

## COMPETENCIAS Y MEJORES PRÁCTICAS DE ADMINISTRACIÓN EN EMPRESAS DE COMUNICACIÓN EN QUERÉTARO, MÉXICO

**Dr. Oscar Méndez Ayala.<sup>1</sup>**

Universidad Anáhuac, Querétaro.

[oscarmendezayala@gmail.com](mailto:oscarmendezayala@gmail.com)

**Dra. Christian Paulina Mendoza Torres.<sup>2</sup>**

Universidad Tecnológica Laja Bajío / Universidad de Celaya, México,

[pau\\_mendoza@hotmail.com](mailto:pau_mendoza@hotmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Oscar Méndez Ayala y Christian Paulina Mendoza Torres (2020): "Competencias y mejores prácticas de administración en Empresas de comunicación en Querétaro, México", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 6 (abril 2020). En línea:  
<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/06/comunicacion-queretaro.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS06comunicacion-queretaro>

### Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar cuáles eran las competencias y mejores prácticas necesarias para administrar una empresa de comunicación en Querétaro, México. Para ello, se decidió utilizar una metodología cualitativa basada en entrevistas de profundidad a directores y/o fundadores de despachos de diseño, agencias de publicidad, casas productoras y empresas de comunicación organizacional, todas de diferentes tamaños, número de empleados, ingresos y años en el mercado. Dichas entrevistas se registraron en audio y posteriormente se transcribieron para poder clasificar los resultados. Esto generó tres categorías: las competencias y mejores prácticas durante el emprendimiento, las competencias y mejores prácticas de administración y las competencias y mejores prácticas de administración de personal. Se encontró que las empresas de comunicación no tienen una

<sup>1</sup> Doctor en Administración, con especialidad en Desarrollo Organizacional. Docente.

<sup>2</sup> Doctor en Administración, con especialidad en Desarrollo Organizacional. Docente-Investigador.

cultura de administración tanto de su capital financiero como humano, que muchas de sus estrategias financieras y de trabajo están basadas en la competencia, y que casi todos sus métodos administrativos y financieros los han ido implementado a partir de la experiencia. Esto puede deberse a una falta de formación en el área económico/administrativa y a que el tipo de personalidad que trabaja en estas empresas está orientado hacia el lado creativo. Además de estos resultados, también se encontró que estas empresas han conseguido a sus mejores clientes gracias a sus familiares y amigos.

**PALABRAS CLAVE:** Competencias para administrar una Pyme, administración de empresas, Pequeñas y Medianas empresas, empresas de comunicación, emprendimiento.

### ***Abstract***

The purpose of this research was to determine the competencies and best practices necessary to manage a communication company in Querétaro. For this, it was decided to use a qualitative methodology based on in-depth interviews with directors and / or founders of design firms, advertising agencies, production houses and organizational communication companies. These interviews were recorded in audio and subsequently transcribed to classify the results. It was found that communication companies do not have a culture of managing both their financial and human capital, that many of their financial and work strategies are based on competition, and that almost all of their administrative and financial methods have been implemented to from the experience. This may be due to a lack of training in the area and to the fact that the type of personality that works in these companies is oriented towards the creative side.

### **KeyWords**

Skills to administer an SME, business administration, Small and Medium enterprises, communication companies, entrepreneurship.

### ***Introducción***

La empresa es la célula madre de cualquier economía. Por lo tanto, la creación de nuevas empresas y su fortalecimiento en el mercado, tendrán una repercusión directa en la creación de empleos, la generación de riqueza y el desarrollo de comunidades, estados, regiones y países.

En datos de la Secretaría de Economía (2013), el 65% de las empresas en México fracasan antes de cumplir dos años de existencia (66% por falta de capacitación adecuada y 34% por otras razones), otro 25% continúan en operación pero con escasas posibilidades de desarrollo y generando recursos que sólo sirven para su supervivencia, mientras que sólo el 10% continúa desarrollándose. Esto

quiere decir que el 50% del PIB y los empleos de este país, están en manos de empresas con índices de mortalidad de entre el 65% y el 90%.

Se vuelve esencial explorar cuáles son los factores determinantes para ser exitoso en los negocios y lograr que una empresa pueda sobrevivir en el mercado, pues se trata del motor económico global. Al determinar cuáles son los factores que propician el éxito o el fracaso empresarial, será posible mejorar el entorno económico-social, y es que el emprendimiento es un vehículo efectivo para llevar una vida sustentable, reducir la pobreza y generar empleos (Chatterjee, y Das 2016).

Schleifer (1989), en su estudio sobre el éxito en el negocio de la construcción, asegura que si un contratista es capaz de sobrevivir a un error, lo corrige y aprende de él, entonces él sabe algo que su competidor no. Este es uno de los principios del éxito en la empresa que sólo se adquieren mediante la experiencia; experiencia que abarca a toda la empresa, no sólo a sus directivos. Debemos entender a la empresa como una organización compuesta por personas que buscan conseguir objetivos que interesan a todos los integrantes de la compañía, aunque con motivos diferentes (Cardona y García, 2011). Estas personas deberían poseer capacidades, conocimientos y actitudes que determinarían el éxito de la empresa en términos económicos y de reconocimiento, por lo que, de no tenerlas o tenerlas de forma parcial, tendrían un impacto directo en el desempeño y gestión de la compañía. Esta falta de competencias empresariales abarca varios rubros, y van desde el emprendimiento, la operación y la administración de la empresa, y esa ausencia está tanto en los directivos como operadores de la compañía, razón por la que las empresas presentan altos índices de mortalidad. Ya en 1994, Graeme y Staines, consideraban que factores como las condiciones económicas adversas, planes de negocios mal concebidos, la experiencia administrativa, las habilidades y las cualidades personales, son las principales razones por las que fracasaban las empresas.

Si bien es cierto que algunas competencias pueden aprenderse mediante la formación académica (Solesvik citando a Brownell, 2012), otras dependen de características individuales y se desarrollan a lo largo de la vida de la persona, su experiencia y su carrera en general. Estas competencias, son conocimientos, habilidades y otros comportamientos que son necesarios para alcanzar el estándar de desempeño deseado (Saxena y Bendale, 2014). De la misma forma en que lo expone Solesvik, Saxena y Bendale coinciden en que estas competencias se desarrollan mediante la educación formal y el entrenamiento o el trabajo y experiencias informales.

