

# DETERMINACIÓN DE ELEMENTOS CLAVE DE ÉXITO PARA LAS PYMES BASADOS EN LA METÁFORA DEL CUERPO\*

## DETERMINATION OF KEY ELEMENTS OF SUCCESS FOR SMES BASED ON THE BODY METAPHOR

Mariel Ramírez Celestino<sup>α</sup>

Alicia Luna González<sup>β</sup>

Moisés Tapia Esquivias<sup>σ</sup>

José Antonio Vázquez López<sup>ψ</sup>

### Resumen

En este artículo se presenta la creación de la metáfora del cuerpo humano en relación con la organización, para determinar elementos indispensables que las pymes (pequeñas y medianas empresas) pueden tomar en cuenta para sobrevivir en el mercado. En la metodología se describen los pasos requeridos para crear una metáfora, donde se identifican y contraponen aspectos anatómicos y fisiológicos del cuerpo con características estructurales y funcionales de la organización, teniendo como finalidad encontrar una interrelación entre los dos sistemas de estudio, desde un enfoque sistémico. Dentro de los resultados encontrados se muestran las asociaciones entre el sistema respiratorio-área comercial, sistema circulatorio-área financiera y sistema tegumentario-imagen corporativa.

---

\* Artículo recibido el 18-03-2018 y aprobado el 17-04-2018.

<sup>α</sup> Ingeniera en Gestión Empresarial y estudiante de la maestría en Ingeniería Industrial en el Tecnológico Nacional de México – Celaya (Guanajuato, México). Correo electrónico: mariel.ramirez@live.com.mx.

<sup>β</sup> Maestra en Ciencias en sistemas y calidad y profesora de la maestría en Ingeniería Industrial en el Tecnológico Nacional de México en Celaya (Guanajuato, México). Correo electrónico: alicia.luna@itcelaya.edu.mx.

<sup>σ</sup> Maestro en Ciencias en Sistemas y Calidad y jefe de departamento de Ingeniería Industrial en el Tecnológico Nacional de México en Celaya (Guanajuato, México). Correo electrónico: moises.tapia@itcelaya.edu.mx.

<sup>ψ</sup> Doctor en Ciencia y Tecnología con especialidad en Ingeniería Industrial. Subdirector Académico en el Tecnológico Nacional de México en Celaya (Guanajuato, México). Correo electrónico: antonio.vazquez@itcelaya.edu.mx.

**Palabras clave**

Metáfora, cuerpo humano, enfoque sistémico, pymes.

**Abstract**

This paper discusses the metaphor of the human body applied to SMEs (small and medium enterprises) organizational features. We aim to identify essential elements that SMEs must consider in order to survive in the market. The methodology used describes the steps needed to create a metaphor, which includes identifying and contrasting anatomical and physiological aspects of the body against structural and functional characteristics of the organization. The primary objective is to determine how the two systems of study relate to each other using a systemic approach. The results of this analysis illustrate the associations between the respiratory system-commercial area, circulatory system-financial area and integumentary system-corporate image.

**Key words**

Metaphor, human body, systemic approach and SMEs.

**Clasificación J.E.L.:** D21, D23, L2, Z0

## Introducción

En México, las pequeñas y medianas empresas (pymes), constituyen la columna vertebral de la economía nacional, debido a los acuerdos comerciales que ha tenido el país en los últimos años, así como por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el país existen aproximadamente 4.015.000 unidades empresariales, de las cuales 99,8 % son pymes que generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% del empleo en el país (ProMéxico Inversión y Comercio, 2017). A pesar de la importancia que han adquirido las pymes en México, existen aún muchos obstáculos por vencer antes de poder decir que realmente se cuenta con una cultura empresarial sustentable. Estudios especializados de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef) indican que solo la mitad de las pymes existentes en el país alcanzan a sobrevivir durante dieciocho meses (Pymes en México..., 2014).

Las estadísticas son contundentes y prácticamente iguales en todo el mundo: aproximadamente el 75 % de las pymes que emprenden cada año no

llegan a los primeros dos años de vida y, del 20 % restante, solo un pequeño porcentaje llega al quinto año, mientras que un menor porcentaje llega a los diez años (Ladagga, 2016). La gran mayoría de las pymes que pasan del segundo año de vida se mantiene en un estado de "supervivencia", estancada en un ciclo de poco o nulo crecimiento y poca rentabilidad. Los principales problemas que genera esta situación es la falta de conocimientos administrativos por parte de los emprendedores, una estructura organizacional débil, dificultad para conseguir clientes y contratar trabajadores calificados, así como obtener fuentes de financiamiento, adaptar sus productos al cliente, la falta de información de mercado, la baja calidad del producto y problemas de productividad (Aguilar & Martínez, 2013).

