipersonales, ¿nuevo modelo de sociedad?* Obtenido de <http://www.fenalco.com.co/hogaresunipersonales>
- Fondo de la Cultura Económica. (1950). Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general. En R. Cantillon, *Essai Sur La Nature Du Commerce En General* (pág. 143). Fondo de Cultura Económica.
- Freire, A. (2004). *Pasión por Emprender (Primera Ed)*. Buenos Aires: Aguilar.
- Fundación Wikipedia. (2014). *Plan Marshall*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_Marshall](https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Marshall)
- Fundación Wikipedia. (24 de 10 de 2017). *Wikipedia Enciclopedia Libre*. Recuperado el 5 de 11 de 2017, de Plan Marshall: [https://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_Marshall](https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Marshall)
- Furtado, C. (2001). *La economía latinoamericana: formación histórica y problemas contemporáneos* (Vol. 24). Mexico: Siglo XXI Editores. Recuperado el 6 de 11 de 2017
- García, C., Colin, J., Alcaraz, R., Rodeiro, D., & Arrufat, M. (2016). *Fases del proceso de apoyo al emprendedor: buenas practicas de referencia*. Obtenido de <https://www.redemprendia.org/sites/default/files/descargas/fases-proceso-apoyo-emprendedor.pdf>
- GEM. (12 de 10 de 2017). *Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, Regents Park,*. Obtenido de Global Entrepreneurship Monitor: <http://www.gemconsortium.org/>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2017). *Actividad Empresarial Colombiana*. Obtenido de <http://gemcolombia.org/publications/gem-colombia-2016-reporte-nacional/>
- Gómez, P. (2018). *La posguerra: Prosperidad Económica y Estado de Bienestar*. Obtenido de Escolares: <http://www.escolares.net/historia-universal/la-posguerra-prosperidad-economica-y-estado-de-bienestar/#>
- Gutiérrez, G. (2007). Interacciones humano-animal: características e implicaciones para el bienestar de los humanos. *Revista Colombiana de Psicología*, 16, 163-184.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). (J. M. Chacón, Ed.) Mexico: Mac Graw Hill. Recuperado el 07 de 01 de 2018

- Hindle, T. (2008). *Guide to Management Ideas and Gurus*. London: The Economist.
- Hotzhausen, D., & Zerfass, A. (2015). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. New York: Routledge.
- Hubspot. (2018). *State of Inbound 2018*. Obtenido de <http://www.stateofinbound.com/>
- Kenny, G. (2014). *Your Company's Purpose Is Not Its Vision, Mission, or Values*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2014/09/your-companys-purpose-is-not-its-vision-mission-or-values>
- Kuratko, D. (2009). *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice*. (C. Learning, Ed.) (8th ed.). Unites States: South-Western Cengage Learning.
- Laboratories, B., & Shannon, W. (1999). *Shannon and Weaver model of Communication*.
- Lafuente, C., & Marín, A. (2008). Metodologías de la Investigación en Ciencias Sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista EAN*, 64, 5 - 18. Recuperado el 24 de 11 de 2017, de <http://bit.ly/2xfggXw>
- López, A. (1995). Retórica antigua y retórica moderna. Humanitas . *Revista Do Instituto de Estudos Clássicos*, 47(2), 871–907.
- Lupiáñez, L., Priede, T., & López, C. (2014). *El Emprendimiento como Motor del Crecimiento Económico*. Madrid: Boletín Económico de ICEN N°3048.
- Marín, P. (2015). Comunicación Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES): Percepción, Conocimiento y Actitud. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 63-82.
- Marín, P., & Lasso, M. (2017). La efectividad de las páginas web en la comunicación empresarial de las pequeñas y medianas empresas. Un estudio en PYMES de la provincia de Cádiz. *ZER*, 22(42), 53-71.
- Marín, P., Lasso, C., & Mier, J. (2016). La eficacia de la web corporativa en las pequeñas y medianas empresas: Un análisis de la usabilidad web. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 22(1), 431–444.
- Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens .
- Massoni, S., & Pérez, R. (2009). *Hacia una Teoría General de la Estrategia (4° Edición)*. Barcelona: Ariel Comunicaciones.

- Matiz, F. (2009). Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento. *Revista EAN*, (66), 169–182.
- Mincomercio. (2006). *Fomento a la cultura del Emprendimiento. Ley de 2006*. Obtenido de <https://www.mincomercio.gov.co/minindustria/publicaciones.php?id>
- Monje, C. (2011). *Metodologías de la Investigación cuantitativa y cualitativa guía didáctica*. Recuperado el 13 de 11 de 2017, de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Montes, J. (2008). *Productivity, entrepreneurship and employment*. Montevideo: Vocational training and productivity.
- otzen, Tamara, & Manterola, Carlos. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pérez, A. D. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: Integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. de *Gestion. Cuadernos de gestión*, 14(1), 97-126.
- Pérez, R. (2008). *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel Comu.
- Pérez, R. (2012). *Pensar la Estrategia*. Buenos Aires: La Crujía.
- Preciado, A., & Guzmán, H. (2011). Usos y prácticas de la comunicación estratégica en organizaciones públicas y políticas. *Revista de La Facultad de Comunicaciones Universidad de Antioquia*, 52–53.
- Ragas, J. (2009). *EEUU y la Gran Depresión*. Recuperado el 5 de 10 de 2017, de Historia Global Online: <http://historiaglobalonline.com/2009/04/17/eeuu-y-la-gran-depresion/>
- Real Academia Española. (2007). *Home*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=Esip2Nv>
- Real Academia Española. (10 de 10 de 2014). *Diccionario de la Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=Esip2Nv>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Sáenz, D., Chang, E., & Martínez, J. (2016). El impacto de la cultura organizacional sobre la estrategia competitiva y su influencia en el desempeño exportador de las pymes de barranquilla Colombia. *TEC Empresarial*, 10, 7-16.

- Sampieri, R., & Fernández, C. (2010). *Metodología de la investigación. (J. Mares, Ed.) (Quinta Edición)*. México: Mac Graw Hill.
- Scheinsohn, D. (2001). *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires: Ediciones.
- Scheinsohn, D. (2011). *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires: Garnica Ediciones.
- Secretaría de la CEPAL Comisión Económica Para América Latina (Naciones Unidas). (1963). *Desarrollo Social de América Latina en la Postguerra*. Buenos Aires: Solar Hachette.
- Shannon, C. (1948). A mathematical theory of communication. *The Bell System Technical Journal*, 27, 379-423.
- Sotelo, C. (2001). *Introducción a la Comunicación Institucional*. Barcelona: Ariel, Ed.
- Suárez, A. (2014). *Emprendimiento Innovador en Colombia*. Bogotá: s/e.
- Tenorio, J., & Pérez, M. (1996). *La Misión Corporativa: Una Declaración de Propósitos Estable*.  
Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE9696110173A/10630>
- Toca, C., & Rodríguez, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9(17), 117.
- Toussaint, E. (2003). *La Crisis de la Deuda Externa de América Latina en los siglos XIX y XX*. Bruselas: Comité para la Anulación de la Deuda del Tercer Mundo.
- United Nations. (1966). *The Process of Industrial Development in Latin America*. New York: United Nations.
- World Animal Protection. (2018). *Latinoamericanos: el 95% ven a sus mascotas como hijos o parte de sus familias*. Obtenido de <https://www.worldanimalprotection.cr/noticias/latinoamericanos-el-95-ven-sus-mascotas-como-hijos-o-parte-de-sus-familias>