Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa

218
MAR-ABR
2026

Igualdad para la innovación y el desarrollo



Revista editada por la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. ISSN 0187-7828.

Sáquele jugo al conocimiento de su empresa

Cómo sobrevivir en épocas de turbulencia: la agilidad organizacional

Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa

Es una publicación del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme) de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México

Dra. Clotilde Hernández Garnica
Directora Editorial

Mtra. Sair Alejandra Martínez Hernández
Coordinadora Editorial

Mtro. Iván Ventura González López
Redacción, revisión y edición

Mtro. Víctor Alejandro Hernández Arteaga
Diseño y formación

Imagen de portada creada con IA Gemini.

Se otorga permiso para reproducir el contenido de la revista para usarlo en materiales didácticos siempre y cuando se precisen la fuente y los derechos de autor. Para cualquier uso, deberá solicitarse autorización a la Directora Editorial de esta publicación.

La FCA agradece a los autores que participan en esta revista ya que su aportación es honorífica. Los académicos de tiempo completo lo hacen como parte de sus labores de productividad y divulgación. La opinión expresada por ellos refleja su postura personal y no necesariamente de la Institución.

Autorizaciones: *Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa* es una publicación bimestral de la FCA-UNAM, Circuito Exterior de Ciudad Universitaria s/n, Coyoacán. C.P. 04510, Ciudad de México. ISSN-0187-7828. Reserva de derechos al uso exclusivo del Título Núm. 04-2020-022017525500-102, otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor de la Secretaría de Cultura. Certificado de Licitud de Título Núm. 3657 y de Contenido Núm. 3092, otorgados por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Publicación periódica autorizada por el Servicio Postal Mexicano con el registro Núm. 1011089 características 229261419.

Editor responsable: Lic. Romarico Fuentes Romero

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Rector

Dra. Patricia Dolores Dávila Aranda
Secretaria General

Mtro. Hugo Concha Cantú
Abogado General

Dra. Diana Tamara Martínez Ruiz
Secretaria de Desarrollo Institucional

Dra. María Soledad Funes Argüello
Coordinadora de la Investigación Científica

Dra. Norma Blazquez Graf
Coordinadora para la Igualdad de Género

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Secretario Administrativo

Lic. Raúl Arcenio Aguilar Tamayo
Secretario de Prevención, Atención y Seguridad Universitaria

Dr. Miguel Armando López Leyva
Coordinador de Humanidades

Dra. Rosa Beltrán Álvarez
Coordinadora de Difusión Cultural

Lic. Mauricio López Velázquez
Director General de Comunicación Social

Dr. Armando Tomé González
Director

Mtro. Alfonso Ayala Rico
Secretario General

Dra. Clotilde Hernández Garnica
Coordinadora del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Mtra. Silvia Berenice Villamil Rodríguez
Jefa de la Licenciatura en Administración

Dr. Hugo Javier Buenrostro Aguilar
Jefe de la Licenciatura en Negocios Internacionales

Mtra. Araceli Mosqueda López
Jefa de la División de Educación Continua

Mtro. David Álvarez Vicente
Secretario Administrativo

Mtra. Mónica América Hernández Reyes
Secretaria de Planeación y Evaluación Académica

Lic. Romarico Fuentes Romero
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial

Mtro. Carlos Lobo Sánchez
Secretario de Intercambio Académico y ANFECA

Mtra. María Celina González Goñi
Subjefa de la División de Estudios de Posgrado

Mtra. Yuriria Sánchez Castañeda
Jefa de la Oficina de Seguimiento de Gestión

Lic. Cintia Karen Garcilazo Maya
Secretaria de difusión Cultural

Mtra. Adriana Padilla Morales
Jefa de la División de Estudios de Posgrado

Mtra. María Gloria Arévalo Guerrero
Jefa de la Licenciatura en Contaduría

Mtro. Gabriel Guevara Gutiérrez
Jefe de la Licenciatura en Informática

Dra. Marlene Olga Ramírez Chavero
Jefa de la División del Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez
Jefe de la División de Investigación

Mtro. Alberto García Pantoja
Secretario de Relaciones y Extensión Universitaria

Mtro. Francisco Martínez García
Secretario de Vinculación

Mtra. Mitzi Jacqueline Gómez Morales
Secretaria de Cooperación Internacional

L.A. Jesús Mata Pacheco
Secretario de Personal Docente

Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefa del Centro de Educación a Distancia y Gestión del Conocimiento

Dra. Adriana García Vargas
Jefa del Centro de Informática

Mtro. Alejandro Muñoz Estrada
Jefe de Administración Escolar

Lic. José María Herrera Aguilar
Coordinador General del Sistema Bibliotecario

Editorial

En este número conmemorativo, *Emprendedores* propone una mirada retrospectiva a la primera década del siglo XXI a partir de los contenidos que marcaron la agenda de la Pyme en México, y que hoy permiten comprender la evolución del ecosistema emprendedor. Los temas que articulan esta edición muestran, desde la práctica cotidiana de las organizaciones, hasta cinco grandes procesos que definieron el periodo.

La institucionalización del apoyo a las Mipyme se expresa en la creciente preocupación por profesionalizar la gestión interna de las empresas. La adopción de sistemas de gestión de la calidad, el uso de herramientas formales para el análisis de problemas y la aplicación de métodos para prevenir accidentes en el trabajo son muestra de una etapa en la que la normalización, la certificación y la mejora continua comenzaron a consolidarse como requisitos para competir.

De manera paralela, el fortalecimiento del ecosistema empresarial impulsó el auge del acompañamiento al emprendimiento. Los contenidos orientados a reducir el riesgo en la toma de decisiones en una Pyme reflejan la necesidad de contar con apoyo especializado para transformar iniciativas empresariales en proyectos sostenibles. Asimismo, la promoción de empresas ágiles muestra un entorno en el que la profesionalización se volvió indispensable.

La década también estuvo marcada por la digitalización temprana de las organizaciones, visible en la preocupación por organizar el conocimiento que surge de las empresas y por anticipar los primeros efectos negativos del trabajo mediado por la tecnología. Estas reflexiones evidencian una transición aún incipiente, pero decisiva, hacia modelos organizacionales más dependientes de la información, la conectividad y la gestión del conocimiento.

Un componente clave de la década fue la consolidación de modelos de crecimiento más estructurados, particularmente a través de las franquicias, entendidas como una alternativa para escalar las Pyme y reducir riesgos en un contexto de alta incertidumbre marcado por la crisis económica. De forma complementaria, se impulsó el desarrollo de la economía social y solidaria desde una perspectiva comercial, como una vía para fortalecer la competitividad empresarial articulando rentabilidad, cooperación y compromiso social.

Esta edición incorpora de manera transversal el tema del financiamiento y la sostenibilidad económica, abordado tanto desde enfoques formales como desde la experiencia cotidiana para mostrar cómo las Pyme buscaron alternativas para enfrentar un entorno de alta incertidumbre, particularmente acentuado tras la crisis financiera de 2008.

Finalmente, fue en esta década que la revista renovó su imagen editorial para dar mayor protagonismo a los emprendedores y proyectar una identidad más actual, cercana y acorde con los cambios y retos que enfrentaban las Pyme en un contexto de transformación y creciente cultura emprendedora.

En el número 218

6 Economía y finanzas
¿En crisis? ¿Cómo llegar a las causas?
Yair Gaspar Jiménez Gaistardo

10 Talento humano
¿Por qué me roban los empleados?
Una experiencia cotidiana en la microempresa
Ruth Torres Carrasco

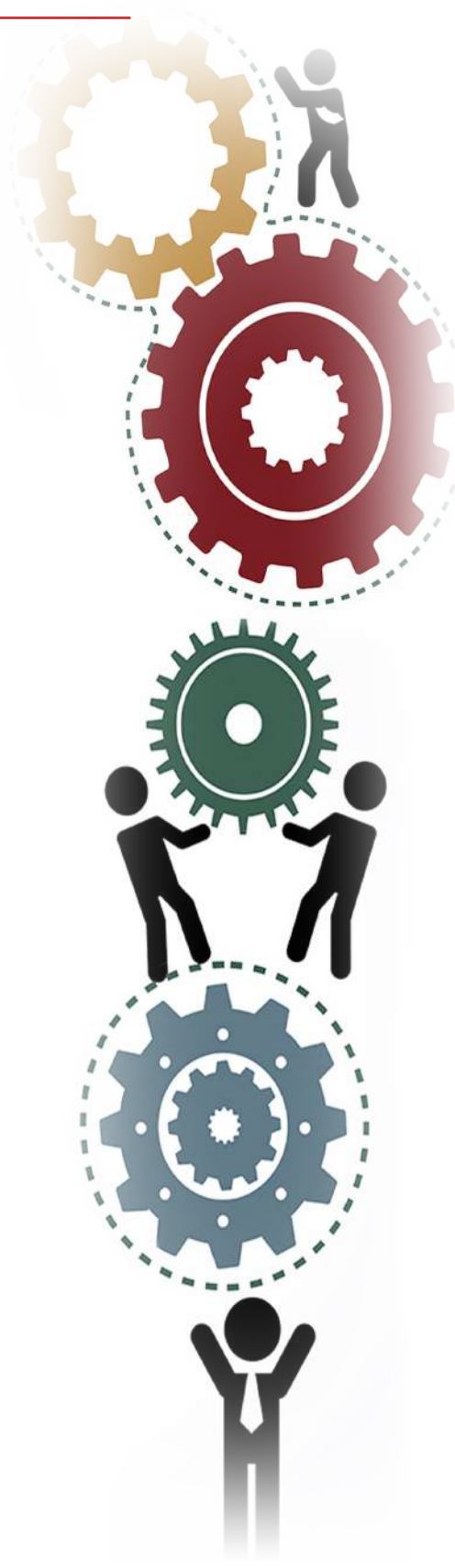
15 Vinculación empresarial
Desarrolle el modelo de franquicia para enfrentar la crisis
Rolando García Morales

19 Tecnología, innovación y competitividad
Sáquele jugo al conocimiento de su empresa
Jesús Rodríguez Franco
Alberto Isaac Pineda Rodríguez

24 Ventas y mercadotecnia
Utilice las técnicas del *merchandising* en las Pyme
Alejandro Monroy A.

29 Tecnología, innovación y competitividad
Cómo sobrevivir en épocas de turbulencia:
la agilidad organizacional
René Solís Brun

32 Economía y finanzas
Libertad financiera
Juan Alberto Adam Siade

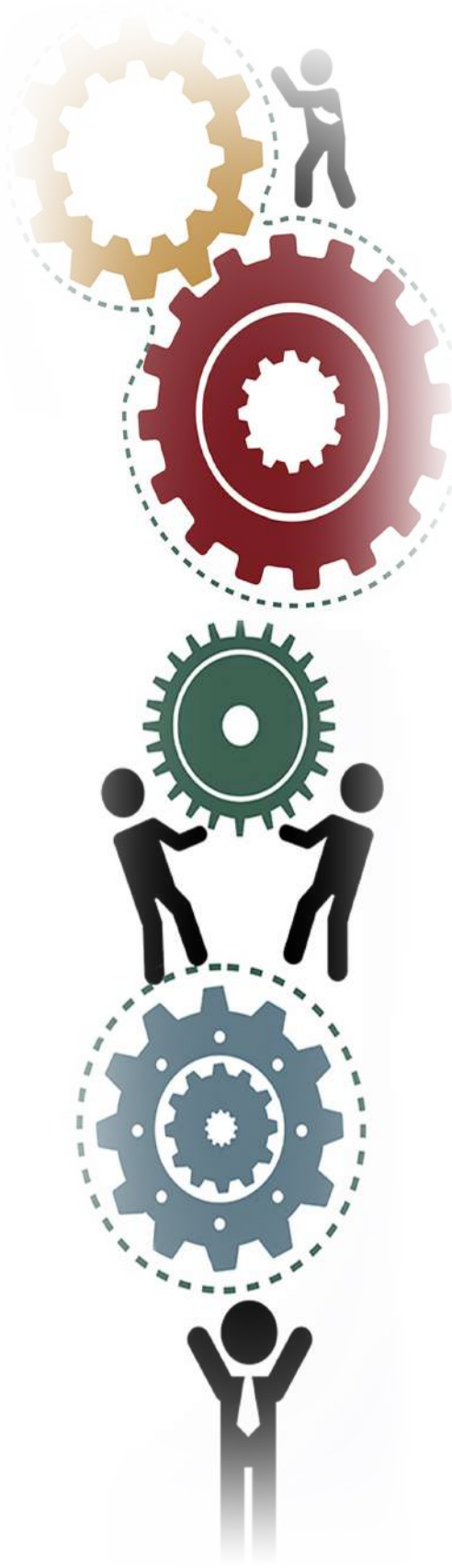


En el número 218

38 Sustentabilidad y responsabilidad social
Cero accidentes con el Método KYT
Iván Josué Villegas Tenorio

43 Informática administrativa
Tecnoestrés, el mal del siglo XXI
Idalia Rivera Pineda
Luis Fernando Zúñiga López

47 Emprendimiento social
Economía solidaria: alternativa de las Pyme para competir
Karina López Salmerón



¿En crisis?
¿Cómo llegar a las causas?

Yair Gaspar Jiménez Gaistardo

Identificar las causas reales de los problemas financieros es indispensable para decidir con información. El uso del diagrama Ishikawa es útil para analizar crisis empresariales, ordenar factores críticos y orientar acciones correctivas que mejoran resultados en las Pyme.

Efectivamente, existe una solución para los retos que, hoy como ayer, ocurren a nuestro alrededor: el calentamiento global, la inseguridad, las marchas y plantones, los excesivos trámites y los impuestos, todos ellos conocidos como "factores externos" en los que no podemos incidir de manera personal. Por otro lado, están los "factores internos" que repercuten directamente en la vida de los negocios, por ejemplo que nuestras ventas bajen, que los clientes no compren, que los flujos de efectivo no sean suficientes para cumplir con los compromisos… En estas variables, sí podemos intervenir. Ambos tipos de factores (externos e internos) tienen una causa, y descubrirla permite tomar mejores decisiones para enfrentar los retos.



Imagen de tonodiaz en Freepik.

Sin embargo, incluso si se conoce el problema, caemos en conformismos, en vivir al día en el negocio… y, sin darnos cuenta, nuestro entorno cambia al punto de vernos amenazados realmente por la conjunción de los factores externos e internos –que en ocasiones nos llevan a sufrir un malestar físico. Sólo entonces nos damos a la tarea de tomar decisiones, ya no únicamente respecto de nuestros negocios, sino también de la forma en que administramos desde el malestar físico. Sin embargo, estas decisiones muchas veces se toman de manera empírica, sin tener claro el objetivo –a dónde vamos o qué es lo que queremos. En estas condiciones, es muy fácil que las decisiones no lleguen a convertirse en acciones.

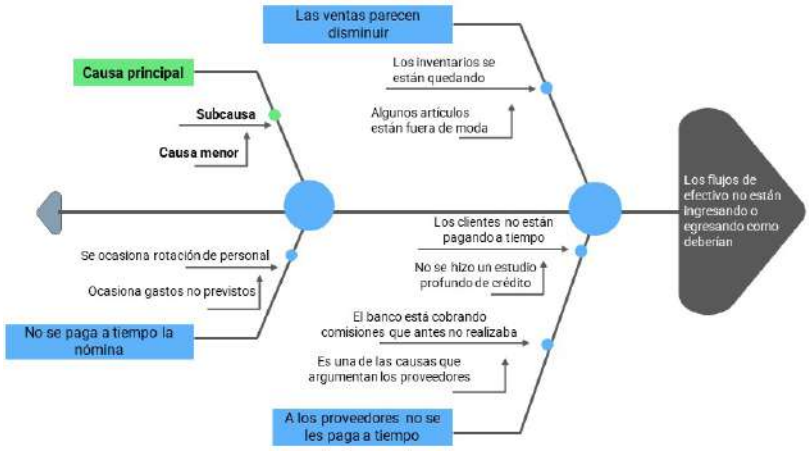
La disciplina de la administración nos ofrece herramientas como el diagrama "espinas de pescado" y la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Ambas herramientas nos ayudan a buscar las causas de los efectos que producen los problemas en el negocio y a identificar las posibles acciones que pueden tomarse para mejorar la situación. Si usted considera que en este momento necesita tomar una decisión o realizar acciones para controlar la distorsión de su negocio, le ejemplifico cómo funciona, al tiempo que aprovecho para presentarle alternativas para el problema de estos días: ¿cómo administrar el efectivo?

Las "espinas del pescado"

Estar consciente del problema es el primer paso, aunque no necesariamente esté definido del todo, pues precisamente éste será el trabajo del diagrama de "espinas de pescado". Por ejemplo, podemos tener tan sólo esta idea del problema: *Actualmente, mis ventas están disminuyendo, lo que me impide pagarle a tiempo a mis proveedores y, no sé por qué, mis clientes están dejando de comprar… mientras que la competencia se ve con la misma afluencia de clientes.*

Tales problemas llevan una carga emocional de incertidumbre. Más que la razón, están involucrados los sentimientos; por ello, lo que va a encontrar en el diagrama de pescado, con base en razonamientos, son las dimensiones del problema. "La espina central constituye el camino que lleva a la cabeza del pescado, que es el problema a solucionar (véase Figura 1), defecto o situación que queremos analizar; por su parte, las espinas o flechas que la rodean indican las causas y subcausas que contribuyen al problema o situación sujeta a estudio" (Valdez y Amaro, 1998, pp. 64 y 65).

Figura 1. "Espina de pescado", diagrama de causa-efecto o diagrama Ishikawa



Para lo que debemos realizar lo siguiente:

1. Seleccionar el problema, y aunque no esté plenamente definido, sí debe describirse lo más clara y sencillamente posible.
2. Trazar la espina central (flecha gruesa dirigida hacia la derecha y escribir el problema), como se ve en el ejemplo.
3. Anotar los factores o causas principales que pueden estar ocasionando el problema, defecto o situación (no menos de dos ni más de seis), con flechas dirigidas hacia la principal.
4. Anotar entre cada causa las subcausas o causas secundarias (las necesarias) que, a su vez, suelen ser igualmente importantes e, incluso, en ella se encuentran las posibles soluciones.



