

■ Herramientas informáticas

Establecimiento de las 5 C's de los negocios electrónicos

■ Ventas y Mercadotecnia

El crédito documentario: instrumento para pymes exportadoras

unam
donde se construye el futuro

Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

■ **Jarabe Perla:
Una microempresa
en crecimiento**

■ **La ejecución:
Hacer que las cosas
sucedan**

■ **Supervivencia y competencia:
Problemática de los
"changarros" y posibles
soluciones**

Revista editada por la Facultad de Contaduría y Administración - UNAM | ISSN 0187-7828 | Núm. 150 | noviembre-diciembre de 2014 | \$42.00



<http://emprendedoresunam.mx>

La inteligencia comercial en las Pymes

México siempre ha sido un país de emprendedores y el trabajo que aportan para el crecimiento nacional es muy importante. Hoy en día las empresas requieren hacer las cosas con una buena planeación y ejecución de sus recursos, lo que les permitirá consolidarse en un mercado cambiante y competido.

Algunas empresas han tomado el entorno como un área de oportunidad, como el caso de Jarabe Perla, nuestro artículo de portada, que utilizó alianzas estratégicas, una planeación adecuada, el uso acertado de la investigación de mercados y la inteligencia comercial para la mejor toma de decisiones, así como la construcción de una marca sólida y posicionada en el mercado; todo lo anterior le ha dado un giro exitoso a su negocio y lo ha llevado a consolidarse en el sector de materias primas para la industria de edulcorantes.

Actualmente, muchas mipyme están recurriendo a la utilización de las nuevas técnicas de comercialización a través de los medios electrónicos, pensando que el solo hecho de hacer una página en Internet o utilizar las redes redundará automáticamente en beneficios económicos. Estas técnicas deben ser bien planeadas con objetivos claros y, sobre todo, con un seguimiento de respuesta para lograr los beneficios reales y esperados.

Otro tema relevante que aborda este número de *Emprendedores* es la problemática de los changarros en México, situación cada vez más compleja y difícil, por la creciente competencia de grandes cadenas de distribución y tiendas de conveniencia. Los changarros son micro-empresas que representan el sustento para miles de familias; a través de diferentes estrategias pueden salir adelante haciéndole frente a esta situación.

Estos son algunos de los temas variados que *Emprendedores* ofrece a sus lectores, para aportar experiencias útiles que fácilmente pueden ser utilizadas en sus empresas.

Dra. Laura Fischer de la Vega
Coordinadora del presente número

Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

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

DIRECCIÓN EDITORIAL

Dr. Juan Alberto Adam Siade
Director de la FCA-UNAM

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría
Secretario General

Mtro. René Solís Brun
Director Editorial

Dra. Ma. Luisa Saavedra García
Coordinadora Editorial

Dra. Laura Fischer de la Vega
Coordinadora del presente número

PRODUCCIÓN EDITORIAL Y COMERCIALIZACIÓN

Lic. María del Carmen Márquez González
Directora

Mtro. Víctor A. Hernández Arteaga
Coordinador

Mtra. Mónica Ivonne García Rodríguez
Editora

Abenhamar Suárez Arana
Corrector de estilo

DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE ESPACIOS PUBLICITARIOS

Tel./Fax: 56167755 y 56161355, ext. 240
FCA-UNAM, Circuito Exterior, Cd. Universitaria, Edificio "C.P. Roberto Casas Alariste"

PRECIO DE SUSCRIPCIÓN

6 números (anual) \$200.00, ejemplar suelto \$42.00
Más \$80.00 por gastos de envío
Tiraje: 4,000

VENTAS Y ATENCIÓN A SUSCRIPTORES

1. Facultad de Contaduría y Administración
Oficinas de Fomento Editorial
At'n: L.C. Edith Rivera Martínez
Tels.: 5616 1355 y 5616 7755 Ext. 103

2. Librería FCA-UNAM
Planta baja de la biblioteca
At'n: L.A. Gema Puig López
Tel.: 5622 8262

Reproducción: 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 del Director Editorial.

Autorizaciones: EMPRENDEDORES es una publicación bimestral de la FCA-UNAM, Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, Coyoacán, 04510, México, D.F. ISSN-0187-7828. Reserva de derechos al uso exclusivo del Título Núm. 04-2002-100916375700-102, otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor de la Secretaría de Educación Pública. 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. Editora responsable: Lic. Ma del Carmen Márquez González. Publicación periódica autorizada por el Servicio Postal Mexicano con el registro Núm. 101 1089 características 229261419.

Diseño e impresión • Ediciones y Gráficos Eón, S.A. de C.V.

Portada • Ivonne Berenice Carmona Montero / Beatriz Andrea Pascual Márquez / Gabriel Galván Guzmán
Fotografía de portada • Ruffo López Chávez

La FCA agradece a los articulistas que participan en esta revista ya que su aportación es honoraria. 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 precisamente la de la institución.

1 Editorial

4 El lector opina

PYME y Mercadotecnia

5 La inteligencia comercial en las pyme

Raúl Córdova Conde



9 La ejecución: hacer que las cosas sucedan

Jesús Carlos Varela Cota



13 La importancia de construir una imagen de marca para las empresas micro, pequeñas y medianas

Raúl Mejía Estañol



20 Mitos y realidades del Internet para las pyme

Jaime Lara Chong



25 Jarabe Perla: una microempresa en crecimiento

Laura Estela Fischer de la Vega



33 Supervivencia y competencia: problemática de los "changarros" y posibles soluciones

Fernando Sergio Campos Garduño





Dr. José Narro Robles
Rector

Dr. Eduardo Bárzana García
Secretario General

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Secretario Administrativo

Dr. Francisco José Trigo Tavera
Secretario de Desarrollo Institucional

Lic. Enrique Balp Díaz
Secretario de Servicios a la Comunidad

Lic. Luis Raúl González Pérez
Abogado General

Renato Dávalos López
Director General de Comunicación Social



Dr. Juan Alberto Adam Siade
Director

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría
Secretario General

Mtro. Tomás Rosales Mendieta
Secretario Académico

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

L.C. Tomás Humberto Rubio Pérez
Secretario de Relaciones y Extensión Universitaria

Mtra. Lourdes Domínguez Morán
Jefa de la Licenciatura en Contaduría

Mtra. Rosa Martha Barona Peña
Jefa de la Licenciatura en Administración

Mtra. María del Rocío Huítrón Hernández
Jefa de la Licenciatura en Informática

Mtro. José Silvestre Méndez Morales
Jefe de la División de Investigación

Mtro. Eric Manuel Rivera Rivera
Jefe de la División de Educación Continua

Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefa del Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Mtro. Emeterio Roberto González Barrón
Jefe del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

L.A. María Elena García Hernández
Secretaria Administrativa

L.C. José Lino Rodríguez Sánchez
Secretario de Intercambio Académico ANIFECA

L.A. Gustavo Almaguer Pérez
Secretario de Personal Docente

L.A. Jorge Armando Arrijo Pardo
Secretario de Cooperación Internacional

Lic. María del Carmen Márquez González
Secretaria de Divulgación y Fomento Editorial

L.A. Rafael Arturo Lucas Maldonado
Secretario de Difusión Cultural

Mtra. Ruth Torres Carrasco
Secretaria de Planeación

Mtra. Dora Alicia Reyes Echeagaray
Jefa del Centro de Informática

Lic. Godofredo López Santos
Coordinador General del Sistema Bibliotecario

Dr. Alfredo Delgado Guzmán
Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Dra. Blanca Tapia Sánchez
Subjefa de la División de Estudios de Posgrado

Mtro. José Luis Rodríguez Tepezano
Subjefe de la División de Investigación

L.C. Adriana Árias Cedillo
Subjefa de la División de Educación Continua

Mtro. Juvenal Flores Sánchez
Secretario Particular

L.A. Carlos Manuel Villela de Lara
Asesor

Dr. Jorge Ríos Szalay
Asesor

COMITÉ EDITORIAL

L.A. Pedro I. Calderón Bretón

L.A. Isaac Chertorivski Shkooman

L.A. Jesús Hernández Torres

Ing. Javier Jiménez Espriú

C.P. Carlos Mlachorro Camarona

Dr. Marco Antonio Murray Lasso

Mtro. Miguel Ángel Reta Martínez

L.A. Ricardo Rocha Reynagas

Lic. Enrique Balp Díaz



CENAPYME

40 Nueva Web, ¡la nueva era!

Francisco Martínez García
Verónica Torres Sandoval



Herramientas informáticas

44 Establecimiento de las 5 c's de los negocios electrónicos

René Montesano Brand



Estrategias para la competitividad

49 México: país de emprendedores

Fernando Paz Sánchez



Ventas y mercadotecnia

54 El crédito documentario: instrumento para pyme exportadoras

Néstor Mario Álvarez Rodríguez



Tecnología y calidad

61 Administración de operaciones en la industria de la construcción

Daniel Montiel Morales



Después del trabajo

65 ¿Sabías que la UNAM cuenta con sedes en Estados Unidos de América, Canadá, España, China y Costa Rica?

Agustín Martínez Trejo





El lector opina

Soy profesora de secundaria y el uso de *software* libre era un asunto conocido, pero no lo había practicado, así que derivado del artículo publicado en su revista sobre *Consultoría, intuición y TIC: factores clave para el éxito de cualquier organización*, bajé dos de ellos que creí que me serían útiles: OpenProject, Websiete y FreeMind.

Con estas dos herramientas he podido organizar eventos y realizar con mis alumnos excelentes mapas mentales; todo ello gratis. **Lucía Salazar.**

Opino que el ingenio mexicano no tiene límite. En el artículo *Bamboocyles: rodando diseño e innovación*, la bicicleta de estructura de bambú es un ejemplo de las dos características más importantes de nuestro pueblo: la tenacidad y la creatividad.

En el artículo pude comprender que no hay que detenerse ante las dificultades; si se tiene el convencimiento de contar con un producto o servicio que puede triunfar, se debe mantener en la empresa hasta conseguir lo que se quiere; ésa es la enseñanza que me dejó ese artículo. **Carlos Ventura López.**

El artículo sobre *Soluciones en la nube: oportunidades y retos* me pareció de lo más interesante y útil en un futuro. Sin embargo, no quiero dejar pasar la oportunidad de comentarle a los expertos en informática que el uso de siglas es indispensable en esa especialidad, pero para los que no somos expertos en el área nos complica leer este tipo de artículos, ya que en cada abreviatura que encontramos nos vemos forzados a buscar su significado -ya sea en inglés o en español- para no perder el sentido del artículo, así que les agradeceremos que siempre que usen abreviaturas nos ayuden poniendo su significado. **Lucía Alanís Franco.**

Hoy día, el trabajo en equipo es un elemento indispensable en toda organización que se precie de productiva; ahí está la enseñanza que nos deja el ejemplo de *Fomento Geek*, incubadora de talentos de tecnologías de la información (TI), empresa donde los socios fundadores trabajaron con éxito, no obstante que son de diferentes profesiones y universidades.

Esto demuestra que la sinergia emprendedora entre varias profesiones y varias universidades es garantía de éxito nacional e internacional; como lo demuestra este ejemplo de empresa. **Roberto Castillo R.**

Leyendo sobre la cultura hindú encontré que a la mujer y al árbol los vinculan con la vida, y en el artículo de *Taller de Investigación Visual, Escultura en Madera*, al árbol lo vinculan con sismos, simpático ¿no? **Julián Ventura.**

Escríbenos, estimado lector, tu opinión nos orienta para incluir temas como los ya mencionados.

Cordialmente,
Centro Nacional de Apoyo a la PYME
FCA-UNAM

Tu opinión es muy importante para nosotros,scríbenos a: publicaciones@fca.unam.mx

La inteligencia comercial en las pyme

Raúl Córdova Conde

La inteligencia comercial es un sistema continuo de información que las empresas requieren para la toma de decisiones en su sistema de comercialización y/o de ventas.

Debido a la importancia que tienen en nuestro país las pequeñas y medianas empresas es necesario proporcionarles las técnicas, sistemas y procedimientos para que, en el proceso de la toma de decisiones, cuenten con la información necesaria para ser exitosas.

Con base en los datos de 2009 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en México existen 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99% son empresas medianas y pequeñas que, en una alta proporción, están en constante pugna por su supervivencia debido a las bajas ventas, falta de conocimiento de sus clientes y/o a su debilidad frente a la competencia.

Según la misma fuente, 71% de la población económicamente activa (PEA) con empleo formal labora en este tipo de empresas. Pero, si estas empresas representan 99% de todas las empresas de nuestro país, por qué sólo emplean a 71% de la PEA; la respuesta es que los gobiernos federal, estatal y municipal también son empleadores.



Ahora bien, considero que la principal problemática de casi todas estas empresas es vender y cobrar rápido para mantener un flujo de dinero que les permita operar sanamente; pero todos sabemos que ésta no es la realidad, ya que los clientes son morosos y entonces los empresarios tienen que recurrir a la banca para poder financiarse. Es ahí donde inician sus grandes problemas, puesto que tienen que pagar fuertes intereses que encarecen su operación.

Qué se debe hacer para solucionar esta problemática y cómo deben operar sanamente nuestras micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme). También hay que definir cómo los emprendedores deben iniciar sus negocios con la certidumbre de que van a triunfar.

Para tomar una buena decisión para emprender es necesario contar con información del entorno, tanto en la vida privada como en los negocios. Ya no podemos tomar decisiones con base en lo que sentimos, porque la posibilidad de lograr el éxito es muy alta, al igual que la del fracaso.

Han pasado los años en los que se tomaban decisiones intuitivas en las empresas: "este giro de negocio me late", o "se me hace atractivo fabricar y comercializar tal producto"; ahora debemos tener mucha información, para que en la toma de decisiones la incertidumbre disminuya considerablemente y las del éxito sean altas.

Ahora bien, para que los emprendedores de las mipyme tomen las decisiones exitosas para sus negocios es necesario que, antes de tomarlas, hagan uso de la *inteligencia comercial*.



Ésta es un sistema continuo de información que las empresas requieren para la toma de decisiones en su sistema de comercialización y/o de ventas.

La inteligencia comercial nos ayuda a mantener una estructura equilibrada de la relación producto-mercado y a adaptar los procedimientos de comercialización al entorno. Su objetivo es canalizar el flujo de información desde las fuentes hacia los usuarios, asegurando su disponibilidad, su calidad y seguridad con la finalidad de:

- Superar a los competidores.
- Aprovechar las oportunidades.
- Eliminar riesgos.
- Tomar decisiones basadas en hechos reales.
- Operar estratégicamente.

Contar con un sistema de inteligencia comercial permite:

1. **Analizar y determinar mercados potenciales.**
Cuando contamos con información de lo que está pasando en el segmento del mercado en el que participamos, podemos tomar decisiones para ingresar a otros mercados en donde no estamos participando. Un ejemplo son las farmacias del Dr. Simi, que cuando iniciaron operaciones no contaban con consultorios médicos, pero se dieron cuenta que para desplazar sus productos es necesario que un médico los recete y entonces en todas las farmacias instalaron un consultorio médico, incrementando sus ventas notablemente; además, los ingresos por los consultorios son adicionales a su operación principal. Iniciaron como una pequeña empresa y actualmente es una de las 500 empresas más grandes del país.
2. **Definir las estrategias de comercialización.** Para ello, se deben cumplir con cuatro puntos.
 - 2.1. **Cuáles serán los productos que manejaremos.** Para conocer en dónde estamos y a qué

segmento del mercado nos vamos a dirigir es necesario contestar las siguientes preguntas: en qué mercado participamos, cuál es su comportamiento, está creciendo o tiene problemas; quiénes son los competidores y cuál es el poder económico que tienen; qué ventajas competitivas tienen los productos o servicios del mercado, y cómo participo o participaré en éste.

2.2. *Cuáles serán los costos de nuestros productos.* Una vez definidos los productos que se manejarán, se debe establecer cuáles son los costos de producción, distribución y ventas, así como cuáles serán las ganancias. Ahora debe conocer los precios de los productos de la competencia para fijar en sus productos precios competitivos.

2.3. *Quiénes serán sus compradores.* La empresa necesita definir sus posibles compradores para estimar el porcentaje del mercado al que se le podría vender. Para lograr esto, se tiene que segmentar el mercado para precisar su

Defina la rotación de sus productos en el punto de venta para definir la frecuencia de entrega; si son perecederos y de alta rotación, como la leche, las entregas serán cada tercer día.

potencial y establecer los objetivos de la empresa.

2.4. *Cómo llegar a los clientes.* Definido el mercado potencial del producto y cómo llegar a éste, debemos saber en dónde están los consumidores, cuál es su comportamiento y cómo acercarnos a ellos. Por ejemplo, si su negocio es una papelería, ubíquela cerca de algún centro escolar, ahí circulan los clientes que necesitan los productos que ofrece. Si va a dedicarse a fabricar y distribuir embutidos, debe presentarse en donde sus compradores están, en los autoservicios de mayor asistencia.

3. Introducir nuevos productos: la empresa necesita información de su entorno para introducir nuevos productos al mercado o para desarrollar los que tiene actualmente, por lo que debe observar ciertos requisitos:

3.1 *Inocuidad:* que nuestros productos no contengan ninguna amenaza y/o efectos secundarios como puede suceder con los productos alimentarios o farmacéuticos.

3.2 *Confiabilidad de entrega:* debe tener resuelta la distribución física de los productos y el canal de distribución para que estén a disposición de los clientes.

3.3 *Estabilidad de precios:* cuide que sus precios no varíen constantemente, ya que esto descontrola el comportamiento de los consumidores.

4. Ofrezca servicios de venta y posventa: en este punto debemos de considerar los siguientes puntos:

4.1 *Apoyo en la promoción:* Dependiendo del tipo de producto o servicio que maneje, defina el tipo de promoción de ventas que realizará; por ejemplo, si son productos alimenticios,



ofrezca degustaciones en los puntos de venta para alentar su compra.

4.2 *Frecuencia de entrega:* defina la rotación de sus productos en el punto de venta para definir la frecuencia de entrega; si son perecederos y de alta rotación, como la leche, las entregas serán cada tercer día.

4.5 *Asesoría relacionada con los productos:* si el negocio se relaciona con la industria farmacéutica, debe informar a los médicos cuáles son sus características, para que los puedan prescribir correctamente.

4.6 *Descuentos que se ofrecen:* de acuerdo con su estructura de costos, debe conocer los descuentos que dará a sus clientes y las fechas convenientes para ello.

4.7 *Garantías, si son necesarias:* si está en la industria de línea blanca (refrigeradores, estufas, etc.) debe ofrecerle a los clientes garantías de buen funcionamiento por tiempo determinado.

Debemos tener mucha información para que en la toma de decisiones la incertidumbre disminuya considerablemente y las del éxito sean altas.

Para integrar un sistema de inteligencia comercial, acceda a las bases de datos disponibles en el medio, como son: INEGI, cámaras industriales y de comercio, Secretaría de Economía (SE), Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) y bancos principales, universidades públicas y privadas, reportes de agencias de investigación de mercados y revistas especializadas en negocios.

Para la creación de un sistema de inteligencia comercial es necesario realizar las siguientes tareas:

- Registro de la información.
- Análisis de la información.
- Diagnóstico del entorno del mercado.
- Formulación de estrategias para atacar el mercado.
 - Puesta en marcha de las estrategias que se diseñaron.
 - Control de las estrategias.

Nosotros estamos seguros que en nuestro país existe toda la

información que requerimos para que nuestras decisiones sean exitosas, el problema a solucionar es encontrar en el medio específico en que nos movemos, toda la información que requerimos y ordenarla sistemáticamente.

Conclusión

Los beneficios que trae consigo el uso de la inteligencia comercial para las mipyme son los siguientes:

- Reduce los riesgos en la toma de decisiones, ya que se tiene información sobre el entorno del negocio.
- Anticipa los cambios que se dan en el mercado, en el que está participando la empresa.
- Disminuye los costos de venta, al conocer adecuadamente el comportamiento de nuestro mercado potencial.
- Mejora el conocimiento de la competencia, lo que nos permitirá tener adecuadas estrategias de comercialización.
- Permite priorizar las inversiones en el mercado donde estamos participando.

Referencias

INEGI (2009). *Censo económico*. Disponible en: <<http://www.inegi.org.mx/>>.

Lic. Raúl Córdova Conde
Academia de Mercadotecnia
Facultad de Contaduría y
Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
rauldecordova@gmail.com



La ejecución: hacer que las cosas sucedan

Jesús Carlos Varela Cota

La organización, el presupuesto, la motivación, el desarrollo de la cultura, la supervisión y el liderazgo forman parte del “hacer que las cosas sucedan” y lograr los resultados financieros y estratégicos esperados.

La ejecución es la etapa donde se materializan los aspectos señalados en la planeación del negocio y establecidos en el modelo de negocio para crear valor al cliente y a los grupos de interés de la empresa (socios, empleados, proveedores, clientes y sociedad). Se entiende que un modelo de negocio es la concepción de un empresario de cómo deben integrarse las estrategias de una empresa en un todo congruente, lo que le permitirá lograr una ventaja competitiva y una rentabilidad y crecimiento de utilidades superiores.

El proceso de planeación de un negocio tiene cinco pasos básicos:

1. Elegir la misión y las principales metas del negocio u organización.
2. Conocer la competencia para identificar amenazas y oportunidades.
3. Conocer el entorno operativo interno de la empresa para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la empresa y corrijan sus debilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades del entorno y contrarrestar las amenazas del mismo. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales del negocio.
5. Implementar las estrategias.

Un modelo de negocio abarca todo lo concerniente a la forma en que una empresa:

- Elegirá sus clientes.
- Definirá y diferenciará sus ofertas de productos.
- Creará valor para sus clientes.
- Adquirirá y conservará clientes.
- Producirá bienes o servicios.
- Reducirá costos.
- Llevará esos bienes y servicios al mercado.
- Organizará las actividades dentro de la empresa.
- Configuraré sus recursos.
- Logrará y mantendrá un alto nivel de rentabilidad.
- Hará crecer su negocio con el paso del tiempo.

Para realizar la ejecución es necesario desarrollar una gestión o manera de llevar a cabo el trabajo diario, que facilite su terminación y lo deje para la iniciación o puesta en marcha de las diversas operaciones y funciones en la empresa. La ejecución de la estrategia y la planeación en un negocio es trabajo de todos.