Las pymes tienen que desarrollar constantemente estrategias para su crecimiento, tal como lo indica la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas que realizan el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) (2015): más del 40 % de las medianas compañías en el país tienen como prioridad la búsqueda de mejoras en sus procesos, pues

pretenden estar más preparadas y ser cada vez más competitivas (Carriedo, 2017).

Los empresarios tienen la necesidad de desarrollar una visión estratégica que, de forma sistemática y aún con cierto grado de empirismo, haga un ejercicio prospectivo capaz de contribuir a formar empresas sólidas. Esta visión se puede lograr mediante el pensamiento sistémico, el cual permite la comprensión, la simulación y el manejo de sistemas complejos, como los que existen en cualquier empresa, negocio o área de trabajo. Al utilizar esta herramienta se simplifica el entendimiento de los procesos internos y su efecto en el ambiente exterior, así como la interacción entre las partes que integran el sistema global.

El pensamiento sistémico ayuda a la optimización de los procesos y la obtención de metas y de una planeación estructurada para anticiparse al entorno donde se encuentra. Ayuda a identificar algunas reglas, series de patrones y sucesos para prepararse de cara al futuro e influir sobre él en alguna medida. En este artículo se propone el uso del pensamiento no lineal sistémico a través de la metáfora del cuerpo, para encontrar elementos clave de éxito hacia la permanencia de las pymes.

## Marco teórico

Valle (2011) plantea que la metáfora es una importante herramienta en la estructuración conceptual de las organizaciones e instrumento heurístico relevante en el proceso de descubrimiento y justificación de conocimiento organizacional. Según Lakoff y Johnson (2004), la esencia de la metáfora es entender y experimentar un tipo de cosa en términos de otra. Por su parte, Mateu (2004) dice que las metáforas son esquemas abstractos o formas de comprensión de la realidad, la idea de cómo se concibe un concepto. De acuerdo con lo descrito por Morgan (1990), las organizaciones son un fenómeno complejo y paradójico que se puede comprender de maneras diferentes. Muchas de las ideas que se tienen, por supuesto, sobre la organización son metafóricas, aunque no se puedan reconocer como tales.

Las metáforas facilitan el estudio y la comprensión de las organizaciones e incluso se tratan de deducir aspectos importantes de ellas; son instrumentos alternativos de análisis que le permiten a las organizaciones aprender mejor, en función de la comprensión y se convierten en los modelos mentales que los investigadores organizacionales tienen, para comprender a las organizaciones de formas distintas y

parciales (Cadavid, 2010). Son parte del pensamiento sistémico, que fue encabezado por los biólogos, quienes pusieron de relieve la visión de los organismos vivos como totalidades integradas (Montoya & Montoya, 2003).

Las metáforas se construyen realizando asociaciones desde una estructura conceptual llamada *dominio fuente* y aplicándolas a otra estructura conocida como *dominio meta* o *destino*. La metáfora se presenta como constructora de ciencia, porque al tener la ciencia su propio lenguaje, encuentra otras maneras atractivas de presentar sus propias ideas. En este sentido, la metáfora juega un papel en la ciencia más importante de lo que se suele admitir, es un desplazamiento, una manera de crear vínculos (Montoya, Montoya & Valencia, 2016).

El cuerpo humano es un complejo sistema de células, la mayor parte de ellas están agrupadas en sistemas de órganos que tienen funciones especializadas. Estos sistemas pueden comprenderse mejor en términos de las funciones esenciales que desempeñan: liberación de energía a partir de los alimentos, protección contra lesiones, coordinación interna y reproducción (American Association for the Advancement of Science, 2016). El cuerpo humano no es una suma de

órganos y sistemas, sino una unidad organizada que funciona en forma armónica, de acuerdo con las condiciones ambientales e intercambia materia y energía con el medio. (Cultural Librería Americana S.A., 2016)