Imagen de Freepik en Freepik.

5. Es vital asegurar que desde las causas raíz hasta el problema principal, se cuente con las condiciones siguientes:
   - que sea posible trazar la ruta causal que une el efecto con la causa raíz
   - que en la causa raíz sea un factor interno o controlable
   - que si se elimina la causa, el efecto o el problema tenderá a solucionarse
6. Verificar que todos los motivos del problema se encuentren incluidos.
7. Este mismo diagrama puede servir para darle solución a los problemas o limitantes que le genere la solución propuesta.

Como puede observarse, al principio sólo se ve el efecto o problema principal y algunas de sus causas; sin embargo, en el diagrama se observa las variables que lo causan. Ahora, se requiere encontrar la combinación de las soluciones posibles, para lo que nos apoyaremos en la matriz estratégica.

La matriz estratégica FODA

Es un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer las fortalezas y oportunidades y/o obstaculizar debilidades y amenazas (Figura 2). Sus elementos son:

- Fortalezas: aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de objetivos organizacionales.

- Oportunidades: aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa (no controlables) y que pueden favorecer el logro de los objetivos del negocio.
- Debilidades: aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.
- Amenazas: aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa (no controlables) y que podrán afectar negativamente las posibilidades del logro del negocio.

Figura 2. Matriz estratégica FODA

Factores internos / Factores externos	Fortalezas internas (F) Variables controlables y recursos disponibles	Debilidades internas (D) Variables controlables y recursos disponibles
Oportunidades externas (O) Variables no controlables de oportunidad (esencialmente)	**Estrategia FO** MaxMax Potencialmente la estrategia de más éxito	**Estrategia DO** MiniMax Estrategias de desarrollo que ayudan a superar las debilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades
Amenazas externas (A) Variables no controlables globales (esencialmente)	**Estrategia FA** MaxiMini Las fortalezas son aprovechadas para evitar amenazas y colapsos	**Estrategia DA** MiniMini Estrategia de salvamento, no genera crecimiento, son de inversión y de riesgo mayor

El análisis FODA permite determinar las posibilidades reales que tiene la empresa para lograr los objetivos iniciales: también permite que el empresario adquiera conciencia acerca de los obstáculos que deberá afrontar y, del mismo modo, explotar eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar los efectos de los factores negativos. Existen cuatro alternativas:

1. La estrategia DA, orientada a minimizar tanto debilidades como amenazas.
2. La estrategia DO, que pretende minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades (a veces lo no controlable también se puede aprovechar).
3. La estrategia FA, que intenta maximizar las fuerzas de la empresa para afrontar las amenazas del ambiente.
4. La estrategia FO, que representa la posición más deseable; se da cuando la empresa puede usar medios para aprovechar las oportunidades que se le presenten.

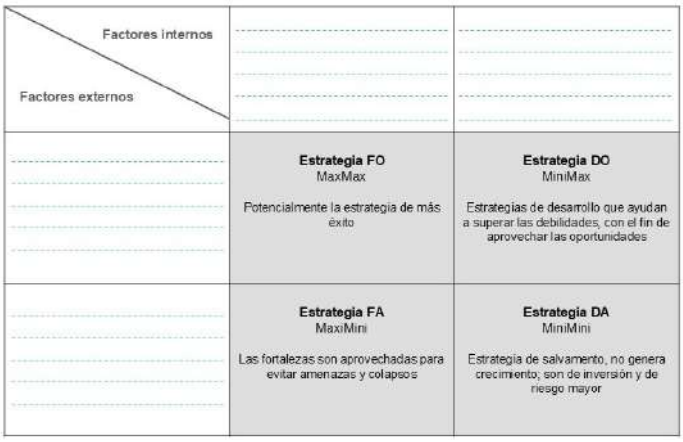
Con la herramienta FODA, es posible diagnosticar la situación de la empresa a lo largo de su desarrollo y comprender su evolución

En realidad, el objetivo es moverse desde las posiciones desventajosas (DA, DO, FA), hasta alcanzar la situación FO. Si se enfrentan, las amenazas pueden convertirse en fortalezas y oportunidades.

Para entender el proceso formal de la matriz estratégica, es necesario tener claros los problemas que se manifestaron en la "espina de pescado" y dos elementos más: reconocer la posición actual del negocio y estar consciente de los recursos (humanos, materiales, económicos y técnicos y/o tecnológicos) con que se cuenta.

Posteriormente, se realiza en forma lineal el proceso FODA, es decir, se escribe en cada celda las características –las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas– según corresponda (como se ve en la Figura 3), para analizarlas y plantear las posiciones o la combinación de ellas en la matriz. Se ubica, entonces, la estrategia (DA, DO, FA, FO). Por último, se plantean los objetivos a corto y largo plazo que se desean alcanzar para solucionar el problema. Para llevar a cabo este proceso, se recomienda establecer un sistema de información que permita controlar, comparar y ajustar las acciones.

Figura 3. Análisis FODA



Como puede verse, ya se planteó y se dio cuenta de las oportunidades, las fortalezas, las debilidades y las amenazas; ahora, corresponde dar posibles soluciones, que para el problema de flujos de efectivo pueden ser:

1. Organizar el ciclo financiero (velocidad en veces y/o tiempo en el periodo de un año, en que transcurre el proceso de ventas: desde la adquisición del inventario, hasta su cobranza).
   - **a)** Aplazar las cuentas por pagar y aprovechar hasta el último día del crédito, sin dejar de pagar puntualmente.
   - **b)** Aprovechar incentivos o descuentos por pago adelantado.
   - **c)** Cobrar lo más pronto posible las cuentas y conseguir prepagos.
   - **d)** Analizar cuántos días tarda en rotar el inventario y buscar la manera de reducirlos, sin dejar de llenar siempre el anaquel.
   - **e)** Revisar la estructura y fijación de precios, analizando la rentabilidad de los principales clientes e investigar si existen "costos ocultos".
   - **f)** Apoyarse en la creatividad de la mercadotecnia analizando sus medios de distribución. Incluso estudiar la posibilidad de distribuir productos con sus mismos proveedores –¡atrévase!-- mediante consignación o mediante un sistema de cooperación.
   - **g)** Ver si el banco actualmente respeta las mismas políticas por las que se contrató. En caso contrario, analice otras formas.
   - **h)** Establecer su flujo de caja. Y, al igual que a sus trabajadores, fíjese un sueldo.
2. Confiar y preguntar al personal, ellos saben dónde se dan las mermas e incluso dónde se puede mejorar.
3. Mantener registros de todo lo que realiza para mejorar.
4. Organizar las estrategias de cómo se lograrán los objetivos mediante las preguntas: ¿qué?, ¿quién?, ¿cuándo? y ¿por qué? Mantenga una actitud de servicio positiva. Esto es muy importante porque de ello dependerá que las acciones tomadas sean llevadas a cabo con éxito, delegando y delimitando responsabilidades, estableciendo plazos y lugares, implementando y, sobre todo, poniendo en acción su cerebro.

Éstas son soluciones generales que han de adaptarse de acuerdo con los análisis de la "espina de pescado" y la matriz estratégica FODA descritas anteriormente, y que en este ejemplo permiten vislumbrar ideas que pueden traducirse en acciones para mejorar la administración del efectivo. Podemos quejarnos y enojarnos por lo que pasa a nuestro alrededor, pero también podemos tomar el control de esos sentimientos, dimensionar el problema y recordar que sin pregunta no hay respuesta, por lo que es necesario plantearnos, cada vez, mejores preguntas.

Es fundamental adoptar una actitud mental positiva ante los problemas externos y los problemas internos, y hacer las preguntas correctas. En el caso de la caída en ventas, debemos preguntarnos: ¿qué puedo hacer para eliminar la distorsión de mis flujos de efectivo? Y no sólo por qué le va mal a mi negocio. Es decir, no cuestionar nada más por cuestionar, sino hacer la pregunta que nos plantee un reto en lugar de un malestar físico por sólo lamentarse de los hechos. Charlie Munger (citado en Hamstrong, 2005, p. 237), un reconocido inversionista, señaló al respecto: "Yo llegué a la psicología detrás de los errores de juicio casi contra mi voluntad, la rechacé hasta que me di cuenta de que esa actitud me estaba costando un montón de dinero".

Referencias

Hamstrong, R.G. (2005). Warren Buffet, 2ª Edición. Gestión 2000.
Valdez, R. S y Amaro, M.O. (1998). Diagnóstico Empresarial. Trillas.

Mtro. Yair Gaspar Jiménez Gaistardo
Maestría en Finanzas
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
jgdragon@hotmail.com

¿Por qué me roban los empleados? Una experiencia cotidiana en la microempresa

Ruth Torres Carrasco

Para las Mipyme, comprender los conflictos laborales y las fallas en la remuneración resulta crucial. Analizar las causas reales del robo interno permite mejorar el clima laboral y fortalecer la toma de decisiones directivas orientadas a la prevención de pérdidas.

La misma pregunta se hizo Julieta Gutiérrez, propietaria de una empresa familiar llamada "Ortopedias Vera" (el nombre es ficticio), dedicada a la fabricación de todo tipo de zapatos y aparatos ortopédicos. La casa matriz se ubica en la ciudad de Veracruz, dos sucursales en el puerto y una más en Xalapa, capital del Estado. Al igual que Julieta, muchos propietarios de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) se preguntan por qué roban los empleados. Y al referirnos al robo, nos centramos en los diferentes tipos, desde el que se roba un lápiz, un ciento de hojas, una caja de clips, las bolsas de empaque o la materia prima, hasta el que roba dinero en efectivo o realiza un fraude grande.

Muchas serían las causas que podrían explicar este fenómeno (tal vez más común de lo que se piensa); sin embargo, la realidad es que esto es por falta de honestidad o de ética, pero, en muchas ocasiones, los responsables son los propios dueños quienes no se enteran de lo que propician entre los empleados. No saben que la gente suele robar porque sus ingresos no satisfacen sus necesidades, lo que sí depende de la empresa y de quienes la administran.

No todos los micros, pequeños y medianos empresarios en nuestro país tienen una formación empresarial. Por ser organizaciones familiares, su proceso de administración se da por generaciones y de acuerdo con las experiencias propias de cada familia: un abuelo enseña a sus hijos los secretos que lo llevaron a la creación de la empresa; sus hijos, a su vez, enseñan a la tercera generación como consolidarla y continuar con las enseñanzas. Pero esto no implica que la administración se realice de manera correcta y con las técnicas o herramientas propias de una disciplina como la Administración, pues ésta debe aplicarse en todas las áreas que integran una empresa: finanzas, mercadotecnia o recursos humanos que son parte esencial de la misma y, por tanto, deben ser administrados de manera eficiente y formal.



Imagen de fxquadro modificada con IA en Freepik.

Si bien, es cierto que el *factor humano* o *capital intelectual* es uno de los recursos más difíciles de administrar, existen técnicas y herramientas que pueden ayudar a los empresarios a resolver una problemática como el robo. El desconocimiento de estas herramientas propicia que muchas veces las pérdidas monetarias o materiales rebasen los controles implantados o que la productividad disminuya o no se alcance.

¿Por qué nos roban los empleados? Indudablemente, lo hacen porque no son honestos, pero también porque lo necesitan. Si llevan a cabo este acto carente de ética es porque sus recursos no son suficientes para satisfacer sus necesidades. Los dueños de las empresas deben procurar que los sueldos o salarios que pagan a sus empleados sean adecuados, en la medida de sus propios recursos financieros, para que este fenómeno no se presente.

Existen varios indicadores que pueden mostrarnos que la falta de un empleo bien remunerado puede ser la causa del robo. Citemos, nuevamente, a Julieta y su empresa. Ella afirmaba que constantemente había pérdida o faltantes en la caja de cobro de las ortopedias; aunado, la continua rotación del personal en el área de caja le dio indicios de que algo no andaba bien. Sin embargo, no daba todavía con la causa precisa, pues ella atribuía el origen del problema a otros elementos más subjetivos, como: el desgano de la gente que vive en lugares de calor. Otro factor que consideraba como causa de las pérdidas era que la dueña de las ortopedias (quien, a su vez, es su abuela) era una señora de edad, que no tenía los ánimos ni las ganas de supervisar a su personal, por lo que los empleados se aprovechaban del poco cuidado que había del dinero y de las mercancías o materia prima.



Imagen de fxquadro modificada con IA en Freepik.



Imagen de fxquadro modificada con IA en Freepik.

Julieta, con apenas 25 años y recién egresada de la licenciatura, desde hacía 6 meses se había hecho responsable de la empresa por indicaciones de su abuela. Su poca experiencia en el manejo del negocio no le permitió ver un elemento importante en los hechos ilícitos.

Al cuestionarle, respecto de si consideraba que la remuneración que hacía a los empleados era justa, titubeó en su respuesta, para luego afirmar que ella pagaba un salario mínimo, conforme a la ley, lo que le permitía un buen margen de ganancia. Quienes llevaban el registro de los ingresos eran las cajeras, que se percataron de lo que ingresaba a la caja y de cuánto ganaba la empresa, sin que ellas fueran partícipes de una remuneración adicional.

Ésta es una causa más que motiva el fenómeno del robo con mayor frecuencia. Julieta sostenía que no era la paga; sin embargo, para probar que ésta sí era una causa importante, se le propuso realizar un breve estudio respecto de la situación que guardaba su esquema de remuneración.



Imagen generada con IA en Freepik.

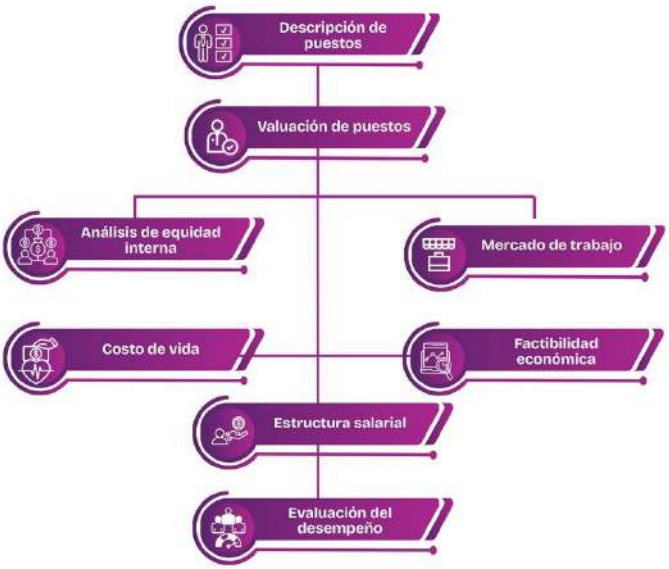
Por ello, se le explicó el concepto de remuneración, que involucra todos los términos y condiciones que definen las relaciones entre una organización y sus empleados (Rimsky, 2005). Debe incluir el total de las gratificaciones proporcionadas a los trabajadores como pago a sus servicios o labor. La remuneración puede ser única o una combinación de lo siguiente: el sueldo o salario base (según el tipo de empleado) que se paga al trabajador por desempeñar sus labores; prestaciones, que son las remuneraciones económicas adicionales distintas al sueldo base, donde se incluyen las vacaciones pagadas, días festivos, gratificaciones anuales, primas laborales o seguros médicos, y las gratificaciones no económicas, consideradas como recompensas no monetarias.

En este caso, sólo nos referiremos al primer elemento, el sueldo o salario base. Estos términos, aunque similares entre sí, tienen sus diferencias conceptuales: sueldo es aquel que se paga por quincena o por mes y se aplica a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina; salario es aquel que se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente y se aplica más bien a trabajos manuales o de taller u operativos. A partir de lo anterior, se debe integrar al sueldo o al salario aquellas remuneraciones que harán que el ingreso de un trabajador se incremente. Entonces, la pregunta es: ¿Quién determina cuánto deben ganar los trabajadores a cambio de su labor? El común de la población pensará que es el empresario quien fija el monto, lo que en cierta medida y en la práctica cotidiana es cierto, pero habría que reflexionar respecto de qué bases calcula el empresario un sueldo o salario para sus empleados.

El cálculo del pago de sueldos o salarios se realiza de distintas formas, pero debe prevalecer la equidad laboral siempre

Aunque generalmente el micro, pequeño o mediano empresario hará el pago a sus trabajadores de acuerdo con el salario mínimo general, así como las ventas y ganancias que genera el negocio, algunos consideran también aspectos inherentes al contenido del trabajo que se realiza; otros más agregan componentes del mercado, como la competencia más cercana y cuánto paga ésta a sus empleados para, con ello, tener una referencia. A simple vista, es lógico e incluso correcto desde el punto de vista empírico, pero la administración de recursos humanos cuenta con procesos, técnicas y herramientas que permitirán realizar esta actividad administrativa de manera más justa y equitativa, acorde con los recursos con que cuenta la organización para conciliar con ello los intereses de ambas partes. Surge aquí una duda para Julieta: ¿Cómo iniciar el proceso con sus respectivas técnicas y herramientas? Veamos el siguiente diagrama.

Figura 1. Metodología para calcular el pago a los empleados



A partir de lo anterior, siguió esta metodología, por lo que implementó, como primer paso, la aplicación de la Técnica

de Análisis de Puestos para obtener las descripciones de cada uno de los puestos que integran su estructura organizacional (organigrama). Una vez que tuvo las descripciones claras de los puestos, aplicó una técnica esencial en la administración de personal: la Valuación de Puestos, cuyo objetivo principal es la equidad interna de los sueldos y, al mismo tiempo, el equilibrio en el mercado de trabajo, es decir, con la competencia, lo que permite determinar el valor individual que tiene un puesto respecto de los demás de la organización.