La competitividad actual hace indispensable que la ejecución de lo planeado sea una responsabilidad compartida, y que no sólo está a cargo de los líderes o dueños de la organización. Una fuerza de trabajo que se desempeña en armonía con metas bien claras se vuelve más poderosa en el mercado.

A menudo nuevas estrategias son lanzadas a los empleados (colaboradores) sin ayudarlos después

a fijar nuevas prioridades personales y de trabajo. Para cerrar la brecha en esta alineación, los líderes frecuentemente utilizan el remedio de enviar a sus colaboradores a cursos de capacitación.

Muchos estudios demuestran que implementar un entrenamiento aisladamente, sin influenciar el

desempeño de los empleados, sólo entrega resultados limitados. Lo que funciona es contar con metas organizacionales y comportamientos aterrizados en blancos estratégicos, disminuyendo la pérdida de tiempo y dinero invertidos en el cambio.

Un modelo de negocio es la concepción de un empresario de cómo deben integrarse las estrategias de una empresa en un todo congruente, lo que le permitirá lograr una ventaja competitiva y una rentabilidad y crecimiento de utilidades superiores.

El reto para los líderes o dueños de la empresa es entender cómo fortalecer

y alinear las iniciativas de desarrollo como *e-learning* o aprendizaje por medios digitales, cursos de capacitación y *coaching* (acompañar a los colaboradores en su desarrollo personal y profesional bajo una metodología que hace posible obtener de cada uno lo mejor). También es un reto mejorar los procesos de reclutamiento y selección, así como otros apoyos para crear algo más que beneficios transitorios en el desempeño y verificar cómo las habilidades y el conocimiento que se imparten durante sesiones de capacitación son reforzados o asimilados una vez que los empleados regresan a sus lugares de trabajo.



Estas empresas también entienden que es de vital importancia enlazar las actividades de capacitación y el desarrollo directamente con la estrategia del negocio.

La verdad es que sólo aquellas empresas que transforman su aprendizaje de un evento aislado a un sistema crean mejoras perdurables en el desempeño.

Recordemos que son tres los factores que combinados afectan el mejoramiento en el desempeño, o sea en la ejecución: el trabajador, el trabajo y el ambiente de trabajo.

Un modelo de mejoramiento del desempeño humano forja enlaces entre el entrenamiento de los empleados y las herramientas del trabajo, procesos, mediciones del desempeño, *coaching* por parte del mando medio (gerentes), y es un poderoso y probado significado para la conducción de la estrategia del negocio. Sólo cuando la capacitación es vista como un proceso continuo en el desarrollo del empleado, y como una pieza de largo mejoramiento del desempeño, mueve realmente el mejoramiento de la organización de un deseo a una realidad.¹

Implementar y poner en práctica la estrategia seleccionada y alcanzar sus objetivos exige acciones



y enfoques ya existentes y programados para que continúen, complementados con nuevas acciones y trazos de movimientos futuros adicionales.

Básicamente la implementación de la estrategia es una actividad directiva (dueños, accionistas). La organización, el presupuesto, la motivación, el desarrollo de la cultura, la supervisión y el liderazgo forman parte del “hacer que las cosas sucedan” y lograr los resultados financieros y estratégicos esperados.

La evaluación del resultado, la revisión de los cambios del entorno exterior y la realización de los ajustes son componentes normales y necesarios del proceso de la dirección estratégica. El fin es buscar los efectos sinérgicos que sumen y descartar los que resten.²

La introducción a la planeación estratégica la pueden iniciar todos los pequeños empresarios, pero el éxito en su implementación en su organización depende de tres factores importantes:

- 1) Que el empresario de la pequeña empresa esté convencido e involucrado en los procesos iniciales de capacitación y consultoría de la planeación estratégica.

Lo que funciona es contar con metas organizacionales y comportamientos aterrizados en blancos estratégicos, disminuyendo la pérdida de tiempo y dinero invertidos en el cambio.

¹ Consulte: <www.wilsonlearning-latam.com>.

² Consulte: Strickland, T. (1985). *Conceptos y técnicas de la dirección estratégicas*. México: McGraw-Hill.

- 2) Que el emprendedor y su equipo tengan claridad en las metas y que se comprometan a sortear todos los retos a los que se enfrentarán.
- 3) Que todos tengan la disposición de aprender.

El contexto actual exige mucho más que la simple ejecución de ciertas características personales por parte de los empresarios. Exige que el empresario reflexione, evalúe, adquiera, desarrolle y relacione de manera integral –en su actividad diaria planificada– conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes, emociones y valores para verificar, controlar y mejorar sus procedimientos personales de líder y los de la empresa, así como de su relación con los demás.

El seguimiento y la evaluación de la ejecución estratégica de la planeación en un negocio ayudan a mejorar el desempeño y a conseguir resultados. El objetivo general del seguimiento y la evaluación es la medición y análisis del desempeño (ejecución), a fin de gestionar (trabajo diario) con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo. El desempeño se define como el progreso hacia el logro de resultados.

La ejecución como parte del proceso administrativo en los negocios nos sirve para llevar a cabo físicamente las actividades que resultan de los pasos de planeación y organización, siendo

*La ejecución es
la etapa donde se
materializan los
aspectos señalados
en la planeación del
negocio y establecidos
en el modelo de
negocio para crear
valor al cliente y a
los grupos de interés
de la empresa.*

necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea.

Entre las medidas comunes utilizadas por el líder, dueño o director en una empresa pequeña, mediana o grande, para poner al grupo en acción, están: dirigir, desarrollar a los colaboradores, instruir, ayudar a los miembros a mejorar su trabajo y a sí mismos, mediante su propia creatividad y la compensación económica ligada a los resultados que la empresa como un todo alcance.

En definitiva, resulta esencial generar estrategias de negocio sostenible (con los recursos internos disponibles) y para ello –más

que nunca– resulta imprescindible una estrategia ligada a la realidad, profundamente operativa y liderada, a pie de fábrica, por la alta dirección de la compañía.

Referencias

- Charles W.L. Hill y Gareth R. Jones (2012). *Administración estratégica, un enfoque integral*. México: CENGAGE Learning.
- Pierina del Refugio, N. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. México: Red Tercer Milenio, S.C.
- Programa de las Naciones Unidas (2002). *Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados*. Estados Unidos de América: Oficina de Evaluación de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Strickland, T. (1985). *Conceptos y técnicas de la dirección estratégicas*. México: McGraw-Hill.
- Vetter, Guillermo (2008). *Center for Innovative Execution (CFEI)*. Disponible en: <<http://www.cfie.es/estudios-informales.asp>>. (Consultado en julio de 2014).
- Wilson Learning Worldwide Inc. (2008). *Modelo de mejoramiento del desempeño humano*. Estados Unidos de América: Willson Learning.

Lic. Jesús Carlos Varela Cota
Academia de Mercadotecnia
Facultad de Contaduría y
Administración
Universidad Nacional Autónoma de
México.
México DF, C.P. 04510
jesuscarlosvarela@prodigy.net.mx



La importancia de **construir** una **imagen** de marca para las **empresas micro, pequeñas** y medianas

Raúl Mejía Estañol

La marca en el idioma inglés se reconoce como brand, el construir un posicionamiento de marca se llama branding, el hacer que la marca se reconozca y sea recomendada desde un enfoque de publicidad de boca en boca se identifica en la estrategia de mercado como brand equity.

La marca constituye el nombre con el cual se identifica un producto o un servicio en el mercado, puede ser único o puede estar ligado al nombre de la empresa que lo produce o lo comercializa según sea la estrategia. La marca puede ser del fabricante o del revendedor y, con base en la estrategia implementada, puede tener un posicionamiento positivo que genere demanda y, por consiguiente, ventas y utilidades, o bien, un mal posicionamiento reconocido que lo hace una marca no preferible o aceptable. La estrategia de marca no sólo es tarea de las grandes empresas, sino que es importante para todo tipo de empresa; por tanto, las empresas micro, pequeñas y medianas (pyme) desde su origen deben trabajar para construir una buena imagen de nombre en su mercado objetivo, ya sea que se comercialicen productos, servicios o servicios profesionales. *El objetivo del presente artículo es enfatizar la*



importancia de construir una imagen de marca desde los orígenes de la empresa, y exponer algunas consideraciones o factores clave de éxito en su manejo e implementación y así darle sentido al valor de la marca y a la lealtad del comprador o consumidor. Se concluirá con algunos consejos sobre lo que no se debe hacer.

Fundamento

La marca en el idioma inglés se reconoce como *brand*, el construir un posicionamiento de marca se llama *branding*, el hacer que la marca se reconozca y sea recomendada desde un enfoque de publicidad de boca en boca se identifica en la estrategia de mercado como *brand equity* y este concepto concluye con el valor de la marca en el mercado derivado de lo que produce en ventas y utilidades; por último, se tiene el concepto de *brand loyalty* que significa el grado de lealtad del comprador-consumidor a una marca.

La percepción, conocimiento y posicionamiento que el mercado meta tiene de una marca constituye la "personalidad de la marca" lo cual es importante para desarrollar una mercadotecnia viral o de percepciones.

Por tanto, el manejo de la marca en el mercado y su estrategia debe ser cuidada desde que surge el negocio/organización y se debe considerar: el nombre, los colores, el logotipo, el signo o símbolo, la frase persuasiva que

La imagen de marca no se construye de la noche a la mañana y no depende del grado de competencia, sino de la seriedad en las relaciones de negocios.

puede ser desde darle sentido al nombre del producto o servicio ofrecido o a la necesidad y expectativa que se desea satisfacer en el mercado meta (véase Cuadro 1). Para aumentar el valor de la marca (*brand equity*) las empresas grandes han creado el puesto llamado en idioma inglés *Brand Management Manager* o "ejecutivo" (gerente o director) responsable de la administración de la marca, con el objetivo de construir ese valor de la marca y así fortalecer su posicionamiento. Cabe hacer la observación de que el concepto de gerente de marca o *brand manager* fue creado por Procter & Gamble (ahora P&G) con el objetivo de hacer más competitivas sus diferentes marcas en el mercado: el gerente de marca es responsable de toda la estrategia de mercadotecnia de su marca y no hay limitación competitiva si la empresa maneja más de una marca para líneas iguales de producto, como podrían ser detergentes o jabones de tocador, por dar algún ejemplo. Para cada marca habrá un gerente aunque se presente el efecto de que

una marca de la misma empresa canibalice a otra, eso será responsabilidad del gerente que pierda mercado, porque él debe trabajar para recuperarlo y reposicionar su marca-producto. Por tanto, la diferencia entre el gerente de marca y el gerente de administración de la marca es que el primero tiene que lograr los objetivos de mercadotecnia de su marca, como producir intercambios, ganar y retener clientes y producir utilidades. El segundo cuidará y participará con cada gerente de marca para construir un valor de la marca que se traduzca en mayores ventas y ganar la lealtad del cliente, asegurando así que se logre posicionar la marca en lo que se conoce como el *top of mind*, esto es, la marca número uno en la mente del consumidor del mercado meta.

Diseño de la estrategia en el manejo de la marca

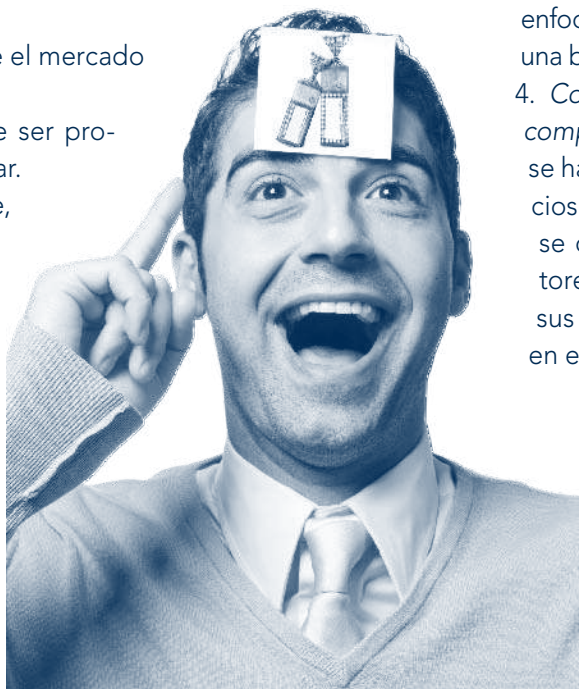
La marca es un nombre referido con una palabra o una combinación de ellas que, de acuerdo con la mercadotecnia realizada, produce un *signo* y un *símbolo* y con ello se da sentido a la marca. El signo viene a representar la experiencia que se tiene en la primera ocasión con el producto, el servicio y la empresa; la impresión creada en esa experiencia puede ser de buena o mala calidad, de alta y baja seriedad en la realización de negocios, enfocada o no hacia el servicio al cliente en todos aspectos (garantías, capacitación, asesoría o apoyo técnico, refacciones y cumplimiento en lo

ofrecido en la labor de venta); el resultado de estos signos será un nivel de posicionamiento, un valor de la marca y una lealtad. Por tanto, a todo ello también se le conoce como personalidad de la marca y esa personalidad se construye desde el primer contacto con el mercado meta y se va fortaleciendo a través de cada contacto de negocios hasta que se logra una publicidad, favorable o no, de boca en boca.

Aunque pudiera parecer lo mismo *signo* que *símbolo*, no lo es; se ha explicado el concepto de signo y, en consecuencia, símbolo constituye la interpretación que el mercado da a la marca como resultado de esos signos, y como ejemplo de empresas mexicanas tenemos Cemex, Bimbo y Comex, por mencionar algunas.

El proceso para construir una buena imagen de marca o *branding* sería el siguiente:

1. Definir claramente qué personalidad se le dará al nombre.
2. Estar consciente de que la imagen de marca se va construyendo en cada contacto de negocios.
3. Se debe definir claramente el mercado meta.
4. El nombre de marca debe ser pronunciable y fácil de recordar.
5. En el diseño del mensaje, se debe cuidar el estilo conforme al segmento de mercado al que se va a enfocar.
6. Elegir los medios de comunicación masiva adecuados al mercado y a la marca.
7. En cuanto a la geografía de la marca, vigilar que no se afecte ningún aspecto religioso



La marca es un nombre referido con una palabra o una combinación de ellas que, de acuerdo con la mercadotecnia realizada, produce un signo y un símbolo y con ello se da sentido a la marca.

o que atente contra las tradiciones y cultura del mercado de destino.

Como se puede apreciar, el *branding* inicia en el primer momento que se empieza a hacer negocios y con cada relación se va fortaleciendo. La imagen de marca no se construye de la noche a la mañana y no depende del grado de competencia, sino de la seriedad en las relaciones de negocios.

Pasos para construir un valor de la marca *brand equity*, para los negocios pequeños

1. *Aclare su posición:* se refiere a algo singular que su empresa ofrecerá a sus clientes o consumidores. Puede ser manifestado en una palabra o en una frase que lo hará distinto de sus oponentes.
2. *Comunique su experiencia:* informe a sus clientes, sus consumidores, de sus logros y éxitos con sus clientes en cuanto a su nivel de satisfacción, indicando cómo fueron atendidos.
3. *Sea realista:* asegúrese de la forma en la que su empresa ve y siente el entorno y que eso se traduzca en acciones reales y verdaderas que se enfoquen a otorgar un buen servicio y una buena experiencia de negocios.
4. *Construir la marca antes de que la compren:* definir previamente cómo se hará la primera relación de negocios con el cliente y qué impresión se quiere dejar. Identificar los factores clave que lo diferenciarán de sus competidores y lo distinguirán en el mercado.

Estos pasos no requieren una gran inversión ya que están enfocados a las actitudes que se pondrán en práctica en la relación con el mercado potencial y real.

Cuadro 1 Proceso en la evolución de la marca desde el surgimiento del nombre hasta el *brand equity*

Marca o brand. Nombre comercial para identificar y llamar al producto o servicio de un proveedor en un mercado que lo diferencia de los demás que ofrece el mercado. Este nombre como marca matriz significa que da origen a una estrategia de extensión de marca y así se llega al concepto de marca principal, que forma parte del concepto de marca matriz y que se identifica asociada con múltiples productos.



Branding. Estrategia comercial que busca el desarrollo o alineamiento de las expectativas del mercado asociado a una experiencia de compra, lo que da paso al posicionamiento o imagen de marca en la mente del comprador/consumidor meta (*target*). Enfatiza los beneficios y las características para hacerlo especial o único, diferenciarlo.



Brand loyalty. Se le identifica cuando el comprador/consumidor adquiere de manera repetitiva una marca para satisfacer su necesidad/demanda. Se vuelve leal y su lealtad eclipsa en su mente a las demás marcas. Asimismo, esta lealtad construye una participación de mercado (*market share*) para la empresa dueña de la marca.



Brand equity. Valor de la marca en el mercado que, derivado de la preferencia del mercado, su lealtad y su posicionamiento le dan valor comercial al nombre, pudiendo ser éste mayor que el valor de los propios activos de la empresa. Un concepto de cálculo indica cuánto se vendería de ese producto o servicio sin ese nombre posicionado y cuánto se vendería con ese nombre, como resultado de la percepción y aspiración del mercado meta.



Estrategias de marca derivada de los puntos anteriores

- **Branded:** imagen de marca, también identificada como personalidad de la marca.
- **Metabranding:** es un enfoque integral sobre la conceptualización, diseño, desarrollo y administración de una marca, lo que da como resultado una plataforma del mundo virtual.
- **Master brand:** enfocado a una estrategia de administración de las marcas según la categoría de productos relacionados con su misión estratégica.
- **Brand management:** se refiere al arte de crear y mantener una marca, enfocado a lograr un valor de la marca.

El gerente de marca es responsable de toda la estrategia de mercadotecnia de su marca y no hay limitación competitiva si la empresa maneja más de una marca para líneas iguales de producto como podrían ser detergentes o jabones de tocador.

Conclusión

Se ha planteado la importancia del manejo de la marca desde un enfoque de competencia y se ha enfatizado que las pyme no necesitan de altos presupuestos para crear una imagen de marca y un posicionamiento. No se nace con una imagen y valor de marca, se construye desde que se aparece en el mercado, y los directores de empresa deben definir previamente qué personalidad quieren para su marca y las acciones clave para lograrlo y difundirlo. Esto constituirá los lineamientos de la cultura empresarial en el manejo de la marca. Los resultados al correr el tiempo se traducirán en su totalidad en crecimiento en participación de mercado, número de transacciones, utiliza-

des y en ganar y retener clientes. El objetivo que no debe perder de vista es que el producto o servicio que se brinde sea la primera marca que venga a la mente del consumidor ante una necesidad; esto es, que tan pronto como el cliente objetivo identifique la necesidad, inmediatamente encuentre la solución o satisfacción con la primera marca en su mente; eso sería estar en el *top of mind*.

Para evitar la piratería de la marca, se recomienda registrarla a nivel nacional e internacional. Por ejemplo, se dice que hay personas en la red que registran nombres esperando hacer negocio y pretender cobrar regalías. El registro de una marca en México se puede realizar directamente en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), <<http://www.impi.gob.mx/>>; ahí le indicarán los trámites a realizar, son muy sencillos y el costo es relativamente bajo; existen oficinas regionales que puede consultar en su página oficial. A nivel internacional, el registro se hace a través de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO, por sus siglas en inglés), su portal es: <<http://www.wipo.int/portal/es/>>. Para tener una asesoría recurra a la Secretaría de Gobernación (Segob) y a la Secretaría de Economía (SE), ya que es necesario registrar la marca por país y es recomendable hacerlo antes de empezar a hacer negocios.



La percepción, conocimiento y posicionamiento que el mercado meta tiene de una marca constituye la “personalidad de la marca”, lo cual es importante para desarrollar una mercadotecnia viral o de percepciones.

Referencias

- Albrekt, Anne. Creating Brand Loyalty. (2010). BA-Thesis. *Marketing And Management Communication*.
- Camacho, Joaquín. Nielsen. *El valor de la marca, Brand Equity*. Disponible en: <http://www.amai.org/pdfs/revista-amai/AMAI-15_art6.pdf>, abril, 2014.
- Greenpeace (2011). *Controversia Greenpeace vs. Unilever*. Disponible en: <<http://tu-mundo-verde.blogspot.mx/2011/04/greenpeace-el-movimiento-ecologista.html>>, junio, 2013.
- Master Brand. Disponible en: <<http://www.masterbrand.info/>>, febrero, 2014.
- Rapp, S. y Collins Thomas L. (1996). *El Nuevo maximarketing*. McGraw-Hill/ Interamericana.
- Ries, A. y Trout, J. (1990) *Posicionamiento*. México: McGraw Hill.
- Schiffman, León, G. *Geográficos de la marca*. Septiembre, 2013.
- The Dove vs. Axe controversy. Crítica negativa sobre la marca*. Disponible en: <<http://dovevsaxe.blogspot.mx>>, noviembre, 2013.
- Upshaw Lynn B. y Taylor, Earl L. *Building Business by Building a Masterbrand*. Disponible en: <<http://www.metro-as.no/Artikler/35BuildingaMasterbrand.pdf>>, marzo, 2014.
- William & Mary (2007). *Law School Scholarship Repository*. Faculty Publications. Disponible en: <<http://scholarship.law.wm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1191&context=facpubs>>, mayo, 2012.

Dr. Raúl Mejía Estaño
Academia de Mercadotecnia
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México D.F., C.P. 04510
raul_fca@yahoo.com.mx



■ *Flor de Mayo: visten lo artesanal*

Al mes, la empresa Flor de Mayo produce 120 camisas elaboradas por 30 artesanas de la comunidad de Naupan, Puebla; las comercializan en Miami y la ciudad de México; por ejemplo, en el Museo de Arte Popular. Su meta es expandirse a Europa y con ventas en línea.

Detrás del proyecto están cuatro jóvenes de 23 años del Tecnológico de Monterrey, campus Santa Fe, ellos son José Antonio Nuño, de la carrera de Ingeniería Industrial y de Sistemas; Enrique Rodríguez y José Miguel Cruz, ambos de Ingeniería en Desarrollo Sustentable, y Fátima Álvarez, de Emprendimiento Cultural y Social.

“Flor de Mayo es una empresa social en la que buscamos el bienestar de comunidades indígenas a través de proyectos de impacto que sean autosustentables en cuatro ejes: social, económico, ambiental y cultural”, explica Enrique.

“Trabajamos con las artesanas produciendo camisas que incorporan los bordados artesanales, que ellas han heredado, con diseños y material de alta calidad”.