Boyatzis (Boyatzis, 1982) considera que las competencias están causalmente relacionadas con un rendimiento efectivo / superior en un trabajo. Representan capacidades, es decir, lo que un individuo puede hacer, no necesariamente lo que está haciendo.

Ya, en la década de 1990, Woodruffe define las competencias como aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito en una tarea o función. Definir <<competencias>> en términos de <<comportamiento observable>> significa que es posible llegar a su medición. Supone, así, un notable impulso hacia el diseño de métodos de evaluación e identificación de competencias. (Cardona y García, 2011, p.34)

Entonces, la labor de esta investigación fue averiguar, recopilar y ordenar la información que esté relacionada con la definición de estas competencias y sus implicaciones con la administración de la empresa; todo ello con miras a descubrir la manera en que puedan tener repercusiones en el rendimiento empresarial.

Se parte entonces de la idea de que la teoría de la competencia está basada en el estudio de líderes exitosos, desarticulando sus formas de comportarse, sus actitudes y habilidades, en aspectos que puedan ser medidos, de tal forma que otras empresas puedan mejorar su desempeño. Para recopilar estos datos, se realizaron entrevistas de profundidad a dueños y/o directivos de empresas de comunicación en Querétaro. Estas entrevistas se realizaron entre el 29 de septiembre de 2017 y el 27 de marzo de 2018. Cada una de ellas aportó una manera particular de abordar la manera en que administraban sus empresas desde que eran emprendimientos, hasta llegar al momento en que se encuentran actualmente. Mediante un instrumento consistente en 83 preguntas distribuidas en las categorías mencionadas anteriormente, se hizo el levantamiento de los datos a empresas que fueron tomadas de distintas áreas. Para esto se realizó una investigación a fin de conocer qué empresas se encontraban en Querétaro y que estaban en el ámbito de la comunicación.

El tipo de empresas que se investigaron fueron: Empresas de comunicación, casas productoras, agencias de publicidad, despachos de diseño y agencias de mercadotecnia. De las 46 empresas resultantes, se tomó una de cada categoría, a excepción de las agencias de mercadotecnia debido a que no representaban a las empresas de comunicación, a fin de poder cubrir las áreas involucradas en la investigación.

Los datos resultantes de las entrevistas se capturaron a mano y posteriormente se agruparon en Atlas Ti, para poder administrar los resultados de cada una de las categorías.

Las categorías resultantes se dividieron en tres momentos específicos:

- Las competencias y mejores prácticas en materia de emprendimiento, que dieron un total de 8 subcategorías.

- Las competencias y mejores prácticas de negocios y administración, con un total de 35 subcategorías.
- Las competencias y mejores prácticas de relaciones humanas y administración de personal, con 12 subcategorías.

### **Metodología**

Formalmente, el concepto de competencias comenzó a utilizarse a principios de la década de 1970 (Cardona y García, 2011), a partir de las investigaciones que McClelland había realizado acerca del éxito profesional, y donde descubrió que en las pruebas de aptitudes o inteligencia no existían evidencias que permitieran medir los índices de éxito profesional. Fue así que la idea de las competencias comenzó a utilizarse para integrar a los ítems que estuvieran relacionados a la predicción del éxito empresarial y que están vinculados más con la experiencia que con los procesos cognitivos. De esta forma, las competencias tienen una orientación operativa que parte de ciertos conocimientos y aptitudes que resultan fundamentales para cumplir con un objetivo específico.

El planteamiento teórico de las distintas competencias que se necesitan para crear, poner en marcha y administrar una empresa, son varias, pero son sólo eso, un planteamiento teórico. Los distintos documentos que se revisaron para esta investigación, no hacen afirmaciones puntuales sobre actividades concretas que son necesarias para esta tarea. Es por esta razón que resultaba imperante el buscar esa información con los actores que brindaran dichos datos, de forma puntual y con la libertad de querer compartirlos.

Por su naturaleza, esta investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo, ya que lo que se buscaba era poder recabar las competencias y mejores prácticas que la experiencia les ha dejado a Empresarios de la comunicación en Querétaro, por lo que se trató de un estudio empírico, explicativo, bajo la óptica de la teoría fundamentada. Lo que se pretendía era que fueran los empresarios quienes compartieran sus experiencias, y para que esto sucediera, se realizaron entrevistas de profundidad con la muestra, específicamente con las empresas con quienes se tenía algún grado de relación personal, que pudiera facilitar el acceso a las entrevistas y a las respuestas. El contexto en el que se encontraban cada una de estas empresas enriqueció los resultados, puesto que cada una aportó una manera particular de abordar la manera en que administraban sus empresas desde que eran emprendimientos, hasta llegar al momento en que se encuentran actualmente.

El proceso de selección de estas empresas estuvo basado en la conveniencia de compartir su información, para ello hubo acercamientos con contactos claves al interior de cada una de ellas. En un primer momento, a estas personas claves, se les explicó, de manera personal o por contacto telefónico,

de qué se trataba la investigación y cuáles eran los objetivos que se perseguían, para posteriormente preguntar si tenían la disposición de compartir información sobre sus procesos administrativos, y agendar las citas para las entrevistas, que, salvo una, se hicieron en sus instalaciones. Los contactos fueron accediendo poco a poco y siempre se mostraron con la apertura de compartir la información, particularmente porque ya se tenía una relación laboral con ellos, en algunos casos de un par de años, en algunos de más de una década. Esta confianza permitió que las entrevistas se realizaran con la seriedad y rigurosidad de las preguntas, pero bajo un ambiente de apertura y camaradería. Aunque en algunos casos las entrevistas no se hicieron con los fundadores de las compañías, se buscó que los contactos claves tuvieran acceso a la información que se estaba persiguiendo y que además tuvieran la apertura de compartirla.

Para obtener la información que se buscaba, la unidad de investigación fueron empresarios y/o ejecutivos, hombres o mujeres, que tuvieran una Empresa de comunicación en el Municipio de Querétaro. En la selección inicial de la muestra se hizo una búsqueda en Google para poder obtener los contactos y así seleccionar a las unidades de investigación, pero estos datos fueron filtrados por los propios investigadores debido a su conocimiento del mercado, así como sus contactos o conocidos con las empresas resultantes, lo que permitiría que posteriormente se lograra la saturación de las categorías al encontrar coincidencias en la recolección de la información. Las empresas fueron seleccionadas por la idoneidad relacionada con esta investigación y por su apertura para compartir su información.