Para evaluar un puesto, es necesario elegir un método o modelo. Para Ortopedias Vera, se eligió el Método de Puntos, que asigna valores numéricos (Puntos) a cada factor y subfactor que integra un puesto, para obtener un total de puntos a través de la suma de estos valores (Tabla 1). Los aspectos que se evalúan cuantitativamente se llaman Factores Remunerables que constituyen a un puesto; los más comunes son: las habilidades, las responsabilidades, los esfuerzos y condiciones de trabajo, todo esto en sí constituye el contenido del puesto.

Tabla 1. Conteo de puntos

Núm. de puestos (sujetos valoración)	*x* (núm. puntos de la valuación)	*y* (salario actual)
1	160	150
2	181	175
3	205	220
4	220	382
5	247	150
6	302	240
7	325	270
8	350	680
9	397	833
10	405	718
	2792	3818
	$\bar{x}$= 279.2	$\bar{y}$=381.8

Una vez obtenido el valor en puntos de los puestos sujetos a valoración, se procede a la aplicación de un modelo de regresión lineal para conocer si el salario que actualmente se les paga a los empleados de Ortopedias Vera era el justo y equitativo (objetivo que busca la valuación de puestos). Julieta se llevó una gran sorpresa: los sueldos que estaba pagando eran inequitativos, desde antes de aplicar el modelo se observa que los puestos 5, 6 y 7 recibieron una valoración en puntos más alta que los primeros cuatro; sin embargo, reciben un sueldo diario menor que los primeros; técnicamente esto se llama puesto subvaluado. Y viceversa, aquellos que tienen un menor puntaje, pero que reciben una paga mayor, se llaman puestos sobrevaluados. Esto dio cuenta de que, efectivamente, no existía una equidad interna en Ortopedias Vera, pues los puntos se obtuvieron de un conteo, producto de ponderar los factores que integran un puesto; es decir, el sueldo que se pagaba debía guardar un equilibrio de remuneración con las actividades y requisitos necesarios para desempeñarse en el mismo.

Una vez que Julieta obtuvo esta información, se revisó los datos respecto de un modelo de regresión lineal que explicara la mejor relación funcional que existía entre el valor en puntos de un puesto y su relación con el salario diario que se paga actualmente. Esto servirá para conocer si realmente el salario que se paga es el justo por lo que hace un trabajador (como ya se observó en la Tabla 1). Para ello, se aplicó la ecuación de los mínimos cuadrados, con lo que se obtuvo una línea recta que explicara el comportamiento gráfico de los salarios de los 10 puestos sujetos a valoración, para lo que e tenemos la siguiente información:

Ecuación de mínimos cuadrados

$$y - y = \frac{\sum (x_i - x)(y_i - y)}{\sum (x_i - x)^2} (x - x)$$

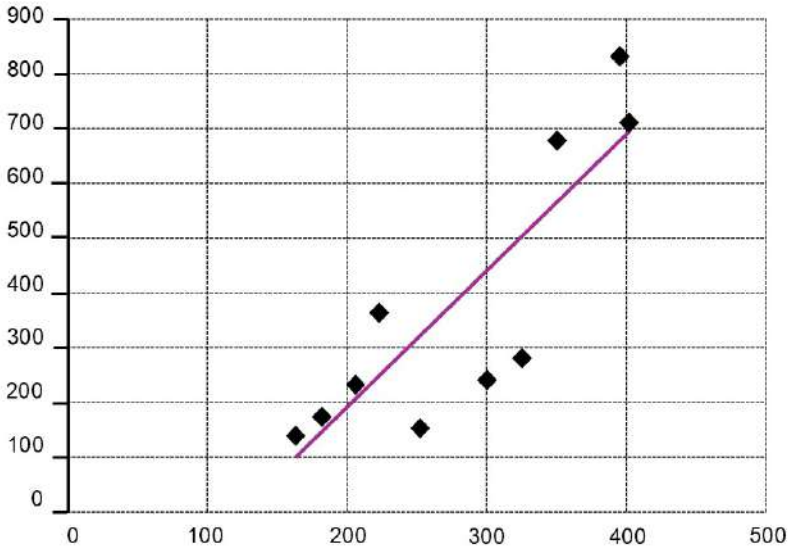
Al sustituir la información, se obtuvo lo siguiente: $y = -306.48 + 2.4652\,(x)$ Éste es el modelo de regresión lineal (ecuación de la recta) que nos permitirá conocer cuál es la diferencia salarial, es decir, cuánto es realmente lo que debe pagarse en un puesto. En la Tabla 2, observamos el ajuste salarial, sustituyendo en la fórmula de la recta el valor de las x, producto del conteo de puntos que aparece en la Tabla 1:

Tabla 2. Puestos sujetos a valoración

Puestos sujetos de valoración	*x* (puntos de la valuación)	*y* (salario ajustado producto del modelo de regresión lineal)
1	160	87.95
2	181	139.72
3	205	198.88
4	220	235.86
5	247	302.42
6	302	438.01
7	325	394.71
8	350	556.34
9	397	672.20
10	405	691.92
totales	2792	3818

Para entender más claramente el fenómeno, observemos la Gráfica 1, que muestra cómo los salarios se encuentran dispersos en su situación actual. Una vez que se aplica el modelo de regresión lineal, la ecuación de la recta y sus respectivas situaciones por cada puesto se obtiene una línea recta, es decir la equidad interna, pues entre más valor en puntos tenga un puesto mayor salario recibirá, lo que permite que el comportamiento de la recta salarial sea ascendente, o sea, a mayores puntos en un puesto, mayor sueldo o salario deberá recibir el ocupante de éste.

Gráfica 1. Situación actual de los sueldos



y=Sueldos
x=Puntos obtenidos en la valuación por el método de puntos

Julieta se llevó una gran sorpresa al ver que los puestos no estaban lo suficientemente bien pagados, y que los empleados que tienen la responsabilidad del dinero no recibían una retribución justa. Notó, además, que hay poca supervisión del dinero o de los bienes, y que para los empleados es relativamente fácil extraerlos. Por otro lado, la rotación de personal se explica, pues al existir sospechas de parte de Julieta de faltantes de dinero o de otro tipo de bienes, ella endurecía la vigilancia, los medios de control y la supervisión, lo que provocaba en los empleados un sentimiento de intimidación. Así, preferían renunciar, pero en la gran mayoría de los casos, simplemente ya no volvían al siguiente día.

Muchos de los lectores se preguntarán, ¿este problema no se puede prevenir desde la contratación de un nuevo empleado? En efecto puede hacerse, pero volvemos al problema de que la administración de una Mipyme se lleva de manera empírica o informal, sin utilizar técnicas o herramientas propias de la Administración de Recursos Humanos; se cae en la improvisación y en la falta de una cultura empresarial, acorde con la realidad del mercado en el que se desenvuelven las empresas y sus propietarios. Por eso, es necesario promover entre los empleados el uso y manejo de los recursos técnicos-administrativos que tienen a su alcance; no son tan gravosos como pudiera parecer, pero sí lo son en lo productivo al no observar un proceso administrativo formal, como el que aplicó Julieta. Los empresarios deben acercarse a quienes pueden auxiliarlos y orientarlos de manera sencilla, clara y acorde a sus necesidades empresariales.

Referencias

Rimsky, M. T. (2005). *Administración de la remuneración total. Nuevos sistemas de pago al personal*. Mc Graw Hill.

Mtra. Ruth Torres Carrasco
Academia de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
ruthfca@yahoo.com.mx

Desarrolle el modelo de franquicia para enfrentar la crisis

Rolando García Morales

> Franquiciar es una alternativa real de crecimiento para las Pyme, sobre todo en entornos de incertidumbre económica. Iniciar este proyecto de expansión requiere de decisiones clave para reducir riesgos, estructurar el modelo y evaluar las capacidades internas en la organización.

Estimado lector, ¿qué tienen en común los Bísquets Obregón, Todo de Cartón, Potzollcalli y Almacenes Ánfora? Todas ellas son franquicias mexicanas. La franquicia es un modelo de negocio que permite a quien lo crea obtener mayores utilidades con la inversión monetaria de otros y el conocimiento que el empresario ha creado.

Esta estrategia de expansión es para aquellas empresas rentables y cuentan con una posición estable en el mercado y una imagen o marca reconocida. Los empresarios deberán revisar concretamente cuatro aspectos importantes para verificar que pueden crear una franquicia de su negocio:

1. Realizar un cuidadoso análisis del mercado, de tal manera que pueda garantizar el éxito, demostrando perspectivas de crecimiento de la demanda.
2. Contar con un producto o servicio que se distinga de lo ofrecido por la competencia y con un buen grado de aceptación del mercado.
3. Poseer un sistema administrativo, de creación propia, que le permita estandarizar sus operaciones y, por lo tanto, que pueda transmitirse a terceros a voluntad del empresario.
4. Demostrar que se trata de un negocio rentable para el empresario y, por lo tanto, la persona que obtenga una extensión (franquicia) de ese negocio podrá obtener una rentabilidad adecuada por la inversión realizada, y que sea superior al promedio del giro, de lo contrario, no tendrá sentido invertir en ella.

En este artículo, hablaremos de los dos últimos. Uno de los factores más importantes que se de *franquician* es un sistema administrativo: el *know how* (conocimientos técnicos o pericia); el otro es la marca (prestigio). Encontrará aquí algunos ejemplos de franquicias importantes en época de crisis.

La transmisión del *know how* se realiza básicamente por medio de manuales; entre ellos tenemos: Estructura y organigrama de la central de franquicia

- Manual de concepto empresarial
- Manual técnico de productos
- Manual de procedimientos
- Control y supervisión
- Marketing y gestión comercial
- Manual administrativo
- Manual económico financiero
- Manual de normas gráficas e imagen corporativa
- Manual de adecuación y decoración de locales



Imagen de benzoix en Freepik.

Ahora bien, como ya mencionamos, los dos factores más importantes de una franquicia son el *know how* y la marca. Si su empresa cuenta con cierto reconocimiento, cuenta con un producto o servicio que la distinga de la competencia, muy bien, ¡ya tiene una parte del camino andado!, puede ser un candidato para transformar su empresa en una franquicia. Lo que procede ahora es trabajar en la otra parte: *know how*.

Puede usted comenzar a elaborar sus propios manuales, ya sea usted mismo o asesorándose por algún especialista. Puede iniciar con el manual de organización y el manual de procedimientos, pues consumen un mayor esfuerzo que el resto de los manuales.

El manual de organización es un documento que contiene información general acerca de la empresa, y que varía según sus necesidades, aunque usualmente contiene:

- Misión. Es un enunciado generalmente breve que define cuál es el negocio en que están las empresas, los clientes a quienes se dirige y, frecuentemente, la redacción refleja la filosofía de la empresa, "la razón de ser de la empresa".
- Antecedentes. Información que permite conocer la evolución de la empresa, su cultura organizacional, así como los cambios importantes registrados en ella.
- Marco legal. Muestra de manera general aquellas disposiciones legales que regulan el funcionamiento de la empresa.
- Atribuciones. Indican las facultades de la empresa, es decir que está autorizada a hacer con sus actividades (producir, comercializar, importar, etcétera).
- Organigrama. Muestra un panorama general de los puestos existentes, así como las relaciones de autoridad y niveles jerárquicos entre ellos.
- Funciones. Las principales funciones que desarrolla la empresa.



Imagen de The Yuri Arcurs Collection en Freepik.



Imagen de peoplecreations en Freepik.

En caso de referirse a un área específica, además de lo anterior, incluye las descripciones de los puestos de dicha área. Estas descripciones integran la siguiente información:

- Identificación. Datos que permiten identificar al puesto: nombre del puesto, área de adscripción, relaciones de autoridad con otros puestos, ubicación física, etcétera.
- Función genérica. Es una descripción general de lo que hace el puesto, la esencia del "qué hace".
- Funciones específicas. Definición detallada de lo que hace el puesto, las tareas y su periodicidad. Este apartado es singularmente útil porque precisa lo que "le toca hacer" a cada puesto, así evitaremos duplicidad de funciones y la evasión de responsabilidades.
- Condiciones de trabajo. En esta parte, se detalla las condiciones en que se desarrolla el trabajo, básicamente las condiciones físicas así como la responsabilidad que conlleva la realización de éste.
- Requerimientos del puesto. Aquí se detalla las características que debe reunir una persona para ocupar el puesto. También se le conoce, erróneamente, como "el perfil del puesto".

Las franquicias requieren formalidad en cada proceso de trabajo por lo que establecen por escrito en qué consisten y cómo desarrollarlos

Ahora, vamos con el manual de procedimientos. Este manual es útil para estandarizar la forma de hacer las cosas, porque detalla los procedimientos para la elaboración de un producto o la prestación de un servicio, lo que es fundamental para el desarrollo de las franquicias. Aunque el manual se elabora según las necesidades de la empresa, en general, este documento contiene la siguiente información:

- Identificación, con la información general del tipo de documento de que se trata, puede ser el manual con los procedimientos de las distintas áreas funcionales o, bien, los procedimientos que se desarrollan en un puesto.
- Objetivos, es decir, el propósito de cada procedimiento.
- Las áreas o puestos que desarrollan cada procedimiento, con ello identificamos el alcance o cobertura del procedimiento en la empresa.
- Responsables, con ello determinamos la responsabilidad de su ejecución en el puesto o puestos involucrados.
- Normas de operación, donde se especifican las condiciones en que se debe realizar el procedimiento.
- Descripción del procedimiento, podemos detallarla de dos maneras: narrada y diagramada, esto es, explicación con palabras, generalmente más específica, y con un diagrama de flujo –un trazo que esquematiza el procedimiento con ayuda de una simbología. Se sugiere que se utilice en la simbología de la American Society of Mechanical Engineers (Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos o de la American National Standards Institute (Instituto Nacional Estadounidense de Estándares).
- Formas son los documentos que se utilizan para anotar la información que indica el procedimiento.
- En ocasiones, es necesario incluir un glosario, con el significado de los términos utilizados en el procedimiento o en el manual en general.

Si usted ya cuenta con los manuales, además de los requisitos señalados al inicio, y desea crear una franquicia, puede acercarse a la Asociación Mexicana de Franquicias A.C.

Considere, además, que independientemente de su interés por crear una franquicia, estos manuales le ayudarán en la estandarización de procesos (y con ello la calidad de su producto o servicio), y en llevar una adecuada gestión de su empresa en aspectos tan variados como detectar errores en los procesos, capacitación, reclutamiento y selección de personal, control de la calidad y muchos otros.

Algunas de las franquicias en las que puede invertir en época de crisis pueden ser las siguientes.

Arréglalo y *Costushop:* dos franquicias que se especializan en el arreglo de ropa. No todos tenemos conocimiento, habilidad o tiempo para arreglar la ropa; sin embargo, requerimos que siempre luzca bien, así que es una buena opción invertir en una de estas franquicias. Para invertir en *Arréglalo*, se requiere 350 mil pesos, el retorno de la inversión oscila entre 18 y 24 meses y las regalías son de 4 mil pesos mensuales. Para *Costushop*, se requiere una inversión aproximada de 350 a 400 mil pesos, el retorno de la inversión se estima también entre año y medio y dos años. No piense que se trata de alta costura, pues en el primer caso su oferta de servicios incluye confección de ropa, bordados y planchado, así como venta de trajes a la medida, disfraces y vestidos, mientras que la segunda se especializa en dobladillos, cambio de cierres, zurcidos invisibles, cambios de botonadura, refuerzo de costuras, ojales, entre otros.



Imagen de Freepik en Freepik.

Entre los establecimientos dedicados a la salud, destaca Farmacias del Ahorro, que nació en 1991 en Tuxtla Gutiérrez Chiapas, con sólo dos farmacias y 30 empleados. Actualmente, la empresa cuenta con más de 500 unidades propias, 135 franquicias y más de 8 mil empleados. Se dedica a distribuir todo lo relacionado a la farmacia a precios bajos y entrega de productos a domicilio. Para invertir en Farmacias del Ahorro, se requiere 1.5 millones de pesos, el retorno de inversión es de 18 a 24 meses.

Otro caso es el de Farmacias GI, empresa mexicana que vende a precios accesibles, sobre todo a las clases populares del país, pues cuenta con laboratorios propios para la fabricación de los productos. Requiere una inversión de 250 mil pesos y el retorno de la inversión es de un año. En este mismo giro, están las Farmacias de Descuento Unión, que iniciaron funciones en la década de 1940, en el municipio de Centla, Tabasco. Hoy cuenta con 140 farmacias propias y 5 Franquicias distribuidas en Veracruz, Chiapas, Campeche, Yucatán y Quintana Roo, además de Tabasco. La inversión es de 1.45 millones de pesos y el retorno de la inversión es en 19 meses. En los 3 casos, las regalías son del 2 por ciento.

En el año de 1945, se inició la historia de esta marca mexicana con la apertura De La Perla de Oriente, nombre de la primera unidad. A lo largo de más de 60 años, ha creado una extensa variedad de pan dulce recién horneado, así como platillos nacionales. Actualmente, una franquicia de los Bísquets de Obregón requiere una inversión de 8 millones de pesos, de los que se estima el retorno entre tres años y medio a cinco años. Si bien la inversión es mayor que en los casos anteriores, también está la garantía de que se trata de un producto tradicional y sabroso. ¡Anímese y comience ahora!

Referencias

Franklin, F. E. (2004). *Organización de empresas.* 2ª Edición. McGraw Hill.
Franklin, F. E. y Gómez, C.G. (2003). *Organización y métodos. Un enfoque competitivo.* McGraw Hill.

Mtro. Rolando García Morales
Academia de Teorías de la Administración
y la Organización
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
rgarciam_mx@yahoo.com

Sáquele jugo al conocimiento de su empresa

Jesús Rodríguez Franco
Alberto Isaac Pineda Rodríguez

En entornos cambiantes, la competencia en el mercado exige gestionar estratégicamente el conocimiento tácito a partir de identificar, organizar y aprovechar la experiencia del personal para mejorar procesos, decisiones y resultados, así como fortalecer la innovación cotidiana sin requerir grandes inversiones.