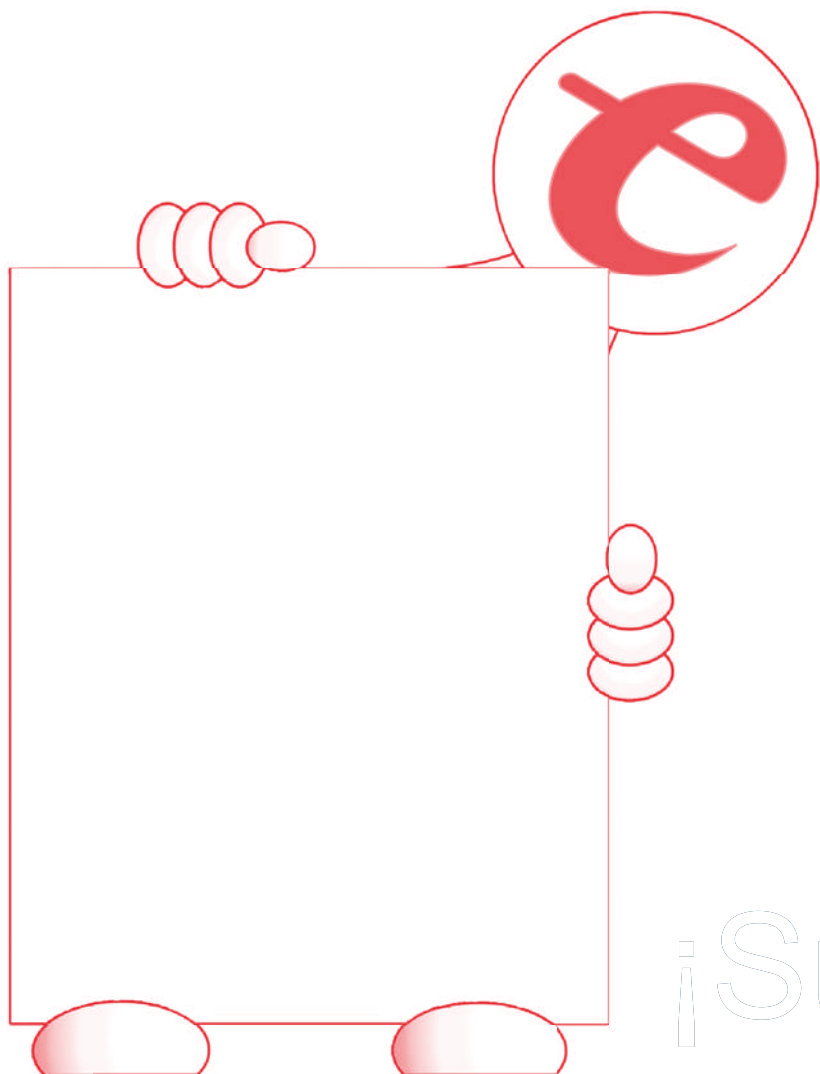
El proyecto, incubado en el Tec CSF, inició en 2011 y ya recibieron el premio al Emprendedor Social, otorgado por la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) en 2013.

Tania Romero, “Alcanzar el éxito: Flor de Mayo: visten lo artesanal”. *Reforma*, sección Universitarios, abril, 2014.

Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Abriendo caminos nuevos



5616 1355
5616 7755

¡Suscríbete!

www.fca.unam.mx

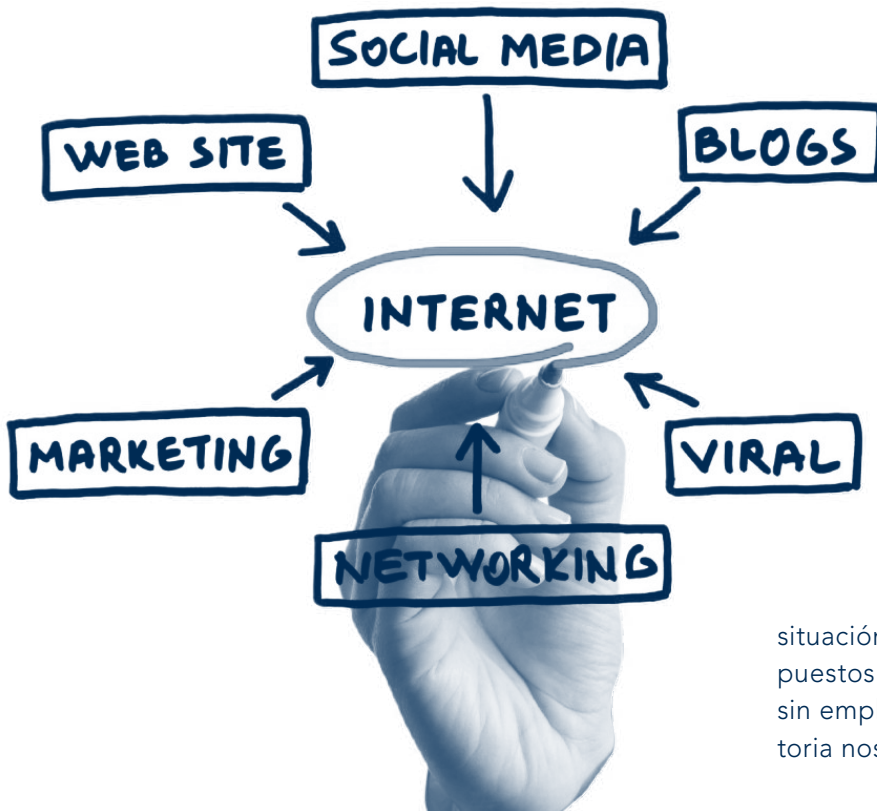
publishing@fca.unam.mx

<http://publishing.fca.unam.mx>

Mitos y realidades del Internet para las pyme

Jaime Lara Chong

El Internet abre posibilidades a todas las empresas, no importando el tamaño, y está al alcance de todos, incluso, una buena página de una pyme puede igualar a la de un corporativo.



El fin de semana pasado tuvimos fiesta, se casó una sobrina, la boda fue en Irapuato, Guanajuato, y fue el momento de platicar con los sobrinos y amigos. Uno de ellos estaba entusiasmado con el avance de su negocio; parece que la vida le empieza a sonreír después de pasar por algunas situaciones complicadas. Comentaba que al terminar la carrera, como todos, buscó el mejor empleo posible pensando que con ésa ya tenía resuelto el tema económico. Pero la realidad es que la situación económica y la dura competencia por los puestos hacían que a cada momento se quedara sin empleo y tenía que volver a empezar, ¡esta historia nos parece familiar!

–Por favor, cuéntenos cómo es que el negocio que tenía tu suegro ha comenzado a prosperar; aunque le iba bien en el comercio, tampoco es para estar eufórico.

–Bien, entre las cosas que aprendí en la escuela, está el uso del Internet, de las computadoras y hasta aprendí a desarrollar mi página web. Estos conocimientos me ayudaron mucho al ponerlos en práctica en el negocio. Como saben, en la Central de Abasto se mueve gran cantidad de mercancía y la competencia es dura; tenía que hacer algo para llegar a otros clientes, expandir el negocio en poco tiempo y ser diferente al resto de los comerciantes del lugar.

Esos conocimientos y habilidades, más los consejos de mis amigos y de un profesor de la facultad, e incluso la experiencia de mi suegro, me animaron a ser innovador en el trabajo. Realicé una investigación sobre mis competidores y clientes, también de los grandes compradores que no eran mis consumidores, para identificar lo que necesitaban y qué les motivaba a comprar. La información recabada me dio la pauta para diseñar mi estrategia de negocio.

–¿Una estrategia de negocio?

–Sí, una adecuada al tamaño de mi empresa, que delimita las necesidades que satisfago, cómo las cubro, con qué recursos y quién hará cada tarea planeada, pero sobre todo, qué hará a mi negocio diferente de los demás, hasta que alguien me copie y haga lo mismo que yo. Pero eso será difícil porque me gusta hacer cosas diferentes, además la calidad del servicio que doy, lo hace único.

–Bueno, todo eso está bien –le comenté–, pero, ¿realmente qué está haciendo la diferencia?

–Mira, contestó, todos estamos metidos en Internet; dime cuántas redes sociales estás utilizando y qué haces cuando necesitas algo, ¿vas de tienda en tienda hasta que encuentras lo que necesitas? Y qué, ¿no comparas precios?, por eso recomiendo “googlear”. Pues eso hice, desarrollé la página web del negocio, con toda la información de mis productos y desde luego

los datos de contacto, me metí a “Google Adwords” que son los anuncios de Google. Después me metí en redes sociales, realicé volantes y otras actividades de mercadotecnia.

Pedí a mis clientes que me recomendaran con sus conocidos y así formé una red de amigos de los amigos, tanto en las redes sociales como con mis clientes. En mi página web, establecí un chat en línea, así como estar platicando en WhatsApp y ahí me piden las cosas, y desde luego eso también me llega a mi celular, así que atiendo a mis clientes 7x24, eso nadie lo hace, ésa es una ventaja competitiva.

Mis productos están en la página web y los clientes ven lo que necesitan y me lo piden por medio del chat, yo les hago las entregas a domicilio; así ellos ya no se trasladan. La calidad de la mercancía entregada está garantizada, así he ganado más y más clientes. Desde luego, la entrega se las cobro o llego a un acuerdo según el volumen de compra, hasta estoy pensando poner un par de camionetas para este servicio.

Por ejemplo, ahora visito cadenas de tiendas y restaurantes para darles a conocer esta modalidad de servicio, les llevo muestras de mis productos y les garantizo que recibirán la misma calidad de producto, y si algo falla se lo cambio. Estoy cre-



Tenemos que tomar conciencia de que las formas de vender y comprar están cambiando, que la comunicación también se realiza de manera diferente.



El Internet y otras herramientas tecnológicas requieren de creatividad y trabajo, ellas por sí solas no son la solución. Tal vez eso explique el porqué en México sólo 25% de las pyme utilizan Internet y únicamente 10% tienen una página web.

Tenemos que tomar conciencia de que las formas de vender y comprar están cambiando, que la comunicación también se realiza de manera diferente: qué necesitas, búscalo en Internet

Esto es cada vez más frecuente, y no se diga entre las nuevas generaciones, que pueden olvidar los zapatos, pero jamás el celular; que pueden no tener televisión, que ya es mucho decir, pero intente dejarlos sin Internet y a ver qué pasa.

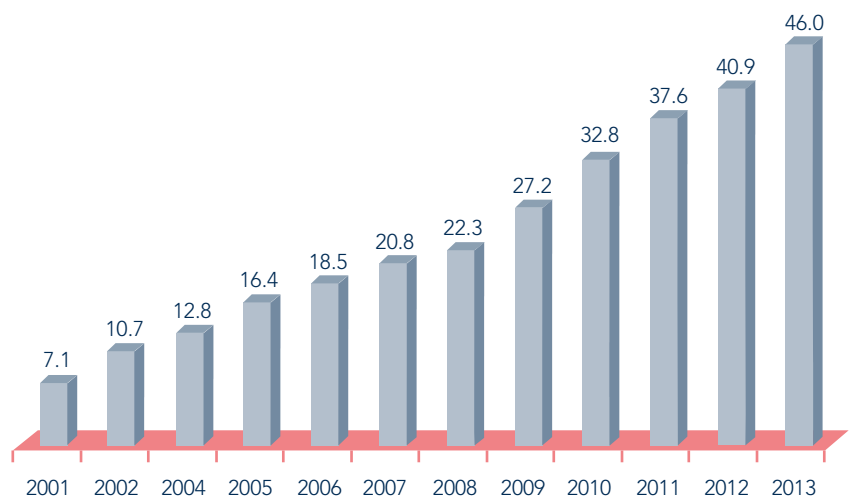
ciendo muy bien, y como ahora vendo más, mis proveedores me ofrecen mejores precios. Por cierto, ellos también se comunican conmigo por Internet.

Pues sí, es cierto que utilizando la tecnología, un poco de creatividad y un buen trabajo deja sus frutos.

Este relato, que es verídico, pone de manifiesto que las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) son útiles para las pequeñas y medianas empresas (pyme), y no sólo para las grandes corporaciones; pero lamentablemente, carecemos de información y pensamos que el Internet no es para nuestro negocio. Considero que toda organización debe experimentar con el uso del Internet porque puede ayudarlo a entenderlo. Evidentemente, habrá negocios en donde se adapten mejor las TIC que en otros, pero haciendo una adecuada combinación de estrategias de comunicación los buenos resultados se tienen que dar.

El 17 de mayo se celebra el Día Mundial del Internet, y en nuestro país no es la excepción; según datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)¹ en abril de 2013, 43.5% de la población mayor de seis años se declaró usuaria del Internet; de éstos, 74.3% tienen menos de 35 años. Un dato importante es el hecho de que 30% de las casas en México tienen conexión a la red (véase Gráfica 1).

Gráfica 1
Usuarios de Internet 2001-2013 (millones)

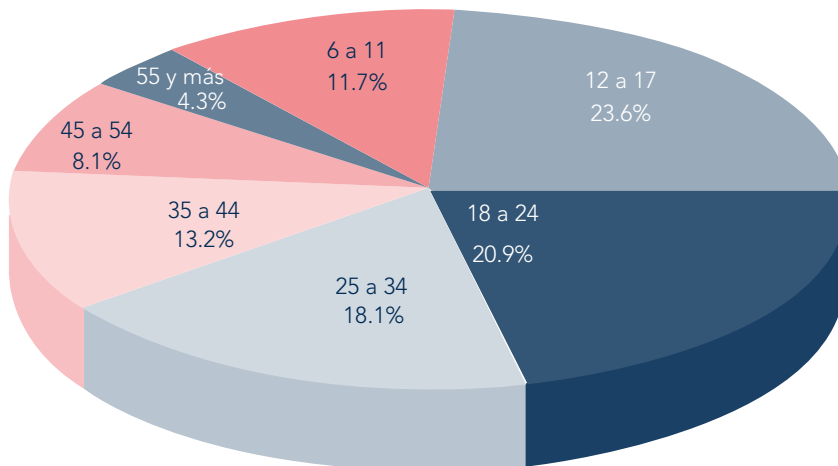


Fuente: Módulo de disponibilidad y uso de las tecnologías de la información en los hogares (MODUTIH), 2013.

¹ Estudio del INEGI. *Estadísticas a propósito del Día Mundial de Internet. Datos Nacionales.* Aguascalientes, Aguascalientes.

Pensemos, por ejemplo, ¿quiénes conforman nuestro mercado objetivo? Si la respuesta, por ejemplo, es que se trata de personas con edades entre los 18 y los 24 años tendremos que considerar que los cibernautas representan 20.9% (véase Gráfica 2).

Gráfica 2
Distribución de usuarios de Internet por grupos de edad 2013



Fuente: MODUTIH, 2013.

Y si además consideramos que 46% los usuarios de Internet navegan todos los días y que las actividades que realizan son: para buscar información, 64.3%; comunicarse, 42.1%; por entretenimiento, 36.2%, y para acceder a redes sociales, 34.5%, podemos darnos cuenta del impacto que podremos tener si utilizamos una estrategia de comunicación basada en Internet y sus diferentes usos, como son las redes sociales.

Con la información presentada y mi narración que ejemplifica el uso del Internet, puedo atreverme a declarar, desde mi perspectiva, los mitos y realidades del Internet.

Mito: El Internet es sólo una moda entre los jóvenes y a los adultos no les importa el Internet.

Una estrategia de negocio adecuada al tamaño de mi empresa delimita las necesidades que satisfago, cómo las cubro, con qué recursos y quién hará cada tarea planeada.

Realidad: Es innegable que el Internet es parte de nuestra vida cotidiana, no importando la edad, aunque hay una tendencia de que son los jóvenes entre los 12 y 34 años los que mayor uso hacen del Internet. Cada día los adultos mayores a 34 años se están incorporando al uso de tecnologías y,

si bien no son expertos, son usuarios cotidianos. A la gente adulta cada día le interesan más las redes sociales, aunque en su inicio fue para saber qué hacían sus hijos.

Mito: El boom del internet ya pasó.

Realidad: Existe una tendencia de incremento de uso del Internet a una tasa superior a 13% en los últimos ocho años. Las tecnologías de la información llegaron para quedarse, por lo que debemos de entender cómo incorporarnos a ellas para impulsar la actividad comercial.

Mito: El Internet es sólo para las grandes empresas, y no para las pyme.

Realidad: El Internet abre posibilidades a todas las empresas, no importando el tamaño, y está al alcance de todos, incluso una buena página de una pyme puede igualar a la de un corporativo.

Mito: El Internet no sirve para mi empresa, lo que sí funciona son los medios tradicionales de publicidad.

Realidad: Las pyme pueden y deben comprender la transformación de la sociedad y la incorporación de la tecnología, principalmente en las nuevas generaciones, que son las que conforman los mercados meta de las empresas; si éste es el medio de comunicación que el mercado meta utiliza, debemos subirnos a ella, sin descuidar otros medios que por usos y costumbres utilizan nuestros mercados objetivos.

Mito: Cualquiera puede desarrollar mi estrategia de medios digitales y mi comunicación por Internet, incluso mi sobrino “que le sabe a eso de las computadoras”.

Realidad: Internet requiere de conocimientos específicos y técnicos, por lo que hay que darle la relevancia que requiere la estrategia y desarrollo de medios digitales. Hoy día existen desarrolladores muy buenos y de bajo costo.

Mito: El Internet no cuesta.

Realidad: El Internet requiere de una inversión que se paga por sí sola, si está correctamente desarrollada la estrategia.

Mito: La publicidad en los medios tradicionales tiene mayor impacto y llega a un mercado más amplio.

Realidad: Los medios tradicionales de comunicación están siendo abandonados por las nuevas generaciones. Si queremos llegar a gente joven tenemos que conocer los medios que ellos utilizan y éstos son preferentemente los de Internet, medio que también está impactando a generaciones de mayor edad.

Lic. Jaime Lara Chong
Academia de Mercadotecnia
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México.
México D.F., C.P. 04510
jlara@amamex.org.mx



■ *Tecnología accesible: Fix you*

Es un hecho alarmante que 8% de los bebés recién nacidos puede tener deformidad craneal, por lo que una buena idea es fabricar cascos que atiendan este problema.

Así, Lucero Rosas y Julio César García, ambos de 25 años y egresados de Ingeniería Biónica del Instituto Politécnico Nacional (IPN), crearon *Fix You*, que comercializa cascos para niños de dos a 24 meses.

Son proveedores del Instituto Nacional de Pediatría (INP), con el que firmaron un convenio para 72 piezas, de las cuales han entregado 60.

El casco es vendido principalmente en Estados Unidos de América (EUA) y Europa, aunque su costo aproximado es de 4 mil dólares. Ellos lo comercializan casi la mitad de su precio.

Cuenta Lucero que “el primero se entregó en diciembre de 2011, pero salíamos poniendo dinero con tal de cumplir; entonces fijamos precios que nos permitieron cubrir sueldos e ir comprando herramienta, maquinaria y mejorar la producción”.

Asesorados en el Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica del IPN, iniciaron su negocio con capital propio.

Actualmente, su fábrica opera en un terreno familiar y tienen dos empleados; ella estudia una maestría en Política y Gestión del Cambio Tecnológico; y Julio César en Ingeniería Industrial.

Su siguiente objetivo como empresarios es expandir su mercado al resto de América Latina.

Tania Romero, “Alcanzar el éxito: Fix you”: Tecnología accesible, *Reforma*, Sección Universitarios. Abril, 2014.



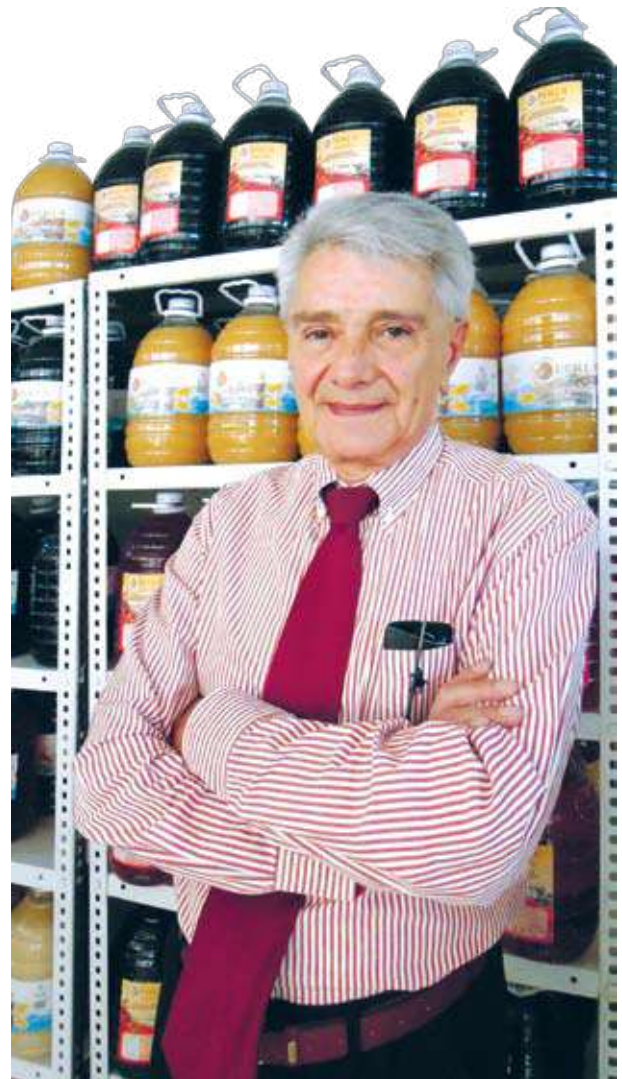


Jarabe Perla: una microempresa en crecimiento

Laura Estela Fischer de la Vega

La empresa se ha esmerado en ofrecer excelente servicio, superar su capacidad de fabricación para satisfacer a los consumidores y seguir creciendo mediante el desarrollo de nuevos productos.

