

Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



Núm. 168
noviembre-diciembre
de 2017

Revista editada por la Facultad de Contaduría y Administración - UNAM | ISSN 0197-7828.



KidZania

Una empresa mexicana que rompe fronteras

➤ **Taquería Chabelo**
Cómo profesionalizar
una microempresa a la mexicana

➤ Generar una idea de negocio

• ¡Cuidado con los accidentes
y enfermedades laborales!



¿Por qué es importante la cultura organizacional y laboral en las organizaciones?

Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

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

COMITÉ EDITORIAL DE EMPRENDEDORES

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Director de la FCA-UNAM

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

Dra. Verónica Torres Sandoval
Directora Editorial

Mtra. Silvia Berenice Villamil Rodríguez
Coordinadora de la sección monotemática (presente número)

SECRETARÍA DE DIVULGACIÓN Y FOMENTO EDITORIAL

Mtro. José Ricardo Méndez Cruz
Secretario

Mtro. Víctor Alejandro Hernández Arteaga
Coordinador Editorial

L.C.C. Iván Ventura González López
Editor y revisor

Lic. Cándido Agustín Martínez Trejo
Abenhamar Suárez Arana
Correctores

L.D.G. Ivonne Berenice Carmona Montero
Diseño Editorial

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 al Director Editorial de esta publicación.

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

Autorizaciones: EMPRENDEDORES es una publicación bimestral de la FCA-UNAM, Circuito Exterior de Ciudad Universitaria s/n, Coyoacán. C.P. 04510, Ciudad de México. ISSN-0187-7828. Reserva de derechos de 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. Editor responsable: Mtro. José Ricardo Méndez Cruz. Publicación periódica autorizada por el Servicio Postal Mexicano con el registro Núm. 1011089 características 229261419.



Dr. Enrique Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomeli Vanegas
Secretario General

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Secretario Administrativo

Dr. Alberto Ken Oyama Nakagawa
Secretario de Desarrollo Institucional

Mtro. Javier de la Fuente Hernández
Secretario de Atención a la Comunidad Universitaria

Dra. Mónica González Contró
Abogada General

Mtro. Néstor Martínez Cristo
Director General de Comunicación Social



Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Director

Dr. Armando Tomé González
Secretario General

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

Mtra. Ana Lilia Contreras Villagómez
Jefa de la Licenciatura en Contaduría

Mtra. Rosa Martha Barona Peña
Jefa de la Licenciatura en Negocios Internacionales

Mtro. Rafael Rodríguez Castelán
Jefe de la Licenciatura en Administración

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

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

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

Mtra. Adriana Arias Cedillo
Jefa 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

Mtra. María Elena García Hernández
Secretaria Administrativa

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

Mtro. Gustavo Almaguer Pérez
Secretario de Personal Docente

L.A. Alberto García Pantoja
Secretario de Relaciones y Extensión Universitaria

Mtro. Jorge Armando Arrijoa Pardo
Secretario de Cooperación Internacional

Mtro. José Ricardo Méndez Cruz
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial

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

Mtra. Silvia Berenice Villamil Rodríguez
Secretaria de Vinculación

Mtro. Balfred Santaella Hinojosa
Jefe del Centro de Informática

L.A. Godofredo López Santos
Coordinador General del Sistema Bibliotecario

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

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

Mtro. Julio Enrique Lujano Contreras
Secretario Particular

Dr. Jorge Ríos Szalay
Asesor

Presentación

En este número, nuestros lectores encontrarán interesantes artículos que los acompañarán en la tarea de emprender un negocio. Así, en nuestra sección monotemática conocerán la Taquería Chabelo, ideas para generar negocios, el papel que juega el liderazgo en la generación *millennial* y el impacto que puede tener la vinculación entre las empresas Toks y Conservas Santa Rosa. En la coordinación de esta sección, dedicada a la vinculación empresarial, contamos con el valioso apoyo de la maestra Silvia Berenice Villamil Rodríguez, a quien *Emprendedores* le agradece su entusiasta participación.

Por otro lado, traemos para ustedes una entrevista a Xavier López Ancona, presidente y fundador de Kidzania. En otras secciones, les presentamos un caso de emprendimiento en artes escénicas: Cracovia 35, así como información fundamental sobre tecnología y mercadotecnia, cultura organizacional y laboral, la importancia de la prevención de accidentes y enfermedades laborales, y artículos de gran utilidad para el mejor desarrollo financiero de sus empresas.

¡Los invitamos a escribir con nosotros!

Nuestro correo es:

revistaemprendedores@fca.unam.mx

Dra. Verónica Torres Sandoval

Directora editorial

revista **Emprendedores**

"Al servicio de la pequeña y mediana empresa"



En el número 168

6

Vinculación Empresarial

Generar una idea de negocio

Fernando R. González

10

Toks y Conservas Santa Rosa

Cómo las grandes empresas desarrollan estrategias para el crecimiento de las mipyme

Maricruz Sosa Hidalgo

Javier Isaac Osorio González

17

Entre *millennials* y la era digital, ¿qué hay del liderazgo?

Luis Fernando Zúñiga López

Idalia Rivera Pineda

21

Taquería Chabelo

Cómo profesionalizar una microempresa a la mexicana

Maricruz Sosa Hidalgo

Mónica Elizabeth Espejel Hernández

26

Factor Humano

¡Todos los emprendedores hacemos malabares!

Cracovia 32, Artes Escénicas

Laura Mishelle Muñoz González

30

Mercadotecnia

Tecnología aplicada al *merchandising*

Una herramienta clave de gestión y seducción para la venta en *retail*

Beatriz Andrea Pascual Márquez

36

Cenapyme

Kidzania:

Una empresa mexicana que rompe fronteras

Francisco Martínez García



- 45 Finanzas**
Coberturas de riesgos cambiarios con contratos de futuros y de opciones de dólares del Mercado Mexicano de Derivados (Mexder)
José Antonio Morales Castro
Graciela Enríquez Guadarrama
-
- 53 Organización y Dirección**
¿Por qué es importante la cultura organizacional y laboral en las organizaciones?
María de Lourdes Calderón Fortis
Omar Saabel Velasco Romero
-
- 57 Estrategias para la competitividad**
¡Cuidado con los accidentes y enfermedades laborales!
María Dolores Romero Pérez
Norma Angélica Flores Vázquez
-
- 62 Desde el Colegio de Contadores**
Inteligencia artificial y políticas públicas
Juan Ángel Becerra Cantú
-
- 66 Del Verbo emprender**
El analfabetismo financiero
(fin de serie)
Salo Grabinsky
-
- 67 Después del trabajo**
Libertad a dos ruedas
Alan Torres Cárdenas
-

Generar una idea de negocio

Fernando R. González

El éxito del emprendimiento depende de un buen modelo de administración. Desconocer “cómo” organizarse puede llevar al fracaso. Iniciativas como el Modelo Nacional para la Competitividad (MNC) es una buena opción para las empresas como guía en el desarrollo de fortalezas.

El tema del emprendimiento ocupa un lugar central en las estrategias de desarrollo económico de cualquier país, México no es la excepción. La pregunta que surge es, ¿por qué es importante impulsar el desarrollo de proyectos emprendedores? La respuesta es sencilla: Porque la capacidad de las empresas establecidas para absorber el capital humano que cada año toca la puerta en el mercado de trabajo es limitada. Presiones en costos, automatización, robotización, sistemas de trabajo ligeros hacen que la demanda sea menor.

Seamos realistas, conseguir un buen empleo será cada vez más difícil para un joven que hoy se encuentra cursando la educación media o superior; un buen porcentaje de ellas o ellos probablemente pasarán a ser parte del enorme grupo de gente con talento que no encuentra lugar en el mercado laboral. Es por ello que buscar formas de integrar a la economía la riqueza, producto del capital humano que las nuevas generaciones aportan al país, se convierte en una estrategia prioritaria.





El impulso al emprendimiento es una vía, y en México desde hace años el movimiento para la promoción de emprendedores está en marcha, por lo que hemos visto cómo los sectores privado y público, así como las universidades y el sistema educativo, han desarrollado iniciativas para impulsar el tema emprendedor. Los resultados se empiezan a ver, pues según el Global Entrepreneurship Monitor México ocupa el lugar 55 de 130 países en cuanto a número de emprendimientos: Esto refleja las miles de iniciativas que se han puesto en marcha para desarrollar nuevos productos y servicios que se conviertan en negocios generadores de nuevos empleos; sin embargo, las noticias del resultado que éstos logran no es muy alentador.

El periódico *El Financiero*, en su edición de enero 17 de 2016, publicó los hallazgos de una investigación en la que se establece que 75% de los emprendimientos fracasan; el índice es alarmante. En el análisis de las causas que generan esta alta tasa de “mortalidad” se establece que en una buena parte es por debilidad en el manejo de la parte financiera del emprendimiento, y esto suena hasta cierta manera lógico; sin embargo, al profundizar y buscar qué otros factores lo impactan se ha encontrado que la falta de éxito también se debe a una debilidad en el planteamiento de la hipótesis del negocio y la carencia en cuanto a la definición de un plan, la fijación de objetivos, de indicadores, la capitalización de las oportunidades del mercado, fallas en la ejecución.

¿Qué nos dice esto? Que, en general, en los emprendimientos la respuesta al “qué quiero hacer” es fácil de definir; sin embargo, al buscar responder el “cómo” las cosas se complican.

Uno de los casos con que *El Financiero* ilustra este problema es el de un emprendimiento que se perfilaba como un caso de éxito: CuartaVia.com, una tienda de ropa en línea, que prematuramente tuvo que cerrar. Su fundador, al ser entrevistado sobre las razones del fracaso, comentó: “Yo enfocarí el fracaso a las finanzas, pero también a la falta de estrategia. No estábamos enfocados a una propuesta de valor”. Los dos factores que menciona el dueño



de este negocio, falta de estrategia y claridad en la propuesta de valor, son dos elementos clave del modelo de administración en cualquier negocio; se requiere fijar un rumbo a través de una estrategia y unos objetivos, y una propuesta de valor que sirva de guía para

desarrollar las capacidades o prácticas que aseguran la ejecución de nuestra idea.

Lo que frena el crecimiento y lleva la mayoría de las veces al fracaso es el desconocimiento del “cómo” organizarse en los nuevos emprendimientos. Generar la idea, conseguir financiamiento y ponerla en marcha pareciera fácil;

En general, en los emprendimientos, la respuesta al “qué quiero hacer” es fácil de definir; sin embargo, al buscar responder el “cómo” las cosas se complican

desarrollar las capacidades de administración para escalar el nuevo negocio es otro tema que se visualiza más difícil. En los nuevos negocios, las presiones del corto plazo que implican el vender para sobrevivir hacen que se descuiden elementos que son fundamentales, como el definir un rumbo a través de la fijación de objetivos, cuidar la eficiencia de la operación, mantener la motivación, lograr el involucramiento del equipo de trabajo, evaluar el desempeño contra los objetivos que nos planteamos. Todo esto requiere de disciplina y dedicación, el emprendedor, por naturaleza es un apasionado de las ideas que genera, pero una vez que empieza a operar, esa pasión no se refleja en la forma de administrar y asegurar las competencias para fincar el crecimiento de la idea que generó a través de un buen modelo de administración.



La conclusión a la historia de CuartaVia.com es obvia: si buscamos que las iniciativas de los emprendedores maduren, se consoliden, crezcan y generen empleos, habría que buscar la forma de reforzar su capacidad para administrar.

Las iniciativas privadas, públicas y de instituciones educativas para desarrollar emprendimientos buscan crear ecosistemas de apoyo

a emprendedores. Para ser parte de un planteamiento que se establece para facilitar el desarrollo de un emprendimiento conviene que éste se encuentre insertado en un sistema que lo favorezca de alguna manera. Se requiere contar con el apoyo de instituciones financieras para inyectar los recursos necesarios; de las instituciones de educación media y superior para desarrollar las competencias; de las empresas del sector privado que den oportunidades para insertarse en la cadena de valor; del gobierno que impulse la creación de nuevos negocios ofreciendo simplificación y apoyos, etc. Todo esto sin duda fortalece el ecosistema que sirve para que las ideas que los emprendedores generan se hagan realidad en la gestación de nuevos negocios. Sin embargo, en ocasiones se descuida algo que es también tan fundamental como la aportación de fondos: El desarrollo de las competencias que el emprendedor requiere para priorizar sus acciones, definir objetivos, entender sus mercados y clientes.

Dice el gurú de la administración, Peter Drucker, que una empresa puede comprar muchas de las cosas que requiere para operar, pero que la capacidad para administrar, que es en

Para Peter Drucker una empresa puede comprar muchas de las cosas que requiere para operar, pero no su capacidad para administrar, por lo que debe crearse

donde residen sus verdaderas ventajas competitivas, no puede comprarse o transferirse, sino que requiere crearse.

Si este planteamiento aún es válido, y es la base para asegurar el crecimiento y la permanencia en el largo plazo de las organizaciones, habría que reforzar en el ecosistema emprendedor iniciativas que apoyen este elemento fundamental, el desarrollo de las

competencias necesarias para construir un modelo de administración que permita establecer bases para desarrollar prácticas que permitan al negocio escalar en su desempeño.

En México, desde hace 26 años, existe una iniciativa orientada a reforzar las capacidades de administración de las organizaciones: El Premio Nacional de Calidad, administrado por el Instituto para el Fomento a la Calidad Total A.C. Este programa ha desarrollado un modelo de administración para las organizaciones, que a través de los años ha ido evolucionando para responder a los retos que los cambios en el entorno han presentado en los últimos años.

El modelo, concebido en sus orígenes como un instrumento para administrar la eficiencia en las organizaciones, ha evolucionado para transformarse en un modelo de administración que sirve de mapa para guiar en el desarrollo de las capacidades que permiten a las organizaciones administrar tanto la eficiencia en su operación como el cambio, la mejora continua y la innovación.

El Modelo Nacional para la Competitividad (MNC) es una guía que proporciona una visión integral de los elementos clave que entran en juego para administrar exitosamente un negocio y permiten entender mejor quiénes son sus clientes y sus grupos de interés, qué necesidades tienen y cómo se puede responder a ellas en forma eficiente e innovadora. Esto genera el desarrollo de prácticas de administración que insertan en un modelo las actividades de la organización y las integran en un sistema que, manejado de manera eficiente e innovadora, genera ventajas a la empresa que son difíciles de imitar.



Representación gráfica del MNC

De igual manera, el MNC es un instrumento para administrar el cambio, algo fundamental para cualquier negocio, independientemente del tamaño que tenga, ya que guía a la organización para que logre un mejor entendimiento de lo que sucede tanto en su entorno como en sus procesos internos y le ayuda a responder a la pregunta: ¿Qué requiere de cambio, mejora o innovación en los procesos con los que se opera o en los productos y servicios que se ofrecen?

Si algo distingue a las empresas en este momento no son los productos o servicios que éstas ofrecen, pues los mercados tanto en nuestro país como en el mundo están competidos en todas las líneas de productos y servicios que se ofrecen, sino en la capacidad para escuchar a los clientes, motivar e integrar a los colaboradores, desarrollar de manera ágil y flexible nuevos productos y servicios, trabajar de manera eficiente soportados en procesos y sistemas caracterizados por su flexibilidad, agilidad e innovación. El MNC es un buen instrumento para guiar en el desarrollo de estas capacidades, que tienen el potencial para diferenciar a la empresa y generar con ello ventajas competitivas.

Para conocer el MNC, visita www.pnc.org.mx/modelo-nacional-para-la-competitividad/ así como los casos de éxito de empresas pequeñas y medianas que han sabido responder a los desafíos que representa el construir las capacidades de administración para consolidar la plataforma de crecimiento de la empresa en <http://www.pnc.org.mx/ganadoras>

Mtro. Fernando R. González

Coordinador CI del Instituto para el Fomento a la Calidad Total. A.C.
fgonzalezductorsc.com

Toks y Conservas Santa Rosa

Cómo las grandes empresas desarrollan estrategias para el crecimiento de las mipyme

*Maricruz Sosa Hidalgo
Javier Isaac Osorio González*

Para Toks, la cadena de restaurantes familiares que inició sus operaciones en 1971, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) no es una herramienta mercadológica, sino una estrategia para contribuir al desarrollo de una sociedad justa y equitativa.