Los recursos humanos de toda organización, ya sea pública o privada, de tamaño pequeño, mediano o grande, producen diariamente un bien intangible llamado "conocimiento". Este conocimiento, adquirido con nuestra labor diaria en el trabajo, es una poderosa herramienta de formación y capacitación para la futuras generaciones en nuestra organización. En otras palabras, en una similitud con el pasado, el concepto expresado anteriormente es exactamente el proceso de generación, organización, desarrollo y transmisión de conocimiento que los abuelos hacían a los padres y éstos a los hijos.

Este proceso cotidiano en el ámbito de los artesanos tomó fuerza en América, en la Edad Media en Europa y, posteriormente, en las nuevas colonias. Hoy, la generación diaria de este conocimiento no está organizada, y en una buena cantidad de empresas, sobre todo las medianas y pequeñas, se desperdicia por lo que se incrementa, sin darse cuenta, sus costos en la formación y capacitación de sus nuevos cuadros profesionales, técnicos, y sobre todo en sus áreas de operación.

El conocimiento que adquirimos con la práctica diaria en el trabajo es llamado por Ikujiro Nonaka de Xerox como "conocimiento tácito" (Pierdant y Rodríguez, 2002). Éste es el de nuestros empleados que no ha sido establecido o explicado formalmente o, bien, todo aquel conocimiento que sólo es transmitido de manera verbal entre ellos y que no ha sido traducido o descrito en una categoría formal (un documento, una nota, un manual, etcétera).

Este conocimiento que hoy pierden las empresas y organizaciones puede ser aprovechado a través de un proceso de "administración del conocimiento". Toda administración del conocimiento comprende cuatro etapas (Artemis, 1997) definidas como: generación, organización, desarrollo y distribución o transmisión. En este artículo, nos proponemos definir las dos primeras: generación y organización, y en uno siguiente las etapas de desarrollo y transmisión.



Imagen de Jomkwan en Freepik.

¿Su empresa genera conocimiento?

¡Por supuesto! Toda empresa u organización de cualquier tamaño genera día a día conocimiento a través de dos tareas básicas: "El deseo personal de realizar mejor mi trabajo", y mediante el deseo nato de proporcionar ideas y provocar con ello una mejora en la organización.

"El deseo por mejorar mi trabajo" es una tarea fundamental en la generación del conocimiento, pues sin ella la organización se transforma en una máquina de procesos repetitivos, en la que el único estímulo es hacer siempre lo mismo.

¡Cuántos empleados de empresas y organizaciones tienen años de hacer exactamente lo mismo y con los mismos procedimientos! Entonces, hagamos un cambio que les permita realizar las mismas tareas en una forma distinta. Esto es, mejoremos el trabajo. En este sentido, debemos permitir a nuestros empleados aplicar sus iniciativas de cambio en tareas y procesos que, sin dejar de cumplir con los objetivos específicos de su puesto de trabajo, les permitan realizar mejor su labor en una forma mucho más satisfactoria.

Por otro lado, debemos fomentar entre nuestros empleados la costumbre de proponer nuevas ideas que, en un principio, mejoren los procedimientos y tareas propias de su ámbito de trabajo, y, en un segundo término, las tareas de otros empleados en la organización. La generación de ideas es el segundo elemento fundamental en la generación del conocimiento.

¿Cómo generar conocimiento?

Son varios los métodos prácticos que podemos aplicar en nuestra organización que nos permiten generar conocimiento. Entre algunos de ellos tenemos:

- Un buzón de ideas y sugerencias de los empleados.
- Un buzón de sugerencias de nuestros clientes.
- Sesiones de trabajo de "lluvia de ideas".
- El uso de una línea telefónica directa a la dirección.
- El correo electrónico.
- Realizar experimentación e investigación.

La tarea entonces consiste primeramente en seleccionar al menos uno de estos métodos, el que más se adapte a las características propias de nuestra organización. Posteriormente, explicar a nuestros empleados el método y sus objetivos, las ventajas y estímulos a obtener con su participación. Todos estos métodos deben perseguir uno o varios de los objetivos siguientes:

- Crear un ambiente de trabajo en el que cada empleado sea libre de proponer ideas referentes a mejorar los procedimientos de trabajo existentes, sugerir nuevos procedimientos e incluso proponer nuevos productos.
- Permitir a nuestros clientes una participación directa en la organización mediante "sus sugerencias", que mejoren el servicio y los productos que les proporcionamos.
- Comprometer, pero sin forzar, a nuestros empleados en un proceso de mejora continua de sus tareas cotidianas.
- Reconocer y premiar el trabajo de "creación del conocimiento" mediante estímulos de reconocimiento social.

La generación del conocimiento en la organización mediante las nuevas propuestas a tareas y procedimientos, producto de la experiencia de cada trabajador, o a través del manejo de nuevas ideas, no es un proceso fácil de realizar en la organización. Su éxito dependerá de lograr convencer e involucrar en el proceso, por un lado, a todos los empleados participantes y, por otro, a los jefes y directivos encargados de las operaciones.

En este sentido, queremos mencionar aquí la experiencia observada en el área de ventas de una cadena de tiendas de autoservicio. Wall Mart ha desarrollado un proceso de generación de conocimiento tácito muy interesante con el objetivo de capacitar, motivar, involucrar e innovar al área de ventas de sus departamentos.



Imagen de Drazen Zigic en Freepik.

La correcta administración del conocimiento de cada organización contribuye con beneficios en la productividad y calidad del trabajo

Este procedimiento consiste en reunir a sus asociados (término usado en lugar de empleado), al encargado del área y un asistente del departamento (ropa, automóviles, línea blanca, etc.) en el pasillo principal en periodos de tiempo definidos previamente y dentro de la jornada normal de trabajo. Una vez en el lugar, el encargado interroga a cada uno de los asociados respecto de los problemas diarios que han enfrentado, cómo lo han solucionado y qué proponen para evaluar en el futuro problemas similares.

Es entonces cuando surge una lluvia de ideas que permite mejorar el servicio, lo que debe reflejarse en las ventas del departamento. Los problemas y su solución, así como las ideas que permitan mejorar el servicio, son registrados por el asistente en un formato, lo que permitirá más adelante evaluar los nuevos logros. De esta forma, los asociados han podido definir nuevas estrategias de venta que les permitan mejorar a su departamento, y en ocasiones a otros departamentos de la tienda o bien a toda la organización.

Alguna de las ideas aquí surgidas va desde el diseño de nuevos anaqueles, mejora en la distribución del área de venta, ubicación o reubicación de departamentos, iluminación de anaqueles, uso de colores, publicidad, promociones, limpieza y mantenimiento de las áreas de venta, atención al cliente, simplificación de procedimientos administrativos, etcétera.

Una vez que el proceso de generación de conocimiento ha sido difundido y aceptado por los distintos miembros en una organización, la tarea siguiente consistirá en crear procedimientos que permitan organizarlo, desarrollarlo y transmitirlo, lo que permitirá enriquecer en forma continua a nuestros empleados y directivos. Pero, ¿cómo organizar ese conocimiento?

Organización del conocimiento tácito

Organizar el conocimiento tácito tampoco es una tarea fácil. Las grandes empresas que ya han incursionado en la administración del conocimiento han desarrollado sistemas de información y herramientas que permiten generarlo, organizarlo, desarrollarlo y diseminarlo en todos los departamentos de la organización.

Estos sistemas y herramientas incluyen bases de conocimientos, dispositivos navegadores, interfases de usuarios, taxonomías, etc., con la finalidad de facilitar este proceso. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas que no tienen el capital que les permita tener estos sistemas y herramientas se ven excluidas de este beneficio potencial.

Por otro lado, como indica Peggy Odem, director del proyecto de administración del conocimiento del Centro Americano de Productividad y Calidad, “no es posible agregar a la carga de trabajo de nuestros empleados actividades de capacitadores o publicación de nuevas ideas o procedimientos. Ellos ya tienen sus propias responsabilidades como para agregarles otras nuevas”. Surge entonces una idea que permite crear una organización informal para el aprendizaje del conocimiento tácito. Esta idea recibe el nombre de “comunidad de la práctica” (Harvard College, 2000).



Imagen de user6699736 en Freepik.

En 1991, Jean Lave y Etienne Wenger acuñan en su libro *Situated Learning* (Cambridge University Press) el término "comunidad de la práctica", que hace referencia a un grupo social estructurado alrededor de su propio conocimiento. Es decir, los obreros de una empresa de productos de plásticos conocen mejor que nadie su trabajo y generan, organizan y diseminan entre ellos sus conocimientos e ideas sobre los productos plásticos. Los agentes o promotores de seguros de las empresas aseguradoras, conocen el mercado de los diversos tipos de seguros, de tal forma que la práctica de la venta de seguros la aprenden mejor de ellos mismos.

No existe una guía que nos permita formar *comunidades de la práctica* en nuestras empresas, sin embargo Wenger indica que es importante crear las condiciones óptimas y de dirección que les permitan nacer y crecer. Entre éstas sugiere:

- Legitimar la membresía a una comunidad

Identificar en nuestra empresa las diversas comunidades de la práctica: "los de oficina" (comunidad formada por los empleados administrativos), "los de operación" (comunidad formada por los obreros y técnicos de producción), "los de ventas" (comunidad formada por los vendedores y promotores de los productos de la empresa), etcétera. Una vez identificadas las comunidades, hacerles saber que su participación es vital para la organización. Posteriormente, deberemos reunirlos para pedirles su consejo. Los empleados sentirán de esta manera que su voz será escuchada en la empresa.



Imagen de wavebreakmedia_micro en Freepik.



Imagen de Freepik en Freepik.

- Asignar recursos económicos, administrativos y tiempo necesarios

El crear, organizar, desarrollar y transmitir el conocimiento tácito requiere de una adecuada asignación de recursos, y, de ellos, el tiempo es el recurso más importante. La comunidad requiere de un ambiente y un tiempo adecuado para crear y transmitir ideas. En este sentido, Wegner recomienda crear equipos que consulten a las comunidades; algo parecido a lo que establecimos con el supervisor y su ayudante del caso de la cadena de autoservicio de Wall Mart.

Herramientas para organizar el conocimiento

Una vez establecida la o las comunidades en la organización y que las condiciones de operación son las adecuadas, el siguiente paso es establecer algunas herramientas que nos permitan organizar el conocimiento.

Existen diversas maneras de registrar el conocimiento práctico generado en las organizaciones, así como formas de compartirlo entre el personal

Una de ellas es utilizar la llamada *forma-registro*, que permite capturar el conocimiento generado por cada individuo de las comunidades que forman la organización. La *forma-registro* es una hoja blanca en la que se especifican cinco conceptos: la comunidad involucrada, la fecha de la propuesta, el miembro de la comunidad que propone, nombre del proceso actual, y finalmente, el área de la idea, mejoras a procesos, nuevos procedimientos, proposiciones y sugerencias. Esta forma deberá ser registrada por el encargado de la administración del conocimiento en la *base de conocimientos* que desarrolle la organización.

Otra herramienta de captura y organización del conocimiento es la colocación de *pizarrones blancos* en lugares de reunión natural para los miembros de las diversas comunidades de la empresa. En ellos, nuestro personal podrá anotar de manera inmediata las ideas o acciones importantes del día. Un recolector de ideas deberá capturarlas en la *forma-registro* y, posteriormente, transferirlas a la *base de conocimientos* de la organización.

La base de conocimientos es un sistema administrador de conocimiento donde han sido registradas de manera simple y accesible todas las ideas, aportaciones a modificaciones en tareas y procesos, innovaciones y toda aquella aportación que produzca una mejora a la organización, por lo que debe ser un sistema de información de actualización y mantenimiento todos los días. Al mismo tiempo, su diseño y disponibilidad deben presentar un formato muy accesible a todo el personal de la organización.

Una vez que hemos establecido las condiciones adecuadas en la organización para realizar tareas cotidianas de creación y organización del conocimiento tácito, corresponde ahora establecer los procesos de desarrollo y transmisión de estos conocimientos. Estos temas, como ya hemos indicado con anterioridad, serán tratados en nuestro próximo artículo [El artículo al que se hace referencia puede encontrarlo en *Emprendedores* No. 77].

Referencias

Artemis, M. (1997, noviembre 26). *A Note on Knowledge Management*, Harvard Business School.

Harvard Collage (2000). *Creating an Informal Learning Organization.* President and Fellows of Harvard Collage.

Pierdant R. A. y Rodríguez F. J. (2002). La formación de administración del conocimiento, una nueva herramienta para crecer. *Emprendedores*, número 75, mayo-junio, pp. 45-48.

Mtro. Jesús Rodríguez Franco
Profesor e investigador
Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco

Mtro. Alberto Isaac Pineda Rodríguez
Profesor e investigador
Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco

Utilice las técnicas del *merchandising* en las Pyme

Alejandro Monroy A.

El *merchandising* se asocia, erróneamente, con la venta de artículos promocionales. Para evitar confusiones, se habla de una estrategia de gestión del punto de venta para diferenciar a las empresas en mercados saturados, optimizar la exhibición de productos y fortalecer la experiencia del cliente.

Las técnicas de *merchandising* permiten que su negocio crezca conforme sus clientes tienen mayor accesibilidad y visibilidad de los productos. Probablemente, el término *merchandising* no le sea familiar o le resulte complicado definirlo. Tal vez, le parezca que es un término que sólo utilizan los profesionales de la mercadotecnia o las grandes empresas, pero si usted es dueño de un pequeño o mediano negocio y su giro principal es la comercialización de productos, le interesará saber que el uso y aplicación de estas técnicas son de lo más comunes, y usted puede conocer y aplicar algunas que le permitan mejorar la rentabilidad de su negocio. Lo único que necesita es lograr que sus clientes tengan acceso libre y directo a sus productos y que éstos sean visibles no sólo a clientes actuales sino también a los potenciales.

No importa que su negocio sea una paletería, farmacia, papelería, forrajera o cualquier otro tipo; siempre que su giro principal sea la venta de productos con objeto de obtener beneficios, podrá utilizar las técnicas del *merchandising*.

El *merchandising* resulta de unir el sustantivo *merchandise*, que significa mercancía, y el radical *ing*, que expresa la acción, es decir la acción mediante la que se pone el producto en poder del consumidor; por lo tanto, el *merchandising* se define como el conjunto de técnicas encaminadas a poner los productos a disposición del cliente para obtener una rentabilidad a la inversión o a los cambios hechos en el establecimiento.

Tome en cuenta que mediante el *merchandising* puede argumentar e influir sobre sus clientes de forma constante, aunque no se encuentre usted o sus empleados presentes. Recuerde que los gustos y preferencias de los clientes no son estables en el tiempo, cada vez gustan más de independencia y libertad a la hora de comprar y, sobre todo, en el momento de la decisión. El *merchandising* es una técnica que, aunque no es nueva, le sirve para vender más y mejor de forma directa.



Imagen Anna Tolipova en Freepik.

Cómo utilizar el *merchandising* en las Pyme

Tradicionalmente, se asocia el *merchandising* con la ubicación del producto dentro del establecimiento. También se suele aplicar a la zona de venta o de mayor tráfico. Pero, de forma genérica, el *merchandising* se puede aplicar a cada rincón interior y exterior de su establecimiento, a cada espacio donde se encuentren sus productos y llegue la vista de sus clientes, mediante:

- El color
- La superficie del negocio
- Las puertas y pasillos
- Los departamentos o grupo de productos
- Les la exposición del producto
- Las exposiciones y elementos decorativos
- La presentación del producto
- El trato al cliente
- Las zonas de descanso
- Los niveles de ventas
- Las cartas, impresos promocionales y etiquetas de productos

Usted puede utilizar cualquier lugar dentro de su establecimiento para desarrollar el *merchandising*. Piense que existen empresas de mucho prestigio, sobre todo comercios de cierta antigüedad, que no consideran siquiera hacer modificaciones que rompan con su esquema y forma tradicional de negocio, por lo que en este tipo de establecimientos es muy complicado utilizar el *merchandising*.



Imagen de DC Studio en Freepik.

Los propietarios de este tipo de negocios, cuando se les informa sobre el tema, suelen carecer de interés y casi nunca lo aplican; lamentablemente, elementos importantes del comercio se quedan sin explotar y esto repercute directamente en la venta de sus negocios. Es aquí donde puede obtener una ventaja al ofrecer mucho más flexibilidad a sus clientes a la hora de adquirir sus mercancías.



Imagen de Newman Studio en Freepik.

Recuerde que si los elementos mencionados anteriormente se combinan adecuadamente, el mensaje será limpio y perceptible. Si, por el contrario, cada elemento transmite sensaciones diferentes, el mensaje será incomprensible. Por lo que es importante encontrar la armonía entre los espacios destinados a la exhibición de productos con los colores del establecimiento, los pasillos amplios bien iluminados y limpios, y un buen trato a sus clientes. Piense que a las sociedades actuales cada día les gusta más sentirse halagadas, sin tener en cuenta los niveles económicos a los que pertenecen.

Tenga presente las siguientes características del *merchandising*:

- Técnicas de ventas: los ejes principales son la presentación, la rotación y el beneficio. En la medida en que usted mejora la presentación de los productos, éstos rotan más rápidamente y, por consiguiente, obtendrá mejores beneficios al incrementar sus ventas.

- Conjunto de acciones: tienden a la mejor valoración posible del producto ante sus clientes. Cuando éstos logran tener acceso libre y directo a sus productos, valoran más los productos ofrecidos y su decisión de compra aumenta.
- Ayuda a presentar un producto en cualquier punto de venta: con el *merchandising* usted vende más y mejor, sin necesidad de que esté físicamente el producto.
- Evolución constante de los métodos de comercialización de productos: las grandes empresas utilizan cotidianamente el *merchandising* y les ha ayudado a mejorar la rotación de sus productos; al aplicarlo en su negocio, garantiza que sus artículos se venderán mucho más, pues son técnicas que han probado su eficacia tanto en grandes superficies, por ejemplo en los autoservicios, como en pequeños negocios de abarrotes y misceláneas.

El *merchandising* es una parte del marketing que engloba técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador, el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. El *merchandising* tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o del servicio por una presentación activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo: colocación, funcionamiento, envase, exhibición, instalación, entre otros.