Jarabe Perla es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de jarabes endulzantes para todo tipo de alimentos, bebidas y concentrados para preparar aguas, saborizantes para café, raspados, jarabe de maple, jugo de limón, salsas frutales para *smoothies*, malteadas, etcétera. Su objetivo es buscar una mejor penetración en el mercado a través de productos y servicios de calidad que satisfagan y superen las expectativas del cliente. Su director general, L. A. Felipe de Jesús de los Reyes Morales, señala que no sólo se busca consolidar la imagen de la empresa y el desarrollo de su personal, sino también la diferenciación y liderazgo de sus productos.





responsable es Yosseli Alejandra Pedroza Villa; tres en el área de ventas, a cargo de Héctor Moreno Mejía; y la gerente general, Lic. Sonia González Corona, egresada de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM (FCA-UNAM). Este equipo trabaja bajo la dirección del Lic. de los Reyes, director general, que también es egresado de la citada institución.

¿Qué estrategias implementadas le han permitido seguir en el negocio y crecer?

Jarabe Perla fue fundado por don Jesús de los Reyes Alfaro el 23 de mayo de 1950. Durante treinta y seis años el jarabe fue producido

en forma doméstica con equipo y maquinaria integrada de manera rudimentaria e ingeniosa, de fácil pero higiénica producción. Al inicio, sólo se fabricaba jarabe natural y de granadina; el envase utilizado era de vidrio reciclado de un litro y la caja, de cualquier marca de vino. En 1986 se iniciaron trabajos de remodelación y adaptación en las instalaciones actuales siguiendo el mismo sistema y proceso

de elaboración. A partir de enero de 1987, las operaciones arrancaron en la estructura remodelada que tuvo por objetivo aumentar el volumen de producción y ventas.

Otros cambios importantes se efectuaron a partir de 1994, cuando se sustituyó el envase de vidrio por la botella de PET y la caja por una charola de cartón con el logotipo

Jarabe Perla distribuye y comercializa sus productos en la ciudad de México y su área metropolitana; en el Estado de México (Toluca), Michoacán, Guanajuato (León); Baja California (Tijuana), Baja California Sur (Los Cabos), así como Quintana Roo (Cancún y Playa del Carmen). Sus clientes potenciales están en el sector de alimentos, bebidas y tabaco, como las cadenas de restaurantes y cafeterías, cantinas, bares y hoteles, así como fabricantes de alimentos como panaderías, reposterías, confiterías, frutas en conserva, jaleas, gelatinas y bebidas carbonatadas; avicultura, carnes procesadas, embutidos, alimentos infantiles; bebidas lácteas, helados, yogurt y vinos y licores.

En 1999 la empresa decidió realizar un cambio fundamental en la materia prima: la utilización de azúcar fue sustituida por alta fructosa.



¿Quiénes conforman su empresa?

La empresa cuenta con 18 empleados: ocho en el área administrativa, a cargo de Patricia Alameda Álvarez; cinco en el área de producción, cuya

de la empresa; también se introdujo la presentación de galón. Este paso condujo a idear nuevas acciones y adecuaciones de trabajo. Se estableció contacto con la Facultad de Química (FQ) de la UNAM, la cual asesoró a la empresa analizando las condiciones de trabajo y el proceso de elaboración del jarabe.

Se adquirió nueva maquinaria para mejorar los procesos productivos y facilitar al personal sus tareas, traduciéndose en un incremento en la producción y, consecuentemente, en las ventas.



Desde los primeros meses de 1997 se implantó una mejora continua en las instalaciones físicas de la empresa, que fijaron las bases para los programas de control de calidad y operación. En 1999 la empresa decidió realizar un cambio fundamental en la materia prima: la utilización de azúcar fue sustituida por alta fructosa. También se implementaron nuevos procesos para elaborar el jarabe utilizando un tanque de almacenamiento de 15,000 litros.

Al inicio de este siglo, la empresa continuó su expansión e inició una nueva línea de productos llamada "especialidades para malteada", la cual, a la fecha, se produce con nuevos sabores, con los que han ganado más mercados. Para continuar transformando la empresa se creó otra nueva línea de productos: los concentrados elaborados de pulpa natural de diferentes sabores.

En 2006 se definieron estrategias para mejorar la planta productiva, por lo que se adquirió nueva maquinaria para mejorar los procesos productivos y facilitar al personal sus tareas, traduciéndose en un incremento en la producción y, consecuentemente, en las ventas.

¿Cuáles son los proyectos que posicionaron a La Perla en el mercado de jarabes y le permitieron registrar un incremento sustancial en sus utilidades?

A partir de 2009 el proveedor de materia prima CPI de ingredientes nombró a la empresa distribuidora autorizada para vender sus productos, lo que requirió de mayor espacio para su operación pero, a su vez, incrementó las ventas. Derivado de esta situación y del aumento en las ventas a granel, en 2010 fue necesario ampliar el espacio de producción y almacenamiento—de 120 metros cuadrados a 240 metros cuadrados—; así, se pudo ampliar la cartera de clientes locales y foráneos. El director general agrega que "para estar en la vanguardia





implantar diversos controles para medir la eficiencia y resultados de la operatividad de la empresa. Es así que en 2014 asume la Gerencia la Lic. Sonia González Corona, quien ha incorporado los controles necesarios para el buen funcionamiento de la empresa

A partir del 2010, la empresa incrementó sus ventas, obteniendo excelentes resultados

Jarabe Perla es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de jarabes endulzantes para todo tipo de alimentos, bebidas y concentrados para preparar aguas, saborizantes para café, raspados, jarabe de maple, jugo de limón, salsas frutales para smoothies y malteadas.

en nuestra planta productiva, y acorde con los avances tecnológicos, se adquirió en 2011 una llenadora semiautomática y una etiquetadora. De esta manera se reforzó el área de producción y se pudo cubrir en tiempo y forma la demanda de nuestros productos.

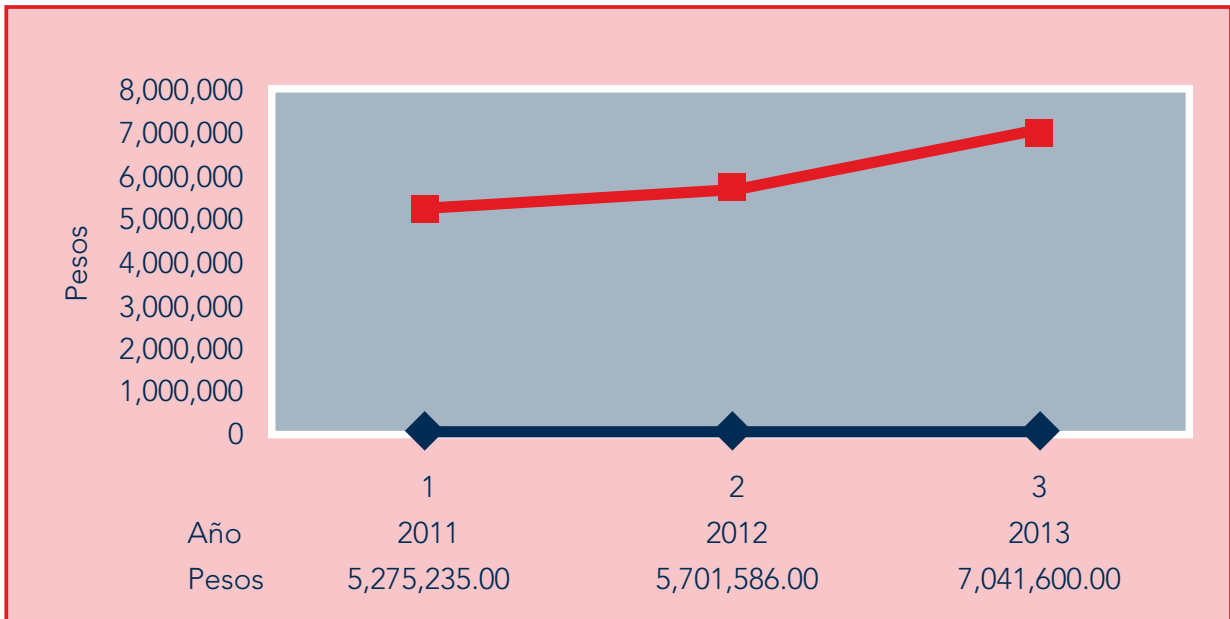
“Para el periodo de enero-diciembre de 2013, las ventas que generó Jarabe Perla fueron de siete millones cuarenta y un mil pesos, de los cuales 62% corresponde a la venta de jarabe, 28% a la venta de glucosa, 7% a materias primas y el restante 3% a la venta de fructosa (véase Gráfica 1).

“Para hacer más eficiente la operación por la creciente demanda de los productos, se adquirió en 2013 un camión de 4.0 toneladas para abastecer clientes potenciales, así como un montacargas eléctrico que facilita movilizar la producción en tiempo y forma”, indica el Lic. de los Reyes.

Por el crecimiento experimentado, la empresa tomó la decisión de buscar el apoyo de un especialista (gerente) para llevar la administración e



Gráfica 1
Ventas de los últimos tres años



Fuente: Elaboración propia.

En el periodo de enero-diciembre de 2013, las ventas a nivel total por litro fueron de 186,642 litros, registrando un promedio mensual de 15,554 litros, meta que ha sido superada para obtener, al final del año, 20,000 litros mensuales, lo que representó un incremento del 22% mensual.

¿Cómo se ve la empresa en el futuro?

Además de consolidarse en los mercados que actualmente atiende, Jarabe Perla busca innovar y aprovechar otras oportunidades, como la optimización de procesos en beneficio del cliente e invertir en la adquisición de nueva maquinaria (Sachet),

con el propósito de lanzar nuevos productos acordes con las tendencias del mercado.



¿Cuáles son las fortalezas de La Perla?

La empresa se ha esmerado en ofrecer excelente servicio, superar su capacidad de fabricación para satisfacer a los consumidores y seguir creciendo mediante el desarrollo de nuevos productos.

En cuanto a las fuentes de financiamiento de la empresa, la política que se ha seguido es la reinversión de utilidades, por lo que no ha requerido de financiamiento externo; su favorable situación financiera le permitirá ampliar las instalaciones

y comprar maquinaria con recursos generados internamente.

¿Cuáles han sido los problemas a los que se ha enfrentado Jarabe Perla?

Uno de los problemas que siempre ha existido es sobre el capital humano, ya que a pesar de su capacitación y los esfuerzos de la dirección, el desempeño no siempre es el deseado, lo cual crea problemas y conflictos que afectan el funcionamiento de la empresa. Actualmente, con la nueva gerencia, se está resolviendo dicha problemática.

¿Qué es lo más importante en la empresa?

Su política siempre ha sido: "Nuestros clientes y las personas que en ella laboran son vistas como personas no como negocio".

Por último, señala De los Reyes, "nuestra máxima ha sido y será emprender acciones que nos permitan el bien ser, el bien hacer y el bienestar para enfrentar el porvenir sin detenernos, además de estar innovando constantemente".



Jarabe Perla busca innovar y aprovechar otras oportunidades, como la optimización de procesos en beneficio del cliente e invertir en la adquisición de nueva maquinaria (Sachet), con el propósito de lanzar nuevos productos acordes con las tendencias del mercado.

Si usted desea contactar a la empresa, diríjase a la siguiente dirección: Jarabe Perla S.A. de C.V., Tlacotal Z 2306, Tlacotal Ramos Millán Iztacalco, 08720. D.F. Teléfono: (55) 56574274.

Dra. Laura Estela Fischer de la Vega
División de Investigación
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
lfischer@correo.fca.unam.mx



Visite nuestro portal

Emprendedores

<http://www.emprendedoresunam.mx>

Asesoría fiscal por Televisión
¡Ahora también por **TV UNAM!**

FISCAL.con

Un programa de la Facultad de Contaduría
y Administración de la UNAM

con más de **25** años de tradición.

Programa en vivo

Todos los jueves de 9:00 a 10:00 hrs.
por internet en:
<http://mirador.cuaed.unam.mx>

Retransmisión

Todos los sábados por TV UNAM
de 9:00 a 10:00 horas
Canal 255 de SKY
Canal 411 de Cablevisión
o en línea en:
<http://www.tvunam.unam.mx>

Por televisión abierta en el Distrito Federal
a través del canal digital 30.2, y vía satélite
en toda la República con sistemas de
televisión por cable y DTH.

Coordinadores:

L.C. y E.F. Miguel Ángel Martínez Uc,
L.C. y E.F. Susana Mireles Arreola,
C.P.C. Salvador Rotter Aubanel y
Dr. Carlos Alberto Burgoa Toledo

La FCA agradece a los conductores e invitados de este programa de TV quienes participan en forma honoraria

En coproducción con la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia (CUAED),
dentro de la barra educativa Mirador Universitario

<http://publishing.fca.unam.mx>



La Facultad de Contaduría y Administración presenta



Es un espacio editorial virtual especializado en temas relativos al mundo empresarial y organizacional, que tiene como objetivo facilitar el acceso inmediato a sus contenidos a través de los dispositivos electrónicos de la más alta tecnología.



La Facultad brinda también, a través de este medio, material gratuito, como libros electrónicos, ponencias, apuntes, artículos de la revista Contaduría y Administración y videos del programa de televisión Fiscal.con así como de conferencias impartidas en la FCA-UNAM.

Ingresa ya a nuestra página y descubre todos los contenidos que tenemos a su disposición.

<http://publishing.fca.unam.mx>

Supervivencia y competencia: problemática de los “changarros” y posibles soluciones

Fernando Sergio Campos Garduño

Era común ir a una tienda tradicional de la esquina a comprar víveres y artículos de impulso sin necesidad de ir al supermercado a conseguirlos. Estos negocios eran la fuente de ingresos de miles de familias mexicanas y también una forma de movilizar la economía del país.



En la actualidad los pequeños comercios o “changarros” como la “tiendita de la esquina” enfrentan grandes problemas ante la crisis económica, la reforma fiscal, los cambios en los hábitos de consumo, la competencia de grandes cadenas comerciales y, sobre todo, tiendas de conveniencia, por citar algunos de ellos.

Esta problemática se observa desde diferentes perspectivas y se analiza bajo diversas circunstancias y ópticas, pero no se han determinado medidas específicas que modifiquen su trayectoria y la solucionen integralmente. Asimismo, ni los propios interesados ni ninguno de los miembros de la cadena de valor o sistema de comercialización han dimensionado este pro-

blema comercial que poco a poco se está transformando en un inevitable problema social.

En décadas pasadas era común ir a una tienda tradicional (de la esquina) a comprar víveres y artículos de impulso sin necesidad de ir al supermercado a conseguirlos. Estos negocios eran la fuente de ingresos de miles de familias mexicanas y también una forma de movilizar la economía del país.

En el año 2000, el modelo de tienda denominado "de conveniencia" inició una gran expansión, aunque ya existían desde tiempo atrás cadenas como Seven Eleven. Sus promotores notaron la oportunidad de expandirse en virtud de las debilidades de las tiendas tradicionales. En la actualidad, existe un número de locales de conveniencia superior a los 15,000. Esto ha traído como consecuencia que muchos changarreros hayan cerrado sus puertas, dejando a infinidad de familias sin recursos y buscando maneras de subsistir. Esto es aún más grave ya que un porcentaje importante de estas tiendas se abrieron no como un negocio previamente planeado, sino como un salvavidas de personas desempleadas.

Una consecuencia colateral es que mucho del circulante generado en la localidad no se queda en ella, sino en empresas que lo manejan de forma discrecional y pocas veces lo reinvierten en el mismo lugar.

En este artículo se pretende reflexionar sobre las condiciones que guardan las tienditas de la esquina y las estrategias probables que les pueden solucionar varios de sus problemas y competir en este nuevo

esquema de comercio en el que se vive actualmente y se vivirá en el futuro.

Comercio al detalle

Un comercio minorista es el que se encuentra en el penúltimo escalón de la cadena de comercialización, es decir, el que está directamente en contacto con el consumidor. Existen comerciantes al detalle, a gran escala, de bodega, de tiendas departamentales, a pequeña escala, de especialidades, entre otros.

Tiendita de la esquina

Es la forma tradicional de consumo en la que la población mexicana en su mayoría suele comprar sus productos básicos como artículos de abarrotes, higiene, botanas, refrescos y alimentos frescos. Se ubican en las colonias de todo nivel económico, básicamente de menor ingreso. Son negocios familiares que emplean entre una a 10 personas, por lo que se les considera microempresas y representan aproximadamente el 60 % de la economía mexicana; cada tiendita cuenta con su propio ADN.

La gran mayoría de su volumen de venta se encuentra en categorías como refrescos (nueve de cada 10 litros para el hogar se compran en la tiendita) y bota-

Para muchos pequeños fabricantes, la desaparición o reducción de este tipo de negocio significa un duro golpe en virtud de que su capacidad financiera, comercial y productiva los elimina como proveedores de supermercados y tiendas de conveniencia.



nas (80%). Además, cerca del 50% ofrece carnes frías, lácteos, jugos y pan empacado.

En México las tienditas de abarrotes han desempeñado un importante papel en el desarrollo del comercio nacional. Es relevante su desempeño en el desarrollo social y económico aun siendo un sector con grandes desventajas; el canal "tienda de la esquina" representa una proporción de ventas estratégica para varios fabricantes y algunos mayoristas, oscilando éste entre un 48% y 70%.

Para muchos pequeños fabricantes, la desaparición o reducción de este tipo de negocio significa un duro golpe que amenaza, incluso, su desaparición, en virtud de que su capacidad financiera, comercial y productiva los elimina como proveedores de grandes cadenas de supermercados y tiendas de conveniencia.

Aspectos relevantes de las tienditas de la esquina

- En datos del 2011 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) se señala que el total del comercio de abarrotes y alimentos al por menor está conformado por un total de 996,186 entidades económicas y se desglosa de la siguiente manera:
 - 631,081 son abarrotes, ultramarinos y misceláneas.
 - 365,106 son otros tipos de comercio al por menor.
- El 35% del gasto de los hogares mexicanos se realiza en la tiendita de la esquina, además de ser el canal más visitado, con 217 viajes en un año por hogar.
- Las tienditas de la esquina representan el 56% de las ventas de abarrotes en México y cuentan con el 90% de puntos de ventas al sumar más de 500,000 establecimientos en el país, de acuerdo con datos de la consultora Accenture.

- 27,226 son tiendas departamentales y de autoservicio.
- Vanguardia *on line* menciona que, de acuerdo a un monitoreo semanal llevado a cabo en 8,500 hogares a nivel nacional (principalmente en Mérida, Tijuana, León, Puebla, Valle de México, Guadalajara y Monterrey), la "tiendita de la esquina" es la preferida en México.

Un comercio minorista es el que se encuentra en el penúltimo escalón de la cadena de comercialización, es decir, el que está directamente en contacto con el consumidor.

- El 40% del ingreso de las familias mexicanas se destina a la compra de bienes de consumo básicos, un 60% de la población compra en las "tiendas de la esquina"; de ese tamaño es el mercado del abarrote, sea éste la miscelánea o la tienda de conveniencia, lo que demuestra el potencial de crecimiento de los negocios minoristas como tiendas de la esquina, abarrotes, misceláneas, etcétera.

Aspectos problemáticos

- Se ha identificado y clasificado la problemática que enfrenta el comercio tradicional, como ser un modelo de negocio obsoleto, precios poco competitivos y una mala imagen, así como un conjunto de carencias en materia de regulación.
- Crecimiento acelerado de las cadenas de tiendas de conveniencia, por lo que los competidores de este sector tienen que disputarse un mercado actualmente valorado en cerca de 75,000 millones de pesos anuales. El crecimiento de las tiendas de conveniencia se deriva, de acuerdo con diversos analistas, de que este nicho de ventas está subexplotado.
- Hasta finales del 2009 se contabilizaban en el país poco más de 9,600 puntos de venta de las cadenas más fuertes de este sector: alrededor de 7,334 Oxxo (70% de ventas en 2009, \$53mil millones), de Grupo

FEMSA; 1,100 Seven Eleven de Grupo Chapa; 830 Extra, de Grupo Modelo; 350 Super City, de Organización Soriana, y 130 Círculo K. Actualmente, este esquema se ha visto modificado ya que ha entrado a competir la Cadena Mambo con un esquema de negocio de tienda de barrio; Grupo Modelo se desprendió de Extra, que adquirió Círculo K. Los planes de crecimiento de todas ellas son enormes en perjuicio de las tienditas de la esquina. Por cada tienda de conveniencia o "expres" que abre en una colonia, desaparecen cuatro pequeños negocios.

- Falta de créditos accesibles para su modernización o expansión, ya que no son sujetos de crédito.

De acuerdo con la situación que se ha señalado, es necesario desarrollar un análisis FODA que permita dimensionar el problema y encontrar soluciones viables.

Fortalezas

- *Los clientes valoran cuestiones de calidad* en los productos como la frescura de la fruta o el pan recién llegado de la panadería.
- *La atención personalizada y con calidez.* Este tipo de comercios están sumamente ligados al ADN del dueño. El hecho de que el dueño de la tienda –o sus fami-

El 35% del gasto de los hogares mexicanos se realiza en la tiendita de la esquina, además de ser el canal más visitado, con 217 viajes en un año por hogar.

liares– salude y converse con el cliente crea un lazo de proximidad y de valor agregado.

- *Mercancía fiada.* Es característico (y parte de su supervivencia) que las tiendas de la esquina fien productos a sus clientes, lo cual no sucede en las tiendas de conveniencia.
- *Practicidad y proximidad.* Derivada de la cercanía a su casa o centro de trabajo. Es el canal de cercanía por excelencia, donde con un bajo desembolso por compra promedio se puede comprar lo que se necesita en tamaños pequeños y medianos.
- *Permite la compra de satisfactores* en la cantidad mínima necesaria.
 - *Ofrece productos* que el comercio organizado no vende.
 - *Es fuente de trabajo* para vecinos o familiares, porque el negocio es de la misma familia; lo trabajan y lo cuidan ellos mismos.
 - *El dinero que se recibe* se queda en la entidad.

Oportunidades

- *Lugares de tradición y valor.* Son lugares en los que la mayoría de los mexicanos ya están acostumbrados a realizar sus compras, difícilmente ese hábito de consumo –que ha pasado de generación en generación– desaparecerá por muchas tiendas de conveniencia y precios bajos que existan.
- *Ampliar la mezcla de productos.* El dueño debe ver más allá de su negocio y comprender que éste no es una tienda de abarrotes, sino un lugar donde el cliente busca beneficios en distintos productos. Muchas tienditas exitosas se mantienen vivas gracias a que han introducido otros productos como cervezas, papelería o recargas telefónicas.
- *La conveniencia* que se tiene para que el consumidor acuda a comprar cierto producto.
- *La lealtad* que los vecinos pueden tener a la tienda.