Mientras existen empresas que siguen considerando que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una actividad necesaria para mejorar su imagen pública y crear fidelidad en el cliente, existen otras que se esfuerzan por adoptar el concepto genuino e integrarlo en su estrategia de negocios. Tal es el caso de Restaurantes Toks, en donde la RSE no es una herramienta mercadológica de moda, sino una estrategia para contribuir al desarrollo de una sociedad justa y equitativa.

Toks es una cadena de restaurantes familiares que inició sus operaciones en 1971, y ha mantenido un crecimiento constante hasta lograr tener presencia en todo el territorio mexicano. Actualmente, cuenta con 196 restaurantes, que dan servicio a más de 30.8 millones de clientes y generan más de 12,800 empleos para sus colaboradores directos¹.

¹Grupo Gigante (2018). "Empresa Toks". Recuperado de: http://www.grupogigante.com.mx/empresa/1_toks.html, el día 23/01/18.

La acertada estrategia de Responsabilidad Social de Toks

Toks se ha distinguido por ser una empresa interesada en el desarrollo y crecimiento de las comunidades de escasos recursos. Si bien la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE) define la Responsabilidad Social Empresarial como “el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común”, Toks ha integrado dicho concepto a su estrategia empresarial de una forma peculiar e innovadora.

Misión:

Popularizar la experiencia de comer en un restaurante especializado

Visión:

Ser la empresa restaurantera más rentable de México

La cadena restaurantera ha demostrado que la RSE no se focaliza sólo en brindar apoyo social con base en las utilidades de una empresa, sino que su esencia posee un significado de mayor profundidad, en donde se plantean estrategias que verdaderamente solucionan problemáticas sociales y brindan apoyo continuo a los grupos vulnerables.

El año 2003 Toks inició su estrategia denominada “Proyectos Productivos” con el objetivo de colaborar permanentemente con comunidades de escasos recursos y alejadas de la metrópoli, logrando impulsar su crecimiento y desarrollo a través de su propio trabajo y esfuerzo.

La principal fortaleza del programa “Proyectos Productivos” consiste en la vinculación que el área de producción de Toks genera con las comunidades vulnerables a través de la solicitud de insumos de calidad para la creación de los alimentos ofertados en sus restaurantes. De esta forma, la empresa obtiene productos naturales y las comunidades consiguen un pago justo por su producto, promoviendo su crecimiento y desarrollo integral.

Toks cuenta con diversos proyectos productivos, por mencionar algunos:



Mole Doña Yolanda

Elaborado por Doña Yolanda y seis mujeres mazahua de San Felipe del Progreso, en el Estado de México. Es un producto de ingredientes naturales que proporciona un sabor inigualable y transmite el respeto por la tradición milenaria.



Granola San Felipe

Desde el año 2004, la granola es producida por un grupo de mujeres en la comunidad mazahua de San Felipe del Progreso, en el Estado de México, mediante un proceso artesanal y con ingredientes naturales, lo que la convierte en un producto de calidad.



Miel Amuzga

Es un endulzante natural elaborado artesanalmente por más de setenta familias de indígenas amuzgos de Xochistlahuaca, en la Costa Chica de Guerrero.

Chocolate Sierra Morena

Chocolate artesanal elaborado por un grupo de personas originarias de Ayoquezco de Aldama, Oaxaca, es un producto emblemático de la tradición culinaria del estado.



Mermelada Santa Rosa

Mermelada producida artesanalmente por un grupo de mujeres de Santa Rosa de Lima, Guanajuato, con ingredientes 100% naturales que le permiten posicionarse como un producto de primera calidad.



Elaborado con base en Toks, "Proyectos Productivos" (2018). Recuperado de <https://www.toks.com.mx/artesanales>, el día 23/01/18.

De los proyectos productivos mencionados, destaca por su historia y magníficos resultados Mermelada Santa Rosa, que representa uno de los proyectos de RSE más grandes para Toks.

La historia de Conservas Santa Rosa

Santa Rosa de Lima es una comunidad ubicada en el estado de Guanajuato, con una organización muy distinta a la de las ciudades, pues sus principales actividades se basan en la agricultura y ganadería; sin embargo, en los últimos años, los hombres de esta población prefieren migrar a otro país en busca de una mejor calidad de vida, dejando a sus esposas al frente de sus hogares y con la responsabilidad de encontrar una fuente de ingresos.

El conjunto de microempresarias que hoy dirigen Conservas Santa Rosa se formó a partir de las actividades desarrolladas por el grupo denominado Cuerpos de Conservación Guanajuato (CCG), que tenía como objetivo implementar programas de desarrollo sustentable



Tienda de Conservas Santa Rosa, Guanajuato.

para las comunidades del estado. Con la colaboración de dos estudiantes de la carrera de Ingeniería en Alimentos, Karla Rodríguez y Berenice Alcocer, se realizaron e impartieron cursos de capacitación para las mujeres de esta comunidad con la finalidad de enseñarlas a aprovechar los recursos naturales de la zona, por medio de la elaboración de conservas y otros productos.

Pese a los constantes obstáculos culturales, sociales y económicos que Karla y Berenice tuvieron que enfrentar, lograron que cinco de las treinta mujeres que iniciaron la capacitación, permanecieran y continuaran su aprendizaje, lo que les permitió integrarse como equipo para innovar y diversificar los productos que elaboraban.

En un principio, las capacitaciones y la producción de conservas fueron sólo un pasatiempo para las mujeres de Santa Rosa; sin embargo, el gusto por su producto se incrementó constantemente, lo que las condujo a visualizar la creación de una microempresa para satisfacer la demanda de sus productos en el mercado. Las dos asesoras de CCG apoyaron su idea emprendedora y buscaron financiamientos para materializar el sueño de estas mujeres.



Tienda Conservas Santa Rosa, Guanajuato.

Tiempo después, ya con un conocimiento sólido de los productos artesanales, este grupo de mujeres comenzó a participar en ferias y exposiciones en donde mostraban sus productos, los cuales solían tener gran éxito. Poco a poco, se fueron consolidando como una empresa, librando infinidad de obstáculos de los que muchos otros hubieran desertado.

La amistad entre ellas y el compromiso por salir adelante con sus respectivas familias fueron de los estímulos más importantes que tuvieron estas mujeres para cumplir su sueño.

El momento crucial llegó cuando Toks, en busca de productos artesanales de calidad, encontró en una feria de Tuxtla Gutiérrez a Conservas Santa Rosa, en donde sus representantes conocieron y degustaron la mermelada. La empresa sometió el producto a diversas pruebas de calidad, que arrojaron resultados favorables de acuerdo con las normas y políticas establecidas.

Después de dichas pruebas y otros procedimientos, Toks contactó a Conservas Santa Rosa para proponerles

que fueran sus proveedoras de los ya tradicionales obsequios de 10 de mayo que Toks otorga a sus clientes cada año. En un inicio, la invitación parecía una broma; sin embargo, las cinco mujeres emprendedoras no renunciaron a esta gran oportunidad pese al gran reto que representaba para ellas la elaboración de los 20,000 frascos de mermelada de 300 gr (6,000 kg) solicitados por la empresa, cantidad que incrementó exponencialmente su capacidad productiva, ya que la producción regular, hasta ese momento, consistía en 10 kg de mermelada por semana.

Con mucho esfuerzo y dedicación, el grupo de mujeres logró entregar el pedido en tiempo y bajo los términos establecidos por Toks, lo que fue determinante para mantenerse como proveedoras de la mermelada que actualmente utiliza la cadena restaurantera en sus alimentos.

Con el tiempo, las solicitudes de compra ya no consistían en la entrega de frascos de 300 gr, sino en cubetas con capacidad de 5 kg, lo que detonó el crecimiento de Conservas Santa Rosa, cambiando la vida de las ahora microempresarias.



Fundadoras de Conservas Santa Rosa.

En entrevista, **Patricia Herrera Juárez**, una de las fundadoras de Conservas Santa Rosa, nos comentó: “Yo era una persona tímida y no me gustaba hablar en público, pero desde que empecé a trabajar en este lugar, me pude desenvolver más y ser yo misma. Aquí empecé a viajar y a conocer más lugares, de los que he aprendido mucho, lo que me hace sentir bien como mujer y me motiva a seguir adelante”.

Por su parte, **Susana Barroso Vázquez** opinó: “Este proyecto en conjunto con Toks nos ha ayudado mucho laboral y profesionalmente, incluso nos permite darles una mejor vida a nuestros hijos. Antes de dedicarme a la mermelada, yo trabajaba en un restaurante, pero era mucho tiempo y las condiciones no eran favorables, ahora no soy una simple empleada, sino que soy capaz de tomar decisiones y proponer alternativas.

“En general, mi experiencia ha sido muy bonita, sobre todo porque no me conocía, no era consciente de mis cualidades; ahora me doy cuenta de que queriendo, puedo hacer grandes cosas, como esta microempresa”.

Margarita Cano Mares nos dijo: “Conservas Santa Rosa cambió mi vida; yo era muy tímida y no confiaba en mí. Ahora me valoro y ya no dependo por completo de mi marido e incluso apoyo a mi familia cuando se necesita. He salido adelante con pocos estudios, pero con mucho esfuerzo.

“Mi principal reto en la empresa es hacer que las cosas mejoren y crezca el negocio, siempre manteniendo la calidad de nuestros productos”.

El beneficio de este proyecto no se queda sólo en las productoras y sus familias, sino que se extiende a toda la comunidad de Santa Rosa y sus alrededores, ya que esta microempresa es fuente de trabajo para diversas personas, quienes laboran directamente en la organización o prestan servicios como proveedores de materias primas, repartidores, transporte, etcétera.



Área de producción Conservas Santa Rosa, Gto.

Gustavo Pérez Berlanga, director de Responsabilidad Social Empresarial de Toks, nos platica en entrevista su experiencia en el Proyecto Santa Rosa.



Gustavo Pérez, director de RSE de Toks.

¿Qué es lo que lo motiva para seguir desarrollando Proyectos Productivos?

Si ya tienes el privilegio de estar en una empresa, donde genuinamente hay un interés de generar acciones sociales y ambientales en beneficio de la comunidad, lo primero que tienes que hacer es estar a la altura de esa petición. La empresa es como una plataforma para poder operar los proyectos que hemos desarrollado con el apoyo de la alta dirección.

Lo que me motiva es el ver las carencias tan marcadas que hay en la sociedad mexicana, la falta de oportunidades y las desigualdades que causan la necesidad humana.

Mi principal motivación es ver que la empresa con la que colaboro me permite trabajar, por ello puedo hacer más de

lo que podría realizar por cuenta propia, además, cuando pasa el tiempo, puedo decir que yo incidí para el bien, porque o eres parte de la solución o eres parte del problema. Yo quiero ser parte de la solución.

En términos personales, el tema de la familia es importante, el dejar un mejor país del que estás encontrando, es un reto. Si otros hacen o dejan de hacer, son otros, uno habla por sí mismo.

¿Qué significa para usted el proyecto de Santa Rosa?

Santa Rosa es de los mayores casos de éxito que hemos desarrollado en Proyectos Productivos.

Desarrollamos alrededor de 300 proyectos de responsabilidad social en comunidades, grupos vulnerables, colaboradores, accionistas, gobierno, universidades; dentro de ellos, Santa Rosa está en el top 5 de los más importantes.

El ver que este grupo de mujeres puede convertirse en empresarias a través de un seguimiento y toda la parte de planeación, organización, integración, dirección, control... es espectacular.

Para mí, Santa Rosa es el modelo a seguir para el resto de las comunidades con las que operamos y trabajamos.

¿Cómo llevan a cabo la selección de sus productos?

La forma en la que seleccionamos los productos ha evolucionado, antes se veía algo en una feria o buscábamos en diferentes Estados de la República, por ejemplo, Guana juato, que cuenta con varios productos naturales.

Luego lo hicimos por directorios, pero al día de hoy, es mucho más estratégico, tenemos mapeada nuestra cadena de valor y, en este momento, el café es una prioridad, porque la estrategia abarca un mayor beneficio, pues si se logra realizar un proyecto de café exitoso en una comunidad, puedes replicarlo en muchas más, impactando a 1,500 familias en el lapso de 3 o 4 años.

Por ello, ahora la selección de productos la hacemos mucho más estratégica, el café es el proyecto estrella de Toks para los próximos años.

¿Cuáles son los principales desafíos a los que se ha enfrentado en este proyecto?

Las mermeladas se inician en 1997 y Toks se acerca en el año 2005, por lo que el principal desafío es que la comunidad y empresarias crean en el proyecto; al principio no confían, porque tienen una autoestima tan baja que

no creen que sean capaces de realizar productos de calidad para una cadena como nosotros. Influyen en gran medida los usos y costumbres; por ejemplo, en Santa Rosa se comenta erróneamente que la mujer no puede hacer nada.

La geografía representa otro desafío, ya que hay proyectos muy lejanos y de difícil acceso, por lo que es complicado darles seguimiento a lo largo del tiempo. También, nos enfrentamos al crimen organizado que no te permite entrar en ciertas comunidades en las que podríamos

apoyar. Pero el factor fundamental para que un proyecto no se logre, es la calidad, si no se entiende que la calidad no es negociable, no hay forma de que estemos ahí. Integramos a Santa Rosa, porque su producto es excepcional y la calidad es el pilar de esta clase de proyectos. Cuando el tema de calidad se atiende, lo demás se puede arreglar (organización del grupo, aspectos legales, fiscales, organizacionales, etc.).

¿Cuál es la principal satisfacción para usted como Director de RSE de Toks?

Demostrar que sí es posible establecer cadenas de valor sustentables a lo largo de toda la operación del negocio. La responsabilidad social no es algo que esté ajeno, no es regalar cobijas, es poner la mermelada de fresa en las mesas de todos los clientes, todos los días en las mañanas.

La principal satisfacción es no dejarlo aislado del negocio, sino que ya forma parte del ADN de la empresa.

“Desarrollamos alrededor de 300 proyectos de responsabilidad social en comunidades, grupos vulnerables, colaboradores, accionistas, gobierno, universidades”

¿Cuáles son las principales ventajas de ser una empresa socialmente responsable?

Creemos en que si eres socialmente responsable, tienes que hacerlo con base en tu propio negocio, es toda una evolución. Hay empresas que empiezan con algo que no tiene nada que ver con el negocio y ahí se quedan. Nosotros decimos que la forma es que llegue para quedarse, es integrarlo a la razón de ser, en este caso, alimentos.

¿Qué concepto tiene Toks sobre la mujer?

Cuando a la mujer la empoderas, te responde de una forma excepcional, a veces mucho mejor que los hombres. La mujer es responsable, trabajadora, mucho más honrada y abierta a decirte las cosas. Es un privilegio trabajar con grupos de mujeres en todo el país.

¿Qué espera Toks en un futuro de mermeladas Santa Rosa?

Exportación, que su producto sea conocido en ámbitos internacionales.

Ahora a ellas les toca capacitar a un grupo de mujeres de otra comunidad para que fabriquen la mermelada de fresa sin azúcar para diabéticos, ahora serán entrenadoras en otros grupos comunitarios.

¿Cuáles son algunos de los Proyectos Productivos que desarrollará Toks próximamente?

Café en Puebla, Veracruz, Chiapas y Oaxaca; esto llevará 5 o 6 años, porque es un gran reto, ya que están en condiciones muy precarias.

Después, naranja, luego limones, lechuga, papaya, jitomate; tenemos proyectos para desarrollar en comunidades por los próximos 40 años, es inacabado el proceso.

Ahorita estamos centrados en café, pero viene toda la parte agrícola en un futuro próximo.

¿Qué le puedes decir a nuestra comunidad universitaria de Emprendedores?

Es posible ser un negocio exitoso y tener la responsabilidad social integrada en el modelo. A veces se ve que es una cuestión aparte y la realidad no es así, Santa Rosa es un ejemplo.

Mi recomendación es que cuando emprendan, cuando trabajen, cuando ya estén en la parte productiva-profesional, no olviden que es una responsabilidad personal estar a la altura de lo que ocupamos y lo que hacemos, para que también seamos parte de la solución. No esperemos a que otros hagan o dejen de hacer lo que nos tocaba hacer a nosotros; señalar con

el dedo acusador a todo mundo es como deporte nacional, sin embargo, no construye. No hables de los demás, habla por ti, construye con base en tus propias capacidades y áreas de influencia.