Luego de recopilar la información, se revisó con cuál de las empresas había posibilidades de poder entrar en contacto y obtener los resultados del instrumento, (pues se trata de una muestra por conveniencia y accesibilidad), dando como resultado:

*Tabla 1. Análisis de factibilidad de empresas a entrevistar.*

Empresas de comunicación Querétaro	
Altamente probables a entrevistar	Probables a entrevistar
1	2
Casas productoras Querétaro	
Altamente probables a entrevistar	Probables a entrevistar
2	1
Agencias de publicidad Querétaro	
Altamente probables a entrevistar	Probables a entrevistar
1	1
Despachos de diseño Querétaro	
Altamente probables a entrevistar	Probables a entrevistar
2	2
Mercadotecnia Querétaro	
Altamente probables a entrevistar	Probables a entrevistar
0	0

Fuente. Elaboración propia.

Las empresas fueron entrevistadas en el siguiente orden:

Tabla 2. Empresas entrevistadas para la investigación.

GIRO DE LA EMPRESA	AÑOS EN EL MERCADO	NÚMERO DE EMPLEADOS
Publicidad	15	40
Producción de audio	6.5	1
Despacho de diseño gráfico	2	3
Producción de audio y video	22	6

Fuente. Elaboración propia.

La información que se buscó recabar en la entrevista, se agrupó en cuatro categorías básicas, adicionales a una sección nominal que funcionaba como introducción a la misma.

Las categorías que conformaron el instrumento están ordenadas en la siguiente tabla:

Tabla 3. Categorías que conformaron el instrumento.

Categorías	Preguntas de la entrevista
Competencias y mejores prácticas de emprendimiento. Una categoría compuesta por siete reactivos.	1. , 2., 3., 4., 5., 6., y 7.
Competencias y mejores prácticas de negocios y administración. Categoría compuesta de 46 reactivos.	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53.
Competencias y mejores prácticas de relaciones humanas. Categoría compuesta de 16 reactivos.	54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69.
Competencias y mejores prácticas conceptuales y de relaciones interpersonales. Categoría compuesta de 14 reactivos.	70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83.

*Fuente. Elaboración propia.*

Las entrevistas se realizaron de manera individual, comenzando con la sección nominal para abrir la conversación, posteriormente se explicó la naturaleza de cada una de las secciones, cada que se pasaba de una a otra. En el caso de algunas preguntas, se tuvieron que explicar mediante ejemplos, que no fueran del negocio ni influyeran en la respuesta. Cada una de las entrevistas se registró mediante audio y posteriormente se transcribieron de forma manual. Debido a la naturaleza de la investigación, se decidió utilizar Atlas TI para hacer el análisis; para ello, y debido a que las entrevistas fueron registradas en audio, primero se transcribieron a mano para así poder ingresarlas al programa, ya en él, se realizó la clasificación de los códigos para poder desarrollar familias y así relacionar los resultados con el análisis de la literatura.

Para esta investigación se realizaron dos niveles de análisis que están conformados de la manera siguiente:

1.- Análisis textual. Este nivel se realizó para conseguir los objetivos siguientes:

- a) Revisar los documentos primarios resultantes de las entrevistas realizadas.
- b) Identificar las unidades de análisis que se sustenten en la revisión de la literatura.
- c) Desarrollar la codificación abierta correspondiente al análisis.
- d) Determinar con qué frecuencia se presentaron los códigos en cada uno de los documentos primarios.

2.- Análisis conceptual. Con los objetivos de:

- a) Agrupar los códigos resultantes mediante la creación de familias.
- b) Recolectar datos a fin de dar fundamento a la investigación.
- c) Hacer una propuesta teórica sobre cuáles son las competencias y mejores prácticas necesarias para administrar una empresa de comunicación, a partir de la información recabada en las entrevistas.

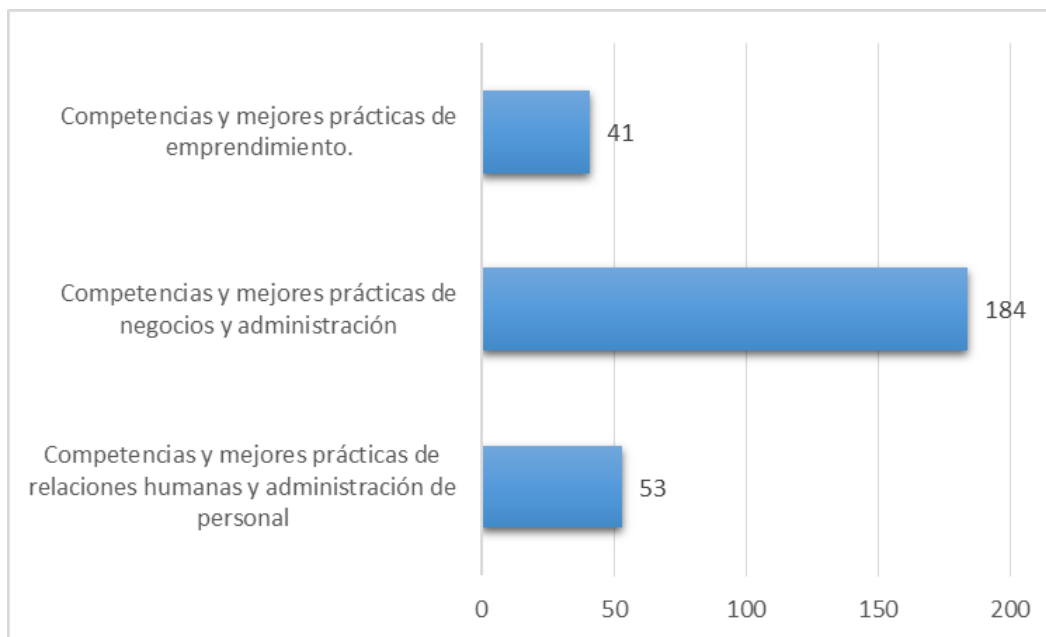
## **Resultados**

Posterior al análisis de los códigos resultantes de las entrevistas, y sustentando la información en el marco teórico, se pudieron generar familias de códigos pertenecientes a tres momentos de la empresa: Las Competencias y mejores prácticas de emprendimiento, Competencias y mejores prácticas de negocios y administración, y las Competencias y mejores prácticas de relaciones humanas y administración de personal. En la tabla siguiente se ordenan las familias resultantes de la clasificación. Como puede apreciarse, las Competencias y mejores prácticas de negocios y administración es la familia con el mayor número de citas, con 184, seguida de las Competencias y mejores prácticas de relaciones



humanas y administración de personal, con 53, y finalmente las Competencias y mejores prácticas de emprendimiento, con 41 citas.