- *Modernización de la tienda* con financiamiento de ciertos programas.
- *Ayuda gubernamental.* Obteniendo financiamientos y asesoría de entidades públicas, como la Secretaría de Economía (SE). Apoyo fiscal y facilidad para su regularización; se requieren pocos requisitos de apertura.

Debilidades

- *Falta de análisis sobre la viabilidad* del negocio y planeación estratégica. El emprendedor de las tienditas proyecta su entusiasmo hacia el mercado y cree que éste le hará ganar dinero inmediatamente; o bien, es la solución a un problema de desempleo. Asimismo, el empresario no tiene un plan de acción que le permita fijarse objetivos de acuerdo con sus capacidades. Hay poco análisis y mucho corazón en la apertura de este tipo de negocios.
- *Falta de conocimientos de administración y marketing.* Muchas veces los propietarios no cuentan con conocimientos de control de inventarios, promoción, inversión ni programas de cómputo. Por ejemplo, aunque una fuerte estrategia de diferenciación visible en las tienditas de la esquina es la atención personalizada, que genera relaciones de valor, cadenas como Oxxo emplean estrategias de *marketing* en las emociones del consumidor para convertirlos en clientes cautivos.
- *Miopía en el negocio.* Aunque son lugares que difícilmente desaparecen, muchas veces los dueños no perciben cuáles son los productos o beneficios que requieren sus clientes. A veces esa falta de visión les impide ofrecer productos próximos al alcance de las necesidades del cliente.
- *Falta de herramientas de bancarización.* Muchas tienditas sólo aceptan como forma de pago el efectivo y muchos clientes hoy utilizan su tarjeta de débito o crédito, en gran parte para evitar declarar ingresos comprobables.
- *Toman dinero de la caja según lo requieran.* No cuentan con reservas de emergencia.

- *No atienden adecuadamente.* En ocasiones, el trato a los clientes se vuelve poco amable y sin calidez en el servicio.
- *No respetan los horarios de apertura y cierre.* No funcionan las 24 horas.
- *Dentro de las debilidades que tienen* las tiendas de la esquina están:

- Modelo de negocio obsoleto.
- Precios poco competitivos.
- Debilidad en la negociación con proveedores.
- Compran poca cantidad de mercancía (menudeo).
- Mala ubicación e imagen:
 - Mala ubicación y mal diseño de imagen.
 - Mala distribución y falta de equipamiento.
 - Poco mantenimiento y poca higiene.

Amenazas

- *Características de la competencia.* Las principales características de competidores como Oxxo y 7 Eleven son su privilegiada posición cerca de centros comerciales o esquinas de alta circulación, sus horarios de hasta 24 horas, mayor tecnología de información, servicio de estacionamiento, realizan compras por volumen que permite la reducción de costos, mayores espacios del local, mayor surtido y la rapidez que le brindan a los consumidores para adquirir sus productos –gracias a las dimensiones del local, acomodo de artículos y rapidez de la caja. Además, son los lugares ideales para hacer compras de impulso.
- *Crecimiento de la competencia.* Las cadenas de tiendas de conveniencia han tenido un amplio y rápido crecimiento en los últimos años. Por ejemplo, Oxxo cuenta con 10,601 tiendas estratégicamente ubicadas en México y planea llegar a las 12,000 en 2014.
- *Factores económicos y legales.* El alza de los precios o impuestos en determinados artículos –como el refresco– pueden afectar la venta y decisiones sobre la inversión de determinados productos.

- *La inseguridad* en algunas comunidades.
- *Falta de regulación* en la apertura de tiendas de conveniencia.

Conclusiones y sugerencias

Las tienditas de la esquina son un negocio que difícilmente desaparecerá. Son canales de tradición que han creado hábitos de consumo que son difíciles de cambiar en la población, pese al nuevo modelo y ventajas competitivas de las tiendas de conveniencia. Existen dos escenarios para este tipo de comercios: en el primero están las tiendas que son rentables debido a la visión de negocio, calidad del servicio y de los productos que ofrecen —estrechamente vinculados al ADN del dueño que se refleja en la tienda—. El segundo está conformado por las que tienen problemas para operar y necesitan afiliarse a alguna cadena de empresas, *así como desarrollar su propia cadena de tiendas, establecer cooperativas o asociaciones de compra, o “morir”*. En cualquiera de los casos, es necesario tener una planeación de negocios basada en objetivos reales, pero tomando en cuenta las condiciones del entorno y la competencia.

Pese al entusiasmo que pueda tener el dueño, si las ventas no generan rentabilidad es necesario hacer un análisis de los objetivos establecidos y emprender acciones correctoras en caso de ser necesarias. Los elementos que diferencian y fortalecen a las tienditas de la esquina sobre otros

tipos de negocios son la calidad percibida por parte de los clientes, la atención al cliente y el ADN empresarial, los cuales siempre deben ser preservados y trabajados por el dueño para continuar sobreviviendo rentablemente.

Antes de abrir un negocio de este tipo es necesaria una investigación sobre las necesidades de consumo de la comunidad, la competencia y sus factores de éxito, así como una estrategia única para abordar al segmento deseado.

Es necesario que el tendero se convierta en un empresario y para ello debe hacer la planeación de sus objetivos a mediano y largo plazo. Además, es necesario que cuente con conocimientos básicos de administración, rotación de inventarios, inversión y *marketing*; es decir, que se encuentre capacitado en dichos conocimientos, para establecer reglas estrictas sobre el manejo de la mercancía, gastos y utilidades, llevando un análisis continuo de la operación en cifras.

Por otra parte, la utilización de *software* para la administración de la tienda y control de inventario puede ser una excelente herramienta para lograr sus objetivos y un mayor control sobre sus actividades. Una excelente opción es el *software* Terminal Punto de Venta (TPV), que permite tener un

control sobre el inventario y caja de cobro.

En cuanto a la conveniencia de pago para el cliente, el dueño debe darle la seriedad a su negocio y dar de alta esta forma de pago. Aceptar tarjetas de crédito y débito puede atraer a más clientes y a otros, volverlos cautivos.

También es imprescindible que los propietarios o encargados sepan detectar las necesidades de los clientes para ofrecerles productos que se traduzcan en beneficios únicos para ellos y que logren valor.

Los gobiernos federal y estatales deben considerar la situación de las tienditas de la esquina como un problema tanto económico como social, y analizarlo y atacarlo desde todos los puntos. Hay algunos intentos de apoyo a esta problemática, como el ejemplo del gobierno de Zacatecas que ha creado el programa Mi Tiendita. Dicha iniciativa apoya con “10 mil pesos a fondo perdido a cada comerciante, con la condición de



que utilicen 7 mil para remodelar el 'changarro' y el resto para adquirir mercancía".

La Secretaría de Economía (SE) ha presentado el programa de modernización "Tienda de Esquina, Súper Ya", el cual en su primera etapa, y con una inversión de 60 millones de pesos, pretende apoyar a seis mil establecimientos tradicionales mediante capacitación, consultoría y mejoramiento del espacio físico. La división de dicha ayuda será de apoyo a 500 microempresarios para la mejora integral de sus negocios y a 5,500 más un apoyo de capacitación básica de gestión de negocios. Posteriormente, se les pretende otorgar un apoyo adicional para la mejora integral de sus locales.

La base del programa se centra en la mejora de los negocios mediante siete componentes: capacitación para desarrollar habilidades y conocimientos del negocio; seguimiento para evaluar la aplicación de los conocimientos; asesoría para administración de su tienda; distribución para que los negocios tengan una amplia oferta de productos; adecuaciones y mejoramiento del local; financiamiento vía crédito para capital de trabajo y equipamiento, así como entrega de un sistema de terminal de punto de venta, que les permitirá contar con información sobre el estado de su negocio, sus costos y utilidades.

En cuanto a los resultados obtenidos por el programa se menciona que los 13 mil tenderos capacitados hasta el momento han logrado mejorar su rotación de inventario, optimizar los espacios físicos y obtener un incremento en ventas del 20%, así como una reducción en costos de hasta un 10%, sin necesitar de ningún financiamiento.

El Gobierno del Distrito Federal (D.F.) ha intentado en algunas delegaciones colaborar con los tenderos para que ofrezcan servicios adicionales que les permitan ser más competitivos.

Este artículo tiene como base el trabajo realizado por alumnos de la especialidad de mercadotecnia del posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de

México (FCA-UNAM) de la materia "Seminario de Comercio al Detalle".

Por su activa participación en esta investigación, agradezco a Mariana Daniela Arriaga Lara, Adriana Ávila Perea, José Guillermo Cabezas de la Rosa, Ana Magdalena Díaz Cordero, Cintia Yetlanezi Guzmán Cruz, Elizabeth Medina Luciano y Filiberto Ruíz Jiménez.

Referencias

- COLTMAN, Michael M. (1993). *Cómo iniciar y administrar un negocio minorista*, Colombia: Norma.
- DUNCAN, Delbert J., PHILLIPS, Charles F. y HOLLANDER, Stanley C. (1973). *Venta minorista*, Barcelona: El Ateneo.
- HOBINSON, O. Preston, D.C.S. y HAAS, Kenneth B. (1957): *Organización y arte de la venta al detalle*, Barcelona: Luis Miracle.
- MASON, J. Barry, MAYER, Morris L. y EZELL, Hazel F. (1990). *Fundamentos de comercio al menudeo*, México: Continental.
- WINGATE, John W., SCHALLER, Elmer D. y BELL, Robert W. (1979) *Problemas en el comercio al menudeo*, México: Diana.

Páginas electrónicas

- Comercio tradicional en México: "La tiendita de la esquina", <<http://www.gs1mexico.org/news/noticias/comercio-tradicional-en-mexico-la-tiendita-de-la-esquina/>>.
- Comercio tradicional en México: "La tiendita de la esquina" (versión completa en formato PDF), <<http://www.gs1mexico.org/news/wp-content/uploads/2012/06/Comercio-tradicional-tiendita-de-la-esquina1.pdf>>.
- Presentan programa de modernización de "Tienda de Esquina", <<http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/informacion-relevante/7539-boletin066-12>>.

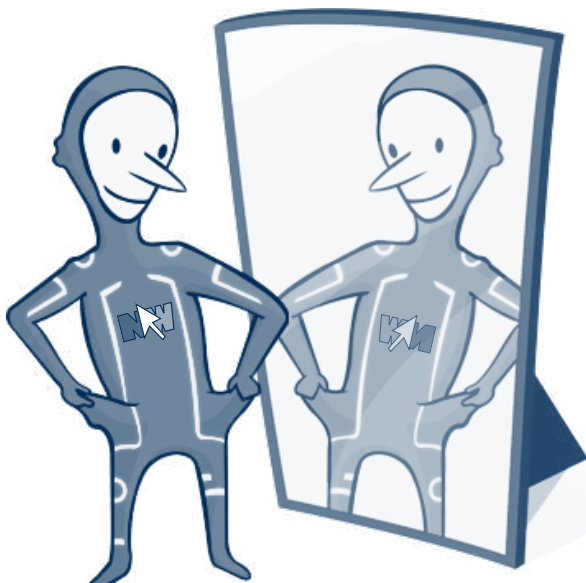
Mtro. Fernando Sergio Campos Garduño
Academia de Mercadotecnia
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México D.F., C.P. 04510
ferscg@hotmail.com



Nueva Web, ¡la nueva era!

Francisco Martínez García
y Verónica Torres Sandoval

Con Desarrollo Web nos enfocamos a todo lo que tiene que ver con Internet, como páginas y desarrollo de sistemas. Incluye diseño personalizado y se utilizan las últimas tendencias de tecnología.



Presentamos a nuestros lectores una entrevista con Manuel Hernández, fundador de “Nueva Web”, empresa en pleno desarrollo y crecimiento que orgullosamente fue incubada en el Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme), de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (FCA UNAM).

Charlar con Manuel permite observar a una persona acostumbrada a atender múltiples asuntos a la vez: *tablet*, celular y computadora son las herramientas que le acompañan a lo largo de toda esta entrevista. Consultar información, atender su negocio, responder mensajes, descargar y enviar archivos con una velocidad vertiginosa son algunas de las muchas actividades que realizó a lo largo de esta entrevista.

Hola Manuel, cuéntanos, ¿a qué se dedica tu empresa?

Conceptualizamos a Nueva Web como una agencia de *marketing* digital donde tenemos tres grandes servicios: desarrollo web, *marketing web* y *social media optimization*. También tenemos ahora lo que llamamos “IncurSIONa” (www.incurSIONdigital.org.mx).

Con Desarrollo Web nos enfocamos a todo lo que tiene que ver con Internet como páginas y desarrollo de sistemas. Incluye diseño personalizado y se utilizan las últimas tendencias de tecnología –HTML 5, CSS3–, que sean *responsive*, adaptadas para los móviles, autoadministrables y también hacemos e-commerce, gestionamos tiendas virtuales, es decir, puntos de venta digitales.

¿Cuál es la diferencia entre Nueva Web e Incursión Digital?

Con Nueva Web creamos páginas muy personalizadas (www.nuevaweb.com.mx); con Incursión Digital estamos atendiendo otros mercados (www.nuevaweb.com.mx); hemos enfocado este esfuerzo a las pequeñas y medianas empresas (pyme) y emprendedores con presupuestos limitados; lo vemos como un semillero porque, para atender este segmento, contratamos a personas que se inician en la vida laboral, así también generamos talento para nosotros como empresa, ya que encontrar perfiles para trabajar con Internet es muy complicado. En las universidades todavía no te enseñan a ser programador-diseñador, así que se necesitan perfiles especiales para lograr productos que sean tanto atractivos como funcionales; por eso queremos generar ese talento que apenas comienza en las escuelas.

¿Qué retos han superado en Nueva Web?

Antes de desarrollar páginas como lo hacemos ahora, utilizábamos Flash, pero dejó de ser funcional con el cambio de tecnologías. La introducción de códigos como HTML hizo que Flash se dejara de ver gradualmente, por ejemplo, en dispositivos móviles. Así surgieron nuevos conceptos como posicionamiento orgánico, posicionamiento en buscadores como Google o dispositivos como Apple o Android; todo esto te va llevando de la mano para desarrollar



nuevas cosas y éstos son los retos más importantes: los cambios. Yo no soy programador, ni diseñador, estudié administración y me he vuelto multidisciplinario al aprender diferentes conceptos de programación y, poquito a poco, voy entendiendo detalles de esos temas, o de diseño.

El Internet permite medir todo y ésa es una diferencia importante que tiene con medios tradicionales de comunicación, genera interacción con el usuario.

¿Cómo ha evolucionado NuevaWeb?

Iniciamos en la incubadora en 2013, pero ya la veníamos trabajando desde 2011; y aunque puede ser considerada como una empresa familiar, todos tenemos muy claro nuestro papel en la empresa.

¿Cuántas personas trabajan hoy contigo?

Iniciamos mis primos y yo, de ser tres personas ahora somos 15, más las personas que contratamos para proyectos específicos.

¿Cómo te iniciaste en la actividad empresarial?

Soy licenciado en Administración por la FCA-UNAM y en la carrera te impulsan para crear nuevas cosas para desarrollar para emprender. Cuando comenzamos, realmente no existía como tal un concepto de "emprender", o estaba iniciando. Poco a poco fui entendiendo qué es una empresa. Entonces buscaba echar a andar un negocio con un amigo, para ganar dinero y aprovechar el tiempo que tenía libre; así empecé porque desconocía muchas cosas. Finalmente me interesé por el desarrollo web porque de pequeño tomé un curso de Dreamweaver junto con

mis primos. Lo que aprendí no lo llevé a la práctica y lo olvidé, pero un día supe que alguien necesitaba una página web y lo comenté con mis primos Juan y Carlos y pronto comenzamos a idear el nombre, identidad y otros elementos de nuestra empresa, todos estábamos en la universidad y empezamos a ver qué salía; al poco tiempo se unieron más personas al equipo, como cuando creas una banda de música.

¿Y cómo llegaste a la incubadora de Cenapyme?

Llegó un momento en que algunos de los integrantes del equipo comenzaron a tener otros intereses y fuimos menos los involucrados en el proyecto. Entonces conocí al Lic. Francisco Martínez García, de la incubadora de Cenapyme, y ahí hice mi servicio social. Le platicué a Francisco sobre mi proyecto y él me animó a incubarlo. Fuimos de los primeros aceptados para los proyectos de incubación y junto con ello venían grandes detalles: crear un plan de negocios y estrategias. Así empezamos a trabajar en nuestros manuales, visión, misión y ese tipo de cosas. Con esto nos iniciamos en aspectos de profesionalización del proyecto, a la par de lo que veníamos realizando empíricamente.

¿Qué es lo que un emprendedor espera de un proceso de incubación?

Creo que la meta que busca el que incuba es financiarse, pero yo creo que la meta está un



poco equivocada, yo no he utilizado fondos de financiamiento, todo ha sido manejado por nosotros. Hay un concepto que se llama *bootstrapping*, que es la autofinanciación del proyecto. Nosotros empezamos a generar dinero de distintos proyectos. Mi primera publicidad fueron unos folletos y salí a la calle para ir de tienda en tienda, de local en local a decir que hacía páginas.

¿Consideras que Internet es una buena alternativa para los pequeños y medianos empresarios que buscan colocarse en el mercado?

Internet es todavía un paradigma, un tabú que tienen las empresas. Incorporar las nuevas tecnologías siempre es complicado para todos.

Hay tres satisfactores para una página de Internet: los blogs o wikis gratuitos; los usas pero no están personalizados. Es fácil que subas la información, pero sino no tienes un dominio propio puedes hacerlo con un subdominio del proveedor del servicio para tener

un canal de comunicación en Internet. El siguiente satisfactor que tenemos son empresas que se dedican a vender plantillas, éstas son de temas más grandes, pero finalmente están prediseñados; el tercero son elementos más desarrollados y a la medida del cliente. En los dos primeros casos se cumple con la función de tener presencia en Internet. El tercero permite generar una experiencia del usuario. Entonces vas viendo cuáles son los diferenciadores de cada elemento.

El Internet permite medir todo y ésta es una diferencia importante que tiene con respecto a los medios tradicionales de comunicación; al medir todo, es más sencillo cumplir los objetivos de las empresas, pues genera interacción con el usuario. A éste hay que darle una experiencia para que vuelva y siga la marca; con ello, viene la experiencia del usuario y su respectiva interfaz, en este sentido es importante que ésta sea congruente con el perfil que estamos atendiendo, tomando en cuenta, por ejemplo, la edad del usuario y otras características.

¿Qué beneficios le aporta Internet a una pyme para darse a conocer?

Esto comienza a crecer más allá de los medios tradicionales. Muchas empresas nunca imaginarían tener un anuncio en televisión, una valla o un espectacular; es demasiado caro. El reto para acercar las empresas a Internet es derribar el mito de que es difí-

cil, complicado y no es “adecuado”. Pero cuando demuestras que Internet es lo más sencillo y que así ha transformado la forma en que interactuamos, nos comunicamos y vendemos –y aún así sigue siendo un medio increíblemente barato–, con ello logras interesar a nuevas personas para que lo aprovechen. Ser ejemplo en el Internet puede costar muy poco, porque es para todos y ahora es parte de nuestra vida. Por ejemplo, la mitad de las búsquedas que se hicieron el año pasado por Internet en México se realizaron desde un móvil y apenas hace un año que la gente comenzaba a tener *smartphones*. Ahora se usan para buscar de todo: cerrajería, mensajería, en fin, estar en la red es una decisión de inversión.

El Internet de hoy es distinto al de hace cinco años, y en una industria que cambia tanto en tan poco.

¿Qué desafíos enfrentas como emprendedor?

Renovarse es el desafío, informarse sobre las nuevas tecnologías y las tendencias de diseño que se desarrollarán. Tan sólo en los celulares los cambios han sido importantes en detalles tan pequeños como los íconos en las pantallas. Como es una industria altamente dinámica, hay que estar a la par de lo que ocurre.

Además, este dinamismo es demandante económicamente; para que tú reacciones a tiempo tienes que invertir sabiamente en actualizaciones clave.

¿Es necesario que renueves con frecuencia tus dispositivos de trabajo?

Sí, aunque existen aplicaciones que permiten ver el resultado final tal y como se vería en otros dispositivos y es necesario tener los que se utilizan en la actualidad. Yo trabajo casi al mismo tiempo con la *tablet*, el celular y la computadora portátil porque en cada uno hago cosas distintas.

¿Cómo sobresalir en un mercado aparentemente saturado?

Creo que podemos pensar que todas las industrias están saturadas, porque hay un líder en cada una y la prestación de servicios es muy competida. Internet

es joven y se cree que el mercado está acaparado por las grandes agencias, pero no, porque es muy grande y se ha enfocando y especializando a ciertos aspectos, por lo que hay un mercado para todos. Hay diferentes necesidades que una sola empresa no las puede satisfacer, es imposible.

Sin embargo, no pocos emprendedores ven con temor o reservas iniciarse en el campo en que tú te desarrollas y consideran difícil sobresalir en él.

¿Qué panorama es el que se pueden encontrar?

Es una industria que está en desarrollo y crecimiento; el primer temor que se puede tener es que si no te adaptas rápido, te vence la celeridad de la tecnología, ése es el verdadero temor, que la misma industria va avanzando y te deja atrás si no te actualizas.

¿Qué ha sido lo más satisfactorio de tu experiencia como emprendedor?

Cada paso que hemos dado nos ha traído más responsabilidades, desde las fiscales hasta las de que la gente comienza a confiar en lo que haces. Estamos felices por lo que hemos logrado, pero creemos que la industria nos permitirá llegar más lejos y nosotros todavía pensamos que vamos empezando porque no nos hemos consolidado y nuestra visión es a largo plazo. Sabemos que si nos quedamos como estamos, vamos a vivir bien, pero creemos que podemos dar más todavía y crecer más.

Y así, concluye la charla con una joven realidad del emprendimiento en México.

Lic. Francisco Martínez García

Incubadora del Centro Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme)
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
fmartinez@cenapyme.fca.unam.mx

Mtra. Verónica Torres Sandoval

Incubadora del Centro Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme)
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
vtorres@cenapyme.fca.unam.mx



Establecimiento de las 5 c's de los negocios electrónicos

René Montesano Brand

El comercio es la consecuencia de una comunidad leal a nuestro sitio; si lo que publicamos es atractivo, los miembros de la comunidad adquirirán nuestros productos y/o servicios en un medio de intercambio seguro y confiable.