¡Mucho éxito!

Toks es una empresa que a través de acciones nos demuestra cómo la Responsabilidad Social Empresarial se puede implementar

en cualquier tipo y tamaño de empresa, a través de estrategias que permitan contribuir al desarrollo de una sociedad justa y equitativa.

El diseño de la estrategia de Toks se orienta en un horizonte de ganar-ganar, la empresa cumple con su compromiso social y al mismo tiempo favorece el crecimiento de empresas más pequeñas, generando empleos e impactando notablemente en el desarrollo de la sociedad.

Mtra. Maricruz Sosa Hidalgo

Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
msosa@fca.unam.mx

Mtro. Javier Isaac Osorio González

Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
josorio@fca.unam.mx

Entre *millennials* y la era digital, ¿qué hay del liderazgo?

*Luis Fernando Zúñiga López
Idalia Rivera Pineda*

Este artículo analiza características y tendencias del actuar y dirigir de los líderes en este siglo, quienes se desarrollan entre tecnología y nuevos medios de comunicación que generan -a su vez- nuevas formas de trabajo y estructuras organizacionales.

Actualmente, el liderazgo trasciende de la interrelación con los individuos a una interrelación entre las personas y las instituciones. En el mundo empresarial y organizacional, un liderazgo audaz de personas que asuman responsabilidades, que hagan lo que piensan y que provoquen que las cosas se hagan, se ha tornado de suma importancia, ya que no se trata de hacer como que se hace y cumplir a medias con los objetivos planteados.

Cada vez es mayor la complejidad del liderazgo en el siglo XXI, pues se exige que los líderes tengan la capacidad de guiar a las personas, motivarlas y ayudarlas a cumplir metas específicas, y en ocasiones conduciendo su formación profesional, a tal grado que se convierten en tutores.

Este trabajo analiza las características y tendencias en el actuar y dirigir de los líderes en este siglo inmersos en la tecnología y nuevos medios de comunicación, que generan nuevas formas de trabajo y estructuras organizacionales.



Existen muchos tipos de líderes y cada uno de ellos funciona de una forma diferente, y deben tomarse en cuenta variaciones como carácter, temperamento, personalidad, formación, carisma, área de *expertise* y aspectos psicológicos.

Aunque el liderazgo en la era digital ya no sólo es necesariamente presencial, no debe olvidarse que en el trato directo con los colaboradores se deben resaltar ciertas características, como:

- Trabajo en equipo
- Enfoque de resultados
- Interacción
- Escucha activa
- Mejora continua
- Motivación
- Flexibilidad y adaptación:

El estilo de liderazgo individual se compone de las necesidades centrales y los patrones de percepción del individuo y sus competencias, por lo que los buenos líderes cumplen con competencias en tres áreas centrales: Competencias personales, competencias sociales y competencias cognitivas.

Entre las características psicológicas que más resaltan entre los líderes actuales están la capacidad de comunicarse, inteligencia emocional, capacidad de establecer metas y objetivos, capacidad de planeación, crecimiento, carisma, ser innovador, estar informado.

Recientemente, la generación *millennials* ha tenido mayor presencia en las empresas, aunque tienden a confiar menos en las personas que las generaciones anteriores y donde más de la mitad se declaran

independientes y ya forman el grupo con mayor descontento político y religioso de los últimos 25 años.

Características de los *millennials*:

- Son percibidos como flojos, distraídos, irresponsables e inconstantes.
- Se quejan de su falta de motivación y de seriedad.
- No conocieron límites mientras transitaban a la edad adulta.
- No conocieron los tabús de la sexualidad ni la homofobia ni las reglas rígidas.
- La estructura, los horarios, las reglas y las imposiciones que conlleva la vida adulta y el mundo productivo usualmente son frustrantes e irracionales desde su punto de vista.
- Están muy ligados a las redes sociales.

Lo anterior quizá simplemente sea un reacomodo de la sociedad actual, una adaptación en la forma de trabajar, de hacer negocios, de hacer empresa, lo que da pie a entender estos cambios que necesariamente son adaptativos en lugar de confrontarlos, puesto que las transformaciones generacionales son algo inevitable e innato en la sociedad.

El liderazgo basado en el autoritarismo que genera miedo y exige respeto está en extinción, lo cual da paso a buscar una comunicación efectiva en un ambiente de confianza, amable y amigable entre líderes y colaboradores. Los *millennials* han crecido en familias en las que las figuras paternas soltaron actitudes autoritarias y tomaron un rol más tolerante y amigable, fomentando el diálogo.

Por lo que la retroalimentación es muy importante, el aprendizaje del *millennial* va de la mano de un constante intercambio de impresiones, por lo que las estructuras y las juntas anuales o semestrales resultan poco efectivas, la retroalimentación debe ser constante, propositiva y que manifieste el interés en las personas, en sus aciertos y errores, en su asertividad y crecimiento profesional.

Las características comentadas ponen de manifiesto que el contexto empresarial al que se enfrentan los líderes actuales trae de suyo un proceso de cambio, en donde las empresas requieren de la actuación de un estilo de liderazgo adaptado a la nueva realidad con la conciencia de los retos y característica de un líder en convivencia con el cambio generacional y todo lo que ello implica.



Las habilidades o competencias de desarrollar los líderes ante este panorama plantean el desarrollo de competencias para estar en condiciones de navegar en los constantes cambios de su entorno y brindar mayor generación de valor a la empresa.

La conectividad es un aspecto fundamental del liderazgo en la actualidad; se relaciona fuertemente con el Social Networking o Redes Sociales, pues mediante ellas es posible tener una mayor cobertura social tanto al interior como al exterior de las organizaciones, con un enfoque laboral que socialice las actividades empresariales.

La influencia vía las redes sociales puede contribuir a hacerlo en otros, fomentando integración, comunicación, participación e interacción en diversos temas inherentes al ambiente laboral. Se da la posibilidad de una mayor participación y opinión de diferentes áreas y departamentos. Sin duda, la seguridad es un aspecto fundamental, por lo que, de acuerdo con las necesidades de cada organización, existen diversos medios de comunicación tanto en internet como en intranet.

La adaptación de transformación al cambio implica ser un agente de cambio; es imprescindible para identificar y orientar intereses, inquietudes, iniciativas y necesidades del personal, que permita adaptar y transformar la cultura organizativa con dirección hacia la visión y misión de la empresa, acorde al contexto actual.

Fomentar el compromiso colectivo en donde se hace necesario incluir al personal de la empresa que coadyuve en el proceso de toma de decisiones para poder enfrentar eficientemente la heterogeneidad del entorno económico, social, político, financiero y tecnológico de la empresa.

Innovación, ya que es necesario incluirla para confrontar los requerimientos de los mercados cada vez más inciertos e inestables y que requieren una mayor y mejor capacidad de respuesta a través de desarrollar la innovación.



Los líderes en la era digital necesitan conocer y hacer uso de redes sociales, plataformas de almacenamiento en la nube, analítica de Big Data, tecnología móvil e internet de las cosas; familiarizarse con ellas y después incorporarlas en el día a día de la empresa, es decir, el liderazgo del siglo XXI ya no ocurre sólo en espacios físicos; esto también debe ocurrir en la red y los principales recursos de este tipo con que se cuenta como big data, personal branding y marketing online.

Sin duda, al hablar de liderazgo hoy en día, el papel de la mujer se hace cada vez más relevante en diferentes ámbitos, como el político, económico, social, cultural, deportivo y, por supuesto, laboral, donde resulta sobresaliente su participación en la conducción de empresas y organismos, así como en materia de emprendimiento.

Tal es así, que el porcentaje de mujeres en América Latina que ocupa presidencias y gerencias en empresas es más destacable en áreas tradicionalmente gobernadas por hombres, como finanzas y producción. El camino hacia la equidad aún es largo, lo cual no menoscaba los avances obtenidos.

El liderazgo femenino se ha convertido hoy en día en una parte importante de la transformación y desarrollo de nuevas empresas y, gracias a las características propias de las mujeres que las distinguen, se ha logrado traspasar barreras que no les permitían ejercer un rol en la sociedad, cambiando las costumbres y formas de pensar.

Al participar activamente en el mundo económico, social y político, las mujeres efectúan aportaciones relevantes, demostrando su capacidad de cumplir, al igual que los hombres, metas y objetivos y con los requerimientos para un puesto de liderazgo en cualquier ámbito. A pesar de ello, en la cima de la escala organizacional aún es escasa la participación de la mujer, lo cual es un reto para la generación *millennials*.

El estilo de liderazgo de la generación *millennials* en la era digital tiene grandes retos, como lo plantea Iñaki Puñuel con la idea de liderazgo Zero, el cual sienta bases en la confianza, teniendo en el centro a personas —el uso

de los medios digitales no está peleado con el valor y respeto a las personas—. Ser líder en el siglo XXI requiere de sumar voluntades, a lo cual no se puede obligar o coaccionar, dejando de lado el hecho de que alguien tiene que perder para que alguien más gane.

Por lo que es fundamental fomentar las actitudes conciliadoras, que eviten rivalidades, potenciando la autonomía y creatividad de quienes componen la empresa y su sentido de cooperación, en un trato de igual a igual, fuera de estructuras piramidales. Un líder en la era digital debe ser visionario, con actitud de servicio y base ética, sin distingo de género.

Referencias

1. Manuel Antonio Garretón, Octubre 2016., Modelos y liderazgo en américa latina. <http://nuso.org/articulo/modelos-y-liderazgos-en-america-latina/>
2. Martha Cecilia Bernal, 19 octubre, 2015, CNN., El liderazgo que necesita américa latina <http://cnnespanol.cnn.com/2015/10/19/el-liderazgo-que-necesita-america-latina/>
3. Andrés Ortega Martínez 2- Septiembre-2013, Las 5 competencias claves del líder de la organización S. XXI <http://andres-ortega.com/las-5-competencias-clave-del-lider-de-la-organizacion-del-s-xxi/>
4. Secretos para convertirte en un líder del siglo XXI. <http://www.forbes.com.mx/7-secretos-para-convertirte-en-un-lider-del-siglo-xxi/>
5. Consejos de liderazgo. <http://www.forbes.com.mx/7-consejos-liderazgo-premio-mundial-la-paz/#gs.UJRkp4Q>
6. Miriam de la Rosa Ponce de León, Bárbara García Rubalcaba, Karen Gamiño Paz, Dennis Juárez César y Fernando Ibarra Corona; 28 Septiembre 2013. CNN Expansión.
7. Evolución del liderazgo femenino para el emprendimiento de nuevas empresas. <http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2013/09/28/evolucion-del-liderazgo-femenino-para-el-emprendimiento-de-nuevas-empresas/>
1. Gabriela Barrera, Guía para ser un líder en la era digital. <http://blogs.evaluar.com/guia-para-ser-un-lider-en-la-era-digital>
2. Daniela Bermúdez, 23 Abril 2016., 10 pasos para convertirse en un líder de la era digital. <http://eleconomista.com.mx/sociedad/2016/04/23/10-pasos-convertirte-lider-era-digital>
3. Roberto García, Director de Comunicación para SAP México. Generación millennial, talento y liderazgo que define el futuro de los negocios: <http://www.instalacionesrv.info/archivos/6703>
1. Carlos Luer, 1- Mayo -2014, Las 5 características de un líder <http://www.merca20.com/las-5-caracteristicas-de-un-lider/>
2. Mary Rogers, 9-Agosto-2015, 5 características de un líder que la gente quiere seguir <http://www.merca20.com/5-caracteristicas-de-un-lider-al-que-la-gente-quiere-seguir/>



3. Universia México, 27 Agosto-2012, Las 8 características en los líderes más exitosos <http://noticias.universia.net/en-portada/noticia/2012/08/27/961448/8-caracteristicas-mas-comunes-lideres-exitosos.html>

1. Antoni Gutiérrez-Rubí, 22 Diciembre 2014 <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/#gs.HeXPr3o>
2. <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/gx-millennials-values-do-not-change-progress-professionally.html>
3. A. Fernández S. 6- Noviembre-2012, Millennials: la generación malcriada que quiere cambiar al mundo <http://www.abc.es/20121103/sociedad/abci-millennials-generacion-2012110321603.html>
4. Dan Schawbel, March 29, 2012., Millennials vs. Baby Boomers: Who Would you rather hire? <http://business.time.com/2012/03/29/millennials-vs-baby-boomers-who-would-you-rather-hire/#ixzz1uyNaE9bw>
5. Marcial Nava, Nathaniel Karp, Boyd Nash-Stacey, 26 Diciembre 2014.

La paradoja de la generación del milenio

- <https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/la-paradoja-de-la-generacion-del-milenio/>
6. Heather Huhman, fundadora de la agencia de recursos humanos especializada en Millennials.

Actualmente se requieren más y mejores líderes, gente con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos.

El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Rosa Amalia Gómez Ortiz, Septiembre de 2007 http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007

La mujer y el liderazgo empresarial. Françoise Contreras Torres, Julián Eduardo Pedraza Ortiz y Ximena Mejía Restrepo, septiembre 4 de 2011. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982012000100013

Liderazgo: un concepto que perdura Ileana Regla Alfonso Sánchez, Yoandra Alvero Pérez y Sahilyn Tillán Gómez http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008

El liderazgo en la sociedad digital. Desafíos y futuro del liderazgo.

Hugo Ascacibar http://www.pmi-mad.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1041:el-liderazgo-en-la-sociedad-digital-desafios-y-futuro-del-liderazgo&catid=137:articulos&Itemid=88

4. Anne Leer, 2001, La visión de los líderes en la era digital, Pearson Educación. (Libro)

Dr. Luis Fernando Zúñiga López

Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
lzuniga@fca.unam.mx

Mtra. Idalia Rivera Pineda

Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
irivera@fca.unam.mx

Taquería Chabelo

Cómo profesionalizar una microempresa a la mexicana

Maricruz Sosa Hidalgo
Mónica Elizabeth Espejel Hernández

El doctor Eliseo, a partir de su experiencia y sus conocimientos acerca de la operación de Taquería Chabelo, creció y expandió el negocio, cuyo nombre es un reconocimiento a su padre, el Sr. José Isabel Ornelas, iniciador de esta distinguida empresa 100% mexicana. Además, asumió el puesto de Director General.

“**P**asión, respeto y disciplina por lo que haces”, son palabras del Dr. Eliseo Jesús Ornelas, director de Taquería Chabelo, una empresa familiar que ha crecido y prosperado hasta obtener diversos reconocimientos, como el Distintivo M, MextDF, Punto Limpio,

Sello de Excelencia Nivel Oro, Distintivo H, Premio Nacional de Calidad y Pochteca de plata. Triunfos otorgados por su calidad en el servicio, capacidad innovadora, buenas prácticas de higiene y sanidad, contribución al desarrollo económico del país, entre otras fortalezas que hacen de esta empresa un caso de éxito.



Taquería Chabelo (matriz).

Taquería Chabelo inició su historia hace 34 años, cuando el Sr. José Isabel Ornelas decidió emprender un negocio basado en los conocimientos que había adquirido a la edad de 7 años, cuando obtuvo su primer acercamiento con el sector de alimentos.

Inició con un pequeño negocio familiar que poco a poco fue prosperando, hasta lograr establecerse formalmente en la calle de Ferrocarril de Cintura en la Ciudad de México. Tiempo después, el Sr. Ornelas se enfrentó a una situación desfavorable de salud, por lo que le fue imposible continuar con la operación del negocio, y en el año 2008 su hijo, el Dr. Eliseo, decidió apoyar a su padre y continuar con el negocio familiar, alejándose de su profesión para dar cabida a una visión emprendedora que lo llevaría al éxito empresarial.

A partir de los conocimientos empíricos y experiencia que el Dr. Eliseo poseía sobre la operación del negocio, su determinación lo llevó a considerar el crecimiento y expansión de la taquería, por lo que decidió "llevar el negocio a otro nivel", asumiendo el puesto de Director General de Taquería Chabelo, empresa 100% mexicana, cuyo nombre se creó en honor a su padre, el Sr. José Isabel Ornelas, a quien se le deben los inicios de esta distinguida empresa.