Figura 1. Familias de códigos ordenadas alfabéticamente.



Fuente. Elaboración propia.

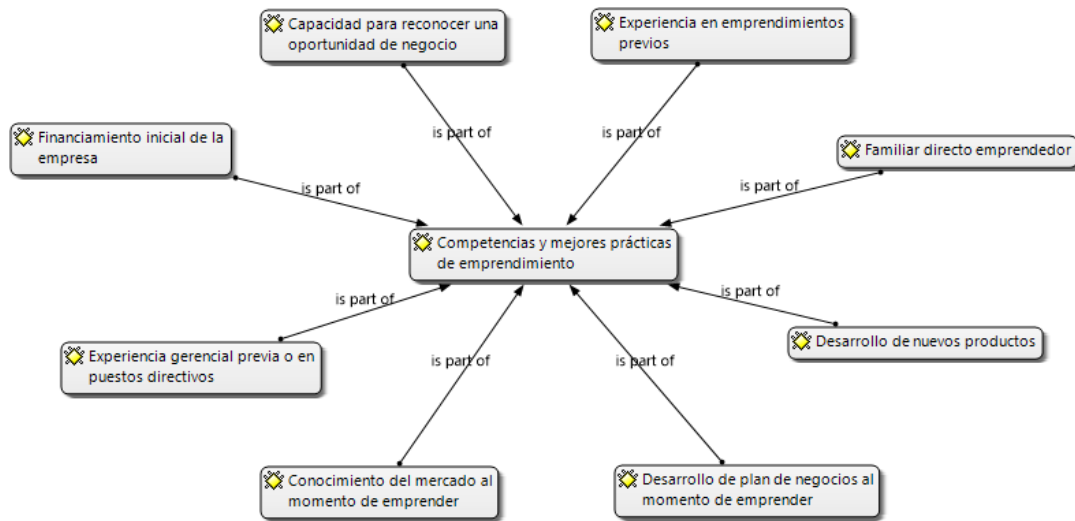
Tabla 4. Competencias y mejores prácticas de emprendimiento.

Familia	Descripción	Códigos	Número de citas
Competencias y mejores prácticas de emprendimiento.	Se agrupan aquellas actividades que se realizaron al momento de fundar y poner en funcionamiento las empresas de la muestra	Capacidad para reconocer una oportunidad de negocio Competencias y mejores prácticas de emprendimiento Conocimiento del mercado al momento de emprender Desarrollo de nuevos productos Desarrollo de plan de negocios al momento de emprender Experiencia en emprendimientos previos Experiencia gerencial previa o en puestos directivos Familiar directo emprendedor Financiamiento inicial de la	41

		empresa	
--	--	---------	--

Fuente. Elaboración propia.

Figura 2. Red de familia de códigos de Competencias y mejores prácticas de emprendimiento. Fuente. Elaboración propia.



Fuente. Elaboración propia.

Tabla 5. Competencias y mejores prácticas de negocios y administración.

Familia	Descripción	Códigos	Número de citas
Competencias y mejores prácticas de negocios y administración	En esta familia se agrupan aquellas actividades que realizan, en el día a día, las empresas de comunicación, a fin de administrar sus recursos y actividades con orientaciones financieras y de negocios.	Actualizaciones técnicas y capacitación Capital invertido en infraestructura y equipo Competencias y mejores práctica de negocios y administración Conocimiento actual de la competencia Conocimiento de saturación del mercado Conocimientos técnicos necesarios para trabajar en estas empresas de comunicación Desarrollo actual de planes de negocios	184
		Elementos diferenciadores contra la competencia	

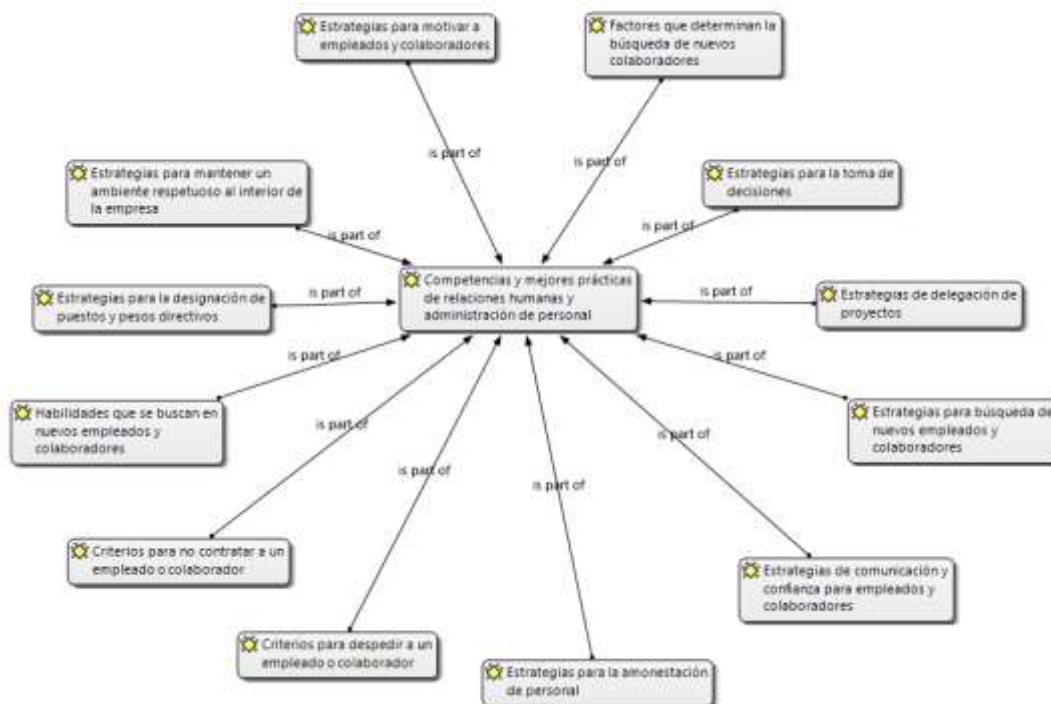
		<p>Estilo de administración predominante.</p> <p>Estrategias de comunicación con clientes y colaboradores</p> <p>Estrategias de financiamiento para compra de equipo o nuevos proyectos</p> <p>Estrategias de penalización de clientes o colaboradores</p> <p>Estrategias de promoción a clientes</p> <p>Estrategias de seguimiento a proyectos terminados</p> <p>Estrategias de trabajo para lograr entregar a tiempo</p> <p>Estrategias para aumentar ventas</p> <p>Estrategias para conseguir a su cliente más rentable</p> <p>Estrategias para cotizar proyectos</p> <p>Estrategias para dar seguimiento a nuevos clientes</p> <p>Estrategias para decidir la ubicación de sus oficinas</p> <p>Estrategias para establecer costos</p> <p>Estrategias para fijar metas de ventas o de crecimiento</p> <p>Estrategias para hacerse publicidad</p> <p>Estrategias para la evaluación de riesgos de nuevos proyectos</p>	
		<p>Estrategias para la evaluación económica de nuevos proyectos</p> <p>Estrategias para lograr el funcionamiento operativo de la empresa</p> <p>Estrategias para lograr la continuidad de los clientes</p> <p>Estrategias y mejores prácticas de junta directiva y gobierno corporativo</p> <p>Habilidades y cualidades de comunicación con clientes y colaboradores</p> <p>Herramientas digitales o analógicas para comunicación profesional</p> <p>Herramientas digitales o analógicas para dar seguimiento a clientes y proyectos.</p> <p>Herramientas digitales o analógicas para la administración de financiamientos y presupuestos</p> <p>Niveles de precio en comparación de la competencia</p> <p>Personal a cargo de costos y presupuestos</p> <p>Pertenencia a asociaciones, colegios o entidades reguladoras</p> <p>Políticas de prestaciones a</p>	