El comercio en Internet tiene sus orígenes a mediados de la década de 1990, después de que el Congreso de los Estados Unidos de América (EUA) levantara la prohibición de usar Internet como plataforma comercial. Uno de sus principales representantes, Amazon.com, se ha convertido en la empresa de ventas minoristas más grande de Internet con el paso del tiempo.

Podemos definir al comercio electrónico como “un sistema que permite y facilita que cualquier empresa pueda ofrecer productos y/o servicios a todo tipo de consumidores, de tal forma que éstos puedan adquirirlos, no importando distancias, de una manera más fácil, más rápida y menos costosa”.¹ En otras palabras, es un sistema que permite a los usuarios de Internet tener acceso a productos y/o



¹ Quezada Gómez, E. (2004). *Los negocios virtuales*, 16.

servicios ofertados por las empresas las 24 horas del día, mientras que a las empresas les proporciona una plataforma para hacer llegar sus productos y/o servicios a sus clientes potenciales sin necesidad de intermediarios.

Cuando una empresa o particular se decide abrir un negocio por Internet, es recomendable seguir como guía de desarrollo lo que se denomina las 5 c's de los negocios electrónicos, que nos muestran los elementos básicos para ofrecer productos y/o servicios en Internet. Las 5 c's son las siguientes:²

Contenido. El contenido hace referencia a la información que va a ser colocada en el sitio web, además de todos los elementos multimedia que lo acompañen (videos, sonido, imágenes, etcétera).

Dentro de las consideraciones que debemos hacer con respecto al contenido, podemos mencionar las siguientes:

- La información contenida en el sitio web debe ser redactada lo más concreta, simple y sintetizada posible, es decir, debemos evitar el uso de términos técnicos en la medida de lo posible para asegurarnos de que los visitantes la comprendan sin dificultad, además de que no debe ser extensa para evitar abrumar al lector. Recordemos que la página web es la carta de presentación del negocio al mundo entero, independientemente del público al que vaya dirigido.
- El contenido multimedia colocado en el sitio siempre debe estar relacionado con la información desplegada en el sitio web o con los productos y/o servicios ofertados.
- Si es necesario agregar información técnica o más detallada de los productos y/o servicios que

se oferten en el sitio web, es recomendable agregar dicha información a través de una página web anexa, en forma de información desplegable, ya sea en la misma página o a través de una ventana emergente; otra forma útil es a través de documentos descargables en formato PDF.

- Para realzar la formalidad del sitio web y de la empresa misma, se debe incorporar una sección de contacto, donde los visitantes del sitio web puedan encontrar un teléfono, una dirección de correo electrónico y la dirección física donde se ubica la empresa.

Contexto. Éste hace referencia a la experiencia de navegación que tiene el usuario cuando visita nuestro sitio web, recordando que, como en todo, una buena experiencia ayuda a que los visitantes regresen de manera recurrente a visitar nuestro sitio. Con respecto al contenido podemos seguir las siguientes recomendaciones:

La información contenida en el sitio web debe ser corta, concreta y simple, sin términos técnicos, para asegurarnos de que los visitantes la comprendan sin dificultad.

- Debe permitir una navegación fluida, esto es, se debe contar con menús o pestañas de acceso que permitan a los visitantes entrar a las diferentes secciones de nuestro sitio de manera directa, sin olvidar que desde cualquier sección del sitio web se debe regresar a la página inicial sin dificultad, por lo que es recomendable siempre tener visible su enlace
- Es deseable que los usuarios puedan personalizar el sitio para mejorar su experiencia de navegación sin obligarlos a registrarse; por ejemplo, si los usuarios se registran en nuestro sitio web deberán ser capaces de modificar algunas opciones de configuración del sitio web, por ejemplo, que en la elección de la sección de inicio se les permita modificar el tipo de letra, algunos colores, etcétera.
- Debe de tener la capacidad de recordar a un usuario, aunque no se encuentre registrado; lo anterior es posible mediante la habilitación de unos programas de identificación que se instalan

² Quezada Gómez, E., ibidem.



en el navegador del usuario denominadas *cookies*; a través de ellas es posible identificar información relacionada con el usuario, lo cual permite al sitio web relacionarlo con las secciones y la información consultada, permitiendo colocar información relevante en la página de inicio para llamar la atención del usuario.

- Las imágenes, videos y sonidos que se coloquen en el sitio web deben tener un tamaño adecuado, lo anterior con el objetivo de agilizar la carga del sitio web y no alentar la navegación.

Comunidad. Se refiere a los usuarios de Internet que se identifican con el sitio web; son aquellos usuarios que gustan de lo que publicamos y de los productos y/o servicios que ofrecemos y que, al final del día, dan soporte a nuestro sitio web y, por tanto, se convierten en la razón de ser del mismo.

Para construir una comunidad en Internet, el factor comunicación es determinante; en Internet se establecen canales de comunicación directos entre usuarios y empresas, canales como el correo electrónico, los *chats*, foros, *blogs*, redes sociales, etcétera.

Es importante señalar que en Internet el enfoque hacia los usuarios es esencial, por lo que es recomendable realizar las siguientes acciones generales:

- Al recibir un mensaje de correo electrónico de un usuario, es deseable enviar una respuesta en un lapso no mayor a 24 horas, para que no pierda interés y sienta que se le toma en cuenta.
- Al igual que con el contenido del sitio, los correos electrónicos deben de ser breves y concretos,

Al recibir un mensaje de correo electrónico por parte de un usuario, es deseable enviar una respuesta en un lapso no mayor a 24 horas, para que el usuario no pierda interés y sienta que se le toma en cuenta.

tratando de responder a las preguntas de los usuarios de manera completa.

- Si se trata de foros o blogs de comentarios asociados a nuestro sitio web, es recomendable dar respuesta a los comentarios vertidos en ellos de manera adecuada, mostrando interés en los comentarios positivos y aceptación y apertura a los negativos; recordemos que al ser un canal de comunicación libre, es posible recibir todo tipo de comentarios.
- Si las preguntas de los usuarios son muy complejas y requieren de un experto para su respuesta, se recomienda enviar un correo de respuesta al usuario dentro de las primeras 24 horas donde se le notifique que nos encontramos trabajando en su duda y realizando las consultas necesarias a los expertos; al resolver el problema, notificar de forma inmediata al usuario, manteniendo el dominio de la problemática de nuestra parte.
- Si se tienen salas de *chat* habilitadas, es necesario contar con personal dedicado a monitorear y responder los *chats* de forma inmediata; recordemos que los usuarios pueden acceder a las salas en cualquier momento. Es recomendable establecer horarios específicos para las salas de *chat*, con lo que evitaremos que los usuarios entren en horarios poco convenientes para su atención.

Otro canal de comunicación muy importante son las redes sociales en Internet, que son diversas; podemos encontrar redes sociales de esparcimiento (Facebook, Google+, hi5, etc.) y redes profesionales (Neurona, LinkedIn, etcétera.).

Una de las razones por las que las empresas deben de considerar el empleo de redes sociales son los datos que nos arroja el estudio de hábitos de Internet del año 2013 que presenta la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI):³

- Existen 45.1 millones de usuarios de Internet en México.
- El 60% de los usuarios tiene una edad de entre 12 y 34 años.
- El usuario promedio se conecta 5.1 horas diarias.
- 82% de los usuarios que se conectan diariamente entran a sus redes sociales.
- 93% de los usuarios de Internet en México están registrados en una red social.

Por su misma naturaleza, las redes sociales son un canal de mercadotecnia y una plataforma excelentes para generar una comunidad.

Algunas de las recomendaciones para explotar las redes sociales son:

- Abrir una cuenta en varias redes sociales, dependiendo del perfil de la empresa.
- Generar, en el caso de Facebook, una *fanpage* para que se tenga un sitio de

soporte adicional a nuestro sitio web principal. El *fanpage* debe contar con la información básica de la empresa, productos y/o servicios y la información de contacto que mencionamos en el apartado de contenido.

- Buscar grupos asociados a nuestro sitio web dentro de la red social y unirse a ellos para empezar a generar presencia a través de comentarios y aportes a las temáticas de los grupos.
- Realizar publicaciones periódicas (al menos 2 o 3 veces por semana), presentando experiencias, artículos, actividades, etc., que sean de interés para los usuarios y siempre relacionados con la actividad

del sitio web. Dentro de cada publicación se debe incluir la liga correspondiente a nuestro sitio web y los créditos correspondientes.

- Es importante no tratar de vender productos y/o servicios de forma inmediata, primero se debe generar una aceptación a la presencia de la empresa en el grupo y un interés en nosotros antes de comenzar a ofrecer algo.

Mantener una comunidad en Internet requiere más tiempo que dinero, así que se debe considerar una planificación adecuada de tiempo para dedicar a construir y mantener una comunidad.

Comercio. Es la consecuencia de una comunidad leal a nuestro sitio; si lo que publicamos u ofrecemos es atractivo, los miembros de la comunidad no dudarán en adquirir nuestros productos y/o servicios, pero es necesario ofrecer un medio de intercambio seguro y confiable. Por parte de la empresa es necesario establecer diferentes opciones de pago para los clientes para que puedan adquirir nuestros productos y/o servicios de forma segura, además de garantizar tanto sus datos personales como la entrega



³ Fuente: AMIPCI (2013), *Estudio de hábitos de Internet* (6 de abril, 2014, 17:30hrs.), en Asociación Mexicana de Internet, disponible en línea en: <<http://www.amipci.org.mx/?P=esthabitos>>.

de los pedidos de forma confiable y en los tiempos establecidos.

Colaboración. La colaboración se refiere tanto a la participación interna de las diversas áreas de las empresas involucradas en el proceso de comercio electrónico, como a la creación de alianzas estratégicas con otros sitios web que nos ayuden a posicionarnos en Internet.

La colaboración interna debe contemplar tanto la selección, aceptación y el uso adecuados de las tecnologías de información y comunicación necesarias para la operación de la solución de comercio electrónico, como la logística necesaria para procesar las órdenes de compra y la entrega de los pedidos.

En lo que se refiere a la colaboración externa, es necesario dar a conocer nuestro sitio web a través de Internet; para ello, es posible realizar alianzas o intercambios estratégicos con otros sitios web afines al nuestro, donde podamos colocar publicidad y hacer mención de nuestros productos y/o servicios; es posible generar lazos de colaboración fuertes entre sitios web y construir una comunidad aun más completa.

Como podemos observar, dentro de las 5 c's antes mencionadas el factor central es la comunidad. Si establecemos canales de comunicación adecuados y dedicamos el tiempo suficiente, podemos identificar comunidades sólidas donde sea factible iniciar un comercio electrónico saludable y sustentable.

Referencias

- Quezada Gómez, E. (2004), *Los negocios virtuales*. Ensayo para titulación de la Maestría en negocios internacionales. México: FCA-UNAM.
- AMIPCI, (2013). *Estudio de hábitos de Internet 2013*. Asociación Mexicana de Internet, disponible en: <<http://www.amipci.org.mx/?P=esthabitos>>, (6 de abril, 2014).
- AMIPCI (2013). *Estudio de marketing digital y redes sociales 2013*. Asociación Mexicana de Internet, disponible en: <<http://www.amipci.org.mx/?P=otros>>, (6 de abril, 2014).

Mtro. René Montesano Brand

Academia de Mercadotecnia
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
rmontesano@docencia.fca.unam.mx



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración

Coordinador: C.P., L.C.
y E.F. José Padilla Hernández

Horario:
Lunes a Viernes 10:00 a 14:00
y 16:00 a 20:00 hrs.

¿Los impuestos
le causan
problemas?

consultoriofiscal@fca.unam.mx

Asesoría Fiscal Gratuita

México: país de emprendedores

Fernando Paz Sánchez

El sistema educativo mexicano debe fomentar el emprendimiento y la innovación. Esto debe cuidarse en los distintos niveles educativos y debe ser un objetivo del sistema de educación nacional en su totalidad.

Introducción

El Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), en su revista *Ejecutivos de Finanzas* número 132, diciembre de 2013, publicó la ponencia IMEF 2013 con el título: *Un México de emprendedores. Hacia un ecosistema que detone crecimiento*. Por el tratamiento del tema y por su importancia para la economía nacional, a continuación se presentan fragmentos de su contenido y se indican las páginas de la revista de referencia.

El ecosistema

“Nuestro país enfrenta muchos y muy diversos retos. Sin embargo, el de mayor trascendencia se refiere a ampliar la capacidad de generación de riqueza, de manera que se permita incluir en un México próspero a los millones de mexicanos que están actualmente excluidos y que viven en condiciones de pobreza.

“Los emprendimientos de alto impacto no se dan de manera aislada ni son obra de la casualidad. Para que la actividad económica de un país o de una ciudad se vea positiva y significativa-



mente impactada por un número importante de nuevos emprendimientos, se requiere generar un ecosistema de emprendimiento.

“Crear un sistema de emprendimiento no puede lograrse por decreto: La lógica de los ecosistemas de emprendimiento exitosos corresponde a la nueva estructura social y tecnológica del mundo contemporáneo: no es jerárquica sino más bien de redes” (p. 17).

Como modelo del ecosistema de emprendimiento se seleccionó una flor. “Lo primero es que el ecosistema es una unidad que interactúa con su medio ambiente, que tiene una función creadora y reproductiva. Los pétalos representan los principales elementos sociales que influyen en la formación y mantenimiento del ecosistema: la educación, la ciencia y la tecnología, el gobierno, las grandes empresas, el financiamiento y capital.

“En el centro se encuentran los emprendedores, acompañados por mentores; entre unos y otros hay líneas de interacción constante, de manera que se forma una comunidad. Es como el cáliz de la flor, ahí precisamente se desarrolla la actividad reproductiva. Ahí interactúan elementos internos (emprendedores y mentores) y externos (clientes, proveedores y competidores). Es con la innovación y acción de los emprendedores que se generan las nuevas empresas, los emprendimientos de alto impacto.

“Existen ejemplos exitosos de este tipo de ecosistemas en distintos países y ciudades alrededor del mundo” (p. 18).

“En el IMEF pensamos que podemos crear no uno sino varios ecosistemas emprendedores en México; lo creemos porque los estamos viendo gestar, porque hay el talento y la convicción política de que no sólo es posible, sino indispensable hacerlo” (p. 20).

Los primeros recursos del emprendedor son usualmente propios o de terceras personas, que exigen pocos requisitos; posteriormente, de intermediarios financieros a través de esquemas de financiamiento o de esquemas de capital de riesgo.

Los emprendedores

“[...] existe un gran hueco de conocimiento en la etapa temprana y la generación de empresas y *startups*. Por un lado, un emprendedor (o emprendedora) no tiene muchas veces la experiencia para llevar una idea a un producto y luego al mercado, ni para hacerlo sostenible y escalable. Por el otro lado, gran parte de quienes están invirtiendo en *startups* en México nunca fueron emprendedores que realmente triunfaran o fracasaran con sus empresas, y esto hace difícil entender los riesgos y el valor agregado, más allá del dinero que traen a la mesa. El modelo de incubadoras trata de resolver ese hueco

de conocimiento cuando proveen no sólo espacio de oficina sino mentoría, seguimiento e inversión en algunas ocasiones.

“Dos cosas determinan si una nueva empresa va a despegar de manera exitosa y sostenible: una oportunidad de mercado validada con clientes dispuestos a pagar dinero, tiempo y atención por un producto o



servicio; y un producto y servicio que satisface esa oportunidad” (p. 24).

“Estamos ante la oportunidad de multiplicar y hacer real y sostenible un ecosistema emprendedor en México. De acuerdo con un estudio [...] nuestro país ocupa el lugar 13 entre los países del G20 en cuanto a la oportunidad de desarrollar un sistema emprendedor exitoso con base en acceso a fondos, cultura emprendedora, impuestos y regulación, educación y mentoría.

“Los esfuerzos de construir una nueva economía sobre los cimientos de la vieja economía deben alinearse con fuerzas sociales, económicas y culturales. Recompensar la imaginación, la innovación. Necesitamos un México de emprendedores” (p. 26).

La educación

“El sistema educativo y las recientes reformas en esta materia son fundamentales para aprovechar el bono demográfico y crear un gran capital intelectual que sea una pieza motora en el ecosistema de emprendimiento” (p. 31).

“Entre los objetivos de la reforma educativa no se menciona el tema del bono demográfico que tendrá México durante las próximas generaciones: Es crítico que el sistema de educación considere esta oportunidad, de lo contrario puede convertirse en una crisis. Contar con una ventana de oportunidad demográfica implica tener una estrategia para promover la formación de capital intelectual.

“La economía informal es resultado del mal desempeño económico de México y no una causa. Para reducirla se debe reactivar el crecimiento del empleo; una herramienta para hacerlo es fomentar el emprendimiento como actividad económica. Des-

afortunadamente, tener 60% de los empleos en actividades informales no ayuda a fomentar una cultura emprendedora entre los jóvenes” (p. 32).

Se busca que los emprendedores se beneficien de las bondades y aprovechen los recursos que las instituciones y organizaciones relacionadas con un sistema de ciencia, tecnología e innovación pueden brindarles.

“Innovación UNAM. [...] la Universidad Nacional Autónoma de México sigue contribuyendo a la generación de conocimiento y se mantiene a la vanguardia del emprendimiento con el modelo de innovación UNAM.

“Esta coordinación de innovación y desarrollo tiene como objetivo servir como vínculo entre la comunidad universitaria y los sectores productivo y social para transferir desarrollos, conocimiento, servicios y productos de

la Universidad. Se compone de tres áreas operativas: servicios tecnológicos, incubadoras y parques tecnológicos, y transferencia tecnológica y propiedad intelectual. La coordinación también se ha vinculado con otros actores del ecosistema, como Endeavor para fortalecer el emprendimiento.

“POLI Emprende. El Instituto Politécnico Nacional (IPN) inició este programa para fomentar la creación de empresas de base tecnológica. Opera en escuelas de nivel medio superior y superior, lo cual incrementa su alcance. Ofrece servicios de incubación a empresas y cursos para emprendedores especializados en temas básicos de emprendimiento y propiedad intelectual. El programa estableció alianzas con instituciones financieras para facilitar la obtención de créditos productivos” (p. 34).

Ciencia, tecnología e innovación (CTI)

“Una cultura más emprendedora en México y fomentar las actividades científicas y tecnológicas puede lograr los efectos esperados en el desarrollo económico del país. De acuerdo con estudios recientes, este beneficio no depende directamente de la introducción de nuevos productos, servicios, procesos o



sistemas de mercado. Para obtener realmente un beneficio en el desarrollo económico no es suficiente introducir las innovaciones al mercado, se necesita que éstas tengan una difusión en el sistema económico y social para que se logre un beneficio sustentable en el país” (p. 39).

“Al fortalecer el sistema de CTI se busca que los emprendedores, principales actores en el ecosistema, se beneficien de las bondades y aprovechen los recursos que las instituciones y organizaciones relacionadas con un sistema de ciencia, tecnología e innovación pueden brindarles; ya que el principal propósito de las actividades relacionadas con la CTI debe ser el desarrollo de ideas innovadoras más sólidas y plenamente sustentables que permitan generar más y mejores emprendimientos” (p. 42).

El gobierno

“De acuerdo con lo observado en distintos países, el gobierno puede tener cuatro papeles, no excluyentes sino complementarios en este terreno:

1. *Facilitador*: “Establecer el marco propicio para el emprendimiento lícito (legal, fiscal, laboral, de competencia, etcétera).
2. *Garante*: “Asegura que ‘las reglas del juego’ se respetan y que se mantienen las condiciones de estabilidad y seguridad que posibilitan la actividad económica, en especial la de nuevos negocios.

Quienes están invirtiendo en startups en México nunca fueron emprendedores que triunfaran o fracasaran con sus empresas, esto hace difícil entender los riesgos y el valor agregado, más allá del dinero.

3. *Promotor*: “Utiliza su fuerza y su influencia para alentar y propiciar la creación y supervivencia de los emprendimientos.
4. *Cliente*: “Adquiere bienes y servicios de los emprendedores” (p. 45).

Desde el inicio de la actual administración se colocó la promoción de los emprendimientos como una prioridad al crear el Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem).

“El objetivo es tener una instancia rectora del ecosistema emprendedor cercana al interés de emprendedores, micro, pequeños y medianos empresarios, que propicie el ambiente adecuado para que la capacidad creativa de los mexicanos pueda prosperar y consolidarse: para que sus ideas de negocio se conviertan en realidad” (p. 48).

“En su papel de garante, el gobierno de la República, incluidos los tres poderes y los (órdenes) federal, estatal y municipal, en conjunto con el sector privado y la sociedad civil, debe emprender una cruzada contra la corrupción” (p. 50).

Grandes empresas

En este apartado el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) propone “la interacción y cooperación entre compañías grandes y pequeñas: el ‘efecto multiplicador’ consiste en que un emprendedor o directivo que logró construir una empresa exitosa y consolidada interactúe con empresas que tienen potencial de crecimiento pero carecen de algunos recursos como capital humano, recursos financieros, experiencia (que la grande ya posee), con el fin de generar un impacto económico para ambos, así como para el país” (pp. 52 y 53).

Financiamiento

“Tomando en consideración que el financiamiento a los negocios establecidos es bajo y que los

nuevos emprendimientos presentan más riesgos que el crédito a los negocios establecidos, el escenario para el emprendimiento no es muy halagador. Salvo muy pocas excepciones, la banca requiere una antigüedad mínima del negocio de dos años para considerar el estudio de una línea de crédito...” (p. 63).

“[...] los primeros recursos del emprendedor son usualmente propios o de terceras personas, que exigen pocos requisitos; posteriormente, de intermediarios financieros a través de esquemas de financiamiento o de esquemas de capital de riesgo. Las fuentes de recursos provienen de:

Sector privado: “como individuos y redes personales, empresas, organizaciones empresariales, universidades, fondos de inversión y los intermediarios financieros.

Sector público: “de los diferentes (órdenes) municipales, estatales, federales y los internacionales, así como de entidades multilaterales.

Composición mixta: “es decir, tanto pública como privada”. (p. 64)

Conclusiones

“Hay un movimiento emprendedor en nuestro país, se ha avanzado pero hay mucho por hacer. Tenemos algunos esfuerzos en este sentido, pero no existe un ecosistema de emprendimiento sólido y dinámico. Este trabajo tiene como finalidad contribuir a un plan de acción para acelerar la gestación de este ecosistema” (p. 69).