La metáfora del cuerpo es parte de las metáforas biológicas, las cuales pretenden entender a las organizaciones como sistemas interconectados, con un enfoque de necesidades de cada individuo y altamente relacionados con el entorno, donde cuentan las dimensiones de la organización (estrategia, estructura, tecnología, dirección, etc.) como subsistemas con necesidades vitales que deben satisfacerse de una forma mutuamente aceptable o, de otro modo, la salud del sistema entero sufre (Montoya & Montoya, 2003). Illera (1982, citado por Montoya et al., 2016) comparó el cuerpo humano con las funciones de la organización desde la fisiología y la anatomía. Su trabajo es una de las analogías más importantes que se ha utilizado dentro del campo de la gestión de empresas en los últimos cincuenta años, donde establece una relación entre los sistemas consecutivos del cuerpo humano con los de la organización, destacando estructura o sistema de sostén, sistema de coordinación central, sistema de circulación y sistema de nutrición (Montoya et al., 2016). Illera (1982) señala, en contraste con la administra-

ción científica, que las organizaciones son como seres vivos y ecosistemas que pueden estudiarse gracias a la teoría de sistemas, los cuales tienen una jerarquía que es posible encontrar en la naturaleza (citado por Montoya & Montoya, 2003).

La visión de las organizaciones como organismos es una metáfora que centra su atención en la comprensión y gestión de las necesidades organizacionales y las relaciones con el entorno, pensando en ellas como sistemas vivos (Ocho & Montoya, 2010). Hay diversas soluciones — algunas muy sencillas— para los principales problemas de las organizaciones que garantizan su supervivencia y sostenibilidad, pero los cuales requieren un cambio radical de percepción y pensamiento.

## Metodología

El método de investigación utilizado en el presente artículo es el analítico, desintegrando y descomponiendo el todo (cuerpo humano) en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí y con el todo. Crear una metáfora consiste en estudiar un sistema A para aplicarlo en un sistema B; se trata de ver como un sistema puede influir y mejorar otro sistema.

En este caso, el sistema A es el cuerpo humano y, el sistema B, la estructura básica de las organizaciones.

Mediante una revisión exhaustiva de bibliografía, apoyo de documentales y consulta de expertos en el estudio del cuerpo humano, se realizó un análisis de las características anatómicas y fisiológicas de los sistemas del cuerpo. Cabe mencionar que *anatomía* se refiere al estudio de la estructura y de las relaciones entre estructuras; y la fisiología trata de las funciones de las partes del cuerpo. Se estudiaron y analizaron en relación con su función básica e interconexiones, los siguientes sistemas: respiratorio, circulatorio, digestivo, excretor, linfático, nervioso, inmunológico, tegumentario, muscular, esquelético, reproductor y endocrino. De esos sistemas se tomaron cuarenta y tres elementos, entre fisiológicos (funcionalidad) y anatómicos (estructura), y se identificaron catorce de los veintiún órganos vitales que conforman al cuerpo humano. Se determinaron características de sistemas, órganos y elementos analizados del cuerpo humano, centrándose en su función básica, definida con un verbo + sustantivo (el verbo se refiere a la acción; el sustantivo, a qué o a quién afecta esa acción).

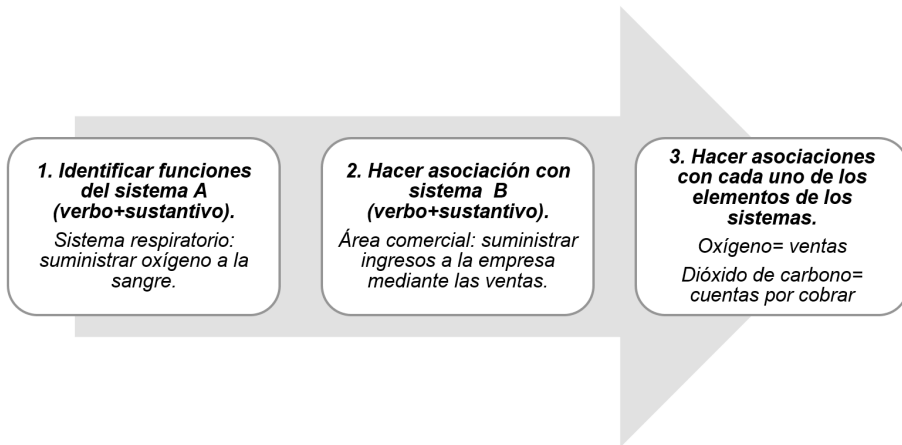
En una organización, los departa-

mentos o áreas funcionales pueden asemejarse a los sistemas del cuerpo, pues están relacionados y encadenados para el cumplimiento del objetivo empresarial. Al igual que los sistemas del cuerpo, tienen funciones básicas y vitales y, en un estado ideal, deberían trabajar interconectados, de los cuales interesa tanto su estructura (anatomía) como funcionalidad (fisiología). Dentro de la organización, este fue el primer acercamiento para poder encontrar elementos clave de éxito tomando como base el cuerpo humano, proceso que permitió la identificación de las características estructurales y funcio-

nales de las áreas, también definidas como verbo + sustantivo.