		Estrategias de delegación de proyectos	
		Estrategias para búsqueda de nuevos empleados y colaboradores Estrategias para la amonestación de personal Estrategias para mantener un ambiente respetuoso al interior de la empresa Estrategias para motivar a empleados y colaboradores Factores que determinan la búsqueda de nuevos colaboradores Habilidades que se buscan en nuevos empleados y colaboradores Criterios para no contratar a un empleado o colaborador Estrategias para la designación de puestos y pesos directivos Estrategias para la toma de decisiones	

Fuente. Elaboración propia.

Figura 4. Red de familia de códigos de Competencias y mejores prácticas de relaciones humanas y administración de personal. Fuente. Elaboración propia.



Fuente. Elaboración propia.

En síntesis, se puede hablar de 3 áreas específicas de la administración en las que estas empresas se han focalizado. El emprendimiento que describe cuáles fueron las competencias y mejores prácticas que cada una de las empresas tuvo que desarrollar para poder entrar en operaciones; las competencias y mejores prácticas de negocios y administración, donde narran cuáles son las acciones que les han permitido el día a día de trabajo respecto a políticas de precios, su relación con la competencia, metas de ventas, etc. Ahora bien, aunque el personal es parte del quehacer administrativo diario de la empresa, se trata de un rubro que merece un apartado especial, por lo que la tercer área con la que se realizó el análisis es justo saber cuáles son las competencias y mejores prácticas que la empresa ha realizado en cuanto a la administración de su personal. Estas tres áreas están fundamentadas en la revisión de la literatura, la cual arrojó justo estas familias de códigos, aunque aplicado a otros tipos de industrias.

### ***Discusión***

La educación financiera en México es una asignatura con muchas deficiencias. Falta de interés por parte de las instituciones y las personas, han hecho que la mayoría de los mexicanos vivamos bajo condiciones económicas difíciles, muchas veces por falta de la inteligencia financiera necesaria para vivir de manera más organizada. El caso de las empresas no es muy diferente. Sin importar el tamaño de las mismas, éstas suelen pasar por dificultades en las distintas fases de su funcionamiento, particularmente al momento de emprender, razón por la que muchas de ellas no llegan a los dos años de labor cuando tienen que verse en la necesidad de cerrar.

Los motivos por los que la mayoría de las empresas fracasan son múltiples, sin embargo, todos pueden resumirse a la falta de habilidades (o experiencia) por parte de sus operadores, operadores en el sentido de las personas que están a cargo de la empresa, sin importar si es durante su creación, operación o mantenimiento. Las empresas que están vinculadas con la comunicación no son la excepción. Muchas de ellas, particularmente las que cierran, fueron emprendimientos que no supieron ser llevados, incluso desde su fundación. Muchas empresas de comunicación surgen con la intención de competir en un mercado del que ni siquiera se tiene la noción de que exista, y no en el sentido poblacional, es decir, de que existan los clientes potenciales que alimenten a la empresa, sino que no se tienen los parámetros que serán necesarios para saber si se puede entrar en ese mercado, competir y resistir los embates del financiamiento, los costos operativos, los tiempos de facturación y de pago y/o el lapso que se ha de financiar el negocio antes de que los primeros ingresos puedan mantener vivos los ánimos de continuar con el negocio, y al negocio mismo.

Los resultados fueron múltiples pero consistentes. Éstos fueron organizados dependiendo del momento en que estuviera la empresa, los cuales correspondían con el tipo de competencia que se

buscaba determinar. En el caso de la fase de emprendimiento, se descubrió que todos los empresarios entrevistados fundaron su empresa con recursos provenientes de ellos mismos o de préstamos personales. Ahora, lo interesante de los datos recabados fue que, al iniciar una empresa de comunicación, los gastos que se tienen son menores, y la inversión que se debe hacer para la operación también son bajos, en la medida en que el empresario pueda cubrir los rubros que requiera el cliente o tener la solvencia para poder ir pagando a proveedores. Según los datos recabados, en esta fase es importante la búsqueda de clientes, pero se trata de una práctica que se deja de hacer al mismo ritmo que al inicio en cuanto se tienen los clientes que pongan en funcionamiento a la empresa. En el caso de las empresas entrevistadas, todas iniciaron con pequeños clientes que les fueron dando experiencia y que poco a poco los fueron acercando a sus mejores consumidores, quienes resultaron ser conocidos o amigos de conocidos. Éstos fueron considerados así (mejores clientes) por el volumen de trabajo que dejaban a la empresa y por la velocidad a la que pagaban.