“El sistema educativo mexicano debe fomentar el emprendimiento y la innovación. Esto debe cuidarse en los distintos niveles educativos y debe ser

un objetivo del sistema de educación nacional en su totalidad.

“La innovación debe convertirse en un precursor y catalizador de los emprendimientos de alto impacto: para esto se debe reforzar la transferencia de tecnología y conocimiento entre los sectores productivos y las instituciones académicas y centros de investigación.

“Se deben promover reformas educativas que incluyan los conceptos de emprendimiento e innovación: éstos son aspectos torales para elevar la calidad educativa. El gobierno federal, en uno de sus roles, debe apoyar estas acciones” (p. 70).

“Todos los jugadores en el ecosistema deben incentivar la interacción dentro del ecosistema y crear los cimientos necesarios para que se consolide el crecimiento de este sistema y se promueva el México de emprendedores.

“Esto no se puede lograr sólo con discursos o por decreto, requiere –es la tesis central de nuestra ponencia– de la creación sistemática y deliberada de ecosistemas de emprendimiento que, con la participación activa y coordinada de todos los actores, impulsen el florecimiento de esta nueva cultura empresarial en las generaciones de emprendedores” (p. 71).

*Una cultura más
emprendedora en
México y fomentar las
actividades científicas y
tecnológicas puede lograr
los efectos esperados en
el desarrollo económico
del país.*

Mtro. Fernando Paz Sánchez
División de Investigación
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México D.F., C.P. 04510
fpaz@fca.unam.mx



El crédito documentario: instrumento para **pyme** exportadoras

Néstor Mario Álvarez Rodríguez

La importancia de establecer en el contrato de compraventa internacional el medio de pago que se empleará da una mayor certeza futura del cobro de la venta.



Muchas son las justificaciones que se han expuesto para explicar la mínima presencia de las pequeñas y medianas empresas mexicanas en el comercio exterior del país, especialmente en las exportaciones. En la más recurrente explicación subyace la conocida frase de H. P. Lovecraft cuando señala que “la emoción más antigua y más intensa de la humanidad es el miedo, y el más antiguo y más intenso de los miedos es el miedo a lo desconocido”. Así ocurre con las pequeñas y medianas empresas (pyme), el mundo exterior es visto por muchas de ellas como algo incomprensible, inaccesible o donde uno no se siente tan seguro como en el país propio, porque se piensa que los mecanismos de operación resultan más complicados y no siempre semejantes a los que acostumbra uno. Pero también se trata de explicar el problema a partir de la información o falta de ésta, o simplemente por los escasos apoyos gubernamentales.

Las transacciones comerciales internacionales conllevan, obviamente, un mayor riesgo que las efectuadas dentro de las fronteras de un país y tienen ciertas particularidades que las distinguen de una operación mercantil nacional, debido, entre otras cosas, a:

- Las diferentes prácticas propias del comercio internacional.
 - Distintas monedas.
 - Usos y costumbres de cada país.
 - Diferencia de regulaciones y legislación para los contratos y para el comercio mismo.
 - Diversidad de idiomas y costumbres para la interpretación de los contratos.
 - Condiciones comerciales no homogéneas en cuanto a envases y embalajes, transporación, aseguramiento, etc.
 - Distancias geográficas que inciden en la entrega de las mercancías.
 - Condiciones arancelarias disímiles.
- *Condiciones de entrega:* abarcan el lugar, momento y forma en que deberá ser entregada la mercancía.
 - *Condiciones de pago:* incluyen el plazo, moneda, forma y medio de pago que se empleará para realizar el mismo.

Será justamente este último punto en el cual centraremos nuestra atención, específicamente lo referente a los medios de pago.



los que se utilizan para el mercado doméstico. La importancia de establecer en el contrato de compraventa internacional el medio de pago que se empleará da una mayor certeza futura del cobro de la venta. Además, dichos medios de pago desempeñan también un papel fundamental al dar origen al financiamiento.

Un medio de pago internacional no es otra cosa que un instrumento mercantil que permite liquidar los cobros y pagos en la moneda convenida de la transacción comercial efectuada entre un importador y un exportador.

Los medios de pagos internacionales comparten aspectos comunes con los que se emplean en las operaciones comerciales en el mercado doméstico, sólo se le incorporan elementos propios de las transacciones internacionales señalados con anterioridad. De hecho, algunos de ellos se utilizan de manera indistinta en un mercado o en el otro, pero también algunos, debido a que implican mayor complejidad en su operatoria, son propios únicamente de las transacciones comerciales internacionales, para los cuales fueron concebidos.

Aun cuando no se firme un contrato que brinde seguridad jurídica sobre la solución de los posibles actos lesivos para alguna de las partes, de cualquier manera siempre el medio de pago será parte importante del acuerdo

Lo cierto es que las pyme mexicanas son un importante componente para que México hoy sea una de las diez potencias exportadoras del mundo. Existen alrededor de 40 mil pyme exportadoras en el país, cuyas exportaciones superan el valor total de las ventas externas de muchos países latinoamericanos.

El punto de partida para asegurar una buena operación comercial es la existencia de un buen contrato de compraventa entre el exportador y el importador. El contrato debe establecer los términos o condiciones básicas para el comprador y el vendedor, los que pueden agruparse en:

¿Cuáles son los medios de cobros y pagos utilizados en el comercio internacional?

Una operación comercial internacional no se considera concluida en tanto no sean liquidadas las obligaciones contraídas y se efectúe el pago por la misma. Los medios de cobros y pagos empleados no son más que una extensión a nivel internacional de

Un medio de pago internacional es un instrumento mercantil que permite liquidar los cobros y pagos en la moneda convenida de la transacción comercial efectuada entre un importador y un exportador.

entre ellas, debiendo ser un instrumento que brinde garantías de cobro al exportador, que es quien asume los riesgos financieros en la transacción. En ocasiones, cuando se ha tenido experiencia en operaciones comerciales internacionales se acostumbra utilizar, por comodidad, el mismo medio de pago, lo cual puede ser perjudicial para el cobro de la compraventa.

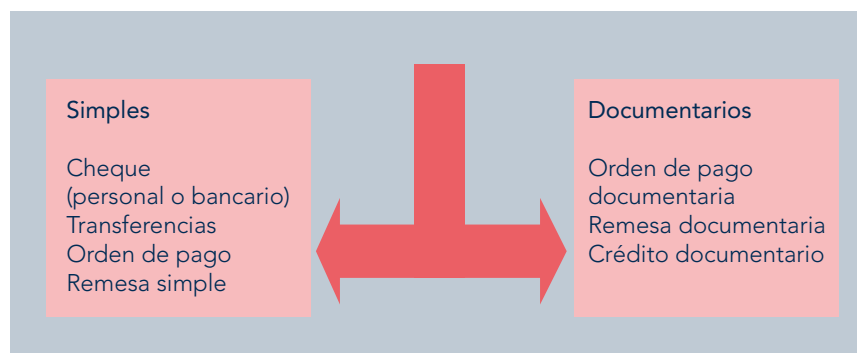
Dado que no existe el medio de pago "perfecto" y todos ellos implican siempre ventajas para una de las partes, la elección de uno u otro medio dependerá de varios factores, como el nivel de confianza entre comprador y vendedor, la capacidad de pago del comprador (y la situación financiera de su país y los aspectos políticos, legales y de usos y costumbres del mismo), la posición predominante que uno u otro tenga en la negociación de la decisión sobre el medio a emplear, el grado de seguridad y rapidez que dicho medio de pago ofrece, así como los costos financieros del

mismo. Pero indudablemente, de estos factores lo más importante es la confianza de las partes (que es lo principal para la decisión del instrumento a emplear) y los costos del medio de pago.

Cuando la utilización de un determinado medio de pago involucre la intervención de una entidad financiera, es necesario evaluar la situación financiera de la misma, su prestigio como operador y garante y el nivel de internacionalización de sus operaciones, especialmente su experiencia en operaciones comerciales internacionales.

Los medios de pagos internacionales se clasifican en simples y documentarios, dependiendo si van acompañados o no del resto de los documentos relativos a la operación comercial, como ocurre en el caso de los segundos, a diferencia de los primeros, donde sólo existe movimiento de fondos asociado a algún instrumento de pago, pero sin documentación adicional (véase Cuadro 1).

Cuadro 1
Medios de pago internacionales



Fuente: Elaboración propia.

En México, el 95% de las pyme emplean la transferencia simple como principal medio de pago internacional, a diferencia del resto de América Latina, donde sólo el 53% de este tipo de empresa utiliza tal instrumento.¹

El crédito documentario como medio de pago en el comercio internacional

Como medio de los cobros y pagos internacionales, el crédito documentario es especialmente útil cuando no existe total confianza en la transacción comercial entre las partes; da mayor seguridad al cobro de

¹ Fuente: Estudio: "Conociendo a las PyMEs exportadoras mexicanas", Red Global de Exportación (RGX), 2008.

la operación. Es quien mejor protege los intereses de las partes involucradas en la transacción comercial debido a que establece un marco contractual mutuamente favorable para ambas, el exportador e importador, y da mayor seguridad en la cobranza de la transacción comercial y, como contraparte, la entrega de las mercancías

Este medio de pago cuenta con una legislación a nivel internacional para su regulación, denominada "Reglas y usos uniformes para créditos documentarios" (conocida como UCP 600), promulgada por la Cámara de Comercio Internacional (ICC). Las reglas vigentes, que constituyen su sexta revisión, entraron en vigor el 1º de julio de 2007, y han incorporado novedades importantes referidas a formularios, transporte, seguros, definiciones y diversas interpretaciones.

¿Cómo funciona el crédito documentario? Ante todo hay que aclarar que esta forma de cobro y pago (que también se le conoce como "carta de crédito documentario", dado que los bancos al efectuar la operación manejan documentos y no mercancías) constituye por sí misma una operación financiera independiente de la transacción comercial que la origina. El importador (denominado "ordenante") solicita a un banco (que actúa como "banco emisor"), la apertura del crédito, el cual una vez aprobado se lo comunica directamente al banco del exportador (denominado "banco intermediario"). Una vez que el exportador comprueba que se cumple con lo convenido con el importador (importe, documentación, condiciones de entrega, etc.), realiza el embarque de las mercancías en el plazo y condiciones pactados, y entrega su documenta-

ción al banco intermediario para que proceda al cobro. Luego, el banco emisor realiza el pago al exportador, siempre que este último presente en tiempo y forma la documentación exigida y cumpla con todas las condiciones estipuladas. De aquí el término "crédito documentario": el pago, aceptación o negociación del crédito tiene lugar cuando el exportador presenta todos los documentos requeridos. En caso de que el crédito sea directo, no será necesario el banco intermediario

pues el banco emisor no requerirá la colaboración de otra institución bancaria.

De lo anterior se desprenden las partes que intervienen en la operación:

Para el exportador, la ventaja más importante del crédito documentario es que le brinda mayor seguridad en el cobro (y que además sea en tiempo y forma), respecto a otros medios de pago, y que dicho cobro se realice de acuerdo a lo convenido con el importador.

- **Ordenante:** Es normalmente el importador, esto es, la persona que solicita a una banco la apertura de un crédito documentario como compromiso de pago al exportador.

- **Banco emisor:** Es el intermediario financiero al cual el importador da la orden de abrir el crédito documentario y que se obliga a realizar el pago siempre que se cumplan con las condiciones pactadas.

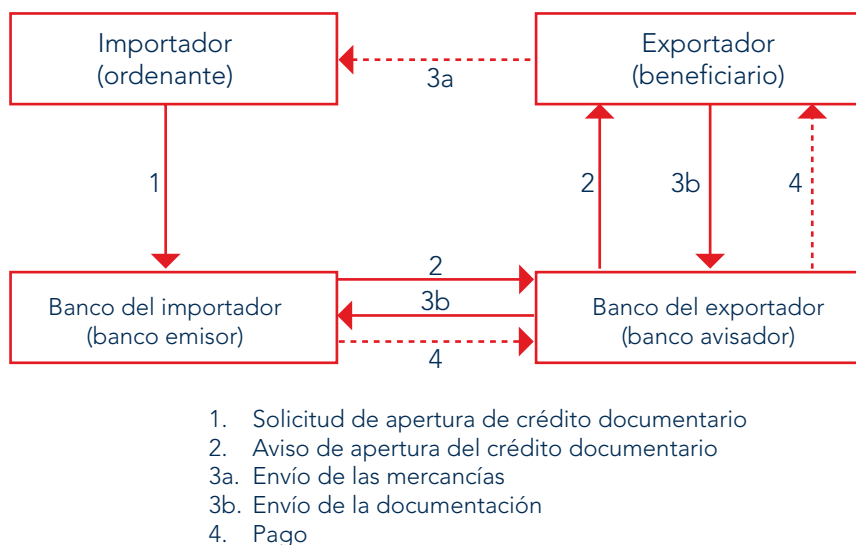
- **Beneficiario:** Es la persona a cuyo favor se emite el crédito documentario, casi siempre el mismo exportador o alguien que señale.

- **Banco avisador:** Es la institución bancaria mediante la cual el banco emisor avisa al beneficiario la apertura del crédito, quedando obligada sólo a ello.

- **Banco pagador:** Es la institución financiera que recibe el mandato del banco emisor para efectuar el pago o comprometerse a hacerlo.

- **Banco confirmador:** Es un banco que actúa como garante del pago por parte del banco emisor, lo cual se emplea cuando no se consideran suficientes las garantías que brinde el banco emisor (véase Cuadro 2).

Cuadro 2
Esquema básico del crédito documentario



1. Solicitud de apertura de crédito documentario
2. Aviso de apertura del crédito documentario
- 3a. Envío de las mercancías
- 3b. Envío de la documentación
4. Pago

Fuente: Elaboración propia.

El crédito documentario puede ser clasificado de acuerdo con diversos criterios:

- Revocable o no revocable
- Confirmado o no confirmado
- A la vista o a plazo

De acuerdo con el grado de compromiso del banco emisor, pueden ser revocables o no revocables, y debe indicarse al establecerse el convenio sobre esta forma de pago, dado que al no especificarse se supondrá que el crédito documentario se considerará revocable.

El crédito documentario revocable es aquel que puede ser anulado o modificado en cualquier momento por el banco emisor sin que tenga que dar aviso de ello al beneficiario. Casi nunca se emplea en la práctica, y se aconseja que no se utilice salvo en casos excep-

cionales, debido a que no representa un compromiso de cobro y pago en firme.

Por su lado, el crédito documentario irrevocable es un compromiso formal de pago, debido a que no puede ser modificado o cancelado sin el acuerdo de las partes que intervienen.

Para hacer mayor la garantía de cobro por parte del exportador, puede negociar que su crédito documentario sea confirmado, para lo cual se necesita la designación de un tercer banco ("denominado banco confirmador", habitualmente con gran reconocimiento internacional) que garantizará que se cumpla con el pago en caso de que el banco emisor no lo hiciera. Esta modalidad de crédito documentario se emplea solamente cuando puedan existir

dudas respecto a la capacidad de pago del país del banco emisor. Cuando un crédito documentario no tiene esta exigencia, es decir, el tercer banco no asume ningún tipo de compromiso, se dice que es "no confirmado".

En caso de que el crédito documentario sea a la vista, el pago de la transacción deberá ser efectuado de contado, es decir, el banco emisor deberá proceder al pago una vez que le sea presentada la documentación. Esto, a diferencia de un crédito documentario a plazo, para el cual, como su nombre lo indica, después de entregada la documentación hay que esperar que transcurra el plazo acordado para recibir el pago de la venta.

Existen otras modalidades del crédito documentario:

- *Transferible*: es aquel donde el beneficiario es distinto al exportador, el cual transfiere todo o una parte de sus derechos de cobro. Se emplea habitualmente cuando el exportador actúa como agente del importador o sólo como un intermediario entre el proveedor y el importador en vez de ser el proveedor verdadero de la mercancía
- *Revolvente (revolving)*: Es aquel que queda renovado (en iguales términos) de forma automática después de su utilización.
- *Stand-by*: La emisión de una carta de crédito *stand-by* es ordenada por el importador a favor del beneficiario. No

es propiamente un medio de pago principal sino subsidiario, esto es, el banco no tendrá que hacer el pago a no ser que el importador incumpla el contrato y no pague el importe de la compraventa, lo cual lo diferencia con un crédito documentario ordinario. Es por lo tanto una declaración de garantía. Si la compraventa transcurre normalmente, esta carta de crédito *stand-by* no debería ser ejecutada.

- *Back to back*: Se trata de la apertura de un segundo crédito documentario que es respaldado por el primero. De ahí que se le conozca también como “préstamo paralelo”. Esta segunda carta de crédito se emite por un monto inferior a la primera, pues la diferencia de importes entre ambas representa la utilidad del intermediario. Por lo tanto, es una alternativa al crédito documentario transferible, pues se emplea cuando el beneficiario del crédito no es el proveedor final de la mercancía.

Ya hemos mencionado que no existe el medio de pago “perfecto” en el comercio internacional. El crédito documentario tampoco lo es. Como medio de pago tiene ventajas e inconvenientes tanto para exportador como para el importador.

Para el exportador, la ventaja más importante del crédito documentario es que le brinda mayor seguridad en el cobro (y que además sea en tiempo y forma), respecto a otros medios de pago, y que dicho cobro se realice de acuerdo con lo convenido con el importador. Mientras, para el importador la mayor ventaja que tiene es la seguridad de recibir en tiempo y forma las mercancías, según a lo pactado, y que, además, recibirá toda la documentación relativa a la misma.

Los inconvenientes del crédito documentario tanto para el exportador como para el importador están asociados a los riesgos, la operación del cobro y los costos.

Para el exportador, el principal riesgo está dado por el riesgo-país relativo al importador. Además, resulta de un costo elevado, con una gestión de cobro más complicada y menos ágil, respecto a otros instrumentos de pago del comercio internacional. Por el contrario, los problemas que implica para el importador, además del costo antes mencionado y la complejidad operativa, se asocian con el riesgo de la situación que puedan presentarse con las mercancías.

Como medio de los cobros y pagos internacionales, el crédito documentario es especialmente útil cuando no existe total confianza en la transacción comercial entre las partes; da mayor seguridad al cobro de la operación.

La banca mexicana y el crédito documentario

El Banco de Comercio Exterior de México (Bancomext), en cumplimiento de las funciones como

banca de desarrollo, tiene –entre otras cosas– la finalidad de fomentar el desarrollo exportador de las pequeñas y medianas empresas (pyme) mexicanas para a su inserción cada vez mayor en el proceso de globalización, actualmente maneja tres tipos de carta de crédito documentario:²

- Carta de crédito de exportación
- Carta de crédito de importación
- Carta de crédito *stand-by*

Bancomext también actúa como banco notificador o confirmador recibiendo cartas de crédito de exportación provenientes del extranjero a favor de exportadores mexicanos, mismas que entrega a las

² Bancomext, *Cartas de crédito*, en: <<http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/cartas-de-credito/index.html>>.

empresas en 24 horas, siempre y cuando que la operación se encuentre en orden.

Los requisitos solicitados por Bancomext para emitir una carta de crédito son los siguientes:

- Tener una línea de crédito con Bancomext para la emisión de cartas de crédito si es mayor a 3 millones de dólares, o bien, cubrir el 100% del valor de la operación mediante un depósito en efectivo (provisión de fondos) y un porcentaje adicional, pudiendo llegar hasta el 10% de aforo.
- Entregar la documentación legal de la empresa requerida por Bancomext para la debida identificación del cliente.
- Entregar debidamente requisitada la "Solicitud de Emisión de Carta de Crédito Irrevocable" proporcionada por Bancomext, o en Internet mediante la contratación del servicio a través de del Sistema de Cartas de Crédito en línea "B@ncomext Trade".
- Cubrir el importe de la comisión correspondiente.

Los requisitos de Bancomext para la expedición de cartas de crédito de exportación son:

El exportador/vendedor/beneficiario debe solicitar al ordenante/comprador/importador que la carta de crédito sea enviada por el banco extranjero directamente a Bancomext, indicando si es notificada o confirmada

El pago a estas empresas se realiza puntualmente, una vez que los documentos cumplen en una presentación conforme los términos y condiciones establecidos en la carta de crédito.



El exportador/vendedor/beneficiario debe entregar a Bancomext la documentación legal requerida para su correcta identificación.

Una vez que se tiene la documentación completa, el proceso es de cinco días hábiles para la identificación y para la emisión.

Los costos varían dependiendo de cada una de las operaciones. Además se podrá solicitar una línea de crédito con Bancomext para la emisión de cartas de crédito si ésta es mayor a 3 millones de dólares.

Las instituciones mexicanas de banca múltiple también brindan este servicio para las cartas de crédito a la exportación para las empresas.

El crédito documentario irrevocable es un compromiso formal de pago, debido a que no puede ser modificado o cancelado sin el acuerdo de las partes que intervienen.

Mtro. Néstor Mario Álvarez Rodríguez
Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme)
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
nalvarez@fca.unam.mx



Administración de operaciones en la industria de la construcción

Daniel Montiel Morales

Para cualquier edificación, construcción, remodelación, ampliación y mantenimiento de inmuebles intervienen diferentes procesos, dentro de éstos se encuentran las actividades y operaciones.

Introducción

El objetivo del artículo es conocer herramientas y técnicas de la Administración de Operaciones para su aplicación en la industria de la construcción de forma directa a fin de obtener beneficios como reducir costos, aumentar utilidades y disminuir tiempos al hacer eficientes sus procesos.

A continuación se presenta el ejemplo de Inmobiliaria Luz Esmeralda, S. A. de C. V. (ILE), empresa dedicada a la edificación de departamentos de interés medio, la cual conoce y aprovecha de manera práctica algunas herramientas y técnicas de la administración de operaciones.

ILE es una empresa pequeña, ubicada al sur de la ciudad, con un número promedio de personal operativo y ejecutivo de



12 personas, de las cuales cuatro son permanentes y las otras eventuales; estos son empleos directos, los empleos indirectos son por contratistas. Anualmente construye alrededor de 70 departamentos, de 61 m². Factura alrededor de 70 millones anuales y se ubica como una pequeña industria, de acuerdo con los criterios de clasificación de la Secretaría de Economía (SE) de junio de 2009.