Motivación por las tareas a realizar, conocimiento y pericia, interés y beneficio personal e influencia de un entorno de apoyo (Bull y Willard, 1993) son elementos que caracterizan la gestión del Dr. Eliseo Ornelas, y que contribuyeron al crecimiento de Taquería Chabelo, logrando transformar un pequeño negocio en una empresa formalmente constituida y reconocida por organismos como el Instituto del Fomento para la Calidad Total y la Secretaría de Turismo.

Taquería Chabelo

Misión

"Somos una empresa 100% mexicana, que trabaja día con día con los más altos estándares de calidad que nos permiten identificarnos como líderes en el mercado, buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes, adquiriendo el compromiso de superación constante".

Visión

"Ser considerado como el mejor restaurante de Carnitas del Mercado, capaz de satisfacer al paladar más exigente, siempre enfocándonos en elaborar productos de suprema calidad e higiene, brindando un servicio eficiente, con personal responsable y altamente".



Murales Taquería Chabelo (matriz).

Taquería Chabelo se encuentra inmersa en un ambiente de lucha libre, ya que de esta forma el Director General combina su pasión por el deporte. Las paredes se encuentran adornadas con murales dedicados a grandes profesionales de la lucha libre y se observan diversas máscaras de estos famosos, elementos que propician un ambiente peculiar para su equipo de trabajo y comensales.

Con la excelente gestión de Taquería Chabelo y el desempeño eficiente de sus trabajadores, se han logrado cumplir las metas propuestas, situación que llevó al Dr. Eliseo a tomar la decisión de expandir su negocio con dos nuevas sucursales en la Ciudad de México: Lindavista y Fundidora Monterrey, ubicadas en la delegación Gustavo A. Madero.

En entrevista, **Eliseo Ornelas** nos comparte su experiencia:

¿Cuál fue su principal motivación para transformar Taquería Chabelo en una empresa formalmente constituida?

Mi principal motivación fue salir adelante como persona, como profesionalista y sobre todo llevar al éxito a la empresa que mi padre inició, demostrándome y demostrándole a los demás que ¡sí se puede!, por lo que, en el año 2009, cursé un diplomado en administración de restaurantes que me dio las bases para profesionalizar mis procesos y hacer crecer mi organización.

¿Cuál fue la clave para obtener los diversos premios que reconocen a Taquería Chabelo por su calidad?

No fue sencillo llegar a obtener estos reconocimientos, el camino a recorrer ha sido arduo, pero me ha dado grandes satisfacciones. La calidad en el servicio, la estandarización de procesos y la higiene de las instalaciones han sido factores determinantes para la obtención de dichos reconocimientos.

Asimismo, el diplomado en administración de restaurantes me abrió el panorama y me dio otra visión, permitiéndome considerar seriamente la expansión de mi negocio. En todo este tiempo, me he capacitado junto con mis colaboradores, con la finalidad de incrementar nuestros conocimientos y habilidades para poder cumplir con los requisitos que establece cada premio. Además, cuento con el apoyo de un asesor que ha sido una pieza importante en este proceso, ya que me orienta en la toma de decisiones.

“El Diplomado en Administración de Restaurantes me abrió el panorama y me dio otra visión, permitiéndome considerar seriamente la expansión de mi negocio”

¿Cuáles fueron los principales obstáculos a los que se enfrentó en el camino a la construcción de lo que ahora es Taquería Chabelo?

El principal obstáculo fue la discriminación a la que se enfrenta el concepto de taquería, ya que la gente no cree que un pequeño negocio pueda constituirse como una empresa formal y mucho menos que seamos capaces de lograr diversos reconocimientos a través de nuestras fortalezas personales y organizacionales.

La competencia desleal existente es otro obstáculo, ya que algunos colegas ofrecen un precio más bajo, pero la calidad de sus productos es mínima a diferencia de Taquería Chabelo que brinda un precio justo.

Ante estas circunstancias, yo siempre he pensado, prepárate para luchar por tus sueños, incluso si te toca luchar solo.



Dr. Eliseo Jesús Ornelas, director General de Taquería Chabelo.

Por otra parte, me enfrenté al reto de capacitar y formar un equipo de trabajo que hiciera crecer este negocio, para lo cual fue indispensable seleccionar a personas con iniciativa y espíritu de colaboración que aportaran a la empresa un valor agregado. Además, me apoyo en servicios de *outsourcing* (subcontratación) que

me orientan en la toma de decisiones del reclutamiento y selección de personal. Con este filtro y a base de capacitación, hemos logrado que nuestros trabajadores se comprometan con las políticas y valores de la empresa.

También, fue difícil establecer los mecanismos adecuados para controlar las entradas y salidas de mercancía, pero la experiencia y la profesionalización me dieron la pauta para solucionar este tipo de problemas.

¿Cuáles son las claves que han llevado al éxito a Taquería Chabelo?

Hacer siempre lo mejor, capacitar e innovar constantemente, así como ser ejemplo para mis colaboradores, elementos indispensables para formar un equipo de trabajo eficiente que logre cumplir con los objetivos organizacionales.

Como parte de mi experiencia, les puedo compartir que para dirigir la operación de la empresa es esencial conocer cada una de las funciones que se desarrollan. En lo particular, me he involucrado en el proceso, realizando desde las tareas más elementales hasta las más complejas.

Ponerse en el lugar del comensal también es fundamental para mantener nuestro servicio de calidad, porque el cliente puede soportar algunos errores operativos, pero un mal servicio jamás se tolera.

Mi preocupación por mantener la satisfacción de los clientes es lo más importante, por lo que sus opiniones son consideradas de gran valor para mantener los más altos estándares de calidad.

Estar siempre a la vanguardia en el uso y aplicación de la tecnología me ha permitido modernizar la empresa; por ejemplo, el sistema con el que se capturan las órdenes de los clientes se encuentra directamente relacionado con el inventario, ello me ha dado la oportunidad de tener mayor control en la materia prima con la que opera mi negocio, “ya que lo que no se puede medir, no se puede corregir”.

Desde hace dos años he tomado la decisión de rotar a mi personal, para darles la oportunidad de ascender de puesto, esto los motiva a querer desempeñar su trabajo lo mejor posible, con calidad y espíritu emprendedor.

Es importante aclarar que también se debe prestar atención a los detalles, ya que por muy sencillos que parezcan tienen un impacto en el servicio ofrecido, y por lo tanto son determinantes en la evaluación de la empresa.

¿Cuáles son las habilidades o competencias que requiere una persona para ser emprendedor?

- Compromiso y responsabilidad
- Confianza en sí mismo
- Preparación académica
- Visión y actitud de esfuerzo

¿Cuáles considera que sean las ventajas de ser emprendedor?

En lo personal, pienso que ser emprendedor te permite hacer lo que te gusta, tener un negocio propio y generar empleo para otras personas, además de que me doy el lujo de combinar la actividad laboral con mi máxima pasión, la lucha libre.

“Ser emprendedor te permite hacer lo que te gusta, tener un negocio propio y generar empleo para otras personas, además de que me doy el lujo de combinar la actividad laboral con mi máxima pasión: la lucha libre”



Alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM en Taquería Chabelo.

También he tenido la satisfacción de compartir mi experiencia personal a través de pláticas y conferencias, que me han dado la oportunidad de acercarme a los jóvenes para motivarlos a emprender y hacer lo que les gusta con pasión, respeto, disciplina.

¿Cuál es el siguiente reto para Taquería Chabelo?

Mi objetivo a corto plazo es obtener el Premio al Mérito Restaurantero.

Por otra parte, quiero seguir innovando, de hecho, próximamente incluiremos en nuestro menú algunas otras alternativas para las personas que no consumen carne de cerdo.

Además, quiero capacitarme en el empaclado al alto vacío, así como involucrarme en otro nicho de mercado enfocado a los jóvenes, ya que esto me dará la oportunidad de refrendar mi compromiso personal en la expansión de Taquería Chabelo.



Taquería Chabelo (matriz).



Taquería Chabelo es un claro ejemplo de cómo una idea emprendedora puede convertirse en un caso de éxito a través del esfuerzo, dedicación, formalidad y profesionalización del trabajo.

Es importante destacar que parte del crecimiento de esta empresa se debe al cumplimiento de los lineamientos legales y de las normas oficiales de calidad vigentes, logrando que el servicio y producto ofrecidos se coloquen en la preferencia de los clientes.

Es así como Taquería Chabelo se ha transformado en una empresa con reconocimiento y prestigio en nivel nacional.

Referencia

Taqueria Chabelo.. Recuperado de <http://www.taqueriachabelo.com/quienes-somos/> [08/02/17]

Mtra. Maricruz Sosa Hidalgo

Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
msosa@fca.unam.mx

Mtra. Mónica Elizabeth Espejel Hernández

Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
mespejel@fca.unam.mx

¡Todos los emprendedores hacemos malabares!

Cracovia 32, Artes Escénicas

Laura Mishelle Muñoz González

Cracovia 32 nació por la necesidad artística de tener un espacio donde se pudiera ensayar y presentar espectáculos. Se quería un lugar donde pudieran darse clases y donde la gente pudiera quedarse a bailar.

En la Ciudad de México, nos enorgullecemos de contar con una escena cultural vibrante, impresionante por la cantidad, diversidad y calidad de contenidos y propuestas; resiliente ante las adversidades y problemáticas, en especial, ante la falta de reconocimiento o visibilidad del talento y del potencial creativo como transformador social y de impacto económico.

Desde mi punto de vista, como profesionales de las áreas económico administrativas, hace falta cuestionarnos si volteamos la mirada a sectores “poco convencionales” para analizarlos, teorizar sobre ellos y, sobre todo, si proponemos mejoras en las prácticas. Hace falta ser más creativos ante los retos nacionales y locales, en un contexto global cada vez más incierto y complejo.

Ante este panorama, existen lugares y personas que nos inspiran a crear; emprendedores culturales que ponen a prueba los modelos convencionales de negocios para abrir la pista al ocio. En esta ocasión, les hablo del caso de Cracovia 32, un espacio ubicado al sur de la ciudad donde se producen, crean y presentan una multitud de proyectos socio-culturales de circo, danza, música, teatro y cine, así como cursos, seminarios y talleres de estas artes.



Para conocer más acerca este proyecto, **Paola Avilés** co-fundadora, nos habla desde su perspectiva como artista y emprendedora:

¿Por qué nace Cracovia 32?

Al principio fue por tener un lugar donde se pudiera entrenar libremente, que no fuera como una escuela, con una membresía. Nace como una necesidad artística de tener un espacio donde se pueda ensayar y presentar los espectáculos que se están ejercitando. Con Swing México (proyecto paralelo a Cracovia 32), queríamos tener un lugar donde pudiéramos dar clases, pero además que la gente se pudiera quedar a bailar, ya que los centros culturales o las escuelas cierran a las 9 de la noche máximo.

Vimos que era necesario encontrar un espacio que fuera apto para ambas necesidades, donde pudiéramos combinar todos los elementos que queríamos.

¿Por qué decidir hacerlo desde la independencia?

En nuestra propia independencia, hemos podido viajar un montón y tener muchas ideas muy claras de cómo queremos y nos gustan las cosas, y proponer a la gente de circo un laboratorio más serio, pero también que siguiera siendo fiesta y jazz y estaba muy clara nuestra idea del swing y el circo con un estilo muy particular. Más bien fue utilizar eso que sabemos que es único, establecer un lugar propio donde ése fuera el sello.



¿Cómo fue al principio?

Nos tardamos 3 años en encontrar un espacio donde viéramos un futuro más o menos estable. Queríamos primero Coyoacán, pero la gente no está para abrir centros culturales nocturnos, y nuestras actividades son nocturnas, meramente. Luego quisimos Roma y era muy caro. Al final, encontramos esta callecita en Cracovia y una casa; desde ese momento, hasta ahora, ser dueños del lugar es una magia. La empezamos a remodelar de a poco, a hacer la pista de madera, tiramos muros, empezamos a adaptar un poquito los cuartos. Estaba la Circonvención mexicana, y entonces ya podían venir más amigos, todavía no era oficialmente Cracovia 32. De repente, era un cumpleaños y empezamos a hacer fiestas y a organizar talleres.

¿Cuáles crees que son los principales retos que tienen ahora?

Económicos, definitivamente, pues un montón de las mejoras que queremos y tenemos que hacer son cosas que cuestan dinero, como techos, paredes, construir más baños. Pero más que el dinero, es la organización,

porque si estamos bien organizados sabemos dónde necesitamos dinero, cuándo y para qué, y, entonces, es más fácil conseguirlo.

También estamos tratando de que cualquier impulso reactivo no sea muy demandante.

¿Cuál es su principal fuente de ingresos?

Las clases, el bar y las rentas para eventos privados.

¿Cuáles consideras que son los principales retos de quienes buscan emprender un proyecto artístico o cultural en México?

Siento que hay o muy pocos proyectos y lo poco que hay se parece mucho y está en competencia, y eso es nada más por no entender la claridad de algo más grande, de no tener la posibilidad de ver que ni somos muchos ni tenemos que tener problemas, y que hay millones de ejemplos para que justamente las actividades sean más bastas y con sinergia. Por ejemplo, los artistas callejeros aquí en México se pelean por "tener" la esquina o una calle o la plaza, y hay mafias y

sólo ellos pueden presentarse, y en Europa en una calle puede haber cuatro artistas con su propio público y tratan de ponerse de acuerdo en los horarios.

Aquí somos poquitos y muy protectores. No vemos que cabemos más y que ésa es la intención: que sea un montón, porque si yo hago esto es para cambiar realmente al mundo, pero yo sola no puedo, puedo cambiar mi mundo, y el de mi gente cercana. Para hacerlo se necesitan más personas, quitarnos de egos y ser solidarios. Yo creo que ahí está el verdadero reto.



¿Cómo te gustaría ver a Cracovia 32 en unos años?

Me gustaría que cada cosa que hemos estado proponiendo ahora tenga un flujo y disfrutarlo y poder reconocer cuando no está funcionando, para poder arreglarlo y mejor aún, prevenir problemáticas.

Tenemos el hostel, pero quiero que haya una residencia artística sería, buena, positiva, con mucha calidad. Tenemos las fiestas, pero quiero que sean muy buenas fiestas. Tenemos un bar, pero quiero que sea mejor.

Cada parte que tenemos ahora quiero que esté en muy lindas condiciones para permitir que la ayuda se multiplique, que sea exponencial. Ahora podemos ayudar a cinco o seis artistas y si nos organizamos sé que podemos ayudar a veinte, y así tener la capacidad de influir en lo que está pasando no sólo en Cracovia sino también afuera.

¿Qué le recomendarías a alguien que quiere emprender un proyecto cultural?

Que busque lo mejor que hay en sí mismo, y que eso lo trabaje, que él mismo sea un ejemplo real, porque su espacio va ser un reflejo de eso. Si uno realmente es desinteresado y trabaja su ego y quiere trabajar en equipo, eso se tiene que reflejar, tienes que querer hacerlo.

¿Cuál ha sido la mayor satisfacción hasta ahora?

Saber que todavía no me la creo; ver la historia de la gente que es parte de Cracovia, pues han sucedido cosas tan insólitas, con tanta calidad humana, que no me la creo todavía. Ése es el mayor logro, esa sorpresa, el saber que hemos sido capaces de hacerlo, que hemos logrado hacer que personas se queden en México, cuando tenían la intención de quedarse una semana o un mes, ver que se ha generado una hermandad tan grande.

Panorama del consumo cultural en la Ciudad de México

Pensar en un modelo sustentable que genere los ingresos suficientes es una de las principales y, tal vez, la más importante de las preocupaciones de los emprendedores. El arte y la cultura no están exentas de estas problemáticas; no obstante, debemos tomar en cuenta que el panorama es peculiar para estos sectores.

De acuerdo con las últimas cifras del Sistema de Información Cultural, en la Ciudad de México existen 232 centros culturales¹, lo que la convierte en la entidad en el país con mayor número de espacios. Sin embargo, 49.6%² de la población dice que casi nunca tiene tiempo libre en la Ciudad, lo que ocasiona que estos

¹ Conaculta. Sistema de Consulta de Estadísticas (versión preliminar). Disponible en: <http://sic.conaculta.gob.mx/estadistica.php> (2016, 15 de noviembre, 18:00).