Luego de identificar y analizar los sistemas de estudio, se procedió a contraponerlos, es decir, se empataron características de uno en relación con otro (Figura 1). Aplicando el razonamiento deductivo, se crearon un conjunto de asociaciones sistemáticas entre los elementos del dominio fuente (cuerpo humano) y el dominio meta (organización), así como un conjunto de inferencias resultantes de esas asociaciones.

**Figura 1.** Ejemplo de realización de asociaciones entre sistemas.



**Fuente:** elaboración propia.

## Resultados

Aplicando la metodología antes descrita para cada uno de los sistemas del cuerpo, se logró crear la metáfora integral del cuerpo humano y se encontraron posibles elementos clave de éxito para la mejora de la gestión empresarial de las pymes. Sin embargo, para efectos de esta publicación solo se muestran los resultados obtenidos de las asociaciones del sistema respiratorio, circulatorio y tegumentario, señalando los elementos de éxito que de ellos derivan.

## Sistema respiratorio-área comercial

De los elementos importantes del sistema respiratorio empatados con el área comercial de la organización, se considera al aire como el mercado meta (clientes), y de él se toma el oxígeno, es decir, las ventas. Aunque el aire que se respira esté sucio o contaminado, el sistema respiratorio puede defenderse de las sustancias y organismos extraños que penetran por la nariz; es por eso por lo que el área comercial cuenta con ciertos elementos importantes para evitar esa contaminación.

**Cuadro 1.** Asociaciones entre sistema respiratorio y área comercial.

| Sistema Respiratorio-Área comercial  |   |
|--|---|
| <i>Función básica</i>  | <i>Asociaciones</i>   |
| <p><b>Sistema respiratorio:</b></p> <p><u>Suministrar oxígeno a la sangre.</u></p> <p>Oxígeno (O<sub>2</sub>): sin oxígeno no hay vida.</p> <p><i>Dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>):</i> gas que se genera como producto de desecho cuando el carbono se combina con el oxígeno como parte del proceso de obtención de energía del cuerpo.</p> | <p><b>Respiración pulmonar:</b> Garantiza que haya una capacidad para recoger aire. Cuando se inhala entra oxígeno; cuando se exhala sale CO<sub>2</sub>.</p> <p><b>Ventas:</b> Garantiza la venta directa y la relación con los canales de distribución. Es la función más importante que se realiza en el área comercial, ya que, a través de la venta, la empresa consigue los ingresos.</p> <p><b>Fosas nasales:</b> Filtra el aire inspirado. Vías por donde transita el oxígeno que se recibe del medio ambiente.</p> <p><b>Servicio al cliente:</b> Filtra el servicio de reclamos, inconformidades, consultas, etc., en los pedidos de un cliente; también se encarga de las ventas y las entregas de productos, para brindar un servicio de calidad.</p> |



**Cuadro 1.** Asociaciones entre sistema respiratorio y área comercial (continuación)

|  |   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Área comercial:</b></p> <p><u>Suministrar ingresos a la empresa mediante las ventas.</u></p> <p>Ventas: sin ventas, la empresa muere.</p> <p><i>Cuentas por cobrar:</i> se crean por el crédito que la empresa concede a sus clientes para la compra de productos.</p> | <p><b>Faringe y laringe:</b> Conecta la nariz y boca con la tráquea y el esófago, respectivamente, y ayuda a respirar. Por ellas pasan tanto el aire como los alimentos. Aquí se encuentran las cuerdas vocales que le da al ser humano la calidad del habla.</p> <p><b>Mercadotecnia:</b> Conecta el valor de un producto, servicio o marca hacia los clientes o consumidores; apoya la labor de ventas aportando la inteligencia, esto es, la comprensión del mercado, los deseos, las expectativas y las necesidades del público meta. Con base en la información que recaba, esta área diseña la estrategia para que la oferta llegue al consumidor objetivo. Así, Mercadotecnia le dice a Ventas en qué idioma hablarle al cliente.</p> <p><b>Pulmones:</b> Realiza el intercambio gaseoso con la sangre.</p> <p>En ellos se produce el paso de oxígeno (O2) del aire a la sangre y el paso de dióxido de carbono (CO2) desde la sangre al aire.</p> <p><b>Crédito y cobranza:</b> Realiza y optimiza los medios de crédito y cobranza.</p> <p>Antes de una venta, el área de Crédito debe decidir a quién, hasta qué monto y a qué plazo venderle al cliente; y, después de la venta, el área de Cobranza ve el cumplimiento -o no- de los plazos de pago, y toma medidas para procurar el pago lo antes posible.</p> |
|--|---|

Fuente: elaboración propia.