Para cualquier edificación, construcción, remodelación, ampliación y mantenimiento de inmuebles intervienen diferentes procesos, dentro de estos se encuentran las actividades y operaciones. Para que tengan éxito se recomienda ocupar técnicas y herramientas de administración de operaciones para la toma de decisiones. Éstas han servido como respaldo para la planeación, organización, dirección y control de los diversos procesos, que utilizan para cumplir con el término del proyecto de manera eficiente. La intención es reducir los costos, así como evitar y eliminar las pérdidas de tiempo. En algunos contratos existen cláusulas de penalización por parte del cliente y/o cancelación de contrato, por costos extras, baja calidad en lo construido, etcétera, lo cual puede resultar en una imagen negativa de la constructora ante futuros clientes.

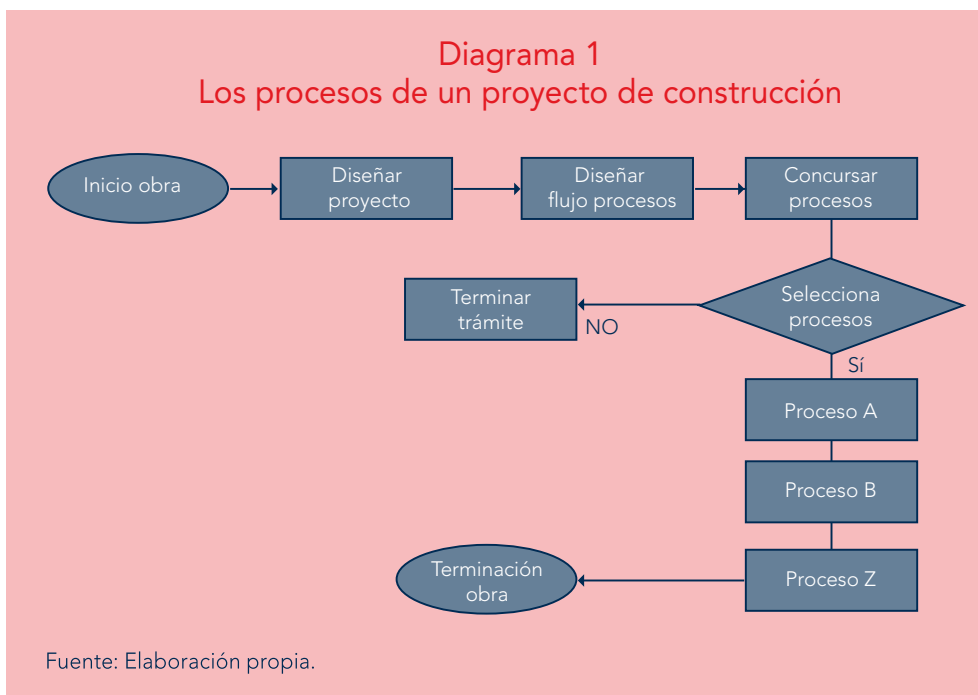
Diseño y desarrollo de proyecto: planeación

A través del diseño de bocetos, croquis, dibujos, planos, maquetas y prototipos, la empresa integra un diseño de proyecto con apoyo del software llamado AutoCAD (si tiene posibilidades de utilizarlo), y se inicia la planeación de las operaciones. Todos estos documentos deben ser aprobados por las personas o áreas involucradas: proyectista, constructor, inversionistas, y contratistas, además de

la autoridad competente. Las especificaciones del proyecto deben contener información clara y precisa que conduzca a su aprobación e incorporación en los presupuestos de operaciones. Al determinar las especificaciones se debe anticipar que un cambio, modificación o interpretación incorrecta en las mismas, implica costos adicionales no previstos que pueden traer consecuencias irreversibles para el producto final en costos y tiempo de entrega.

Planeación y diseño de flujo de procesos

En el Diagrama 1 se muestra, de manera abreviada, los procesos de un proyecto de construcción que sirve a la empresa para mapear las actividades por desarrollar para realizar el proyecto. Este diagrama de flujo de todos los procesos involucrados puede detallar en cada proceso elementos como los recursos materiales, técnicos, humanos y, sobre todo, financieros.



Presupuesto de operaciones: planeación

Un presupuesto en la industria se define como un documento integrador en el que el constructor-emprendedor –desarrolladora, constructora, despacho de arquitectos e ingenieros– debe plasmar los costos/recursos que va a invertir para construir deter-

minado número de habitaciones, casas, edificios, locales, fábricas, u otros proyectos.

El constructor se apoya en diferentes cotizaciones previa entrega de planos definitivos por parte de proyectos, y con el apoyo de los contratistas de cada uno de los procesos que intervienen en la obra; los contratistas convocados entregan sus presupuestos para que el constructor elija la mejor opción; algunos puntos que se deben tomar en cuenta son: costo, calidad, tiempos, flexibilidad y garantía del trabajo en cada uno de los procesos que ejecutará cada especialista.

Además, como se señaló antes, no se puede llevar a cabo este punto si los bocetos, planos prototipos no han sido aprobados de común acuerdo, y si no son específicos y claros, pues se busca evitar cambios una vez iniciada la obra, lo cual modifica presupuestos que, en la mayoría de las veces, elevan los costos, cambian el programa y el plazo para concluir la obra.

A pesar de esta advertencia, se debe tener cuidado al decidir qué los planos son definitivos, pues la experiencia señala que éstos sufren cambios durante el proceso de la obra, aun cuando sean mínimos. Por lo tanto, se sugiere revisar los planos al detalle, pues de éstos dependen las cotizaciones justas y precisas. Si la información es clara y específica se logra la eficiencia del contratista, costos razonables, productos y servicios funcionales y oportunos.

Programación de operaciones: planeación y control

La planeación de las diferentes actividades por ejecutar en un futuro a corto plazo se puede llevar a cabo aprovechando una herramienta que ayuda a una efectiva programación; es sencilla, de fácil comprensión y ejecución, esta es la gráfica de Gantt. Sirve como apoyo y referencia del seguimiento a los procesos en sus diferentes actividades y operaciones según se planean, corrigen o alejan de lo estimado; éstas se van ajustando, para apegarse a lo que se ha solicitado o establecido desde el principio y hasta la terminación de los diferentes procesos y conclusión de la obra.

Cómo adoptar una administración de operaciones en las empresas que edifican

Se hace pensando en el inicio y en la terminación del proyecto, que no cueste más de lo que se ha presupuestado y que todos los procesos cumplan con el cometido para el cual se contrató a los especialistas. Existe un programa, un compromiso con el cliente para la entrega de su departamento, casa, oficina, comercio, taller. Si se retrasa, se incurren costos que no fueron considerados pero, mediante una gráfica de Gantt se identifica rápidamente en qué punto se pueden acelerar, corregir, equilibrar, insertar, modificar ciertos procesos, considerando todos los demás, y tomando decisiones que ayuden a la terminación satisfactoria de cada

uno de ellos y, por tanto, del proyecto. La experiencia que se ha vivido asegura que esa gráfica permite una mejor planeación y control ya que, en el día a día dentro de una obra, es indispensable esta herramienta. El trabajo se complica cuando no se tiene una guía que permita adelantar, corregir, insertar, retrasar, alguno o varios de los procesos.

Se recomienda revisar la gráfica y hacer reuniones periódicas, máximo cada semana dentro de la obra con los involucrados (inversionistas, directores, supervisores contratistas y otros), así como hacer un recorrido previo en las instalaciones, observando directamente los avances y retrasos en cada proceso; recabando observaciones y sugerencias, para hacer los ajustes y correcciones necesarios para lograr la meta de cada uno de los procesos.

La gráfica de Gantt debe ser revisada y actualizada diariamente, para tomar acciones al día y, se reitera presentarla en la junta semanal hasta la entrega de obra (véase Gráfica 1).

Control de calidad

Esta función se logra apegándonos a las especificaciones que piden los planos definitivos del proyecto explícitos, específicos y detallados por cada área de responsabilidad. El constructor hace cumplir las especificaciones de calidad a los diferentes contratistas según los documentos formales (planos y bocetos autorizados y acepta-

dos por el proveedor) y dándole seguimiento de manera constante.

Mantenimiento del equipo de construcción

Un aspecto no menos importante y que puede quedar desapercibido es la función de mantenimiento de la maquinaria y equipo que se ocupa al interior de la obra: sufre desgaste con el uso y se debe tener un programa de mantenimiento preventivo de la maquinaria y no correctivo; este último es caro y tiene consecuencias colaterales en el sistema, por ejemplo en el retraso en los diferentes procesos y en la terminación de la obra. El mantenimiento –tanto preventivo como correctivo– se debe registrar anotando aspectos como el nombre del equipo, la fecha de ingreso a la obra, la periodicidad de su mantenimiento preventivo o, en su caso, cuándo fue el correctivo y sus causas, así como el mantenimiento realizado y su costo.

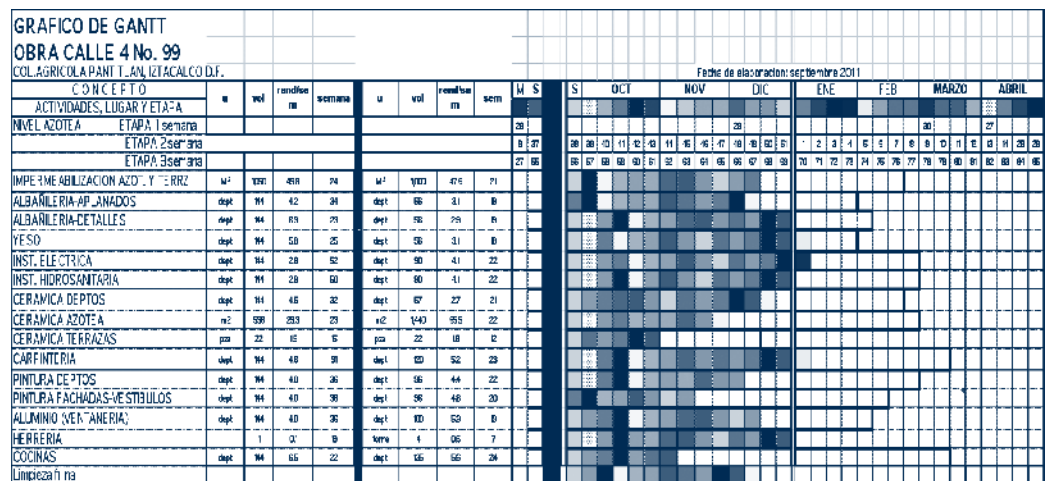
Bitácora de obra: acuerdos tomados

Son los acuerdos tomados durante la obra y registrados en una libreta en junta, y con base en un recorrido semanal con los contratistas, supervisores, residentes e inversionistas; se observan los diferentes procesos y los detalles que tengan trascendencia para el avance de la obra y se toman decisiones semanales importantes; éstas quedan registradas para darles trámite de forma inmediata para cumplir con el programa de obra (gráfica de Gantt).

Informe de actividades

Es un documento formal que se presenta cada semana y es leído en junta de obra y que debe ser entregado por los supervisores. Funciona como un antecedente de lo que ocurre durante la semana y

Gráfica 1
Gráfica de Gantt aplicada a una construcción



Fuente: Elaboración propia.

en él se encuentran aspectos trascendentes como eventos relevantes que surgieron, por ejemplo, atrasos, avances de los procesos, incidencias, accidentes, visitas a la obra de autoridades, faltantes de materiales y otros.

Conclusión

Es recomendable utilizar técnicas y herramientas de operaciones que muestran el plan de trabajo por realizar, permiten el control del mismo y, en caso de desviaciones, la toma de las mejores decisiones que logren los resultados deseados.

Referencias

- Barry, Render, Heizer, Jay (2014). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson.
- Chase, Jacobs, Aquilano, (2009). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. México: Mc Graw Hill.

Mtro. Daniel Montiel Morales

Academia de Operaciones
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
montymaster94@gmail.com





¿Sabías que la **UNAM** cuenta con **sedes** en Estados Unidos de América, **Canadá**, España, **China** y Costa Rica?

Agustín Martínez Trejo

Entre los programas que ofrece la UNAM-Chicago destacan los de español y de inglés como segundas lenguas; el de cultura mexicana, el de educación media superior y el de conclusión de estudios profesionales.

Siempre hemos sostenido que la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) es grande, no sólo por su historia, que data de hace 463 años (fue fundada el 21 de septiembre de 1551), y por ser una fuente inagotable de conocimiento y cultura, sino también en el sentido literal de la palabra; es decir, es grande físicamente.

Tanto así, que ya trascendió el ámbito nacional y cuenta con presencia en cinco países del mundo: Estados Unidos de América (en tres ciudades: San Antonio, Chicago y Los Ángeles), Canadá y Costa Rica, en el continente americano; España, en Europa; y China, en el continente asiático.

Por lo anterior, nos pareció interesante dedicar este espacio para describir, de manera breve, qué ofrece la UNAM en esos países, dónde se ubican los espacios con que cuenta y la dirección y teléfonos para establecer contacto con las autoridades universitarias que se encuentran en dichos países. Lógicamente, la información de estas sedes se localiza en el portal electrónico de la UNAM: <www.unam.mx> y del Centro de Estudios para Extranjeros (CEPE): <cepe@servidor.unam.mx>.





Escuela de Extensión de la UNAM en San Antonio, Texas (EPESA)

En 1944 la UNAM inició labores académicas y culturales en San Antonio, Texas, en los Estados Unidos de América (EUA). Es decir, esta Escuela de Extensión es la primera con la que la UNAM trascendió las fronteras de México. Y desde hace 70 años la misión de la EPESA ha sido apoyar a los alumnos mexicanos en EUA, mediante el desarrollo de competencias lingüísticas y culturales; además de fomentar la comprensión e integración binacional a través de la educación, la capacitación lingüística, la difusión cultural, la extensión académica y las sinergias con organismos educativos en los EUA. En el verano, profesores con experiencia en el trato con jóvenes y niños, imparten cursos especialmente diseñados para ellos.

Sus datos son los siguientes: UNAM-San Antonio, 600 Hemisfair Plaza Way, San Antonio, TX 78205, PH: 210.222.8626, línea telefónica gratuita: 1-888-300-9641, fax: 210.225.1772, página electrónica: <<http://www.unamsanantonio.unam.mx>>.

Escuela de Extensión de la UNAM en Chicago, Illinois (ESECH)

Con base en el memorándum de entendimiento firmado entre la UNAM, las secretarías de Educación Pública y Relaciones Exteriores de México, así como la Alcaldía de la ciudad de Chicago; además de tomar en cuenta la importancia económica, social y cultural de Chicago, y el hecho de que más de un millón de mexicanos residen en esta ciudad, la UNAM abrió, en el 2001, la Escuela de Extensión en Chicago, con el propósito de promover el mejor entendimiento entre ambos países. Una de las misiones de la UNAM-Chicago es difundir la lengua española y la cultura mexicana, así como el intercambio académico con las universidades del medio oeste de EUA. Entre los programas que ofrece la UNAM-Chicago destacan los de español y de inglés como segundas lenguas; el de cultura mexicana con cursos y diplomados el de educación media superior y el de conclusión de estudios profesionales.

Puede hacer contacto en: 350 W. Erie St. Chicago, IL 60654, tel.: (312)573-1347, ext. 17, página electrónica: <<http://www.chicago.unam.mx>>.

Escuela de Extensión de la UNAM en los Ángeles, California (ESELA)

La UNAM-Los Ángeles es la representación de nuestra universidad en esta ciudad de los EUA. Fun-

dada en marzo de 2005, la UNAM-Los Ángeles depende del Centro de Enseñanza para Extranjeros (CEPE) y tiene la misión de promover la educación y la cultura mexicana en California. Asimismo, busca establecer vínculos y alianzas estratégicas con universidades e instituciones en la región con el objetivo de acercar a su oferta educativa a la comunidad. El objetivo es facilitar el acceso a la educación en los distintos niveles mediante la propuesta de sus programas, tales como el bachillerato, las licenciaturas y los diplomados a distancia, la certificación del español como segunda lengua, los cursos de inglés, diplomados y demás cursos hechos a la medida.

Su dirección y demás datos son los siguientes: 634 S. Spring Street, Suite 100, Los Ángeles, CA 90014, tel.: (213) 627-3930, fax: (213) 623-8019, correo electrónico: <unam-la@losangeles.unam.mx>.

Escuela de Extensión UNAM-CANADÁ (Gatineau, Quebec)

La Escuela de Extensión en Canadá de la UNAM (ESECA) fue fundada en 1995, con el objetivo de difundir la cultura mexicana, a través de la enseñanza del español y diversas actividades académicas y culturales. Se estableció como un importante polo de desarrollo de la propia Universidad, dentro de su proyecto de internacionalización. Esta dependencia ocupa un edificio propio que tiene 12 salones, una sala de videoconferencias, una amplia biblioteca especializada sobre temas mexi-

canos, una cafetería y una sala de usos múltiples, que es empleada como auditorio y como galería.

Su ubicación es la siguiente: 55, Promenade du Portage, Gatineau, Quebec, J8X 2J9, Canadá. Tel.: (819) 777-8626, fax (819) 777-8628, correo electrónico: <servescol@unamcanada.com>.

Centro de Estudios Mexicanos de la UNAM en China

El Centro de Estudios Mexicanos (CEM) es un proyecto conjunto de la UNAM y la Universidad de Estudios Extranjeros de Beijing (UEEB), China. Inaugurado en 2012 en la ciudad de Beijing, el CEM tiene la encomienda de difundir la lengua española y la cultura mexicana en China, construir redes de colaboración, contribuir a la gestión del intercambio y vinculación académica y promover la movilidad estudiantil, por lo que este Centro se convierte en pieza estratégica de enlace entre la UNAM y las instituciones académicas y culturales de China. Asimismo, el CEM diseña cursos especializados, talleres, y programas de capacitación sobre lengua española.

Centro de Estudios Mexicanos de la UNAM en España

A fin de ampliar y fortalecer la presencia internacional de la UNAM, el 25 de noviembre de 2013 se inauguró el Centro de Estudios Mexicanos de la UNAM en España, en la sede del Instituto Cervantes (IC) de Madrid. En la inauguración, el rector José Narro Robles aseguró que la UNAM es una casa de estudios grande y con grandeza, comprometida con la sociedad mexicana y con las mejores causas de Iberoamérica. Asimismo, se informó que la UNAM y el Ateneo Español de México (AEM) suscribieron dos convenios de colaboración con el fin de promover la organización y difusión de actividades académicas y

culturales, así como el intercambio de publicaciones e información relacionadas con las funciones sustantivas de ambas entidades.

Centro de Estudios Mexicanos de la UNAM en Costa Rica

Con el objeto de fomentar y promover, en el ámbito regional, la cooperación académica, científica y cultural, el intercambio docente y estudiantil, así como el desarrollo de proyectos conjuntos, el pasado 17 de marzo del 2014, el Dr. José Narro inauguró el Centro de Estudios Mexicanos (CEM) de la UNAM, en la Universidad de Costa Rica (UCR). Este nuevo Centro de Estudios Mexicanos en Costa Rica es resultado del convenio específico suscrito en enero del 2014 entre la UNAM y la UCR. Esta última ha brindado un espacio dentro de sus

instalaciones para establecer el CEM, lo cual facilitará el desarrollo y puesta en marcha de los proyectos y acciones que se llevarán a cabo en las diversas áreas del conocimiento.

Próximamente la UNAM en Francia

El rector José Narro manifestó la intención de abrir una sede de la UNAM en Francia, que propicie el desarrollo de las relaciones de la institución con universidades e institutos de investigación, no sólo franceses sino también europeos. Agregó que se busca recibir todavía más estudiantes franceses de maestría y doctorado, además de los que ya recibe en el marco de programas de intercambio académico. La idea es abrir dicha sede antes de que concluya el 2014.

Lic. Agustín Martínez Trejo
Secretaría de Divulgación y Fomento Editorial
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
amartinez@fca.unam.mx



En este número de **Emprendedores** 150

- **La inteligencia comercial en las pyme**

La inteligencia comercial es un sistema continuo de información que las empresas requieren para la toma de decisiones en su sistema de comercialización y/o de ventas.

- **La ejecución: hacer que las cosas sucedan**

Un modelo de negocio es la concepción de un empresario de cómo deben integrarse las estrategias de una empresa en un todo congruente.

- **La importancia de construir una imagen de marca para las empresas micro, pequeñas y medianas**

La marca constituye el nombre con el cual se identifica un producto o un servicio en el mercado, puede ser único o puede estar ligado al nombre de la empresa que lo produce o lo comercializa según sea la estrategia.

- **Mitos y realidades del Internet para pyme**

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación son útiles para las pyme pero, lamentablemente, carecemos de información y pensamos que el Internet no es para nuestro negocio.

- **Jarabe Perla: una micro-empresa en crecimiento**

Jarabe Perla es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de jarabes endulzantes para todo tipo de alimentos, bebidas y concentrados para preparar aguas, saborizantes para café, raspados, jarabe de maple, jugo de limón y salsas frutales para *smoothies* y malteadas.

- **Supervivencia y competencia: problemática de los "changarros" y posibles soluciones**

Las tienditas de la esquina representan el 56% de las ventas de abarrotes en México y cuentan con el 90% de puntos de ventas al sumar más de 500,000 establecimientos en el país.

- **Nueva Web, ¡la nueva era!**

Esta agencia de mercadotecnia digital tiene tres grandes soluciones para las pyme: desarrollo *web*, *marketing web* y *social media optimization*.

- **Establecimiento de las 5 c's de los negocios electrónicos**

El comercio electrónico es un sistema que permite y facilita que cualquier empresa pueda

ofrecer productos y/o servicios a todo tipo de consumidores.

- **México: país de emprendedores**

Una cultura más emprendedora en el país y el fomento a las actividades científicas y tecnológicas puede lograr los efectos esperados en el desarrollo económico del país.

- **El crédito documentario: instrumento para las pyme exportadoras**

La importancia de establecer en el contrato de compraventa internacional el medio de pago que se empleará da una certeza futura mayor del cobro de la venta.

- **Administración de operaciones en la industria de la construcción**

Para cualquier edificación, construcción, remodelación, ampliación y mantenimiento de inmuebles, intervienen diferentes procesos, dentro de éstos se encuentran las actividades y operaciones.

- **¿Sabías que la UNAM cuenta con sedes en Estados Unidos de América, Canadá, España, China y Costa Rica?**

La UNAM está presente en cinco países del mundo: Estados Unidos de América, Canadá y Costa Rica; así como en España y China.