² Conaculta. Encuesta Nacional de hábitos, prácticas y consumo culturales Distrito Federal, Disponible en http://www.cultura.gob.mx/encuesta_nacional/ (2016, 18 de julio, 13:00).

creadores y espacios oferten una gran cantidad de actividades a personas que cuentan con recursos limitados, ya que casi 76% de los encuestados dice no haber asistido a ningún centro cultural en los últimos doce meses. Ante estas cifras, cabe preguntarnos, ¿quiénes son los asistentes, el público, consumidores o espectadores de la ciudad? ¿Qué perfil y motivaciones tienen? ¿Cómo influye el contexto y estas características en la definición de estrategias de creadores y artistas?

Con el anuncio de creación de la Secretaría de Cultura, se han reactivado las discusiones en torno al patrimonio, al presupuesto asignado a este rubro, a la definición de objetivos y políticas públicas adecuadas al contexto y realidades de nuestro país. Al respecto, desde mi punto de vista, hace falta una respuesta proactiva de administradores, financieros, economistas, contadores, profesionales de otras disciplinas y de la sociedad en general para enriquecer el debate; no sólo en términos de las propuestas o críticas a la reacción institucional que se espera, sino también para innovar las prácticas y teorías administrativas que permitan enriquecer y mejorar el trabajo de miles de personas que han profesionalizado o buscan profesionalizar su práctica artística o propuesta cultural.

Acerca del impacto económico de la cultura

En el ámbito económico, Ernesto Piedras ha sido de los principales impulsores en visibilizar el valor y contribución económica de la cultura. Él señala que “en la Ciudad de México, por ejemplo, la cultura se traduce en 8.9% del PIB local”³, elemento que debería ser tomado en cuenta para la definición de políticas públicas, asignación del presupuesto, implementación de proyectos; así como despertar el interés de profesionales que puedan contribuir con un mayor número de investigaciones en el tema.

En el ámbito internacional, es en 1998, en Reino Unido, donde se mapea por primera vez a las industrias creativas. “Este grupo de industrias, que nunca había llamado la atención del Gobierno, representaba 8% de la actividad económica total y empleaba entre 7% y 8% de la población laboralmente activa”⁴. Esta evolución en el estudio de la economía creativa, como ahora se le conoce, ha llevado a instituciones como la UNESCO a crear una batería de indicadores de Cultura para el Desarrollo como “un instrumento normativo y de promoción que permite evaluar, por medio de datos y cifras, la función pluridimensional de la cultura en los proce-

sos de desarrollo”⁵, dándolos a conocer como parte de las propuestas a incluir en la agenda global post 2015.

En resumen, se requiere una sinergia mayor de esfuerzos si queremos transitar en México hacia un país en paz, con mayor igualdad y más bello. Resulta necesario e impostergable apoyar el emprendimiento en muchos sectores, reconocer que tenemos un potencial creativo comparable con pocos países, mirar hacia las industrias culturales, y apoyar a espacios que, como Cracovia 32, hacen malabares para continuar existiendo y generando un impacto en beneficio de la sociedad.



L.A. Laura Mishelle Muñoz González

Líder de Proyecto Coordinación de Relaciones y Asuntos Internacionales, UNAM,
Consultora independiente de proyectos culturales.
mishellemz@gmail.com

³ Piedras, E. Industrias Culturales y Creativas: Su cuantificación en el Distrito Federal. En Nomismae. Disponible en: http://www.nomismae.net/nomismae_ok/pdf/EstePaisCuantificacionDF.pdf. (2016, 29 de noviembre, 12:10).

⁴ Newbigin, J. (2010). *La Economía creativa: una guía introductoria*, Silva P. Reino Unido: British Council.

⁵ Para saber más sobre los indicadores UNESCO, consultar: <http://es.unesco.org/creativity/iucd>

Tecnología aplicada al *merchandising*

Una herramienta clave de gestión
y seducción para la venta en *retail*

Beatriz Andrea Pascual Márquez

El *merchandising* es una técnica que debe involucrarse incluso en la planeación del empaque. En ese sentido, cada marca deberá negociar y estipular con sus canales de distribución para que los productos sean mostrados y ofrecidos al consumidor, de la forma más *ad hoc* a los objetivos estratégicos.

¿Cuántas veces como cliente uno se ve expuesto a ese gran aparato mercadológico que implica el *merchandising*?

Quizá cientos de veces al día sin darse cuenta, pues implica un gran número de decisiones que tomar para conseguir los objetivos de la alta dirección. Cuando un cliente se detiene a ver un producto, a recibir un volante, a ver cómo podría colocarse cierta prenda, o los colores con los que se combina, está siendo influido por el *merchandising*.

Según la Academia Francesa de Ciencias Comerciales, el *merchandising* es:

La parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador final del producto o servicio



en las mejores condiciones materiales y psicológicas. El *merchandising* tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio, por una presentación activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo: colocación, fraccionamiento, envase y presentación, exhibición instalación, iluminación, etcétera... (Palomares, 2009).

El *merchandising* no se limita al acomodo o exhibición de los productos, más bien es una técnica que va más allá, pues debe involucrarse incluso en la planeación del empaque, y cada marca deberá negociar y estipular con sus canales de distribución, tales como tiendas departamentales, *retailers*, etc., para que los productos sean mostrados y ofrecidos al consumidor, de la forma más *ad hoc* a los objetivos estratégicos.

Debido al incremento en la competencia, y la saturación de productos, marcas y publicidad, el área de marketing ha tenido que recurrir al desarrollo de técnicas y medios que le permitan comunicarse eficientemente con el cliente, particularmente con los *millennials* y Generación Z, para hacerles llegar sus productos y mensajes de una forma significativa, y lograr captar su atención para, posteriormente, generar vínculo, principalmente de tipo emocional.



El retail en México y el mundo. Los retos que enfrenta el sector para generar la compra de productos

Tanto en el marketing tradicional, como en el sistema digital, el uso estratégico de técnicas de *merchandising* cada vez es más necesario, pues los productos no se venden solos y detrás de las elecciones de los clientes hay un gran sistema de marketing en acción, planeación estratégica, capacitación del personal de ventas, y, finalmente, exitosas estrategias de *merchandising* que logran que el cliente tome la decisión de comprar el producto en el momento de llegar al punto de venta, incluso, cuando no tenía programada su compra.

Cada industria representa retos diferentes para el *merchandising*, ejemplo de ello es que deben implementarse estrategias acorde a la naturaleza de cada negocio, además de incluir tecnología aplicada a dichas estrategias, pues los cambios sociales, económicos y el surgimiento de nuevas tecnologías que se pueden

implementar en marketing obligan a todos los negocios a sumarse a dicha revolución tecnológica que modifica los hábitos de consumo a los que estábamos acostumbrados. Sin olvidar que ya de por sí los consumidores presentan cierta reticencia a comprar, conocer nuestro mercado meta es apremiante para saber cómo podemos vencer ciertos bloqueos de actitud que le permitan al sector del *retail* lograr que sus clientes decidan comprar al estar expuestos a los productos en el punto de venta.

Retail o venta al por menor es un término inglés, y representa a uno de los sectores más fuertes para la economía actual en México y el mundo; busca conquistar y seducir a los clientes dentro de un mercado altamente competido a través de una oferta determinada de productos, un excelente servicio y la vivencia de una experiencia de compra. Desde que surgió el comercio, se establecieron lugares donde se podía encontrar una gran cantidad de productos de diversa índole en un solo lugar, lo que facilitaba la vida al consumidor, pues le evitaba tener que trasladarse grandes distancias para encontrar los productos que necesitaba. Posteriormente, conforme evolucionó este tipo de comercio, y junto a los cambios sociales y comportamientos de compra, se crearon centros de consumo que actualmente son grandes plazas, tiendas especializadas y almacenes donde la gente no sólo acude a comprar, sino que también representan centros de esparcimiento y entretenimiento por la oferta que presentan a los consumidores.

Los cambios mencionados en la economía, el mercado, las preferencias del consumidor, aunadas a una nueva forma de comprar, han llevado a las personas a buscar algo más por el dinero que pagan: una experiencia con que identificarse, y no sólo productos.

La tecnología es uno de los mayores catalizadores de cambios, sobre todo para las nuevas generaciones de consumidores. En este caso, la inclusión de nuevas tecnologías en distintos formatos impulsa las marcas a sumarse a esta revolución para incrementar la venta de sus productos y servicios en el punto de venta. No sólo se trata de incluir avances tecnológicos, pues es una forma de interactuar con el consumidor; al hacer más eficaz dicha interacción, la tecnología en definitiva es una herramienta para conseguir una ventaja competitiva en un entorno cada vez más saturado de productos y medios de comunicación. Otro de sus objetivos es aumentar la rentabilidad de los puntos de venta, etcétera.

Estas tecnologías pueden tomar todavía algún tiempo en desarrollarse completamente e incluirse en los puntos de venta. Algunas de ellas aún son utilizadas en el área de producción y como entretenimiento; otras siguen en proceso de desarrollo para ser utilizadas en el área comercial, de publicidad y como medio para brindarle al consumidor una experiencia total de marca.

Las mejores marcas vencen, sistemáticamente, en lo que yo llamo los dos momentos de la verdad. El primer momento tiene lugar frente al lineal del supermercado, cuando el consumidor decide si comprar una marca u otra. El segundo se produce en casa, cuando usa la marca y le encanta, o no. Las marcas que triunfan, una y otra vez en esos dos momentos de la verdad, se ganan un lugar muy especial en el corazón y en la mente de los consumidores; las más fuertes establecen un vínculo de por vida con sus consumidores (Roberts, 2005).

Entender qué desean los clientes es indispensable para satisfacer sus deseos y superar sus expectativas, pero sorprenderlos cuando incluso no sabían que existía algo, es de alto impacto para los consumidores, quienes están ansiosos de ser sorprendidos.

Según Roberts, K. (2005): “Lo que mueve a los seres humanos es la emoción, no la razón, la diferencia esencial entre emoción y razón es que la emoción nos lleva a la acción, mientras que la razón nos lleva a elaborar conclusio-

nes” (42). El punto de venta, por lo tanto, es crucial; si es innovador, logra enamorar y sorprender al consumidor, es más probable que dicha vivencia deje una grata impresión al consumidor y decida comprar aún cuando no tenía planeado comprar nada. Los productos son cada vez más parecidos, por lo tanto se requieren seductores ocultos para nuestros sentidos. Es necesario ir más allá de la publicidad ATL (above the line) y una buena presentación; las acciones de *merchandising* deben ser contundentes, por lo que las innovaciones disruptivas y algunas sostenibles son la mejor alternativa para el *merchandising*.

Innovaciones disruptivas

Innovación es una palabra que genera expectativas. Actualmente, es asociada a la tecnología, pero ¿qué es la innovación disruptiva?: “La disrupción describe procesos por los cuales una empresa más pequeña y con menos recursos es capaz de desafiar con éxito a otras más grandes y consolidadas en el mercado” (Mc Donald, 2007).

Acorde con la definición de innovación disruptiva, las siguientes tecnologías cumplen con las características de ser procesos que no están aún comercializadas masivamente, sino dirigidas sólo a algunos segmentos y tienen una curva de crecimiento exponencial; tampoco son mejoras a productos o tecnologías actuales, pero sí innovaciones que rompen patrones y paradigmas. Son las que se seleccionaron como innovaciones tecnológicas que pueden ser aplicadas al *merchandising* para apoyar su labor de gestión y seducción en el punto de venta:

1. Realidad aumentada
2. Realidad virtual
3. Inteligencia artificial
4. Hologramas

Realidad aumentada

La realidad aumentada es una mezcla del mundo real con una realidad virtual, construyendo con ambas una nueva realidad mediante un dispositivo.

La realidad aumentada vio la luz como una tecnología aplicada a la formación corporativa, educación y ciencia, pero cada día va ganando terreno en el sector del marketing y la publicidad. La interacción con el cliente es un

hecho muy valioso para cualquier estrategia de mercado porque permite al usuario tener una experiencia con la marca y qué mejor que con herramientas de realidad aumentada (Merca20, 2017).

Como se menciona líneas arriba, la realidad aumentada es una gran oportunidad para el marketing, algunas de sus aplicaciones ya presentes aunque no muy difundidas son catálogos, probadores de ropa, juegos, etc. El uso de esta tecnología ha crecido en los últimos tres años y genera un vínculo con el consumidor, ya que dicha interacción es más vivencial, otorga un mayor *awareness* de marca y permite además de la interacción, así como aportar valor a la promesa de marca, ya que es posible, por ejemplo, ver un producto antes de adquirirlo o usarlo. Es una nueva forma de mostrarle al consumidor sus atributos y experimentar la emoción para impulsar la venta. Un ejemplo del uso de RA (realidad aumentada) es el juego Pokemon Go y el lanzamiento del juego de Harry Potter.

Las grandes marcas ya están utilizando esta tecnología para algunas de sus campañas. National Geographic instaló una megapantalla en la estación de Rotterdam que permitió a los viandantes disfrutar de la experiencia de estar dentro de uno de sus documentales. Otro ejemplo, lo encontramos en la marca de ropa Timberland, que instaló un probador virtual en el escaparate de una de sus tiendas. Y en España, el canal FOX aprovechó la gran pantalla de la

Plaza de Callao para hacer vivir a los espectadores la experiencia de estar en una de sus series (Pérez, 2017).

Realidad virtual

Esta tecnología representa la posibilidad de trasladar a los consumidores a espacios que no han sido edificados en el mundo real. Podría decirse que aunque las personas saben que no es algo real, literalmente se transportan a esa nueva realidad virtual, de tal forma que en un sentido práctico su cerebro es engañado mediante la experiencia. Aunque es una tecnología relativamente nueva, y que para el entorno comercial no está aún implementada, las empresas que se sumen a estos cambios podrán lograr una ventaja competitiva. Uno de los pocos ejemplos lo presenta la empresa TESCO, cuyo cliente puede recorrer virtualmente sus almacenes sin necesidad de caminar dentro del inmueble. Esta tecnología abre las puertas a un sin fin de opciones para el entorno comercial y la creatividad, y los avances en I&D serán clave en su éxito:

Los físicos no tuvieron en cuenta los avances de la tecnología actual para definir otro espacio dimensional

que se está desarrollando a través de la tan de moda Realidad virtual. Nos referimos a la realidad virtual como los entornos de escenas u objetos de apariencia real, generados mediante diferentes tecnologías digitales, creando la sensación de inmersión dentro de dicho entorno como observadores del mismo a través de dispositivos como gafas o casco de realidad virtual (Puromarketing, 2017).

En marketing, percepción es realidad, y si el cliente puede percibir que está en otro lugar, podrá experimentar por completo los beneficios de esta tecnología. “La RV es algo realmente nuevo, y la batalla por la supremacía es probable que sea feroz, no solo en la creación de experiencias, sino también en ser dueño de los ecosistemas dominantes de hardware y software” (Chatfield, 2016, 58-60). Para hacer uso de esta tecnología, se requiere de unas gafas especiales y sensores corporales; ya existen diversas marcas que han iniciado su uso, sin embargo aún no es implementada totalmente. Algunos ejemplos de su uso en marketing son catálogos, para mostrar prototipos, hacer demostraciones, etc. “Una de las cosas cruciales que la RV (reali-



dad virtual) también nos permitirá tener es más interacción social, pero será en el mundo virtual, y ese es un gran cambio, ya que estamos acostumbrados a interactuar con personas” (Chatfield, 2016, 58-60).

Inteligencia artificial

El desarrollo de la inteligencia artificial está sumamente vinculado a las neurociencias. Cabe destacar que no es la primera vez que las neurociencias entran al campo del marketing, ejemplo de ello es el Neuromarketing que ha sido denominado el botón de compra del consumidor. Saber por qué la gente hace lo que hace, sin preguntarles, y sólo recurriendo al cerebro, es algo digno de elogios. No obstante, como cualquier instrumento, debe ser usado con una visión ética. La inteligencia artificial no es una tecnología reciente, lleva años en desarrollo: Un ejemplo de esta tecnología es SIRI (asistente virtual de Apple). La inteligencia artificial está muy presente en el marketing digital, por lo que es una tecnología que puede catapultar el cómo se hacen las cosas en el entorno digital. El sector *retail* puede tomar ventaja de ello para sus plataformas en línea. Quizá una desventaja de este tipo de tecnologías es pensar que las películas futuristas, donde las máquinas superan al cerebro humano, cada vez parecen más cercanas y reales, pero aún falta mucho por investigar y desarrollar para lograr que este tipo de tecnología sea natural y agregue valor a las estrategias de marketing.