Imagen de Freepik en Freepik.

La utilización del merchandising *en puntos de venta le ofrecerá la oportunidad de poner a disposición de sus clientes productos específicos*

El Instituto Francés del Merchandising define este concepto como: conjunto de estudios y técnicas que ponen en práctica de forma conjunta distribuidores y fabricantes, con miras a acrecentar la rentabilidad, el punto de venta y la introducción de los productos, mediante una adaptación permanente del surtido a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías. El *merchandising* es el marketing en el punto de venta.

El auge en la apertura de tiendas de autoservicios sirvió de plataforma para el desarrollo del *merchandising*. Las ventas en este tipo de establecimientos tienen las siguientes características:

- Presentación a la vista y acceso por parte del cliente
- Acceso libre del cliente al producto
- Libre elección de los productos por el comprador, sin que tenga que intervenir el vendedor
- Centralización del pago de los productos en las cajas
- Poner a disposición de la clientela cestas o "carritos" para que pueda reunir y transportar las mercancías del interior del establecimiento a las cajas

El uso del *merchandising* en tiendas de autoservicio se ha expandido a cualquier tipo de comercio. En este caso, las Pyme no deberían ser la excepción, pues los pequeños negocios deben utilizar estas técnicas para lograr mayores ventas. La utilidad de estas técnicas se manifiesta en la creación de nuevos establecimientos de todo tipo: comercios especializados, cadenas, franquicias, tiendas departamentales, supermercados y los pequeños negocios, entre otros. El objetivo de todos ellos es disminuir los costos asociados a los productos, con el fin de aumentar la rentabilidad del capital invertido. El éxito de los autoservicios radica precisamente en que los artículos que se venden no cuentan con la presencia de vendedores para

su promoción. Todos los productos se encuentran en competencia directa ante el consumidor y no hay ningún impedimento físico que evite que el cliente acceda, examine y maneje directamente los productos.



Imagen de Freepik modificada con IA en Freepik.

Relación costo-beneficio

Es importante considerar que para utilizar técnicas del *merchandising* no es necesario hacer grandes inversiones en estantes, anaqueles o remodelaciones, pues todo depende de qué tan a fondo quiera aplicar estas técnicas en su negocio. Si su presupuesto es muy limitado, puede optar por hacer cambios simples pero significativos en cuanto a la colocación y exhibición de los productos que vende y, sobre todo, deben lograr que sus clientes tengan libre acceso a sus productos; es decir, permite que tomen ellos mismos los productos que desean llevar.

Desde el punto de vista de un pequeño fabricante, el *merchandising* no debe considerarse como todas las operaciones que tienen por objeto promocionar un producto. Más bien, son todas las acciones encaminadas a la presentación del producto en el lugar de venta. El concepto toma un sentido mucho más importante para el pequeño comerciante, pues comprende todas las técnicas (implantación en el establecimiento, la disposición de los productos, su lugar en la sección, entre otras) que tienen por objetivo hacer más rentable cada metro cuadrado de la superficie de venta de su negocio.

Recuerde que la implantación y la situación de los productos en el punto de venta de su negocio determinan en gran medida el éxito o fracaso de éstos: si los productos no están en un lugar visible y accesible, será muy difícil que sus clientes los ubiquen y los compren. Piense que ellos compran con sus manos, pero también con los sentidos, sobre todo con la vista.

También hay que tener muy en cuenta que la distribución de un porcentaje cada día más elevado de productos pasa hoy por establecimientos bajo el concepto de autoservicio, que ha probado ser el mejor para la comercialización de productos.

Recomendaciones

Si usted considera que las técnicas de *merchandising* le pueden ayudar a mejorar sus ventas, no olvide algunas de las siguientes recomendaciones que le ayudarán a lograr una mejor exhibición y rotación de sus productos. A manera de ejemplos:

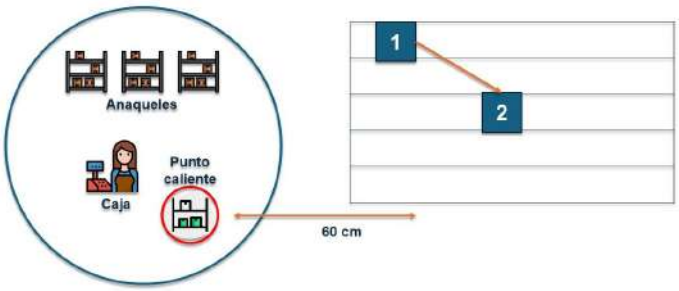
A. Un producto trasladado desde la posición 1 a la 2 de sus anaqueles, y a 60 centímetros de la caja registradora o del lugar donde suele cobrar, aumentará sus ventas en más de 50 por ciento.



Imagen de tonodiaz en Freepik.

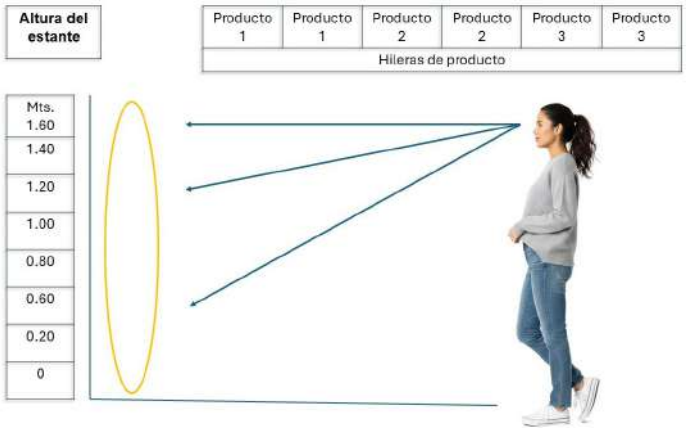
El "punto caliente" es otro sitio destacable al que puede recurrir para exponer un producto nuevo o de alta rotación

Coloque siempre los productos de mayor rotación en un radio no mayor de 50 centímetros de la caja registradora, a su mano izquierda o derecha, de tal manera que sus clientes, a la hora de pagar, lo ubiquen inmediatamente y se lleven un producto; es lo que se denomina venta por impulso, pues no habían considerado comprar dicho producto, pero por el simple hecho de tenerlo de manera accesible, lo adquiere.



Siempre coloque los productos de mayor rotación en el "punto caliente". Puede agregar uno o dos productos que no le estén rotando muy bien, pero siempre tenga productos de alta rotación. El "punto caliente" es el lugar donde sus clientes llegan a pagar los productos que van a llevarse, puede ser un mostrador donde cobra o donde tiene su caja registradora. Por el hecho de estar unos momentos en ese lugar, tienden a observar lo que está exhibido. Tenga siempre limpio y ordenado el lugar donde suele cobrar para que los clientes ubiquen perfectamente los productos y los compren.

B. Siempre ubique los productos que más vende a una altura razonable, lo más adecuado es que los ubique entre 1.60 metros y 20 centímetros. Recuerde que los clientes también compran con la vista, por lo que es necesario que los productos estén visibles. Según la naturaleza de su producto, ubique siempre los productos más grandes y pesados en la parte inferior, y los más ligeros en la parte superior. En la parte media, es importante que ubique sus productos estrella, que son los que más rotan, y debe tener al menos dos hileras de cada producto para que lo ubiquen más fácilmente.



Conclusiones

Recuerde que las técnicas de *merchandising* le permiten seguir siendo el patrón de su negocio, guiándose en la búsqueda de mejorar los resultados. Esto le permite salir de una función pasiva en donde hay que seguir las indicaciones de sus clientes, a una más activa, donde sus clientes deciden en función de la accesibilidad y visibilidad de los productos.

El *merchandising* puede ser una vía que permita pasar de un desarrollo de tipo extensivo (muchos productos de poca venta) a un crecimiento de tipo intensivo (pocos productos de mucha venta), que puede llegar a ser el camino para mejorar la productividad, el trabajo y, sobre todo, mejorar las ventas de su negocio.

Referencias

Instituto Francés de Merchandising. www.france.com

Mtro. Alejandro Monroy A.
Academia de Mercadotecnia
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
alejandromonroy99@hotmail.com

Cómo sobrevivir en épocas de turbulencia: la agilidad organizacional

René Solís Brun

La agilidad organizacional es determinante para sostener a las empresas frente a crisis recurrentes. Existen diversos elementos para construir una empresa ágil que se adapte al cambio, luego de reorganizar procesos y tomar decisiones oportunas que fortalecen su resiliencia.

La reciente turbulencia en los mercados financieros puede ser el presagio de una nueva fase de la globalización, en la que la volatilidad quizá se convierta en un factor constante. Para mantener la competitividad, las empresas se encontrarán en una situación similar a la de un mago: ¿cómo responder rápida y ágilmente ante un entorno cambiante, sin complicar aún más la situación? En la actual era del conocimiento, la habilidad para transformar la información en una respuesta rápida y sensible a los movimientos del mercado es una fortaleza esencial para sostener un negocio. Las empresas tienen que pensar en formas operativas más flexibles.

Una encuesta reciente entre 349 ejecutivos de todo el mundo, conducida y difundida por la revista *The Economist*, reveló lo siguiente respecto de los beneficios, retos y riesgos asociados con una organización más ágil.

- La agilidad de una organización es un activo altamente deseable en el actual entorno volátil de los negocios… 88% de los ejecutivos internacionales encuestados considera que la agilidad de respuesta de una organización es un elemento crítico para lograr el éxito en el nivel global. 50% de los presidentes y directores de tecnología de la información creen que la rapidez en la toma de decisiones –y en su ejecución– no sólo es importante, sino también decisiva para conservar la posición competitiva de una empresa, particularmente en tiempos inciertos como el actual.
- Sin embargo, la mayoría de las empresas reconocen que no son suficientemente flexibles para competir exitosamente. A pesar de que la mayoría de los ejecutivos considera que la agilidad de respuesta es un requisito para competir, la capacidad real de las empresas para responder es otra cosa. Más de 25% declaró que su organización está en una situación competitiva desventajosa porque no es suficientemente ágil para anticipar y percibir cambios fundamentales en su mercado.



Imagen de Wavebreak Media modificada en AIen Freepik.

- Las barreras al interior de la organización limitan los esfuerzos para responder con agilidad. Más de 80% de los entrevistados ha emprendido una o más iniciativas de cambio para mejorar su agilidad en los últimos tres años; sin embargo, 34% dijo que no había alcanzado los beneficios deseados. Los principales obstáculos al progreso son:
  1. Un proceso de toma de decisiones lento
  2. Conflictos entre objetivos y prioridades departamentales
  3. Cultura empresarial adversa al riesgo
  4. Información centralizada y/o de difícil acceso
- La tecnología puede representar un apoyo importante en el proceso de agilizar a las organizaciones, y debería actuar como un agente de cambio en el uso y adopción de los mejores procesos para acceder y compartir la información que permita a las empresas mejorar el aprovechamiento de datos críticos.



Imagen de DC Studio modificada con IA en Freepik.



Imagen de rawpixel.com en Freepik.

Globalización

La globalización es el mercadeo y venta de bienes y servicios idénticos alrededor del mundo. Este fenómeno se ha extendido de tal manera en las últimas dos décadas que ya nadie se sorprende al encontrar una Coca-Cola en Vietnam, Accenture en Tashkent y zapatos Nike en Nigeria. La estadística que quizá refleje mejor el crecimiento de la globalización es el valor del comercio mundial transfronterizo, expresado como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) total global: se estima que en 1990 fue de 15%; hoy representa 20% y, según la empresa de consultoría McKinsey, se estima que será de 30% en 2015. El uso de esta palabra en el contexto del mundo de los negocios posiblemente data de 1944, pero su primera y muy visible aparición fue en los textos de Theodore Levitt, afamado profesor de mercadotecnia, cuyo artículo, *La globalización de los mercados*, fue publicado en 1983 por la revista *Harvard Business Review*. En dicho texto, anticipaba: “Un fenómeno de mercados globales para productos estandarizados, a una magnitud nunca antes imaginada”.

La globalización es un fenómeno que comprende innovación y progreso tecnológico en el ámbito de la economía y las finanzas

Otro documento, *¿Podemos sostener la globalización?*, publicado en el año 2007 por la empresa consultora SustainAbility, señala: "Es frustrante que Levitt no haya propuesto una definición más contundente de globalización en su célebre artículo ya que esta ausencia ha dado lugar a la proliferación de un sinnúmero de definiciones". Estos autores indican que han encontrado más de 5 mil definiciones, pero su preferida es la siguiente, acuñada por dos periodistas de la revista británica, *The Economist*: "el movimiento más libre de bienes, servicios, ideas y personas alrededor del mundo".

El concepto de que el mundo es un sólo gran mercado integrado fue popularizado por el periodista estadounidense Thomas Friedman, en su *best-seller* internacional, *El mundo es plano*, de 2005.

La globalización ha sido alentada por los siguientes factores:

- La creciente liberalización de los mercados alrededor del mundo que ha permitido a las grandes multinacionales el acceso a compradores que nunca imaginaron alcanzar.
- Acceso fácil al internet y telecomunicaciones internacionales baratas, véase el ejemplo clásico de *call-centers* ubicados en India que dan servicio a clientes en Europa y Estados Unidos.
- El rápido crecimiento de grandes países en desarrollo como China, India y Brasil, y su creciente demanda no sólo para bienes de consumo y tecnología occidental, sino también para bienes y servicios de otros países en desarrollo. Como ejemplo, el comercio entre China y África se incrementó de 3 mil millones de dólares en 1995 a más de 32 mil millones en el año 2005.

Las empresas se han acercado a la globalización de dos maneras fundamentales. Por un lado, organizaciones como Gillette y Heineken han cedido poco en modificar sus productos a los gustos locales por lo que fabrican en pocos lugares que observan estándares de producción estrictamente uniformes. "Para asegurar la calidad, cada 14 días nuestras plantas cerveceras envían muestras a los catadores profesionales de la casa matriz en Holanda".

Por el contrario, existen compañías que ajustan sus productos o servicios a la medida de cada mercado local. Entre ellas, las empresas automotrices japonesas como Toyota, que ahora cuenta con plantas en varios países que producen para mercados locales, y, desde luego, Coca-Cola que nunca sabe igual de un país a otro. Según explica un antiguo funcionario de Coca-Cola: "La empresa cambió su estrategia de globalización: antes era una compañía estadounidense con un gran alcance internacional; ahora somos una gran empresa internacional con un buen mercado en Estados Unidos".

Mtro. René Solís Brun
Profesor en retiro
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Libertad financiera

Juan Alberto Adam Siade

Avanzar hacia la libertad financiera permite a familias y emprendedores tomar mejores decisiones, aprovechar el interés compuesto, planear inversiones con mayor seguridad y construir hábitos que fortalecen su estabilidad económica y su bienestar financiero de largo plazo.

El objetivo de este artículo es reflexionar respecto de la libertad financiera, los pasos que hay que seguir para alcanzarla y lo que cada quien está haciendo para lograrla. Las preguntas iniciales que surgen con el tema son: ¿Qué es la libertad financiera? ¿Cómo lograrla? ¿Está haciendo algo para lograrla?

¿Qué es la libertad financiera?

Para Robbins (2022), la libertad financiera consiste en: "Prepararnos para tener una renta vitalicia sin necesidad de trabajar. Verdadera libertad financiera". Para Economipedia (2024) es "la libertad financiera es la capacidad de un individuo para sufragar sus gastos sin la necesidad de conseguir ingresos por su trabajo". En tanto que para López Cabia (2024) consiste en "la capacidad que tiene una persona para poder vivir de la rentabilidad de sus inversiones, de los ingresos procedentes de sus activos o de sus ahorros. Esto significa que la persona que la alcanza no necesita trabajar para poder vivir." A estas definiciones. agregaría la propia: "La libertad financiera es la capacidad que las personas tienen para disponer del dinero suficiente, que les permita poder hacer frente a todos sus gastos, a partir de su retiro, sin la necesidad de trabajar, y sin que alguien más los tuviera que realizar por ella" (2025). Estas cuatro definiciones de libertad financiera coinciden en que es un elemento a considerar para tener un retiro digno, es decir, para poder seguir viviendo igual o mejor, desde el punto de vista financiero, cuando concluye la vida laboral, sin necesidad de trabajar más.

¿Cuál es la fortaleza del interés compuesto y su importancia en el camino para lograr la libertad financiera?

El interés compuesto se da cuando en una inversión se reinvierten los intereses que se ganan, es decir, el que permite ganar intereses sobre los intereses ganados. En este caso los intereses que se ganan se suman al capital ahorrado e invertido, por lo que los rendimientos son mayores.

En las inversiones en las que las personas inversionistas no reinvierten los intereses que ganan, los rendimientos se dan sólo sobre el ahorro acumulado de un periodo a otro, sin sumarle al capital dichos intereses, por lo que los rendimientos son menores.



Imagen de Freepik en Freepik.

Belfort (2024), en alusión a este concepto señaló: "Incluso el gran Albert Einstein estaba tan intrigado por la extraña forma en que el factor compuesto parecía arrastrarse tan lentamente, y de repente dispararse hacia los cielos, que se refirió a él como la Octava Maravilla del Mundo. Él dijo: 'El que entiende el interés compuesto lo ganará para siempre; el que no lo entiende lo pagará para siempre'".

Para ilustrar la fortaleza del interés compuesto en comparación con el interés simple, se ilustra dos corridas hipotéticas –en este caso se presentan las corridas de manera anual para hacerlo de manera didáctica, aunque en las instituciones financieras las corridas se hacen de manera mensual–, con las siguientes características.

Una persona de 30 años empieza a ahorrar mil pesos mensuales durante 35 años, que se actualizan con una inflación anual de 5%, y que se invierten con un rendimiento anual de 8%. ¿Con cuánto dinero se retiraría esta persona a los 65 años de edad, es decir, después de 35 años, si la inversión se hace con interés compuesto en comparación con el interés simple?