Del total de los entrevistados, el 100% no tenía nociones sobre administración o emprendimiento al iniciar su empresa, simplemente decidieron abrir su negocio y en el transcurso de los años fueron tomando algunas habilidades financieras que les permitieron crecer, aunque muchas de ellas no se convirtieron en hábitos, sino que se hicieron algunas veces y después las abandonaron; lo cual quiere decir que no establecieron un plan de negocios inicial que permitiera marcar directrices acerca del camino que deberían tomar para lograr el crecimiento de su empresa.

Previo a poner su negocio, todos tuvieron experiencia en alguna empresa afín, pero en áreas operativas, es decir que, ninguno de los entrevistados, tuvo experiencia en el área administrativa o directiva de las empresas en las que trabajaron. Además de esto, ninguno de ellos alcanzó un escalafón que estuviera relacionado con el funcionamiento financiero, administrativo o contable de dichas compañías, lo cual explica la falta de este tipo de procedimientos durante la fase de emprendimiento de sus empresas. Al momento de emprender, los fundadores no tenían un conocimiento real de cómo se encontraba el mercado o el tipo de competidores con los que se enfrentarían, sólo contaban con una idea general del negocio que querían emprender a partir de la experiencia que tuvieron en sus lugares de trabajo iniciales.

Vale la pena resaltar que, del total de las empresas entrevistadas, todos sus fundadores y/o directivos, tuvieron a un familiar directo que también es o fue emprendedor, lo cual coincide con el planteamiento de que el tener un familiar que también haya sido emprendedor, sin importar si es exitoso o no, influye en que se tome la decisión de tener un negocio propio (Cooper y Dunkelberg, 1983, p. 54). Aunado a lo anterior, y el que quizá sea el dato más interesante de esta investigación, es que, por lo menos, el 70% de los clientes que tienen estas empresas, porcentaje que además incluye al que consideran su mejor cliente, provienen de relaciones personales con amigos o familiares, lo cual nos permite interpretar que mucho del éxito que se puede tener en el mercado, va a depender de la

combinación entre calidad, precio y velocidad de respuesta, más el conocer a la persona indicada para poderle vender el producto o servicio.

De los directivos de las empresas entrevistadas, ninguno establecía metas de ventas o sistemas de evaluación de riesgos. En el caso de todas las empresas entrevistadas, ninguna tenía algún mecanismo que les permitiera evaluar riesgos, además de que sus sistemas de fijación de precios no estaban determinados por las mismas empresas y sus costos, sino por el mercado, es decir que muchos de sus procesos económicos no están determinados por ellos mismos, sino por la competencia, y en referencia a ello, las empresas consideran que sus niveles de precios son menores en comparación con la competencia, salvo la agencia de publicidad entrevistada que considera que sus precios son mayores en cuanto a su competencia local.

Lo anterior nos lleva al grueso de los datos recopilados durante la investigación; las competencias y mejores prácticas que las empresas realizan en términos de administración. Al respecto, los datos fueron reveladores. El estilo de administración predominante es el diplomático y participativo, aunque dos de las casas productoras reconocieron que también era importante mantener una parte autócrata para lograr que las cosas se hicieran como deben ser; esto quizá derivado de la precisión que necesita una producción audiovisual. En materia de Junta directiva o Gobierno corporativo, éstas son unas figuras que formalmente no existen en las empresas que se entrevistaron, sino que las decisiones que se toman en materia directiva o administrativa, son hechas por los fundadores de la empresa, quienes tienen todo el peso en la toma de decisiones de las mismas. Todos los entrevistados coinciden en que el mercado se encuentra muy saturado, pero curiosamente no tienen claridad de quiénes son sus competidores o cuántos son. Al momento de preguntarles sobre qué tipo de conocimientos técnicos son necesarios para dedicarse a trabajar en una empresa de comunicación, las respuestas fueron dispares, pero la mayoría coincide en que no se trata de un negocio que exija tantos conocimientos técnicos como actitudes. Para todos los entrevistados es necesario que el empleado tenga la intención de trabajar en este negocio, pues los conocimientos se pueden ir desarrollando conforme se va tomando experiencia. Por otro lado, salvo las empresas que se dedican a la producción, el resto de ellas no necesitan una inversión económica fuerte. Todas coinciden en tomar capacitación por lo menos una vez al año, pero no se trata de una práctica que esté institucionalizada.

En cuanto a los procesos operativos de las empresas se obtuvieron varios resultados interesantes, por ejemplo, sólo uno de los entrevistados continúa haciendo planes de negocios, el resto no lo hace, se dedican más a la solución del día a día. Todos los empresarios no se perciben a sí mismos como una empresa que ofrezca al cliente algo que nadie más puede ofrecer, salvo por su equipamiento, pero tampoco lo perciben como un diferenciador real, además de que desconocen qué tiene la competencia que ellos no tendrían. Cuando se trata de comprar equipo nuevo, todos pueden absorber el gasto a partir del flujo de efectivo que la misma empresa desarrolla, a menos de que se trate de una



inversión considerable, pero esto sólo pasa en el caso de las empresas que se dedican a la producción, en cuyo caso, suelen recurrir a préstamos bancarios o personales. Un dato interesante en este rubro, es que una de las empresas separa el 25% de sus ingresos y los pone como ahorro para poder afrontar alguna eventualidad propia del negocio.

En lo que se refiere a la administración económica de las empresas, es importante resaltar que sólo una ha desarrollado algún tipo de mecanismo que les permita evaluar los costos de sus operaciones, sin embargo, este centro de costos, como ellos lo llaman, no es un procedimiento oficial o institucionalizado, sino que se trata sólo de una iniciativa de uno de los empleados que busca, en la medida de sus posibilidades, mantener organizada una parte del negocio. En esta misma línea, particularmente en cuanto a la capacidad de evaluar la viabilidad económica o los riesgos que implica el tener un nuevo proyecto, ninguna de las empresas posee algún mecanismo, procedimiento o herramienta que les permita evaluar los riesgos o la viabilidad financiera de un proyecto, por lo menos no existe de manera institucionalizada, sino que se hace de forma arbitraria, esto incluye la administración de financiamientos y presupuestos para la ejecución de los mismos proyectos, lo cual también implica al personal que pudiera estar a cargo de este tipo de acciones. De las empresas entrevistadas, sólo una tiene a un empleado que está a cargo de estas actividades. De igual manera, sólo una de las empresas intenta mantener metas de crecimiento. Estas metas están establecidas a partir de los resultados del año anterior, y se trata de un porcentaje que ha sido establecido de forma arbitraria, el cual corresponde al 10%.