Hologramas

La tecnología está acercando al consumidor con el punto de venta. El uso de hologramas es algo que está causando gran impacto en los consumidores, pues son una tecnología que parece aún futurista, pero que ya es real y es una de las herramientas que más causan impacto emocional en los consumidores.

La tienda de lencería Empreinte L'Atelier Lingerie que utilizó este tipo de tecnología en su display exterior, de manera sugerente. En plena cristalería del 13 de la Rue Saint Florentin, hacía acto de aparición una joven con uno de los modelos de la firma. Pero aparecía como por arte de magia y después de mostrar el diseño de la colección se desvanecía. Era un holograma proyectado por un foco de luz que hacía visible la imagen en movimiento, como si realmente estuviera en el local. La figura tridimensional permitía atraer la atención y dar a conocer el artículo cuando el comercio estaba cerrado. Este tipo de tecnología supone una buena estrategia para contrarrestar el horario ininterrumpido de otras firmas con presencia online (Bolsalea, 2017).

Cuando las personas encuentran el punto de venta pueden pasar de largo o disfrutar el entorno, la creatividad, la novedad y quedar enamorados, como consecuencia el retorno sobre la inversión sería altamente rentable. Es claro que una innovación tecnológica no representa una baja inversión, y no todas las empresas pueden darse el lujo de implementar esta tecnología; sin embargo, la realidad actual obliga a las marcas a sumarse a estos cambios para no quedar rezagadas y poder ofrecer a los clientes la posibilidad de emociones intensas que los lleven a una acción, comprar.

Innovaciones sostenibles

Por su parte, las innovaciones sostenibles están relacionadas al *brand sense*, el uso potencial de los cinco sentidos del ser humano, el empleo de dispositivos que logran cautivar dichos sentidos. El mejor ejemplo de ello es *sight, sound, motion* (luz y color, espacio, tiempo, sonido, movimiento), que representa una de las herramientas más eficientes actualmente (Zettl, 2011). Pero no todas las empresas, salvo las grandes marcas, hacen uso de ella para fines comerciales; más bien es empleada por las perso-



nas civiles, con fines de entretenimiento y aplicado a los medios digitales, principalmente *smartphones* (teléfonos inteligentes), y aunque forman parte de las tendencias en marketing digital no es suficiente, pues se necesita de otras tecnologías para conseguir que los consumidores logren ser totalmente cautivados:

Zettl explica que a través de la manipulación deliberada de la luz y la sombra, los productores de medios pueden cambiar el significado del evento de la pantalla y las emociones de los espectadores en el proceso, directamente relacionado con la iluminación, el color es capaz de brindar emoción y dinamismo, dependiendo de la cultura en la que uno creció, los colores pueden cambiar drásticamente una escena debido a las connotaciones y significados llevados con ellos (2011).

Tal como Zettl menciona, la luz, el color y el movimiento son esenciales, dan poder a cualquier composición, ayudan a crear una historia y a cautivar al espectador, creando estados de ánimo que puedan, en el caso del *merchandising* en el sector *retail*, conseguir que los clientes tengan mayor disposición para adquirir productos y/o servicios.



Referencias

- Bolsalea (2015). La innovación de hologramas en el retail. Recuperado el 27 de octubre del Sitio Web: <http://www.bolsalea.com/blog/2015/12/hologramas-en-el-retail/>
- Chatfield, T. (2016). A Vision of the future. *Prospect* (241), 58-60.
- Cotugno, J. (2016). Merchandising. [La imaginación]. Brönd Studio. Recuperado de <https://brond.es/el-por-que-del-visual-merchandising/>
- Glenn, B. (2017). Visual Merchandising: What's the Secret? *Gifts & Decorative Accessories*, 118(3), 52.
- Kline, D. (2017). The retail apocalypse is overexaggerated. *Business Insider*. Recuperado de: <http://www.businessinsider.com/retail-apocalypse-is-overexaggerated-2017-9>.
- Lindstrom, M. (2009). Brand sense. Convierta su marca en una experiencia de cinco sentidos. México: Grupo Editorial Patria
- McDonald, R., Raynor, M. y Christensen, C. (2017). ¿Qué es la innovación disruptiva? *Harvard Business Review* en español.
- Merca20 (2017). La realidad aumentada, una increíble herramienta de marketing. Recuperado el 3 de noviembre del Sitio Web: <https://www.merca20.com/la-realidad-aumentada-una-increible-herramienta-de-marketing/>
- Morgan, T. (2016). Visual Merchandising: Window and In-store Displays for Retail. London: Laurence King Publishing.
- Palomares, R. (2009). Merchandising. Teoría, Práctica y Estrategia. Madrid: ESIC.
- Pérez, M. (2017). La realidad aumentada como herramienta del futuro del marketing. Blog de Marketing Digital e Inbound Marketing. The Digital Marketing Lab. Recuperado de <https://www.marketinet.com/blog/realidad-aumentada-herramienta-del-futuro-marketing>
- Prieto, J. (2010). Merchandising. La seducción en el punto de venta. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Puromarketing (2017). Así es como la realidad virtual está transformando por completo el mundo del marketing y las experiencias de marca. Recuperado el 30 de octubre del Sitio Web: <http://www.puromarketing.com/12/25638/asi-como-realidad-virtual-esta-transformando-completo-mundo-marketing-experiencias-marca.html>
- Roberts, K. (2005). Lovemarks, el futuro más allá de las marcas. Barcelona: Ediciones Urano.
- Zettl, H. (2011). Sight sound motion: Applied media aesthetics. Boston, Massachusetts: Wadsworth, c2011

Mtra. Beatriz Andrea Pascual Márquez
Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
apascual@fca.unam.mx

Kidzania:

Una empresa mexicana que rompe fronteras

Francisco Martínez García

Kidzania tiene un nombre importante, tiene crédito comercial, es educativo, formativo, un producto bueno, propio para los niños, para las familias y para las escuelas. Cuando llega a un país nuevo, debe comenzar, otra vez, desde cero y convencer de lo que es Kidzania, de sus beneficios y de que participen inversionistas como socios de la industria para los niños en sus comunidades.



Francisco Martínez García: Muy buenos días, Xavier. Gracias por permitirnos estar aquí en tus oficinas. Platícanos un poco de ti.

Xavier López Ancona: Soy orgullosamente mexicano; estudié Administración de Empresas en la Universidad Anáhuac y después en el IPADE, en la Escuela de Alta Dirección de Empresas, donde tuve la oportunidad de ir a estudiar a Kellogg, Chicago, para obtener experiencia internacional; posteriormente, tuve otros grandes trabajos: trabajé cuatro años y medio en el área de estrategia de negocios como consultor en una empresa estadounidense y después manejé el área de capital de riesgo en General Electric, que se llamaba ICG.

De ahí tuve la oportunidad de colaborar con un amigo que quería poner un plan de negocio y buscar dinero; tenía la chispa de hacer algún negocio, y eso fue lo que dio inicio a la Ciudad de los Niños, que posteriormente se convirtió en Kidzania.



nombre tuvo que ver con los contratos en otras partes del mundo, como en Japón, Portugal y Dubai; obviamente, en los idiomas como el árabe, portugués y japonés necesitábamos un nombre universal que pudiera utilizarse en todo el mundo, y la Ciudad de los Niños, aunque explicaba muy bien el concepto, desafortunadamente no era un nombre global. También cambiamos un poco la historia a donde los niños van y se preparan para un mundo mejor. Después de Monterrey, abrimos nuestra primera franquicia Kidzania Tokio en octubre de 2006, con un éxito muy similar al de aquí en México. Es importante señalar que 10 años después de abierto los boletos se siguen vendiendo con anticipación de tres meses. Es impre-

FMG: Xavier, plátanos cómo empezó el concepto de Kidzania.

XLA: Teníamos la idea de realizar guarderías para el cuidado y entretenimiento de los niños. Así fue que el 1 de septiembre de 1999, con una idea de mexicanos desarrollada por mexicanos y operada por mexicanos, abrió sus puertas la Ciudad de los Niños, en el Centro Comercial Santa Fe, en la Ciudad de México. Honestamente, el lanzamiento de la empresa fue mucho más exitoso de lo que nuestro plan de negocio nos arrojaba, pues nosotros esperábamos una afluencia anual de 400,000 mil visitantes y queríamos tener el apoyo de 25 marcas que representaran sus industrias en la Ciudad de los Niños, pero tuvimos 42 marcas apoyándonos y, un año después, en vez de 400,000 visitantes, tuvimos el doble, 800 mil personas que querían tener la experiencia de la ciudad de los niños. Eso nos empujó, pero, también, generó muchos problemas, pues tuvimos que rehacer todo nuestro equipo, todas nuestras operaciones para dar

el servicio que el público mexicano merecía, y así fue como empezamos a crecer nuestra estrategia fue muy sencilla y aún es la misma. En México, nosotros vamos a financiar, a desarrollar y a operar en nuestros propios parques dentro del territorio nacional.

Fuera de México, para crecer aceleradamente, no contábamos con recursos financieros ni personal para llegar a muchos mercados, por lo que decidimos seleccionar un formato de franquicias con el que buscamos por país a un socio local que, primeramente, supiera de la cultura local, de cómo hacer negocios; en segundo lugar, que conociera la cultura de la gente local de cada país. Fue así como empezamos a crecer primero orgánicamente nosotros en México, donde abrimos nuestro segundo parque en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. Ahí decidimos cambiar el nombre de la Ciudad de los Niños a Kidzania. El cambio de

10 años después de abrir la primera sucursal, los boletos para Kidzania aún se venden con anticipación de tres meses

sionante que si quieres visitar Kidzania Tokio un fin de semana o ir de vacaciones, al hacer la compra en su página de internet uno tiene que hacerlo con tres meses de anticipación.

Nos pasó lo mismo en Dubai, que actualmente es nuestro referente. Para un país en desarrollo, teníamos la idea de meter cerca de 200,000 visitantes, y el primer año logramos 550,000; fue una gran sorpresa para un mercado tan chico de un millón 800 mil habitantes. Eso nos ayudó a crecer muy rápidamente en el medio oriente y ahí se firmaron contratos con países como Kuwait, Egipto, Turquía, Arabia Saudita y Catar para, después, abrir mercado en Europa, en Portugal, Lisboa;

al mismo tiempo empezamos a crecer también en Sudamérica, donde tenemos operaciones en San Paulo y Santiago de Chile. Eso es hoy Kidzania: una empresa mexicana capaz de traspasar culturas, lenguajes y fronteras. Estamos hoy en día en 19 países diferentes, tenemos 24 parques operando; trabajamos también en la construcción de diversos centros para llevar Kidzania, en el transcurso de los siguientes dos años, a Toronto, Canadá. En Estados Unidos, ya estamos construyendo y diseñando en Dallas, Chicago y en New York; también en Costa Rica, en la ciudad de San José; en París, Francia; en Sudáfrica, en Doha, en Catar y en Abudabi en los Emiratos Árabes Unidos (la segunda ahí). Estamos también en Surabaya, la segunda ciudad más importante de Indonesia, y aquí, en México, estamos construyendo nuestro cuarto parque, ubicado en la ciudad de Guadalajara, Jalisco.

Esta marca mexicana sigue creciendo en todas estas latitudes del mundo. Es una marca que ha cambiado el esquema de ser un emprendedor y que crece no sólo en México, sino también fuera. Kidzania es un ejemplo de crecer no sólo en los mercados tradicionales, donde todas las grandes empresas mexicanas crecen siempre en mercados que exportan generalmente a otros, como Centroamérica, Sudamérica y Estados Unidos, porque tiene que ver obviamente su zona geográfica, su mismo idioma, su mismo formato de negocio de negocios familiares, y Estados Unidos por el tratado de libre comercio que aún tenemos con ese país,

pero pocos somos los que nos animamos a romper paradigmas y a buscar otros mercados, como el de Asia, que equivale a 60% de la población del mundo y fue, como ya lo comenté, en donde tuvimos nuestra primera franquicia. La idea fue irnos a otra cultura y lenguaje diferente como el mercado japonés. Creo que es un buen ejemplo de que sí se puede lograr.

Kidzania es un producto universal, un producto mundial, un juego de rol; el imitar el área de los adultos es un concepto que los niños de todo el mundo, de Japón, de España, de Estados Unidos y México quieren hacer, por ejemplo: ser panaderos, bomberos, constructores, una niña con muñecas juega a ser mamá. Un concepto universal nos ayuda a llevar este producto a todos los lugares que queramos donde haya niños. Vale la pena decir que hay diferentes culturas y nosotros tenemos que ir cambiando y adaptando nuestro producto a ellas, pero, ¿cómo lo hacemos? Primero nos ayuda mucho tener un socio local; tenemos un socio japonés en Japón, un socio árabe en Arabia Saudita y un socio brasileño en Brasil. Ellos dicen mucho de cómo es la cultura, la forma de hacer negocios, entonces nos vamos tomados de la mano con alguien que ya conoce ese medio ambiente de negocios y también tratamos de hacer nuestro producto localmente.

Kidzania es un producto universal, un producto mundial, un juego de rol; el imitar el área de los adultos es un concepto que los niños de todo el mundo quieren hacer



Lo más fácil para nosotros son dos cosas: primero, nosotros representamos diferentes industrias para los niños que son comunes para ellos en cada uno de los países; un ejemplo muy fácil es aquí en México, donde tenemos fábricas de tortillas para que los niños conozcan cómo son manufacturadas; en Japón, tenemos fábricas de noodles donde les enseñamos a hacer éstos como

espaguetis de comida; entonces, aquí tenemos un restaurante de tacos y allá un restaurante de sushi, es así como hacemos muchas industrias locales. Tenemos, dentro del concepto, empresas privadas o instituciones gubernamentales que apoyan a Kidzania en cada uno de los países. Son muchas marcas globales, por ejemplo, aquí tenemos marcas como Marinela, el SAT, Pemex, CFE, Sanborns, entre otras, que son marcas y empresas mexicanas que confían y que la gente conoce; entonces, esas marcas las cambiamos a cada una de las Kidzania para hacerlas muy locales y, así, los niños identifiquen las diferentes latitudes.

También tenemos que construir, de acuerdo con las regulaciones de construcción y de operación, un tema educativo, y los niños cambian mucho en todos los países. Entonces, tenemos que ir adaptando nuestro producto y nuestras operaciones en cada uno de los países. Creo que uno de los mercados con mayor diferencia donde hemos podido llevar Kidzania fue Arabia Saudita, ahí tuvimos que hacer muchos cambios y rompimos muchos paradigmas; algunos ejemplos: en Arabia Saudita públicamente no hay música en vivo, ni centros de entretenimiento, ni cine o algún teatro; dentro de Kidzania nos permitieron un teatro, y es el único que hay en Arabia Saudita, lo que nos da mucho orgullo.



Un segundo cambio es que rompieron esquemas uniendo a niños y niñas. Allá el matrimonio es por inducción, es por presentación entre familias; se presentan y, si les parece bien, hay un matrimonio. No hay ningún lugar en Arabia Saudita en donde haya oportunidad de que un hombre soltero conozca a una mujer soltera; entonces, para lograr eso, segregan a los hombres y a

las mujeres desde muy corta edad; desde el colegio, hay primaria de hombres y mujeres y así se van hasta universidad y posgrado. En el mundo del trabajo, también separan hombres y mujeres, y lo que ha pasado es que 99% de los que trabajan en Arabia Saudita son hombres. El gobierno ha cambiado estas normas para que las mujeres trabajen y tengan empresas pequeñas de diseño gráfico, mercadotecnia, constructoras, arquitectas, y son grupos de mujeres de 6 u 8 miembros, pero no es como la gran parte o las grandes empresas, y escogieron a Kidzania para que fueran las empresas de más de 100 personas y que fueran sólo mujeres. Sauditas trabajando para nosotros. Es un orgullo que a través de Kidzania se empiece a lograr un cambio.

Cuando abrimos Kidzania, hace dos años, 370 personas que conformaban nuestro equipo de trabajo eran mujeres y, para todas, era su primer trabajo. Tenemos también esos retos, porque, como no estaban acostumbradas al trabajo, es donde más rotación hay.