Cuadro 1. Corrida con interés compuesto

No	Aportación mensual	Aumento inflación	Monto aumento	Inversión anual	Tasa de interés	Saldo acumulado	Intereses ganados	Ahorro anual
1	1,000.00	0.05	50.00	12,000.00	1.08	12,960.00	960.00	12,000.00
2	1,050.00	0.05	52.50	25,560.00	1.08	27,604.80	2,044.80	12,600.00
3	1,102.50	0.05	55.13	40,834.80	1.08	44,101.58	3,266.78	13,230.00
4	1,157.63	0.05	57.88	57,993.08	1.08	62,632.53	4,639.45	13,891.50
5	1,215.51	0.05	60.78	77,218.61	1.08	83,396.09	6,177.49	14,586.08
6	1,276.28	0.05	63.81	98,711.47	1.08	106,608.39	7,896.92	15,315.38
7	1,340.10	0.05	67.00	122,689.54	1.08	132,504.70	9,815.16	16,081.15
8	1,407.10	0.05	70.36	149,389.91	1.08	161,341.10	11,951.19	16,885.21
9	1,477.46	0.05	73.87	179,070.56	1.08	193,396.21	14,325.65	17,729.47
10	1,551.33	0.05	77.57	212,012.15	1.08	228,973.12	16,960.97	18,615.94
11	1,628.89	0.05	81.44	248,519.86	1.08	268,401.44	**19,881.59**	**19,546.74**
12	1,710.34	0.05	85.52	288,925.52	1.08	312,039.56	23,114.04	20,524.07
13	1,795.86	0.05	89.79	333,589.83	1.08	360,277.02	26,687.19	21,550.28
14	1,885.65	0.05	94.28	382,904.81	1.08	413,537.19	30,632.38	22,627.79
15	1,979.93	0.05	99.00	437,296.37	1.08	472,280.08	34,983.71	23,759.18
16	2,078.93	0.05	103.95	497,227.22	1.08	537,005.40	39,778.18	24,947.14
17	2,182.87	0.05	109.14	563,199.89	1.08	608,255.89	45,055.99	26,194.50
18	2,292.02	0.05	114.60	635,760.11	1.08	686,620.91	50,860.81	27,504.22
19	2,406.62	0.05	120.33	715,500.35	1.08	772,740.37	57,240.03	28,879.43
20	2,526.95	0.05	126.35	803,063.78	1.08	867,308.88	64,245.10	30,323.40
21	2,653.30	0.05	132.66	899,148.45	1.08	971,080.33	71,931.88	31,839.57
22	2,785.96	0.05	139.30	1,004,511.88	1.08	1,084,872.83	80,360.95	33,431.55
23	2,925.26	0.05	146.26	1,119,975.96	1.08	1,209,574.03	89,598.08	35,103.13
24	3,071.52	0.05	153.58	1,246,432.32	1.08	1,346,146.90	99,714.59	36,858.29
25	3,225.10	0.05	161.25	1,384,848.10	1.08	1,495,635.95	110,787.85	38,701.20
26	3,386.35	0.05	169.32	1,536,272.21	1.08	1,659,173.99	122,901.78	40,636.26
27	3,555.67	0.05	177.78	1,701,842.06	1.08	1,837,989.42	136,147.36	42,668.07
28	3,733.46	0.05	186.67	1,882,790.90	1.08	2,033,414.17	150,623.27	44,801.48
29	3,920.13	0.05	196.01	2,080,455.72	1.08	2,246,892.18	166,436.46	47,041.55
30	4,116.14	0.05	205.81	2,296,285.81	1.08	2,479,988.67	183,702.86	49,393.63
31	4,321.94	0.05	216.10	2,531,851.98	1.08	2,734,400.14	202,548.16	51,863.31
32	4,538.04	0.05	226.90	2,788,856.61	1.08	3,011,965.14	223,108.53	54,456.47
33	4,764.94	0.05	238.25	3,069,144.44	1.08	3,314,675.99	245,531.55	57,179.30
34	5,003.19	0.05	250.16	3,374,714.25	1.08	3,644,691.40	269,977.14	60,038.26
35	5,253.35	0.05	262.67	3,707,731.57	1.08	4,004,350.10	**296,618.53**	**63,040.18**

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2. Corrida con interés simple

No	Aportación mensual	Aumento inflación	Monto aumento	Interés	Saldo acumulado	Intereses ganados	Ahorro anual
1	1,000.00	0.05	50.00	0.08	12,000.00	960.00	12,000.00
2	1,050.00	0.05	52.50	0.08	24,600.00	1,968.00	12,600.00
3	1,102.50	0.05	55.13	0.08	37,830.00	3,026.40	13,230.00
4	1,157.63	0.05	57.88	0.08	51,721.50	4,137.72	13,891.50
5	1,215.51	0.05	60.78	0.08	66,307.58	5,304.61	14,586.08
6	1,276.28	0.05	63.81	0.08	81,622.95	6,529.84	15,315.38
7	1,340.10	0.05	67.00	0.08	97,704.10	7,816.33	16,081.15
8	1,407.10	0.05	70.36	0.08	114,589.31	9,167.14	16,885.21
9	1,477.46	0.05	73.87	0.08	132,318.77	10,585.50	17,729.47
10	1,551.33	0.05	77.57	0.08	150,934.71	12,074.78	18,615.94
11	1,628.89	0.05	81.44	0.08	170,481.45	13,638.52	19,546.74
12	1,710.34	0.05	85.52	0.08	191,005.52	15,280.44	20,524.07
13	1,795.86	0.05	89.79	0.08	212,555.79	17,004.46	21,550.28
14	1,885.65	0.05	94.28	0.08	235,183.58	18,814.69	22,627.79
15	1,979.93	0.05	99.00	0.08	258,942.76	20,715.42	23,759.18
16	2,078.93	0.05	103.95	0.08	283,889.90	22,711.19	24,947.14
17	2,182.87	0.05	109.14	0.08	310,084.40	24,806.75	26,194.50
18	2,292.02	0.05	114.60	0.08	337,588.62	27,007.09	27,504.22
19	2,406.62	0.05	120.33	0.08	366,468.05	29,317.44	28,879.43
20	2,526.95	0.05	126.35	0.08	396,791.45	31,743.32	30,323.40
21	2,653.30	0.05	132.66	0.08	428,631.02	34,290.48	31,839.57
22	2,785.96	0.05	139.30	0.08	462,062.57	36,965.01	33,431.55
23	2,925.26	0.05	146.26	0.08	497,165.70	39,773.26	35,103.13
24	3,071.52	0.05	153.58	0.08	534,023.99	42,721.92	36,858.29
25	3,225.10	0.05	161.25	0.08	572,725.19	45,818.01	38,701.20
26	3,386.35	0.05	169.32	0.08	613,361.45	49,068.92	40,636.26
27	3,555.67	0.05	177.78	0.08	656,029.52	52,482.36	42,668.07
28	3,733.46	0.05	186.67	0.08	700,830.99	56,066.48	44,801.48
29	3,920.13	0.05	196.01	0.08	747,872.54	59,829.80	47,041.55
30	4,116.14	0.05	205.81	0.08	797,266.17	63,781.29	49,393.63
31	4,321.94	0.05	216.10	0.08	849,129.48	67,930.36	51,863.31
32	4,538.04	0.05	226.90	0.08	903,585.95	72,286.88	54,456.47
33	4,764.94	0.05	238.25	0.08	960,765.25	76,861.22	57,179.30
34	5,003.19	0.05	250.16	0.08	1,020,803.51	81,664.28	60,038.26
35	5,253.35	0.05	262.67	0.08	1,083,843.69	86,707.50	63,040.18

Fuente: Elaboración propia.

Al comparar estas dos corridas, nos damos cuenta, en la columna de saldo acumulado en el último renglón, que, con el interés compuesto, después de todos estos años de ahorro e inversión, la persona se retiraría con $4,004,350 pesos, mientras que con el interés simple con $1,083,843, es decir, casi cuatro veces más.

La importancia del interés compuesto para alcanzar la libertad financiera significa que mientras más tiempo pasa los intereses crecen de manera exponencial, es decir, al principio parecería que no avanzan, pero al final se multiplican grandemente como lo observamos en la corrida 1, en el renglón 11, en donde los intereses de 19,881.59 son mayores al ahorro de 19,546.74, para llegar al renglón 35 en donde los intereses de 296,618.53 son mucho mayores al ahorro anual de 63,040.18, si se compara con el interés simple en donde no se reinvierten los intereses ganados, las diferencias son enormes.

Esta forma en la que el interés compuesto no crece de manera significativa al inicio, pero al pasar el tiempo lo hace de manera exponencial, se observa a continuación en una tabla en la que un centavo se duplica diariamente durante 30 días en donde inicia con uno para llegar a 5,368,709.12.

Año	Cantidad
1	0.01
2	0.02
3	0.04
4	0.08
5	0.16
6	0.32
7	0.64
8	1.28
9	2.56
10	5.12

Año	Cantidad
11	10.24
12	20.48
13	40.96
14	81.92
15	163.84
16	327.68
17	655.36
18	1,310.72
19	2,621.44
20	5,242.88

Año	Cantidad
21	10,485.76
22	20,971.52
23	41,943.04
24	83,886.08
25	167,772.16
26	335,544.32
27	671,088.64
28	1,342,177.28
29	2,684,354.56
30	5,368,709.12

Fuente: Jordan Belfort, 2024.

Nunca es tarde para empezar

En el ejemplo hipotético, se habla de una persona inversionista de 30 años con un horizonte de inversión de 35, para retirarse a los 65 años de edad; sin embargo, se puede empezar a ahorrar e invertir a cualquier edad, es decir, antes o después de los 30, ya sea a los 40 o 50 o más, pero el ahorro tendrá que ser mayor mientras más edad se tenga, pues nunca es tarde para empezar.

De igual forma, una persona mientras más joven sea, mayor riesgo en inversiones de renta variable podrá correr. Para disminuirlo, mientras más edad se tenga, es decir, una persona con 35 o más años de plazo de inversión, podrá invertir, en alternativas de riesgo, más porcentaje de sus inversiones, que una persona de 60 o más años de edad en donde su porcentaje en riesgo deberá ser menor.

¿Cuáles son los pasos para lograr la libertad financiera?

Para lograr la libertad financiera, es necesario elaborar un plan de finanzas personales que se oriente al ahorro y la inversión en el largo plazo.

Para poder pensar en la libertad financiera primero se debe lograr la independencia financiera, que se entiende como el momento en el que ya no se depende de alguien más, desde el punto de vista financiero, para hacer frente a los gastos que se requieren realizar para vivir, que se establecen en un presupuesto.



Imagen de thanyakij-12 modificada con IA en Freepik.

La libertad financiera se asocia con la autonomía personal, pues permite garantizar una vejez con estabilidad económica y sin preocupaciones financieras

Desde un principio, hay que considerar en el presupuesto familiar o personal una cantidad del dinero que se ahorra para invertirlo en una alternativa que permita, además de ganar algo de intereses, tener una parte del dinero de manera disponible por cualquier emergencia o situación inesperada que se pudiera presentar.

En el siguiente ejemplo, el presupuesto planea ahorrar 11%, y en realidad se logra 7%, que es muy bueno cuando se hace de manera constante, para que el ahorro se convierta en un hábito.

Ejemplo de un presupuesto

Mes: Nombre del gasto o pago:	Cantidad en porcentaje estimado:	Cantidad en porcentaje real:
Renta o hipoteca	20	20
Alimentación	15	15
Educación y formación	15	15
Médicos y medicinas	5	8
Servicios y membresías	11	11
Personal del hogar	5	5
Seguros	8	8
Coche, gasolina o transporte	5	5
Salidad y diversión	4	5
Otros gastos	1	1
Ahorro e inversión	11	7
Total	100%	100%

Una vez que se logra este importante paso, que no es tan sencillo, se debe empezar con la idea del no endeudamiento o, en su caso, del menor endeudamiento posible en préstamos como los de las tarjetas de crédito y otros. Si ya se tiene una deuda, la que sea, es necesario hacer un plan financiero para salir lo más pronto posible de ella. Cuando se genera ahorros, es importante considerar las alternativas que se tienen para invertirlos, entre otras, como las que se presentan a continuación.

Ejemplos de alternativas de inversión

- Cuenta de débito que paga intereses
- Pagaré de inversión en un banco
- CETES
- Deuda corporativa empresarial o bancaria
- Fondos de inversión de deuda, renta variable, dolarizados
- Fondos Cotizados en bolsa (Exchange Traded Fund, ETF)
- Inversión en oro
- Inversión en biene raíces
- Inversión en Fideicomiso de Infraestructura y Bienes Raíces (FIBRAS)
- AFORES
- Planes Personales de Retiro (PPR)
- *Crowdfunding*
- Inversión en un negocio propio
- Inversión en arte

Los montos para invertir pueden ser en cantidades pequeñas. Habrá que preguntar a las personas asesoras de inversión en las instituciones financieras reconocidas, reguladas y supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), por las cantidades con las que se puede empezar, como el caso de los *Cetesdirecto* en donde se puede empezar a invertir con $100 pesos mexicanos. En tanto que, en las inversiones a largo plazo, la persona inversionista debe estar dispuesta a asumir algo de riesgo en renta variable para poder retirarse con más dinero.

En resumen, para lograr la libertad financiera, los pasos a tomar en cuenta son:

- Elaborar un plan de finanzas personales
- Lograr la independencia financiera
- Tener dinero disponible para emergencias
- No endeudarse
- Salir de deudas cuando ya se tienen

- Establecer el renglón de ahorro en el presupuesto personal o familiar
- Invertir los ahorros con una visión de corto, mediano y largo plazo, con la diversificación para manejar y controlar el riesgo

Es importante invertir el dinero en instituciones financieras reconocidas y supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores CNBV, pues si se hace por internet en plataformas de instituciones no reconocidas, no reguladas y no supervisadas, el dinero se podría perder para siempre. Hay que consultar en la página de la CNBV cuáles son los bancos, las casas de bolsa y las compañías de seguros, entre otras, en donde es más seguro invertir el dinero, por estar registradas, reguladas y supervisadas, ya sea a través de sus aplicaciones o de manera presencial.

Portafolio o cartera de inversión

Un portafolio o cartera de inversión es la forma como se encuentran distribuidas las alternativas de inversión de manera diversificada, para manejar en forma adecuada el riesgo. Un ejemplo de un portafolio o cartera de inversión que considera 70% en alternativas de inversión sin riesgo y 30% en renta variable que es con riesgo, pero con mayores rendimientos en el largo plazo, en atención al postulado financiero que dice que, si se asume riesgo, se espera un mayor rendimiento en el largo plazo.

Cuenta de débito que da intereses	15%
Fondo de inversión de deuda gubernamental	35%
Fondo de inversión de deuda corporativa empresarial o bancaria	20%
Fondo de inversión de renta variable indizado a la Bolsa Mexicana de Valores	15%
ETF dolarizado que replica el índice S&P 500	15%
Total del portafolio o cartera	100%

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, ¿está haciendo algo para lograr su libertad financiera? Si así es, felicidades, esperemos que lo logre en tiempo. Pero si no lo está haciendo, piense que nunca es tarde para empezar a hacer algo y hazlo de manera constante, para convertir el ahorro y la inversión en un hábito que cambiará tu futuro financiero.

Referencias

Adam, Juan Alberto (2025, agosto 2025). *Libertad financiera*, conferencia. Seminario de Educación Financiera Sustentable, FCA-UNAM.
Adam, Juan Alberto y Erika Gebara (2009). *Finanzas para los niños, sus papás y sus profesores*. México: Editores e Impresores FOC.
Belfort, Jordan (2024). *El lobo de las inversiones*. México: Editorial Océano.
López, David (2024, marzo 19). Libertad financiera: Qué es, tipos y cómo conseguirla. Economipedia. Recuperado de: https://economipedia.com/definiciones/libertad-financiera.html
Robbins, Tony (2022). *Dinero: Domina el juego*. México: Booket.
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2025). cetesdirecto. México: cetesdirecto.com

Dr. Juan Alberto Adam Siade
Seminario Universitario de Emprendimiento Social, Administración Sostenible y Formación Integral en los Niveles Medio Superior y Superior, UNAM
jadam@fca.unam.mx

Cero accidentes con el Método KYT

Iván Josué Villegas Tenorio

La seguridad laboral es un eje estratégico de la responsabilidad social empresarial. El método KYT es útil para identificar riesgos, prevenir accidentes y proteger la vida del personal al facilitar acciones simples que fortalecen la cultura preventiva en las empresas.

En la actualidad, las empresas enfrentan una serie de obstáculos para cumplir sus objetivos debido, principalmente, al factor humano.

Quizá, varias veces, usted ha recibido una llamada donde le avisan que alguien de su personal no irá a trabajar por enfermedad o por algún accidente o, peor aún, muchas veces dentro de las jornadas de trabajo alguien se accidenta, lo que genera una serie de pérdidas para su empresa, como:

- Paro en el proceso de trabajo
- Pago por indemnizaciones
- Pago por incapacidades
- Demora en entrega de pedidos a clientes
- Demora en atención a clientes
- Pérdida de clientes

En nuestro país, se tiene poca previsión de los accidentes de trabajo o en la prevención de enfermedades. Los mexicanos no tenemos este hábito; sin embargo, esto se puede eliminar poco a poco, mediante una simple técnica antes de iniciar su jornada laboral.

Aquí, encontrará una metodología que ha sido éxito en Japón. Este país dio a conocer hace un par de años un modelo llamado KYT (siglas de las palabras *Kiyose*, *Yochi* y *Training*, que en español designan peligro, predicción y entrenamiento), nuevo modelo de calidad enfocado a la seguridad del personal, conocido como "Sistema de predicción de riesgos".

Una de las ventajas que proporciona este modelo es que cualquier persona lo puede aplicar, desde el personal de intendencia hasta el director de la empresa, lo importante es que exista compromiso y responsabilidad de quien ejecute el modelo.

¿Cómo surge este modelo de calidad enfocado a la seguridad del personal?

El KYT fue establecido en julio de 1999 por el Ministerio de Salud, Labor y Bienestar del Personal de las Empresas en Japón, por medio del Centro Internacional para la Seguridad Profesional y Salud (en inglés, JICOSH: Japan International Center for Occupational Safety and Health).