Otro dato interesante que se obtuvo en esta investigación, fue el correspondiente a las prácticas que permiten o han permitido que el negocio funcione. Los entrevistados coincidieron en que el negocio funciona porque tiene que funcionar, es decir, no tienen algún tipo de estrategia o mecanismo que permita que el trabajo se organice mejor y se ejecute, sino que simplemente se hace. Una situación similar ocurre en cuanto al tipo de estrategias que se llevan para dar seguimiento a nuevos clientes, para lograr la continuidad de los mismos o para seleccionar la ubicación de las oficinas. En ninguno de los tres casos existe o existió un procedimiento institucionalizado o formal para cumplir con estas metas. Es más, en el caso de uno de los entrevistados aseguró que la única razón por la que decidieron que sus oficinas estuvieran donde están era debido a la vista que tenía el lugar, o sea que no influyó ninguna decisión estratégica en ello. En el caso de lograr que los clientes continúen comprándoles, los entrevistados consideran que esto depende del servicio que brindan, sin que en realidad tengan un instrumento o indicador que les permita medir la certeza de esta afirmación.

Donde existe una mayor institucionalización, sin que se trate de prácticas totalmente efectivas, es al dar seguimiento a proyectos terminados, promoción o formas de hacerse publicidad. En cuanto a dar seguimiento a proyectos terminados, los esfuerzos se limitan a una llamada telefónica o correo electrónico preguntando al cliente cómo le ha ido con el producto que le fue entregado.

En términos de promoción, ninguno de los entrevistados tiene un formato o periodo establecido de promociones, sino que se realizan de forma aleatoria y consisten en algunos descuentos o en la parcialización de los pagos. En el tema de la publicidad es donde existe mayor cantidad de prácticas o esfuerzos realizados por las empresas. La gran mayoría ha realizado esfuerzos para generarse publicidad, pero no han tenido el resultado que esperarían de una acción de dicha naturaleza, es decir, la publicidad que han hecho no les ha resultado en clientes nuevos directos o ventas directas, sin embargo, una de las empresas entrevistadas, una casa productora, tiene una forma *filosófica* para ver la publicidad que hace su empresa, y es que percibe a cada esfuerzo como un pequeño impulso que genera crecimiento. De esta manera, la empresa sabe que los recursos que invierte en materia de publicidad, son en realidad un elemento que suma a otros; por ejemplo, el desarrollo de su página web suma con un publlirreportaje, que suma con patrocinios, que suma con adwords, que suma con acciones de relaciones públicas, y de esta manera construyen una red de formas de publicidad que juntas podrán dar resultados mayores. En el sentido de la publicidad, una de las prácticas que también han realizado las empresas pero que no ha dado resultados, es el pertenecer a algún tipo de asociación, colegio o entidad reguladora, pero al momento de realizar la entrevista, ninguna pertenecía a alguna.

Para cerrar los datos resultantes en materia de administración, queda mencionar una de las competencias que recurrentemente salía en la revisión de la literatura, y ésta era la comunicación. Para comunicarse, las empresas entrevistadas utilizan Whatsapp, correo electrónico, y al final, llamadas telefónicas. Un dato que es importante resaltar es que el total de los entrevistados coincidieron en que los mensajes deben de quedar claros desde la primera vez, lo cual demuestra que efectivamente, la comunicación es un factor importante para garantizar el rendimiento y la efectividad de las empresas, tal como se menciona en el marco teórico.

La parte final de la investigación estuvo orientada a averiguar cuáles eran aquellas competencias o mejores prácticas que eran necesarias para mantener relaciones personales con los empleados y la administración del personal. Dentro de los datos encontrados está el que los colaboradores se buscan por cualquier medio, pueden ser recomendaciones, páginas de administración de personal, etc. Como parece evidente, mientras más grandes son las empresas, mayor es la cantidad de empleados que deben contratar y mayores las fuentes para buscarlos. Cuando se decide buscar a un nuevo empleado o colaborador se hace con diferentes tipos de estilos en mente. Por un lado, hay quienes buscan a personas con capacidades intelectuales o físicas específicas, y por otro, hay algunas empresas que lo que buscan es a personal que tenga competencias técnicas puntuales para el trabajo que se necesita hacer. Esto se hace regularmente cuando se busca que el colaborador cubra una serie de actividades derivadas del crecimiento del negocio. En caso de decidir no contratar a un prospecto a empleado, regularmente es debido a la falta de experiencia que tiene el candidato. Esto nos lleva a la paradoja de no ser contratado por no tener experiencia y no tener experiencia por no ser contratado. De manera

implícita se entiende que ninguna de las empresas tiene un programa de desarrollo o acompañamiento de nuevos empleados.

En el otro extremo de los mecanismos para la contratación de personal, se encuentran las razones por las que se decide despedir a un empleado, dando como resultado que se toma esta decisión cuando el colaborador ya no representa un beneficio para la compañía en términos económicos, o sea que el trabajo que realiza tiene una balanza negativa en términos de costo - beneficio. Sólo uno de los entrevistados, el de la empresa más grande, mencionó a la incompetencia o las equivocaciones como parte de las razones por las que se toma la decisión de despedir al empleado. Previo al despido, cada una de las empresas entrevistadas asegura que tiene algún tipo de procedimiento para amonestar a los empleados. De ellas, sólo una lo hace de manera institucional mediante un proceso que incluye documentación de evidencias.

Uno de los elementos fundamentales que permiten que estas empresas puedan funcionar, es el ambiente respetuoso que se vive al interior de ellas, en este sentido, las compañías entrevistadas generan distintos tipos de actividades para que el ambiente se mantenga saludable. Dentro del tipo de cosas que hacen está el tener reuniones informales entre los socios y empleados, lo cual permite descargar el estrés que se genera en ellas. Además, las empresas también realizan actividades ocasionales para mantener motivados a los empleados, lo cual incluye bonos esporádicos no institucionalizados y actividades fuera de la empresa como es el caso de sesiones de gotcha o acciones del estilo. De la misma forma, las empresas entrevistadas consideran a la comunicación con los empleados y colaboradores como un factor importante que ayuda a mejorar el rendimiento de la compañía, el cual cuida que sea asertivo desde la primera vez, y que utiliza medios que permitan la inmediatez de la comunicación, tales como el correo electrónico o whatsapp. Esto se vuelve fundamental para cuando se necesita delegar una tarea, pues, aunque siempre hay un superior revisando el progreso del trabajo, lo ideal es que el empleado al que se le delegó, pueda realizar las acciones por sí mismo y con la menor supervisión posible.