Otro cambio que también tuvimos en Arabia Saudita fue que las mujeres, por ley, no pueden manejar, no pueden conducir un automóvil, entonces, nosotros tenemos también una actividad en la que se enseña a los niños cómo cruzar la calle y cómo manejar, en la parte educativa de los automóviles para



disminuir los accidentes automovilísticos. Al principio, no querían dejar que las mujeres trabajaran; después, autorizaron que las niñas de 14 años pudieran manejar coches dentro de Kidzania, donde tenemos tres vehículos: un camión de bomberos, una ambulancia y un camión de pasajeros, y ahí los maneja nuestro equipo de trabajo; también nos dieron permiso de que las mujeres pudieran manejar esos tres vehículos y, curiosamente, el trabajo más solicitado dentro de Kidzania es manejar uno de ellos. Entonces, fue un reto cambiar nuestras operaciones, nuestra forma de hacer y de dar nuestro servicio para llevarlo a un país tan diferente a nuestra cultura tradicional en México.

Para ser emprendedor, debes tener orejas muy grandes, porque a lo largo de tu trayectoria, cuando te estás esforzando en armar tu negocio, tienes que estar muy atento a los consejos que oyes de la gente clave que está a tu alrededor. Yo creo que ningún emprendedor se las sabe de todas. Yo creo que lo que hace un buen emprendedor es tomar las ideas de su equipo de trabajo y de gente que esté fuera de la empresa. En el caso de Estados Unidos, cuando abrimos la Ciudad de los Niños en la Ciudad de México y vimos este éxito, nuestro primer intento es: "Oye, vamos a llevar esto a Estados Unidos, porque si nos copian la idea nos va a dar mucho coraje que nos copien en el mercado más grande, sofisticado y no de por sí más grande, que era Estados Unidos." Entonces, el primer año nos dedicamos a hacerla bien, porque se nos vinieron muchos problemas operativos.

Después de un año dijimos: "Oye, vamos a tratar de buscar hacer esto en Estados Unidos." Pusimos una oficina, un equipo, buscamos una ubicación en Nueva York y ahí empezamos a buscar; no teníamos, obviamente, los fondos financieros y empezamos a buscar con capital de riesgo para ver quién nos quería apoyar para llevar la Ciudad de los Niños a Estados Unidos. Y ahí hablamos con varios grupos, tres de ellos nos dieron una propuesta de

"Ésta es la propuesta, pero no la tomen; mejor franquicien, crezcan en México y, cuando estén listos, vengán a Estados Unidos"

inversión, pero, al mismo tiempo, nos dieron un consejo que, la verdad, movió toda nuestra estrategia. Uno de los grupos fue Maveron, cuyo dueño era Howard Schultz –el de Starbucks–, y nos dijo: "Ésta es la propuesta de inversión de mi equipo de trabajo. Si yo fuera tú, Xavier, y tus socios, yo no tomaría esta propuesta, lo que a ti te conviene es crecer en México, crecer fuera de México con franquicias. Cuando estén listos, ven para acá, porque si algo sale mal en Estados Unidos vas a perder tu negocio, pues tienes que llegar a ciertos niveles de rentabilidad". Ésa fue la primera propuesta que recibimos.

Tres semanas después, otro fondo de inversión que nos gustaba más porque tenía mucho el tema de niños,

de educación y de productos de consumo para niños, que se llamaba Catterton Partners, nos dio también una propuesta de inversión. Nos dijo: "Ésta es la propuesta, pero no la tomen; mejor franquicien, crezcan en México y, cuando estén listos, vengán a Estados Unidos".

Entonces, luego de escuchar un consejo de dos personas de ese nivel regresé con mis socios e hice una mini junta de consejo rápida y les dije: "Nos está pasando esto y de ahí tomamos la decisión de parar todo nuestro proceso a Estados Unidos." Todo lo que habíamos ganado en dos años de Kidzania lo habíamos invertido en Estados Unidos y tomamos la decisión de "vamos a parar esto y vamos a empezar a crecer en México y empezar a franquiciar para México",



y ahí fue cuando fuimos a buscar una ubicación en Monterrey y empezamos a ver qué grupos nos habían hablado para franquiciar, y creímos que el más atractivo para nosotros y el mercado más atractivo fuera de Estados Unidos era llevar Kidzania a Tokio como nuestra primera franquicia.

FMG: En ese tema del financiamiento, ¿cuál ha sido el mayor reto para poder conseguir el financiamiento?, pues me imagino que no ha sido sencillo...

XLA: Al principio, lo que fue muy novedoso de Kidzania fue su financiamiento original. Yo venía del área de capital de riesgo, obviamente nos quedamos como buenos emprendedores. Creo que por regla de todos los emprendedores, cuando estás desarrollando un nuevo producto nos quedamos sin los fondos para acabar el producto. Primero, empecé con un amigo, nos quedamos sin fondos; invité a un amigo y a un hermano para que nos ayudaran a finalizar y nos volvimos a quedar sin fondos, después nos acercamos a los bancos para ver si nos querían apoyar con un financiamiento de lo que faltaba. Al principio, los bancos no nos querían apoyar porque era un producto nuevo, no estaba probado, no teníamos garantías, lo que más les preocupaba entonces –que era la época del Fobaproa en México– era que, si no me pagas tú, ¿quién me va a pagar? Entonces notaban un proyecto, una buena idea, lo que estaban fomentando era su seguridad de repago y nos quedamos, obviamente, sin dinero.

Lo que cambió nuestro financiamiento fue que se nos ocurrió invitar a estas empresas que en ese entonces les llamábamos patrocinadores, ahora les llamamos socios de industria, a que fueran parte del financiamiento original de este producto, no pedirles una cuota o una aportación cuando estuviéramos abiertos, probados y funcionando, sino decirles: “Marinela, eres una fábrica de pastelitos, ¿por qué no patrocinas una fábrica de pastelitos?”, “Walmart, tú eres una empresa de supermercados, ¿por qué no...?”. Entonces, a través de estos socios de industria, fuimos capaces de financiar el 50% de la inversión inicial de

lo que nos costó Kidzania hace 19 o 20 años. Y el segundo es que ya con estos contratos que teníamos de largo plazo con compañías AAA, como Johnson&Johnson, Microsoft, Marinela, los bancos ya nos dieron con garantía en esos contratos, nos hicieron nuestro financiamiento y así fuimos capaces de conseguir los recursos para abrir y empezar a operar la Ciudad de los Niños. Después de ahí no hemos tenido necesidad de financiamiento, porque en México crecimos con nuestros propios flujos y fuera de México es con franquicias donde nuestros franquiciatarios ponen la inversión para hacerlo en cada uno de esos países.

Actualmente, tenemos muchos proyectos de crecimiento, además de los parques que siguen en construcción, tenemos un nuevo concepto que se llama Kinesis, que es un proyecto para fomentar la salud y mantenerse

activo en ejercicio –es para niños de 1 a 99 años, no solamente para niños pequeños– en exteriores. También estamos buscando fondos para probar ese producto en México y fuera de México, y estamos probando un formato pequeño; la mitad de espacio, de superficie y contenido de los Kidzania que tú conoces, y vamos a empezar a ver si apoyamos a alguno de

nuestros franquiciatarios que entraron dentro de nuestro grupo. Para eso, estamos buscando capital, después de 18 años, estamos ya en un proceso de búsqueda de capital, para ver qué institución nos puede apoyar con capital para estos cuatro proyectos, que son: Kinésis, probar Kidzania en Guadalajara con un formato pequeño y en San José, Costa Rica como pequeño y para alguna de las operaciones adquirirlas y operarlas. Eso es en donde estamos hoy en día, buscando capital.

FMG: ¿Cuál es el modelo de negocio de Kidzania?

XLA: Es muy sencillo, nosotros operamos dos negocios en uno. Uno es que nosotros diseñamos y operamos centros de entretenimiento y educación para niños de 2 a 12 años de edad. Dentro de centros comerciales tomamos un espacio de 5 mil metros y diseñamos y construimos una ciudad para que el niño juegue a ser adulto, entonces, como

Al principio, los bancos no nos querían apoyar porque era un producto nuevo, no estaba probado y no teníamos garantías

es muy educativo, podemos atraer familias y escuelas; 50% de nuestros visitantes son escolares y, cuando ese público ya está adentro de Kidzania, les vendemos alimentos y bebida, *merchandising* y fotografía, muy tradicional como un parque de entretenimiento o un museo. En paralelo, somos un nuevo medio de comunicación para las empresas e instituciones gubernamentales, los invitamos a ellos a acercarse a las familias y a sus actuales y futuros consumidores que representen su industria en Kidzania y a que den a conocer sus productos, sus servicios y su historia en Kidzania, de una forma lúdica y educativa a las familias de México o donde tenemos Kidzania. Estos dos combinados son nuestro formato de negocio. Esto, tener el apoyo de nuestras empresas nos ayuda a que nuestra inversión inicial se vea disminuida porque cerca de 30% de lo que invierte un Kidzania en abrir sus puertas al público, una tercera parte, es puesto en promedio por este tipo de empresas y la operación también nos ayuda en nuestros costos operativos, de manutención, de mano de obra, que somos muy intensivos en mano de obra, me quita trabajo, ellos también nos apoyan en esa parte. Entonces, eso lo hace que sea un negocio muy atractivo con potencial de crecimiento y de poderlo llevar a muchos países.

FMG: ¿Qué tan complicado ha sido estar convenciendo a los potenciales patrocinadores?

XLA: Creo que al principio fue más difícil, porque era una idea más novedosa, no había ninguna Ciudad de los Niños en el mundo, fuimos la primera. Los primeros fueron gente que, la verdad, tomó el riesgo, se la jugó con nosotros, nos puso dinero en la mesa antes de que abriéramos y probáramos que eso iba a ser exitoso. Ya con las otras ciudades, con los resultados y con el éxito de la primera, ha sido más fácil llevar esto.

Kidzania ya tiene un nombre importante, ya tiene crédito comercial, es educativo, formativo, es un producto bueno, propio para los niños y para las familias, y para las escuelas se vuelve conocido. Pero, cuando llegamos a un país nuevo, nadie nos conoce –estamos llegando a Estados Unidos, a Katar, a París– hay que comenzar, otra vez, desde cero y convencer a esas empresas de lo que es Kidzania, de sus beneficios y de que participen como socios de industria para los niños en sus comunidades.

FMG: ¿Cuál es el reto en estos momentos para aperturar Kidzania en Estados Unidos?

XLA: Yo creo que los retos más grandes para Estados Unidos son varios. En primer lugar, allá los niños crecen mucho más rápido; por las nuevas tecnologías, por todo lo que ven están abiertos a muchos parques, museos, a través de la tecnología a muchas páginas de internet, entonces los niños crecen mucho más rápido, así como en México hay niños de 2 a 12 años de edad, en Estados Unidos yo creo que podemos llegar a niños de 2 a 10 años; enton-



ces nuestro mercado es más pequeño y tenemos que hacer los mismos números con menos niños, ése es un reto que tenemos.

Dos, no solamente en Estados Unidos, pero más marcado en Estados Unidos, por lo mismo de la tecnología el *spam* de atención de un niño se ha ido reduciendo. Cuando abrimos Kidzania en Santa Fe –hace 18 años– nuestra actividad prome-

dio era minutos, un niño jugaba a ser bombero 40 minutos, jugaba a ser panadero 40 minutos, como es muy difícil mantener la atención y el interés de niños ese espacio de tiempo hemos ido bajando nuestros tiempos promedios y pues hoy en día en el nivel mundial nuestra actividad tiene 22 minutos en promedio. Para Estados Unidos, más que en cualquier lugar, vamos a tener que hacer estas actividades más cortas, para en verdad tener entretenidos y activos y muy comprometidos a los niños en nuestras actividades.

Tenemos otro tercer grande reto, pues estamos entrando al mercado más grande, más competido y más sofisticado, los clientes han visto todo. Todo mundo que tiene un buen producto de entretenimiento en el mundo tiene operaciones en Estados Unidos, entonces ahora sí nos vamos a ir a pelear con Goliat –como decimos aquí–, y lo estamos haciendo con mucha ilusión, con muchas ganas, pero muy bien pensado para que sea una buena propuesta para el público norteamericano. Kidzania es para todos los niños de todos los mercados donde se encuentra.

FMG: ¿Qué sigue para Xavier y para Kidzania?

XLA: Nuestra misión y nuestro sueño es llevar Kidzania al mayor número posible de niños, y lo estamos logrando a través de parques, vamos a ir a ciudades más pequeñas con un formato más pequeño. Nos vamos a acercar a estos niños y a sus padres con Kinésis, entonces a partir de entretenimiento físico y educación estamos llegando a ellos. En el mediano plazo, tenemos que sacar Kidzania de sus cuatro paredes; tenemos que salirnos para tener una línea de juguetes educativos-interactivos que no solamente se vendan en nuestros parques, sino también fuera de ellos; estamos empezando a hacer pruebas en el tema de juguetes educativos-interactivos fuera de Kidzania.



A mediano plazo, también tenemos que acercarnos a los niños con páginas virtuales, tener una experiencia de juego de rol educativo, no solamente física sino virtual, lo que también nos va a permitir llegar a un número mayor de niños. Tenemos que hacer un tipo de medio de comunicación ya sea hacer una película, un programa de televisión; llevaremos este producto a toda la sociedad mexicana y a la de todo el mundo, para llegar al mayor número posible de niños del planeta.

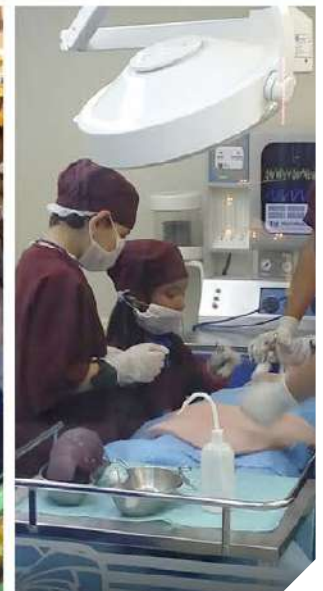
FMG: ¿Qué recomendación a aquellos emprendedores que van empezando su proyecto empresarial, a aquellos que ya tienen su empresa constituida?

XLA: Creo que lo más importante que debe tener un emprendedor –aparte de tener orejas grandes– es amar su negocio, la pasión por el producto o por el servicio que van a hacer es importante, porque nadie lo va a vender como ellos. Seguramente, van a oír mil cosas en su camino de empezar su negocio o crecerlo, si yo te platicara la cantidad de gente que me decía “no, hombre, eso está aburridísimo, cómo a los niños les va a gustar ir al banco, qué aburridos”, “pobres, cómo los van a mandar al supermercado”, si vieras la cantidad de comentarios negativos que escuché. Un emprendedor debe tener esa persistencia de ver la empresa como un plan de vida. Creo que ese es un tema como importante, o sea amar tu negocio, “el no, pero sí.”



Muy importante también es armar su equipo de trabajo, porque la verdad es que ningún emprendedor sabe de todo; tienes que atraer gente a ti que te complemente, gente que sepa más que tú, en finanzas, gente que sepa más que tú en mercadotecnia, gente que sepa más que ti en contenidos, en ventas, en todo, o sea hay que estar muy abierto y a eso es a lo que me refiero de tener las orejas grandes, de estar muy pendientes, ése es el principio para después.

Y una vez que ya tengas un producto, ya lo probaste y fue exitoso, creo que viene un segundo problema que creo que es más grande y más peligroso: abrir y probar un producto. El tema que tienen muchos de los emprendedores mexicanos es que cuando tienen ya un producto que es exitoso –probó ser exitoso–, ya para crecerlo, ahí es donde se atorán, muchos de estos emprendedores no se convierten en empresarios, solamente ven el corto plazo, ven cómo sacarle fondos a su negocio, cambiar su estilo de vida, no se comprometen con su equipo y eso pues está mal porque lo que tenemos que hacer es que a estos emprendedores hay que ayudarlos a que se conviertan en empresarios. Tienen que reinvertir, tienen que armar sus equipos de trabajo, creo que lo más importante para la segunda parte es en verdad vincularse, asociarse, armar un equipo de trabajo y empoderarlos para que ellos crezcan por sí solos y te ayuden a crecer tanto tu idea y tu empresa, y eso también es un tema que no solamente es de los emprendedores, creo que a la academia a través



de las universidades tienen un compromiso importante de ayudar a que los emprendedores se conviertan en empresarios y sobre todo en consolidarlos y acelerarlos, y es donde más batallamos, tenemos muchos emprendedores que ponen un taller mecánico, una tintorería, un buen restaurante, un buen producto, pero la verdad que nunca crece, entonces ahí es en donde creo que tenemos una gran oportunidad para ayudarlos a crecer y para un México mejor.