En Japón, las empresas tuvieron que atender de manera obligatoria la seguridad industrial y cuidado de la salud de su personal, independientemente del giro de las empresas. Esta asignación fue dictada por el gobierno bajo la responsabilidad de un buen funcionamiento dentro de las organizaciones.



Imagen de wosunan5 en Freepik.

Mientras las empresas japonesas están desarrollando actividades industriales dentro del contexto de la globalización y la economía de los países desarrollados, la información sobre la seguridad industrial, salud, leyes pertinentes, regulaciones y prácticas obreras son a menudo difíciles de obtener en los países subdesarrollados, y los niveles de seguridad y salud varían significativamente en cada país. Pero la facilidad de esta técnica ha rebasado todas las expectativas, por el simple hecho de ser muy fácil de aplicar en los centros de trabajo.



Imagen de DC Studio en Freepik.

La campaña "Cero accidentes" El modelo de Sistema de predicción de riesgos

A continuación, se enuncia algunas consideraciones para iniciar la campaña de cero accidentes en su centro de trabajo, oficinas o en la planta industrial:

1. Promover entre todos los miembros de su empresa que "Cada uno de nosotros es único e irremplazable". La campaña tratará de lograr cero accidentes y enfermedades, a fin de proteger y promover la carrera de trabajo de cada empleado de manera individual y grupal, haciéndolo sentir parte importante de la empresa.
2. La campaña ayuda a darse cuenta de que los centros de trabajo son adecuados, donde todos participan, enfocándose cuidadosamente en la seguridad, saneamiento, salud y la convivencia de las personas dentro de la empresa.
3. En esta campaña, específicamente la salud y la seguridad serán consideradas de alta importancia para cada trabajador. Los métodos de predicción que empleará serán:
   - El KYT
   - El método de señalización-divulgación
   - El "sistema pecera"

   Estos métodos serán implementados diariamente para que estas precauciones lleguen a ser un hábito. Los métodos mencionados conforman el modelo de calidad en su conjunto.
4. Mediante esfuerzos voluntarios y una estrecha coordinación con los compañeros, se logra una atmósfera de armonía y vitalidad en el centro de trabajo, y el progreso se refleja al establecer centros de trabajo libres de problemas.
5. Como resultado, la campaña refleja mejoras uniformes en la seguridad, calidad y la producción, mientras que también se mejora el espíritu y el estado de ánimo.

   Si el concepto de respeto por seres humanos ("cada uno de nosotros es único e irremplazable") es tomado seriamente, entonces el punto de cero accidentes y cero enfermedades es llevado a cabo las 24 horas del día y no limitado al centro de trabajo solamente.



Imagen de user6699736 en Freepik.

A continuación, se menciona los métodos de aplicación de este modelo, es importante señalar que son sólo un resumen de las actividades que deben seguirse.

A. Filosofía del KYT

1. El objetivo de la actividad operacional está en retener grupos pequeños de personas trabajando en conjunto, como un verdadero equipo. Estos pequeños grupos asignan un líder, quien nombra a un supervisor, a un líder de equipo y a un jefe o líder de escuadra.
2. Deberán realizarse reuniones a corto plazo, centradas en el líder del grupo pequeño y cubriendo el desempeño de trabajo, estas reuniones tienen lugar cuando el trabajo comienza, desde la llegada al sitio de trabajo, antes del comienzo de las operaciones, durante las operaciones de trabajo y el cierre de estas.

   Estas reuniones breves deben ser orientadas por el líder, deben hacerse todos los esfuerzos para actuar como un equipo en predecir riesgos; esto significa que voluntariamente se descubrirán, identificarán y eliminarán los riesgos que se esconden en el sitio de trabajo o en los procedimientos de trabajo para impedir accidentes debido al error humano en la línea frontal y así asegurar salud constantemente.



Imagen de The Yuri Arcurs Collection en Freepik.

La intervención del líder en la filosofía KYT es determinante para encauzar los esfuerzos en prevenir riesgos en las organizaciones

   También es necesario aumentar la motivación de cada trabajador, así como la sensibilidad, la concentración, la capacidad de resolución de problemas y la flexibilidad de respuesta a riesgos.
3. Los trabajadores son quienes realmente desempeñan tareas en los sitios de trabajo; por lo tanto, es necesario confirmar la seguridad y los puntos de riesgo a tiempo (según las condiciones del centro de trabajo) con el proceso de señalar-comunicar durante procedimientos operacionales para impedir accidentes debido al error humano.

B. Método de señalar y comunicar

Es la actividad más sencilla, que consiste en identificar los riesgos y zonas que pueden causar un accidente, informando a todos los miembros de la empresa. Para que se logre con éxito, se deberá tomar en cuenta estas consideraciones:

- Agudizar la sensibilidad
- Elevar la concentración
- Fortalecer la motivación para actuar

Si usted no cumple con estos tres aspectos, el método no cumplirá su objetivo. Asimismo, en cada una de estas actividades deberá considerar que:

- El entrenamiento en predicción de riesgos requiere cultivar la conciencia intuitiva de riesgos, como tal, y agudizar la sensibilidad a ellos. Cuando las condiciones son peligrosas, la intuición deberá decir a los trabajadores que algo anda mal, que hay algún riesgo y que deberá ejercerse cuidado.

  Originalmente, la sensibilidad humana era muy aguda ante peligros, incluso con el rápido trascender de la innovación tecnológica. Esta sensibilidad frecuentemente ha sido inadecuada, torpe, débil o incluso defectuosa. Cultivar y aumentar tal sensibilidad es el objetivo principal del entrenamiento en predicción de riesgos.

- Elevar la concentración implica identificar los riesgos a los que está expuesto el personal, o lo que podría suceder en cierta área, justificando su punto de vista.
- Tal vez fortalecer la participación sea la parte más difícil, pues se debe buscar la forma de motivar a todo el personal al cumplimiento y ejecución de esta actividad. Se debe olvidar, por un momento, los rangos jerárquicos o los estatus dentro de la organización, todos dependen de todos y esa filosofía debe predominar en su lugar de trabajo.



Imagen deArtifistock generada por IA en Freepik.

C. El "sistema pecera"

Como su nombre lo indica, podríamos ejemplificarlo con la presencia de un pez dentro de una pecera, pero en nuestro lugar de trabajo las consideraciones serían las siguientes:

- Una vez que se realizó las actividades del KYT y las del método de señalar y comunicar, los integrantes de la empresa establecerán las opciones de solución para los riesgos que existen para presentarlos ante la alta dirección, gerencia de la empresa o al dueño del negocio.
- Los directivos analizarán detalladamente los aspectos que se les están presentando para ponerse en el lugar de los trabajadores, verificando y aceptando los riesgos que corren, tomando de esta forma acciones inmediatas de solución.
- Se marca los lugares de mayor riesgo y se comunica a todo el personal cuáles son las nuevas medidas de trabajo en estas zonas.
- Se recomienda poner en un lugar visible de la empresa un pizarrón en donde se indiquen cuáles son las precauciones que se deben tener por área de trabajo.

Actividades de seguimiento al modelo

Para dar seguimiento y tener un éxito en la aplicación de este modelo, usted deberá realizar las siguientes actividades:

1. Crear documentos que describan operaciones de los procedimientos y condiciones de los sitios de trabajo.
2. Concientizar que el trabajo se desempeña observando, usando piezas de trabajo reales.
3. Identificar constantemente factores de riesgo (condiciones o actos inseguros que pueden ocasionar accidentes o daños a los trabajadores) escondidos en los sitios de trabajo o en procedimientos operacionales, y los fenómenos (evolución del accidente) que los generan.
4. Discutir, considerar y comprender los riesgos de trabajo, en grupos pequeños dentro de la empresa.
5. Seguridad y salud se anticipan con prioridad a la conducción y el logro de las actividades.

Como podrá darse cuenta, este nuevo modelo de calidad enfocado a la seguridad del personal de su empresa es muy sencillo y no es costoso, pero debe recordar:

- ¿Dónde hacerlo? En su lugar de trabajo. Sea cual sea el giro de su empresa, micro, pequeña, mediana o grande. Lo mejor será cuando esta actividad también trascienda a su hogar.
- ¿Cuándo hacerlo? Al principio, antes del trabajo, durante y al final de la jornada de trabajo
- ¿Quién lo hace? La persona que usted elija, incluso usted mismo.
- ¿Cómo hacerlo? Toma un tiempo breve, mediante la metodología expuesta.

Conclusiones

- Recuerde que las personas son el motor fundamental de su empresa.
- Debe adoptar la filosofía de que cada persona es única e irremplazable.
- Aplicar modelos de protección, como este, para su personal, beneficiará económicamente a su empresa, eliminando los gastos que citaron al inicio del artículo.
- El impacto que ha tenido este modelo en varias empresas ha sido inesperado, reduciendo hasta en un 90% los accidentes y enfermedades en Asia y Europa.
- En Japón, se consiguió que para el 2007, los accidentes de todas las empresas fueran mínimos, 265 para ser exactos. ¡Sí! en todo Japón.
- La campaña de cero accidentes bien implantaba, refleja mejoras en la seguridad, calidad y producción, así como en el ambiente de trabajo, armonía y estado de ánimo de todos.
- Es necesario conocer la campaña de cero accidentes y decidirse a utilizarla.
- Implantar el método de señalar-comunicar para la detección de riesgos laborales.
- La participación de todos es fundamental para garantizar cero accidentes.
- El KYT se debe aplicar directamente en cualquier empresa productora de bienes o de servicios.
- La dirección debe tomar la iniciativa de la implantación de esta técnica.
- El KYT se aplica de manera individual por cada miembro de la organización.
- El KYT una vez percibido por cada uno, deberá hacerse en conjunto, ya que las personas trabajan como parte de un sistema.
- A través del KYT se forman líderes.
- Con el KYT se disminuye hasta en 90% los accidentes de trabajo.
- Todos harán de la conducta segura un hábito, si realmente sienten y comprenden este modelo.
- Los gerentes ponen el ejemplo.
- Es un modelo simple que no involucra ningún desembolso, al contrario, evita que, cuando suceden los accidentes, usted tenga que indemnizar o incapacitar económicamente a su personal.

Referencias

Japan International Center for Occupational Safety and Health (2004). *KYT, Training Manual*. Japón.

Mtro. Iván Josué Villegas Tenorio
Academia de Operaciones
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Josue_villegas_tenorio_unam@yahoo.com.mx

Tecnoestrés, el mal del siglo XXI

Idalia Rivera Pineda
Luis Fernando Zúñiga López

El estrés afecta la productividad, el bienestar y desempeño del personal, por ello, es necesario identificar sus primeras señales, riesgos y efectos organizacionales, para gestionar el trabajo mediado por tecnología y fortalecer prácticas saludables en las empresas.

Hoy, las Tecnologías de Información y Comunicación son herramientas que hemos hecho parte de nuestra vida y de nuestras organizaciones. Si bien han elevado, por un lado, la calidad de vida de nuestro entorno, también su manejo y utilización nos provocan sentimientos de desaliento y angustia. De ahí que se genere una nueva enfermedad de adaptación a estas tecnologías: el "tecnoestrés".

Concepto de estrés

Es el síndrome o conjunto de reacciones fisiológicas no específicas del organismo a diferentes agentes nocivos del ambiente. Término que significa "esfuerzo", "presión" o "tensión", que posee una relación biológica.



Imagen de DC. Studio en Freepik.

El uso del término estrés se ha popularizado sin que la mayoría de las personas tenga claro en qué consiste. Al revisar la literatura respecto del tema, se encuentra multitud de definiciones, algunas de las que lo abordan indistintamente desde la perspectiva del estrés como estímulo, respuesta o consecuencia.

Cuando nos encontramos sometidos a una tensión mental, se produce en nuestro organismo una serie de reacciones de estrés, lo que genera una actividad hormonal unida a las señales del sistema nervioso autónomo, que causa efectos en todo el cuerpo: el corazón late con mayor intensidad, la respiración se hace más acelerada, la presión sanguínea aumenta y, desde el estómago, los intestinos y otros órganos la sangre es reexpedida a los músculos.

Estrés laboral

El estrés laboral se conceptualiza como un conjunto de fenómenos que suceden en el organismo del trabajador, con la participación de los agentes estresantes dañinos derivados directamente del trabajo o que, con motivo de éste, pueden afectar la salud del trabajador.

Los factores psicosociales en el trabajo representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador; algunos son de carácter individual, otros se refieren a las expectativas económicas o de desarrollo personal y otros más a las relaciones humanas y a sus aspectos emocionales.

El estrés de trabajo se puede definir como las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos, o las necesidades del trabajo. El estrés de trabajo puede dañar la salud física y mental.

En la actualidad, se produce acelerados cambios tecnológicos en las formas de producción, que afectan las rutinas de trabajo al modificar el entorno laboral y aumentar la aparición o el desarrollo de enfermedades crónicas por estrés en quienes las desempeñan. Las Pyme involucradas en este acelere tecnológico tienen la necesidad de estar en constante comunicación con proveedores y clientes, tengan o no dominio del uso de la tecnología, lo que provoca en el personal de las pequeñas empresas, y en algunas medianas, tensión o estrés porque ya no es una cuestión opcional, sino una necesidad fundamental de subsistencia.



Imagen de DC Studio modificada en IA en Freepik..

Tecnoestrés: el padecimiento del siglo XXI, mal del nuevo siglo

El tecnoestrés se define como "enfermedad de adaptación causada por la falta de habilidad para tratar con las nuevas tecnologías de manera saludable". Este mal es la nueva enfermedad del siglo XXI.

El término tecno y estrés fue creado por Craig Brod, psicoterapeuta estadounidense, en 1984, para denominar al síndrome caracterizado por la incapacidad para enfrentarse a las tecnologías de un modo psicológicamente saludable.

Se conoce en países industrializados desde hace dos décadas, pero en México comienza a identificarse en años recientes. Es una situación común en la vida moderna, que se presenta cuando surge un conflicto o dificultad en nuestras relaciones con la tecnología y su adopción en la vida cotidiana.

Se presenta en tres momentos: el primero, cuando la persona se enfrenta a miles de opciones que ofrece la tecnología y no sabe cómo adaptarlas a sus necesidades. Cada día se vuelve más difícil elegir un teléfono celular, una *laptop*, un equipo modular o hasta una lavadora, por las miles de opciones que hay en el mercado nacional. El segundo momento es cuando nos enfrentamos a dificultades en su utilización; ya adquirimos la tecnología y la hicimos parte de nuestra vida, pero, ¿qué hacer cuando se congela la computadora, cómo operar un iPod o cómo utilizar una lavadora con muchísimos botones? El tercer momento generador de estrés ligado a la tecnología es cuando el aparato deja de ser el más actual y es rebasado por nuevos modelos o se vuelve obsoleto o, bien, cuando presenta fallas. En este último punto, hay personas que se angustian por tener lo más actualizado en aparatos tecnológicos, lo que ocasiona que gasten más dinero para obtenerlo.

Las empresas, a través de las Tecnologías de Información y Comunicación, pueden obtener la información adecuada para la toma de decisiones, potenciar la automatización de los procesos y flexibilizar la organización de las actividades productivas, innovar en sus políticas de publicidad y promoción, mejorar los sistemas logísticos y de seguridad de la información o adoptar nuevos modelos de negocio, en definitiva, dichas tecnologías significan cambios organizacionales. La vinculación de la micro y pequeña empresa con sus proveedores, canales de distribución y clientes, a través de la red de comunicación interempresarial, es la que está creando valor en la empresa. Lo que pone en evidencia la importancia de su utilización y de la gran preocupación que puede generar el mal uso o falta de comprensión de los procedimientos que se han de seguir para su aprovechamiento.

El tecnoestrés impacta a todos los que hacen uso de la tecnología, ya sean niños, jóvenes

o adultos, independientemente de la actividad a la que se dediquen, pues surge por igual en situaciones laborales, en el hogar o en el ocio. No distingue clases sociales, "porque hasta en el pueblo más alejado ya se encuentra la tecnología a través del uso de computadoras, teléfonos satelitales o simplemente con la presencia de los juegos de maquinitas"; expone adicción a la tecnología. No resulta un problema de salud grave pero, como cualquier tipo de estrés, si no se controla, al paso del tiempo podría afectar la salud. Sus principales manifestaciones son reacciones fisiológicas como tensión, nerviosismo, bloqueo y hasta palpitaciones. La tecnología llegó para mejorar y facilitar la vida de las personas, por lo que hay que disfrutarla y evitar que su utilización se convierta en una adicción para los usuarios.

Los equipos pueden producir efectos adversos sobre nuestra salud psicológica, un aspecto relativamente nuevo que los expertos están empezando a estudiar. A los ya sabidos dolores musculares y problemas de visión derivados del uso de la computadora, y al estrés de nuestros días, se han de sumar ahora otros malestares de tipo afectivo, como insatisfacción, irritabilidad, presión, ansiedad o depresión. Secuelas todas ellas asociadas al uso de las nuevas tecnologías, que pueden llegar a desbordarnos y causarnos tecnoestrés.



Imagen de kuprevich modificada con IA en Freepik..

La interacción con la tecnología en el ámbito laboral y personal puede causar incomodidades si no se mantiene sana distancia respecto de ella

Hace algunos años no existía el correo electrónico; hoy, para millones de personas resulta imprescindible. Se consulta de forma repetida a lo largo de la jornada e incluso nos invade un sentimiento de frustración si no hay correspondencia.

La introducción de las nuevas tecnologías supone eliminar el esfuerzo físico o suplir deficiencias físicas pero, a cambio, trae consigo otros riesgos psicosociales, como son los mentales. No obstante, la forma en que cada persona responde a las exigencias de las nuevas tecnologías es decisiva.

El tecnoestrés surge como resultado de la valoración subjetiva de las exigencias del medio. Si la situación se percibe como una amenaza, aparece el estrés. De ahí que éste dependa en gran medida de la autosuficiencia y autoconfianza que se tenga a la hora de afrontar las nuevas tecnologías.