### Sistema circulatorio-área financiera

El sistema circulatorio es de vital importancia para el cuerpo humano, ya que es el encargado de transportar sustancias importantes al organismo en forma rápida y eficiente. Su principal componente es el corazón.

Se relaciona con el área financiera de la organización (Cuadro 2), pues es la delegada de la administración efectiva del dinero, para mantener a la organización en movimiento, asegurando un flujo constante de fondos a la organización.

**Cuadro 2.** Asociaciones entre sistema circulatorio y área financiera.

| <b>Sistema Circulatorio - Área financiera</b>   |  |
|---|--|
| <b><i>Función básica</i></b>  | <b><i>Asociaciones</i></b>   |
| <p><b>Sistema circulatorio:</b></p> <p><u>Mover y transportar la sangre.</u></p> <p><i>Sangre:</i> distribuye sustancias importantes para todo el cuerpo.</p> | <p><b>Corazón:</b> Suministra sangre a todos los rincones del organismo.</p> <p><b>Gestión financiera:</b> Suministra el dinero a toda la organización, lo consigue, mantiene y utiliza.</p> |
|   | <p><b>Área financiera:</b></p> <p><u>Mover y utilizar el dinero.</u></p> <p><i>Dinero:</i> conjunto de riquezas o valores.</p>   |

Fuente: elaboración propia.

### **Sistema tegumentario-imagen corporativa**

El sistema tegumentario tiene un papel importante en el mantenimiento de las condiciones internas del cuerpo, o sea,

la homeostasis. Forma el revestimiento del cuerpo, constituido por la piel y sus anexos, siendo la piel el órgano más grande del cuerpo, relacionado con la sensibilidad, la protección, la regulación de la temperatura y la

excreción de agua. Este sistema se empata con la imagen corporativa de la organización (Cuadro 3). Una compañía no solo es lo que vende o lo que ofrece, también es lo que de ella se percibe. Una imagen sólida

y representativa de su actividad y su filosofía de trabajo constituyen un valor fundamental a la hora de posicionarse en el sector y de diferenciarse de la competencia.

**Cuadro 3.** Asociaciones entre sistema tegumentario e imagen corporativa.

| <b>Sistema Tegumentario-Imagen corporativa</b>  |   |
|---|---|
| <i><b>Función básica</b></i>  | <i><b>Asociaciones</b></i>  |
| <p style="text-align: center;"><b>Sistema tegumentario:</b><br/><u>Comunicar al organismo con el medio exterior.</u></p> <p style="text-align: center;"><b>Imagen corporativa:</b><br/><u>Comunicar y representar la presencia de la empresa o negocio ante la gente, los clientes o su propia competencia. Es la identidad con la cual se diferencia de otras.</u></p> | <p><b>Pelo:</b> Protege áreas sensibles del cuerpo contra el polvo y otras partículas pequeñas. Brinda calor y protege la piel.</p> <p><b>Marca:</b> Protege a la empresa frente a los competidores. Incrementa la eficacia de las ventas y ayuda a ganar cuota de mercado. Si la marca ya está consolidada, se reducen los costes de marketing. Crea una cultura interna y provoca orgullo de pertenencia y confianza.</p> <p><b>Uñas:</b> Ayudan a las puntas de los dedos de pies y manos a tomar objetos pequeños y protegerlos contra lesiones. Sin ellas, sería muy difícil rascarse la comezón o desatar un nudo. Las uñas pueden ser indicadores de la salud general de una persona y las enfermedades suelen afectar su crecimiento.</p> <p><b>Nombre comercial, logotipo, eslogan, oficinas virtuales, relaciones públicas:</b> Ayuda a destacar el objetivo de la empresa y posicionarla en el mercado, generando así su imagen corporativa.</p> <p><b>Piel:</b> Impide la entrada de microorganismos. Es la primera barrera de defensa del cuerpo, la capa que protege los componentes internos del cuerpo contra lesiones, gérmenes y bacterias.</p> <p><b>Diseño y distribución de planta:</b> Impide desperdicios de espacio y logra un adecuado orden y manejo de las áreas de trabajo y equipos, con el fin de minimizar tiempos y costes. Una distribución ajustada contempla entre sus criterios el bienestar, las condiciones laborales y la salud de los trabajadores.</p> |

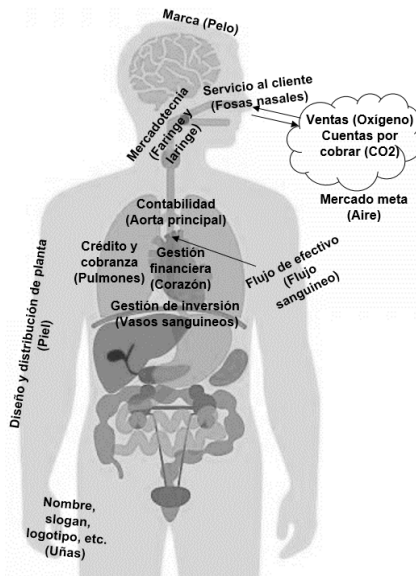
Fuente: elaboración propia.