Es de llamar la atención que, a partir de los resultados de la investigación, existen muchas áreas de oportunidad en el proceso administrativo de estas empresas. Queda la sensación de que, en materia de comunicación, lo que interesa a estas compañías es el proceso de creación y ejecución, más allá de las mejores prácticas que permitan que la empresa genere utilidades o permanezca en el mercado. Lo anterior puede afirmarse a partir de la evidencia de los resultados, porque a pesar que las compañías generan ingresos, hay una ausencia de voluntad y/o compromiso que permita aumentar el rendimiento de la empresa e incluso querer convertirla en un tipo de modelo de negocio que pudiera derivar en la franquicia. Da la impresión que el aura creativa que está alrededor de este tipo de entidades y su personal, es superior que su búsqueda de entendimiento sobre administración, finanzas o negocios, lo

que quizá esté vinculado con su ausencia de formación escolar/profesional, es por ello que este trabajo abre las líneas a futuras investigaciones que puedan estar relacionadas con las razones por las que las personas que están en estas áreas no buscan la manera de hacer que sus empresas sean duraderas o aumenten su rendimiento.

### **Conclusiones**

Para poder dedicarse a la comunicación como empresario es importante conocer a la gente correcta, además de tener la calidad, precio y velocidad de respuesta que exige el mercado. De las personas entrevistadas, sólo una se capacitó en materia de administración, y no recibió una formación administrativa previa. Lo que hace funcionar a estos negocios es la confianza en el personal que labora en ellos, esto quiere decir que todo depende del trabajo que cada uno desarrolle, de ahí la importancia de la velocidad y capacidad de respuesta. Que para dedicarse a cualquiera de las áreas vinculadas con la comunicación, no es necesaria una formación específica, sino que se depende de las habilidades de pensamiento y la capacidad física de cada persona para desarrollar las competencias necesarias para ello.

Las hipótesis emergentes de esta investigación, fueron las siguientes:

- Los empresarios que se dedican a la comunicación están más interesados en el proceso creativo que en la administración de sus empresas.
- Las personas que quieren dedicarse al negocio de la comunicación, no saben la estructura ni el mecanismo para ejecutar estudios de mercado que les permitan disminuir la tasa de mortalidad de sus negocios.
- Los empresarios de la comunicación, en su formación escolar no recibieron las bases para poder emprender y administrar un negocio.
- La inteligencia matemática aleja a los mexicanos del interés por los procesos administrativos y de emprendimiento.
- El emprendimiento es un tipo de personalidad comprobable.

Finalmente, quedaría hacer algunas recomendaciones para los empresarios o futuros empresarios de la comunicación; estas están centradas en la administración tanto del personal como de sus recursos. La recomendación central que derivaría en varias acciones concretas es el establecimiento de métricos. Estos permitirán aportar información del funcionamiento del negocio y tomar decisiones en consecuencia, al monitorear el funcionamiento del mismo. En la investigación fue evidente que la operación del negocio no es un interés esencial, sino una consecuencia de resolver las peticiones del cliente, por lo que al establecer mecanismos que permitan generar indicadores, lograrían que el empresario pueda tomar decisiones adecuadas acerca del funcionamiento de su negocio. La siguiente

recomendación es que, ya que se fijaron el tipo de indicadores que se van a medir, se deben establecer fechas de corte y fechas para análisis. En este sentido, es importante cuidar que los indicadores que se desarrollaron no se conviertan en burocracia inútil. Esto nos lleva a la tercera recomendación que es acerca de la necesidad de aprender a interpretar los datos financieros y tomar decisiones a partir de esto. En la medida en que el empresario aprenda a obtener información de su negocio, interpretarla y tomar decisiones en consecuencia, permitirá tener un control constante de la operación, los empleados podrán saber cómo se encuentra su productividad y rendimiento, y eso permitirá informar al cliente los tiempos y costos que llevará cumplir con sus requerimientos, lo que al final se verá coronado con mejores utilidades para el negocio, y la permanencia en el tiempo del mismo.

## **REFERENCIAS**

Boyatzis, R. (1982) *The competent manager – a model for effective performance*. New York, USA. John Wiley & Sons.

Cardona, P. García, P. (2011) *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. España, IESE.

Chatterjee, N., & Das, N. (2016) A study in the impact of key entrepreneurial skills on business success of Indian micro-entrepreneurs: A case of Jharkhand region. *Global Business Review*, 17(1), 226–237. <https://doi.org/10.1177/0972150915610729>

Cooper, A. (1983) Entrepreneurship: Starting a new business. NFIB Research & education foundation. *Strategic Management Journal*. 7. 53 - 68. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070106>.

Graeme, M. Staines, H. (1994) Managerial competences in small firms. *Journal of Management Development*, Vol. 13 Número: 7, pp. 23-34, <https://doi.org/10.1108/02621719410063396>

Saxena, P., Bendale, S. (2014) The management education (MBA) challenge. A study of managerial competency needs & how well MBA's differentiate. *Procedia Economics and Finance*. Volume 11, pp.: 642-653. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00230-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00230-5)

Schleifer, T. (1989) *Why some contractors succeed and some don't*. Recuperado de <https://www.concreteconstruction.net/view-object?id=00000153-8bae-dbf3-a177-9fbf74110000>

Secretaría de Economía México. (9 de agosto de 2013) *Las debilidades de las MiPyMES y su impacto en el desarrollo de la economía*. [Archivo de video] Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Aj7fhOdKx7w>

Solesvik, M. (2012) Entrepreneurial competencies in emerging economy context. Recuperado de:  
<http://pyk2.aalto.fi/ncsb2012/Solesvik.pdf>

Zahidy, A., Noor, A., Shahryar, S. (2015) Predictors for the Success and Survival of Entrepreneurs in the Construction Industry. *International Journal of Engineering Business Management*.  
<https://doi.org/10.5772/60530>