Las innovaciones tecnológicas son neutras en sí mismas. Los efectos positivos o negativos están en función de la utilización que de ellas hagamos. El uso cada vez más extendido de las computadoras portátiles y de la telefonía celular hace que en muchas ocasiones la oficina se desplace con nosotros, de forma que cada vez resulta más difícil establecer un límite entre el tiempo de trabajo y el del ocio. Y es que la tecnología puede ser innovadora o convertirse en un elemento de explotación. Ésta es una situación común en los pequeños y medianos empresarios ya que les resulta necesario transportar la oficina al lugar en donde se encuentran y ser multifuncionales, por lo que es muy complejo delimitar el espacio dedicado al trabajo y a las actividades personales.

La compulsión a recibir permanentemente información –ya sea por internet o por teléfono– ya tiene su nombre en la psiquiatría: desorden compulsivo *online*. La adicción a los dispositivos que permiten realizar varias tareas a la vez (multitarea) produce un desarrollo de los al-

cances de la memoria más cortos denominado desorden de déficit pseudoatencional. En las "personas multitarea", satisfacer la necesidad de información reduce el nivel de concentración, productividad y creatividad.

Como alternativa ante este padecimiento, lo primero que se debe hacer es reconocer que el problema existe y emprender medidas encaminadas a controlar ansiedad y estrés, tales como mejorar la alimentación, descansar, practicar algún tipo de ejercicio, optimizar la organización de nuestras actividades, alimentar la autoestima, activar la convivencia, aprender técnicas de control.

En conclusión, tomemos en cuenta que el Hombre intenta adaptarse a su medio a partir de nuevas ideas, buscando satisfacer sus necesidades, valiéndose de su inteligencia. La tecnología puede ser –y es– de gran ayuda para resolver muchos de nuestros problemas, pero, nos lo indica la Historia, no es el único camino. Debemos aprender a reconocernos en la diversidad y en nuestra propia naturaleza y no olvidar ni dejar de valorar quiénes somos, y cómo somos, no cuánto tenemos. No debemos dejarnos tentar por la panacea de las nuevas tecnologías; debemos aprovechar cuanto de ellas podamos, sin dejar que ellas nos roben nuestra esencia.

El tecnoestrés altera nuestros hábitos de un modo insidioso y asfixiante: el límite entre la jornada laboral y el tiempo reservado al ocio se esfuma; los vínculos de cohesión familiar se hacen quebradizos y el entusiasmo afectivo acaba sustituyendo las naturales expresiones sentimentales que regían el trato con nuestros allegados.

Como puede observarse, la idea esencial consiste en mantener la calma para evitar estragos en el organismo y en el comportamiento, incluso para tener la serenidad de pensar cuando hay acoso laboral o exigencias desmedidas, en la posibilidad de acudir a instancias legales encargadas de regular las condiciones de trabajo. Finalmente, recomendamos que, en caso de tener dificultad para controlar el estrés, acuda a un psicólogo o psiquiatra, quien le ayudará a recuperar el bienestar y su salud.

Lic. Idalia Rivera Pineda
Academia de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
irivera@fca.unam.mx

Mtro. Luis Fernando Zúñiga López
Academia de Informática
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
lzuniga@fca.unam.mx

Economía solidaria: alternativa de las Pyme para competir

Karina López Salmerón

La economía social y solidaria permite a las Pyme fortalecer su competitividad desde la cooperación al impulsar relaciones comerciales más justas, el desarrollo de mercados locales y la construcción de organizaciones comprometidas con el bienestar colectivo y la generación de valor compartido.

En México, la solidaridad es vocablo de alta significación entre sus habitantes, en el contexto de acciones políticas y populistas, en desastres naturales con efectos devastadores y en las crisis económicas que han acontecido a lo largo de las últimas décadas. La ciudadanía ha demostrado capacidad de respuesta inmediata, individual y en equipo, para llevar a cabo acciones exitosas para el bien común.

La solidaridad es definitivamente la responsable de una doctrina social sana y uno de los 5 principios de la filosofía social (García-Pimentel, 2009). La solidaridad nace del individuo y es dirigida hacia él. La palabra, desde su definición más simple, significa comunidad de intereses y responsabilidades, cuyas partes integrantes son de igual naturaleza; las implicaciones de solidaridad adquieren matices esencialmente morales, dependiendo de la situación en la que se presente.

Existen factores en el ambiente mundial y nacional que innegablemente afectan y dirigen las economías de cada nación. Tal vez el polémico caso de la globalización y sus implicaciones para los países en desarrollo económico como el nuestro, en el que las grandes alianzas corporativas aplastan a los pequeños empresarios, dificultando su acceso a los grandes mercados aun teniendo productos y servicios de calidad competitiva a nivel mundial.

Lo anterior obliga a las Pyme al diseño de estrategias minuciosas para permanecer en los negocios, con una cada vez más dificultosa participación, por la falta de infraestructura o capital para operación. Inalcanzables pueden ser los rubros como el financiamiento y las certificaciones de calidad, necesarios para el crecimiento de las empresas; con esas limitaciones, el ciclo de vida de las pequeñas y medianas empresas (Pyme) puede ser de cinco a diez años, cuando se ven obligadas al cierre por quiebra o cambio de razón social.

Ante la sombría situación actual, es imperante regresar a un principio básico de la administración: el trabajo en equipo. Significa regresar a las bases que dieron origen a las empresas y recordar su naturaleza social. La propuesta en este artículo es la economía solidaria y sus aplicaciones para la creación de alianzas interempresariales.

¡No se asuste! No se pretende exponer una clase de economía, sino una breve y objetiva descripción de un enfoque exitoso como posible respuesta a los más graves problemas económicos y sociales de nuestra época.



Imagen de Freepik en Freepik.



Imagen de Freepik en Freepik.

¿Qué es economía solidaria?

La economía solidaria o Ecosol es, en pocas palabras, la búsqueda teórica y práctica de nuevas formas económicas basadas en la solidaridad y el trabajo; consiste en la creación de alianzas entre personas o empresas que buscan el bien común; el trabajo que se realice debe producir utilidades que beneficien, de manera eficiente y justa, a quienes se esfuercen para ello, independientemente de la personalidad jurídica que posean, siempre que esta relación se geste dentro de los márgenes legales establecidos en cada país.

Cabe aclarar que se trata de un movimiento mundial que ha dado excelentes resultados en todo tipo de economías. El principio de Ecosol es la aparición de actividades solidarias en las operaciones, organizaciones e instituciones económicas, tanto en el nivel empresarial como en mercados y políticas públicas, que incrementan la efectividad micro y macroeconómica, además de originar beneficios sociales y culturales que favorecen a toda la sociedad.

Para 1982, el Comité Nacional de Enlace de las Actividades Mutualistas, Cooperativas y Asociativas de Francia (CNLAMCA) aprobó la siguiente definición: "Conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes del ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y la sociedad".

Como se puede apreciar, se elimina la acostumbrada y obligatoria participación de los gobiernos para que las asociaciones puedan operar; sin embargo, en México no se excluye esta posibilidad, pues actualmente la Secretaría de Economía promueve entre los empresarios estas agrupaciones. Por otra parte, se conserva los elementos esenciales de perseverancia y justicia en el trabajo y la distribución de las ganancias, procurando beneficios para todas las partes involucradas.



Imagen de Frolopiaton Palm en Freepik.

¿Cómo se lleva a cabo la economía solidaria?

Cualquier actividad económica, social o cultural puede organizarse con base en un acuerdo de esta clase, por lo que existen varios tipos de empresas de economía solidaria; sin embargo, nos enfocaremos en las posibilidades de alianzas interempresariales factibles en nuestro país, como cooperativas, asociacionismo, *clusters* (agrupamiento), contratos de gestión, *outsourcing* (subcontratación) y empresas integradoras.

Todas ellas son posibilidades poco exploradas por los empresarios, pero propician entre otros beneficios:

- acceso a diferentes mercados nacionales e internacionales y contratos que, por falta de infraestructura, son inalcanzables para las Pyme
- Cultura organizacional
- Acceso a financiamiento para operación y desarrollo

- Crecimiento sustentable
- Beneficios fiscales
- Innovación en métodos de trabajo
- Calidad en los productos y servicios
- Posibilidad de apoyos por parte del sector público
- Empleo y desarrollo social
- Competitividad ante las grandes empresas corporativas
- Capacitación e intercambio de información entre empresas, entre otras

También proporciona un lenguaje renovado y motivador, pero en la actualidad, debido a experiencias pasadas, las concepciones tradicionales de cooperativismo y mutualismo han perdido poder de convocatoria; pero es justo resaltar que han evolucionado y se han convertido en agentes económicos trascendentes en España, Argentina, Chile e Italia, entre otros países.

La economía solidaria se reconoce como una nueva forma económica que propicia posibilidades organizacionales capaces de reactivar estratégicamente a las micro, pequeñas y medianas empresas. Vietmeier (2005), aclara que estas empresas, con poco capital financiero, pueden lograr resultados sorprendentemente eficientes al unir esfuerzos, además de provocar una alta motivación y disposición de los miembros por identificarse con su empresa, lo que se traduce en las significativa reducción de costos y conflictos por intereses internos y lo que los economistas llaman el factor "C", que es la energía social, con lo que se responde a la necesidad de filiación o pertenencia que todos los seres humanos poseemos y que se fortalece al participar en empresas exitosas.



Imagen de wavebreakmedia_micro en Freepik.

La cultura organizacional es la carta de presentación de una empresa y un elemento primordial en su éxito

La metodología para llevar a cabo este tipo de asociaciones puede resumirse en buscar y contactar las empresas que de algún modo tienen similitudes con la propia, ya sea en proceso productivo, giro o tamaño o, bien, son capaces de ser proveedores potenciales para la consecución de los objetivos individuales, sin olvidar que el insumo deficiente lleva con seguridad a productos y servicios deficientes.

Posteriormente, deberá elegirse la estrategia a seguir entre las propuestas anteriormente citadas, y evaluar el impacto que esta decisión tendrá en su negocio. Hay que advertir la trascendencia de contar con la asesoría legal y administrativa necesaria para estos trámites, así como su relativa duración en México.

Uno de los muchos ejemplos de esta sana práctica, que comienza a realizarse cada vez con más frecuencia en nuestro país, es sin duda la Cooperativa Sor Juana Inés de la Cruz S.C. de R.L. de C.V., empresa social integral que presta servicios de ahorro y crédito a sus socios, con tasas de interés más competitivas que la banca tradicional, además de diferentes productos financieros como los préstamos grupales, mediante los que se puede obtener un monto superior al determinado para cada socio, según su ahorro y políticas internas, lo que significa una eficaz herramienta financiera para los micro o pequeños empresarios que buscan capital de trabajo o inversión.

Asimismo, la Cooperativa comercializa en sus instalaciones diferentes productos a precios accesibles que consigue mediante alianzas con otras empresas; además, expone y promueve productos y servicios producidos por los socios de ésta y otras cooperativas, no sólo en

sus anaqueles, sino también a través de diferentes medios que posee esta empresa social, como es el caso de una revista que publica periódicamente. En ella, se brinda a la comunidad educación cooperativa, se aborda temas de interés general y se promueve las actividades comerciales de sus socios. Así, se propicia el bien común y el trabajo en equipo. La Cooperativa es un organismo financiero sano y rentable, con un sistema administrativo que se apoya en manuales que permite su gestión controlada y en franco crecimiento, a diferencia de la mayoría de las Pyme en nuestro país que se administra en forma empírica, carentes de controles y con pocas probabilidades de supervivencia y que enfrentan en solitario las adversidades del mercado actual.

Le recomendamos comentar estas nuevas posibilidades con sus socios y asesores o, bien, acuda al Centro Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, en donde podrá obtener, entre otros servicios, consultoría y capacitación profesional.

En artículos futuros, se presentará a detalle las alternativas de asociación que la economía solidaria presenta en nuestro país. En conclusión, la economía solidaria trasciende estratégicamente el ámbito individualista; ha sido aplicada eficientemente por grandes empresas a través de alianzas comerciales, por lo que resulta irónico que no exista posibilidad de acuerdo entre los pequeños empresarios e inversionistas, sesgados, quizás, por un afán protagónico innecesario que, a juzgar por los resultados, no ha sido administrativa y económicamente acertado.

Es necesario comprender que la pugna más feroz no está entre las Pyme, sino en las grandes empresas, con las que no existe posibilidad alguna de combatir directamente, y que están empujándolas abiertamente fuera del mercado. Debe romperse el paradigma, “no debe competir entre iguales, se debe competir para permanecer y crecer”.

El triunfo empresarial se logra, en gran medida, cuando existe congruencia entre las actividades administrativas respecto del entorno comercial; por tanto, es inaceptable ignorar el fenómeno de la globalización y las experiencias internacionales que de él se desprenden. ¿Es imposible el acceso a contratos millonarios para las Pyme? ¿Por qué no pensar en alcanzarlos mediante alianzas con otros empresarios que están en condiciones idénticas y con un gran potencial de desarrollar?

Para ello, es imperante salir de la lógica “microeconómica” y avanzar hacia la macroeconomía solidaria, que implica convertir el bien común en una práctica interna y externa para construir cadenas productivas y circuitos económicos solidarios, que mejoren las condiciones de vida empresarial y, por lo tanto, la individual.

Recuperemos el concepto, volvámoslo esencial, solidaricémonos como ha sucedido en tantas ocasiones en nuestro país y aseguremos nuestro crecimiento, en lugar de aceptar sumisamente las condiciones que nos han sido impuestas en las últimas dos décadas.

Referencias

García-Pimentel, R. F. (2009). *Los principios de la filosofía social.*

Salminis, J. A. (2005). *Significados, alcances y perspectivas del sector de la Economía Social.* Universidad Nacional de Río Cuarto.

Vietmeier, A. (2005). Economía solidaria en México: Tesis y retos. *Revista Vinculando.* 17 de febrero.

Mtra. Karina López Salmerón
Academia de Teoría de la Administración y la Organización
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
klpzsalmeron@yahoo.com.mx

En este número de *Emprendedores* 218

¿En crisis? ¿Cómo llegar a las causas?

La administración proporciona a las organizaciones las herramientas para identificar causas de problemas internos y factores externos que modifican su actuación, así como las estrategias a seguir si desean salir avantes. Se expone las características de las dos más recurrentes y las formas en que pueden aplicarse a empresas en crisis.

¿Por qué me roban los empleados? Una experiencia cotidiana en la microempresa

El robo en las organizaciones se explica desde distintas interpretaciones, pero todas redundan en la sensación de desventaja en que se sienten los empleados respecto de las ganancias de las empresas. Se explica los criterios para calcular las remuneraciones de los colaboradores y la importancia de los procesos administrativos en organizaciones.

Desarrolle el modelo de franquicia para enfrentar la crisis

Las franquicias son un modelo de negocio redituable para emprendedores que desean expandirse o para inversionistas interesados en replicar modelos probados. Se detalla la formalidad requerida en los procesos internos para asegurar su reproducción exitosa y orienta respecto de empresas confiables en las que puede invertir en el mercado.

Sáquele jugo al conocimiento de su empresa

El conocimiento es un bien de las organizaciones, resultado de la experiencia y trayectoria de todos sus integrantes. Preservarlo adecuadamente es una inversión intangible que debe procurarse. Se detalla cómo administrar el conocimiento tácito en su empresa y cómo sistematizarlo para ponerlo al alcance de sus colaboradores.

Utilice las técnicas del *merchandising* en las Pyme

En la actualidad, la disposición y exhibición de los productos en las tiendas influye no sólo para su venta, sino también para que los consumidores encuentren otros que pudieran escapar a sus necesidades. Se muestra de qué manera el *merchandising* contribuye a fortalecer los puntos de venta de su negocio.

Cómo sobrevivir en épocas de turbulencia: la agilidad organizacional

Frente al contexto globalizado de los mercados y negocios, las empresas tienen un reto por enfrentar: estabilidad y permanencia. Para triunfar, necesariamente deben adaptarse a los cambios constantes de aquéllos. Se analiza la situación de las empresas en el entorno global a la luz de ejemplos específicos.

Libertad financiera

La libertad financiera resulta del ahorro e inversión que se consiguen a partir de una cultura financiera que anticipa necesidades actuales y futuras, y promueve la diversificación de sus ingresos. Se muestra de qué manera puede tomar cartas en el asunto por si aún duda de cómo alcanzar dicha libertad.

Cero accidentes con el Método KYT

El cuidado personal dentro de la zona de trabajo es el inicio de una serie de medidas para que en las empresas prevalezca el orden, la efectividad y la consecución de objetivos organizaciones. Se describe un método japonés que fácilmente puede emplearse en cualquier organización, sin restricciones.

Tecnoestrés, el mal del siglo XXI

Junto con la tecnología, han irrumpido en la vida cotidiana diversos factores que han alterado equilibrio de la vida personal y laboral de los usuarios. Reconocer los puntos vulnerables de esta situación optimizará el desempeño organizacional. Se expone las consecuencias de experimentar tecnoestrés y cómo combatirlo.

Economía solidaria: alternativa de las Pyme para competir

La economía solidaria antepone a las personas en su modelo de ejecución, sin dejar de lado la transformación de la sociedad y la preservación del medio ambiente. Se detalla sus características, formas de ejecución, beneficios y por qué es una opción redituable para las pequeñas y medianas empresas.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Acreditaciones de las Licenciaturas presenciales y SUAyED

Acreditación Institucional 2030 por AICE

Contaduría, Administración, Informática y Negocios Internacionales acreditadas por CACECA (Nacional) y AICE (Internacional)

UNAM
Nuestra gran Universidad

Publicaciones Empresariales UNAM • FCA Publishing

SDFE
SECRETARÍA DE DIVULGACIÓN Y FOMENTO EDITORIAL

- Productos digitales
- Libros
- Revistas
- Videos
- Material gratuito

http://publishing.fca.unam.mx



/FCAUNAMOFICIAL
WWW.FCA.UNAM.MX