## Visualización de las asociaciones metafóricas

Las vinculaciones entre el cuerpo y la organización también pudieron representarse visualmente, tomando al elemento del dominio meta y colocándolo en el lugar que le corresponde en cuanto al dominio fuente, como una forma de confirmar la fortaleza de la metáfora (Figura 2). Esto es solo un

ejemplo de cómo se vería la organización representada como el cuerpo humano. Si se ubicaran las asociaciones realizadas con los doce sistemas del cuerpo se podría ver a la organización como un sistema vivo, donde todos sus elementos son indispensables para sobrevivir, interconectados de manera precisa, haciendo evidentes las interacciones entre áreas y las interrelaciones entre funciones.

**Figura 2.** Representación visual de las asociaciones metafóricas.



**Fuente:** elaboración propia.

## Conclusiones

Es clave que cualquier empresa cuente con un área comercial. Si bien puede llamarse de otro modo,

su importancia radica en que cumpla una función específica dentro del sistema (empresa), es decir, todo lo relacionado con la comercialización del producto y la relación directa con

los clientes. Para esto, puede apoyarse de las áreas de Mercadotecnia, Servicio al Cliente, Ventas, Crédito y Cobranza. Las grandes empresas pueden considerar a los elementos encontrados como subáreas o incluso como un área; mientras que las pymes lo hacen dependiendo de las necesidades encontradas cuando diseñen su estructura organizacional. Todo esto dependerá de su tamaño, giro, entre otros aspectos sobre la naturaleza de la empresa.

Es indispensable que las pymes consideren herramientas que pueden

hacer crecer su negocio (Cuadro 4) y deben ser conscientes de la importancia de las estrategias de promoción y comercialización. Estas ayudan a la organización a utilizar las habilidades de sus empleados y sus grupos de interés y pueden facilitar el desarrollo de enfoques creativos para las ventas y el servicio al cliente. De igual forma, deben precisar su atención en el proceso de cobranza y crédito, pues se trata de una de las piezas clave para el éxito de las organizaciones: sin cobranza no hay flujo de efectivo; y, sin flujo de efectivo no hay movimiento financiero.

**Cuadro 4.** Elementos clave de éxito del área comercial.

| <b>Elementos clave de éxito</b> |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Ventas</b>                   | Un negocio funciona con base en las ventas que pueda realizar. Esto significa que una empresa depende, principalmente, de lo que venda y los ingresos que esas ventas generen. Por eso, es muy importante saber cómo tener control sobre las ventas en la empresa. Las ventas son el pilar de cualquier organización, sin ventas no hay ingreso y sin ingresos no existe organización. Las buenas ventas significan que el cliente satisface sus necesidades con los productos o servicios ofrecidos. Tener una relación cercana con el cliente permite conocer e identificar rápidamente el cambio en sus gustos, preferencias de los consumidores y también la respuesta del mercado ante las propuestas de los competidores. |
| <b>Servicio al cliente</b>      | Cuando un cliente encuentra el producto que buscaba y, además, recibe un buen servicio, queda satisfecho y esa satisfacción hace que vuelva a comprar y, muy probablemente, recomiende el producto a otros consumidores. Pero, por otro lado, si un cliente, haya encontrado o no el producto que buscaba, recibe una mala atención, no solo dejará de visitar, sino que, es muy seguramente también hablará mal de la entidad y contará la experiencia negativa que tuvo a un promedio de entre 9 a 20 personas, dependiendo de su grado de indignación.   |
| <b>Mercadotecnia</b>            | El marketing (mercadotecnia) es vital no solo para el éxito de una empresa, sino también para su existencia. Sin ella no se podría conocer al consumidor y, por consiguiente, lo que quiere o busca. Es la conexión entre el consumidor y la empresa; a través de ella se sabe qué, cómo, cuándo y dónde se demanda el producto y/o servicio.   |

#### Cuadro 4. Elementos clave de éxito del área comercial (continuación)

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Crédito y cobranza</b> | Las cuentas por cobrar son el resultado de un incremento importante de colocación de los productos en el mercado, a través de las ventas a crédito. Por lo tanto, la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo de la empresa depende de una gestión eficaz de la cobranza, como resultado del manejo adecuado de nuestros ingresos. Para cumplir con el objetivo de rentabilidad, desde el punto de vista financiero, se debe dar mayor rotación al capital. Tal rotación puede verse afectada ante la dificultad que puedan presentar los clientes para atender adecuadamente el servicio de la deuda. El cobro efectivo debe ser de prioridad en toda gestión empresarial. Por eso, el análisis y evaluación de la gestión de cobro en forma periódica es vital para la salud financiera de la empresa. |
|---------------------------|---|

Fuente: elaboración propia.

La empresa es un organismo dinámico que se mueve y avanza en función de cómo se gestiona. Y, dentro de toda la estructura, la administración efectiva del dinero es vital; ahí radica la importancia de las finanzas en la empresa. Sin este recurso se puede tornar cuesta arriba tomar decisiones asertivas. Las pymes deben tener en cuenta que, sin una buena gestión financiera, una correcta administración de las deudas y de inversión en el negocio, se puede presentar un proceso de estancamiento en el desarrollo empresarial. Por lo tanto, las finanzas deben asumirse como parte integral dentro de la estructura del negocio, ya que inciden de manera directa en todos sus aspectos de relevancia, pero, más aún, debe ser utilizada como una herramienta que viabilice la consecución de los objetivos de la empresa.

cuerpo y se toma como la gestión financiera, pues mantiene a flote la entidad. Una organización con mala administración financiera podría llegar a la quiebra, aunque cuente con todos los recursos necesarios para ser exitosa. El mismo sistema circulatorio arroja por automático una herramienta muy importante, el flujo sanguíneo, el cual, dentro de la gestión financiera, es el flujo de efectivo que permite controlar las entradas y las salidas de efectivo. Anotando cada ingreso y gasto pendiente en su fecha prevista, se puede conocer el nivel de liquidez en cada momento futuro, gracias a esta herramienta (Cuadro 5).

El corazón es un órgano vital del

**Cuadro 5.** Elementos clave de éxito del área financiera.

| <b>Elementos clave de éxito</b> |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Gestión financiera</b>       | Asesorarse y dedicarle tiempo de trabajo en las pymes a las finanzas es, hoy, una inversión más que necesaria y que puede lograr, inclusive, el mejoramiento de las rentabilidades operativas. No hay que ver en el manejo financiero algo que compite contra la producción, sino algo que la complementa.   |
| <b>Contabilidad</b>             | Es una disciplina que estudia las cuentas de la empresa y que permite conocer cuál es su situación económica. La contabilidad es un pilar fundamental en la administración de una empresa. Para su funcionamiento adecuado, una empresa necesita tener una buena visión de negocio y vigilar multitud de factores. Uno de los más importantes es el control de sus cuentas y de su situación financiera, ya que son los aspectos que garantizarán su continuidad y estabilidad.  |
| <b>Gestión de inversión</b>     | Invertir consiste en destinar el ahorro a la compra de bienes de equipo, de capital o de activos financieros, para obtener de los mismos una rentabilidad. La dificultad no está en el hecho de invertir sino identificar que donde se invierte es lo más conveniente para las necesidades particulares. Por ello, es indispensable tener una buena estrategia de inversión.   |
| <b>Flujo de efectivo</b>        | La importancia del flujo de efectivo reside en que permite a la entidad económica y al responsable de la información financiera, conocer cómo se genera y utiliza el dinero y sus equivalentes en la administración del negocio. Todas las empresas necesitan efectivo para realizar sus operaciones, pagar sus obligaciones y determinar si su operación les genera los recursos suficientes o requerirán financiamiento, por lo cual se convierte en un insumo importante para el análisis y la planeación financiera. |

Fuente: elaboración propia.

Una empresa sin identidad corporativa pasa inadvertida por los clientes o usuarios; muchas veces, expresa falta de seriedad y de compromiso hacia los clientes. Es muy importante que las pymes tengan presente contar con una identidad corporativa, pues es la imagen que se transmite hacia los clientes. Cuando la empresa cuenta con valores intangibles (misión, visión y filosofía) se trata entonces de un valor agregado; pero, además, necesita agregar aspectos tangibles como: marca, tipografía, colores corporativos y elementos gráficos auxiliares para

reforzar a la marca y, por ende, darle mejor imagen a la empresa.

Los elementos hallados son indispensables para crear una imagen o identidad corporativa (Cuadro 6). Las pymes deben tener en cuenta que, sin una imagen corporativa, quedan desprotegidos ante la competencia. En un mercado tan competitivo y cambiante, es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento. Así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad jamás vista, de igual

manera, deberán adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios.

### Cuadro 6. Elementos clave de éxito de la imagen corporativa.

| <b>Elementos clave de éxito</b>   |   |
|---|---|
| <b>Marca</b>  | Es el intangible más importante de la empresa. La marca es lo que queda en la mente de los consumidores cuando ya se han consumido los productos. La importancia de la marca está en dejar una huella indeleble en la cabeza de los clientes, una huella que sea inconfundible, memorable y que permita volver a consumir, una y otra vez, los productos que vende, gracias a la diferenciación obtenida con respecto a sus competidores.                   |
| <b>Nombre comercial, logotipo, eslogan, oficinas virtuales, relaciones públicas</b> | Los diferentes elementos de la imagen corporativa hacen que la opinión de los consumidores sea una u otra. Es vital cuidar cada uno de los detalles, para conseguir una imagen lo más beneficiosa para la organización.   |
| <b>Diseño y distribución de planta</b>  | En un entorno cada vez más globalizado, las compañías deben asegurar, a través de los detalles, sus márgenes de beneficio. Por lo tanto, se hace imperativo evaluar con minuciosidad, mediante un adecuado diseño y distribución de la planta, todos los detalles acerca del qué, cómo, con qué y dónde producir o prestar un servicio, así como los pormenores de la capacidad, de tal manera que se consiga el mejor funcionamiento de las instalaciones. |

Fuente: elaboración propia.

La creación de la metáfora del cuerpo ayudó a encontrar algunos elementos clave que las pymes pueden tomar en cuenta para una mejor gestión empresarial. Independientemente de si las asociaciones son exactas o no, lo importante radica en hacer conciencia de que todos los sistemas y los componentes dentro de la organización son importantes; también, en que se deben cuidar y aprovechar al máximo los sistemas y los múltiples componentes dentro de la organización para hacerla crecer y desarrollarse.

### Referencias

Aguilar , M. M., & Martínez , K. I. (2013). Las PYMES ante el proceso de la globalización. *Revista Académica de Economía*, (185). Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html>

Álvarez Torres , M. G. (2011). *Vitamorfosis Transformaciones personales y empresariales II*. México: Panorama.

American Association for the Advan-



- ement of Science. (2016). Capitulo 6: El Organismo Humano. Recuperado de <http://www.project2061.org/esp/publications/sfaa/online/chap6.htm#top>
- Cadavid , L. (2010). Propuesta para la medición de ajuste entre las metáforas organizacionales y las herramientas de modelado. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Carriedo , C. (11 de abril de 2017). Pymes mexicanas y su estrategia para 2017. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-y-su-estrategia-para-2017/>
- Cultural Librería Americana S.A. (2016). Anatomía y Fisiología del Cuerpo Humano. Buenos Aires: Cultural Librería Americana S.A.
- Ladagga, R. (4 de mayo de 2016). 5 razones por las que Pymes no sobreviven. Entrepreneur. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/275228>
- Lakoff, G., & Johnson, M. (2004). Metáforas de la vida cotidiana. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Montoya , A., & Montoya , I. A. (2003). Las organizaciones y los métodos de su entendimiento. INNOVAR. 1(22), 63-72.
- Montoya , L. A., Montoya , I. A., & Valencia , A. (2016). Metáforas Biológicas aplicadas a las organizaciones II. Ensayos escogidos. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Morgan , G. (1990). Images of Organization. Madrid: RA-MA Editorial.
- Ochoa, D. C., & Montoya , A. (2010). Consorcios microbianos: una metáfora biológica aplicada a la asociatividad empresarial en cadenas productivas agropecuarias. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 18(2), 55-74.
- Marketing CAMESCOM. (9 de febrero de 2017). Pymes, eslabón fundamental para el crecimiento en México: ProMéxico . Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Pymes en México, sólo la mitad sobrevive a los 18 meses. (12 de febrero de 2014). El semanario. Recuperado de <https://elsemanario.com/negocios/25019/los-errores-y-los-problemas-de-las-pymes-en-mexico/>
- Valle Flórez, M. M. (2011). Metáforas con las que se ha nombrado, explicado y descrito las organizaciones. Poliantea, 7(13), 173-186.

Vicente Mateu, J. A. (2004). Ciencia y divulgación periodística: La metáfora como mediación. *Revista de Investigación Lingüística*, 7, 65-82.