L.A. Francisco Martínez García

Cenapyme

Facultad de Contaduría y Administración.

Universidad Nacional Autónoma de México.

fmartinez@cenapyme.fca.unam.mx

Coberturas de riesgos cambiarios con **contratos** de futuros y de **opciones** de dólares del Mercado Mexicano de Derivados (Mexder)

*José Antonio Morales Castro
Graciela Enríquez Guadarrama*

Los cambios de precios de las divisas repercuten en los resultados de las empresas que realizan operaciones internacionales; en algunos niveles, el precio de las divisas extranjeras pueden producirles ganancias y, en otros, pérdidas cambiarias.

Las compañías que compran al extranjero materias primas, refacciones, insumos diversos, servicios, etc., generalmente pagan en dólares; si el peso mexicano se deprecia frente a las divisas extranjeras, entonces se pagan más pesos mexicanos al momento de comprar los dólares para saldar las deudas. Cuando las empresas venden productos en otros países reciben dólares por sus ventas; cuando la moneda mexicana se reevalúa frente al dólar produce pérdidas cambiarias, porque al momento de convertir los dólares en pesos mexicanos se recibe menor cantidad.

El uso de contratos de instrumentos financieros derivados, específicamente los contratos de futuros y de



opciones de divisas negociados en el Mercado Mexicano de Derivados (MexDer) permiten asegurar los precios de compra y/o de venta de una moneda en específico, ayudando a mitigar los efectos adversos por los riesgos de variación cambiaria.

Riesgo cambiario en México

Las compañías que realizan operaciones con otros países mediante exportaciones y/o importaciones están expuestas a diversos riesgos, entre los que destacan las fluctuaciones del tipo de cambio de las divisas con las que liquidan sus transacciones.

Considerando que la divisa es el nombre que se da a las monedas extranjeras y el tipo de cambio es el



precio que se paga por una divisa con moneda local del país donde se encuentra la matriz de la empresa con operaciones internacionales, los tipos de cambio pueden afectar las operaciones de estas compañías. Las compras de insumos en el extranjero se pagan con la moneda local del país en el que se realizan las adquisiciones, o en dólares, siendo ésta una divisa aceptada para realizar transacciones en varios países. Las ventas de productos en el extranjero producen ingresos en divisas del país anfitrión; posteriormente, se cambian por monedas del país en donde se encuentra la matriz.

Las operaciones financieras con el extranjero, en un ambiente de volatilidad cambiaria, pueden ocasionar pérdidas; es el caso de los préstamos obtenidos en otros países, si se deprecia la moneda nacional, al momento de pagar sus deudas si se compran divisas, erogándose una cantidad mayor de moneda local, lo cual se traduce en mayores costos.

Los precios de las divisas son determinados por factores económicos, políticos, de carácter social y psicológico (Madura, 2015). También la globalización y la dinámica actual del comercio internacional influyen en los tipos de cambio, en donde el dólar es la divisa de mayor circulación en el mundo que se utiliza para realizar las operaciones comerciales y financieras en, prácticamente, cualquier país.

En el último lustro el peso mexicano se ha depreciado en más del 50%; durante el 2016-2017 mostró varios vaivenes: a finales del 2016 el precio del dólar rebasó los 20 pesos y para el mes de agosto, de 2017, descendió a 18 pesos mexicanos; estas variaciones muestran la volatilidad del peso mexicano, que se traduce en un riesgo cambiario para las empresas que realizan operaciones extranjeras de diversa índole.

En el último lustro el peso mexicano se ha depreciado en más del 50%; durante el 2016-2017 mostró varios vaivenes

Administración de riesgos

Para mitigar las pérdidas producidas por las fluctuaciones en el valor de los tipos de cambio, el uso de los instrumentos financieros derivados constituyen una alternativa para resarcir las pérdidas a las compañías que realizan operaciones con el extranjero, utilizándose principalmente los contratos de futuros o de opciones.

Un contrato de futuros “es un convenio para comprar o vender un activo en cierto momento del futuro a un determinado precio” (Hull, 2014: 1), en el cual se especifican la cantidad y características del activo negociado, al que se le denomina activo subyacente, y el precio al que habrá de comprarse o venderse, al cual se le conoce como precio de ejercicio. En México, el Mercado Mexicano de Derivados, conocido como MexDer, opera desde 1998 diferentes productos, entre los cuales se ofertan los contratos de futuros del dólar de los Estados Unidos de América, así como: Euro, Índice de Precios y Cotizaciones de la BMV, MINI IPC, TIEE de 28 días, CETES 91 días, sobre diversos Bonos y Acciones de varias empresas.

Contratos de opciones. “Las opciones de venta y de compra sobre divisas otorgan a los tenedores el derecho a vender o comprar grandes cantidades de una moneda específica” (Gitman y Joehnk, 2009:606); en el caso de México el MexDer ofrece, en la sección de divisas, contratos de opciones sobre el dólar de los Estados Unidos de América, sobre el futuro del Índice de Precios y Cotizaciones de la BMV, de varias acciones y de Términos Específicos ETF’s. En el caso del dólar de EUA el tamaño del contrato es de 10,000 dólares norteamericanos.

¿Cómo deben usarse los instrumentos derivados?

Una posición corta en los contratos de futuros da el derecho y obliga a vender el activo subyacente, especificado en el contrato, y una posición larga otorga el derecho y la obligación de comprar el activo subyacente. Para adquirir un contrato de opciones se paga una prima, donde una *call* otorga el derecho a comprar y una *put* confiere el derecho de vender sin que exista la obligación de ejercer la compra o la venta del activo subyacente.

Hull, (2014) expone los beneficios de usar un contrato de opciones *versus* un contrato a plazo, en el caso de una corporación que desee una cobertura contra la exposición de los tipos de cambio de monedas extranjeras, las opciones sobre divisas son una alternativa para los contratos a plazo. Una compañía que deba recibir moneda extranjera puede protegerse con la compra una opción de venta, la cual garantiza el precio al que cambiará la moneda extranjera, y asegura que el tipo de cambio aplicable no será inferior al precio de ejercicio, y a la vez permite que se beneficie de los movimientos favorables en el tipo de cambio. De manera similar, una compañía que deba pagar en moneda extranjera en un momento determinado en lo futuro, puede protegerse mediante la adquisición de opciones de compra sobre esa divisa. Mientras que un contrato a plazo fija el tipo de cambio para una transacción futura, una opción ofrece un tipo de seguro.

¿Cómo desarrollar una estrategia de cobertura de riesgos cambiarios con instrumentos derivados del MexDer?

Se identifican las cuentas contables de la empresa con obligaciones y/o derechos con el activo subyacente (en este caso en moneda extranjera: dólares); se pronostica el probable comportamiento del precio del activo subyacente que tendrá en la fecha de vencimiento de las cuentas; se cuantifican las probables pérdidas por escenario y se selecciona el instrumento financiero derivado de cobertura más conveniente; en la

Tabla 1 se muestran las protecciones comúnmente utilizadas para cubrir riesgos cambiarios.

Si la compañía posee el activo, como es el caso de cuentas por cobrar, el riesgo es que los precios bajen; la recomendación es comprar una cobertura que asegure el nivel de precios al que se venderían los dólares; por el contrario, si la empresa tiene deudas en divisa extranjera, y el riesgo es aumento del precio del dólar, entonces la recomendación es adquirir una cobertura que asegure el nivel máximo del precio por el cual se comprará el dólar para saldar los pasivos.

Tabla 1

Posición activo subyacente	Escenario precio divisa	Cobertura Futuros	Gastos	Cobertura Futuros	Gastos
Deudas	Incremento	largo	Mantenimiento cuenta margen	<i>Call</i> (compra)	Prima
Deudas	Mantiene	Ninguna	Ninguno	<i>Call</i> (compra)	Prima
Deudas	Disminuye	Ninguna	Ninguno	Ninguna	Ninguna
Cuentas por cobrar	Incremento	Corto	Mantenimiento cuenta margen	<i>Put</i> (venta)	Prima
Cuentas por cobrar	Mantiene	Ninguno	Ninguno	<i>Put</i> (venta)	Prima
Cuentas por cobrar	Disminuye	Ninguno	Ninguno	Ninguna	Ninguna

Ejemplo ilustrativo

Cuando una compañía tiene pasivos en dólares, el riesgo que enfrenta es el posible aumento del precio del dólar al liquidar esas deudas. En ese escenario, las estrategias recomendadas son: I. adquirir un futuro largo que asegure el precio de compra del dólar, o II. Opción *call* (compra) la cual otorga el derecho sin obligar a comprar el dólar a un precio específico, "Este derecho, sin obligación de comprar en el futuro, se conoce como opción de compra o *call option*" (Stampfli y Goodman, 2002,7).

Compra de contrato de futuros largo

Si, por ejemplo, la deuda fuera de 10,000 dólares con vencimiento a diciembre de 2017, y considera que el precio del dólar puede aumentar al momento de saldar la deuda, el mecanismo de cobertura consiste en adquirir un contrato de futuros largo en el Mexder, con las características que se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Características del contrato de futuros de dólar de los Estados Unidos de América

Precio contratado (ejercicio)	18.1311
Tamaño del contrato en dólares	10,000.00
Porcentaje de margen inicial	0.05*
Margen inicial	9,065.55
Valor del contrato pactado	181,311.00

Fuente: datos del boletín de cierre de contratos de futuros del Mexder, consultado el 1 de septiembre de 2017, véase Anexo 1.

* Se hace un supuesto que el requerimiento del margen fuera 5%.

En el contrato largo de futuros se adquiere el derecho y obligación de comprar 10,000 dólares al precio de ejercicio de 18.1311 cada uno, y para ello debe depositar un margen inicial de 5% del valor total del contrato, en este caso: \$9,065.65 ($181,311 * 5\% = 9,065.55$). Si a la fecha de vencimiento del contrato el precio del dólar spot está por debajo del precio pactado, el comprador del contrato largo debe depositar en la cámara de compensación el

diferencial del precio pactado, menos el precio spot, por ejemplo, si el precio fuera de 15.6311, el depósito es de 25,000.00 ($18.1311 - 15.6311 = 2.5 * 10,000 \text{ dólares} = 25,000$), si en ese momento decidiera comprar en el mercado spot pagaría 156,311.00 y junto con el depósito realizado en la cámara de compensación de 25,000, en total desembolsaría 181,311.00, que es el equivalente al monto pactado en el contrato.

Si fuera el caso que el precio spot del dólar a la fecha de vencimiento fuera más alto que el pactado, por ejemplo, de 20.3811, entonces el comprador del contrato largo recibirá, vía cámara de compensación, un depósito de 22,500 ($18.1311 - 20.3811 = -2.25 * 10,000 \text{ dólares} = -22,500$); si compra en el mercado spot los dólares pagaría 203,811, menos el saldo a favor en la cámara de compensación, el pago neto por dólares sería $203,811 - 22,500 = 181,311.00$, en ambos escenarios se paga, por la compra de los 10,000 dólares, el precio pactado de 18.1311. En la Tabla 3 se presentan los posibles precios del dólar al que puede cerrar al momento de vencer el contrato y en todos ellos el pago neto es de 181,311.00

Asimismo, en la Tabla 3 se muestra que, en todos los escenarios, ya sea que el precio del dólar aumente o disminuya por debajo del precio pactado, el comprador del contrato siempre pagará el importe de 181,311 por los 10,000 dólares. En la Tabla 4 se presenta la liquidación del contrato.

Tabla 3. Contrato de futuros largo (compra)

Escenario	Dólar spot	Precio ejercicio	Ganancia diaria (pérdida)	Ganancia acumulada (pérdida)	Cuenta margen (cargo) favor	Valor por comprar en mercado spot	Ganancia (perdida) contrato futuro	Gasto total por compra dolares
					9,065.6			
1	15.6311	18.1311	-25,000.0	-25,000.0	-15,934.5	-156,311.0	-25,000.0	-181,311.0
2	15.8811	18.1311	2,500.0	-22,500.0	-13,434.5	-158,811.0	-22,500.0	-181,311.0
3	16.1311	18.1311	2,500.0	-20,000.0	-10,934.5	-161,311.0	-20,000.0	-181,311.0
4	16.3811	18.1311	2,500.0	-17,500.0	-8,434.5	-163,811.0	-17,500.0	-181,311.0
5	16.6311	18.1311	2,500.0	-15,000.0	-5,934.5	-166,311.0	-15,000.0	-181,311.0
6	16.8811	18.1311	2,500.0	-12,500.0	-3,434.5	-168,811.0	-12,500.0	-181,311.0
7	17.1311	18.1311	2,500.0	-10,000.0	-934.5	-171,311.0	-10,000.0	-181,311.0
8	17.3811	18.1311	2,500.0	-7,500.0	1,565.6	-173,811.0	-7,500.0	-181,311.0
9	17.6311	18.1311	2,500.0	-5,000.0	4,065.6	-176,311.0	-5,000.0	-181,311.0
10	17.8811	18.1311	2,500.0	-2,500.0	6,565.6	-178,811.0	-2,500.0	-181,311.0
11	18.1311	18.1311	2,500.0	0.0	9,065.6	-181,311.0	0.0	-181,311.0
12	18.3811	18.1311	2,500.0	2,500.0	11,565.6	-183,811.0	2,500.0	-181,311.0
13	18.6311	18.1311	2,500.0	5,000.0	14,065.6	-186,311.0	5,000.0	-181,311.0
14	18.8811	18.1311	2,500.0	7,500.0	16,565.6	-188,811.0	7,500.0	-181,311.0
15	19.1311	18.1311	2,500.0	10,000.0	19,065.6	-191,311.0	10,000.0	-181,311.0
16	19.3811	18.1311	2,500.0	12,500.0	21,565.6	-193,811.0	12,500.0	-181,311.0
17	19.6311	18.1311	2,500.0	15,000.0	24,065.6	-196,311.0	15,000.0	-181,311.0
18	19.8811	18.1311	2,500.0	17,500.0	26,565.6	-198,811.0	17,500.0	-181,311.0
19	20.1311	18.1311	2,500.0	20,000.0	29,065.6	-201,311.0	20,000.0	-181,311.0
20	20.3811	18.1311	2,500.0	22,500.0	31,565.6	-203,811.0	22,500.0	-181,311.0

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4

Liquidación del contrato	
Precio del dólar en mercado spot	20.3811
Tamaño contrato	10,000.00
Desembolso por compra en precio spot	-208,311.00
Saldo a favor en cámara compensación	+22,500.00
Pago neto por la compra de dólares	-181,311.00
Recuperación del depósito	
Margen inicial	9,065.6
Ganancia acumulada	22,500.0
Saldo total en la cuenta de margen	31,565.6

Compra de una opción de compra (call)

Un contrato *call* otorga el derecho a comprar el activo subyacente a un precio de ejercicio mediante el pago de una prima; el procedimiento para realizar una cobertura es igual que cuando se adquiere un contrato de futuros. En la Tabla 5, se muestran las características de un contrato *call* operado en el Mexder.

Tabla 5. Características del contrato de opciones de dólar de Estados Unidos de América

Precio contratado (ejercicio)	18.15
Tamaño del contrato en dólares	10,000.00
Precio de la opción <i>call</i> (compra)	1.283
Total prima	12,830.00
Valor total por los dólares	181,500.00
Valor total (dólares + prima)	194,330.00

Fuente: datos del boletín de cierre de contratos de futuros del Mexder, consultado el 01 de septiembre de 2017, véase Anexo 2.

En el contrato *call* se adquiere el derecho, pero no la obligación de comprar 10,000 dólares al precio de ejercicio de 18.15 cada uno, y para ello se paga una prima de 1.283 pesos por cada dólar. En la Tabla 6 se presentan los probables precios spot que podría tener el dólar, si el precio está por debajo del pactado (18.15) no se ejerce la opción; la pérdida que se tiene es el pago de la prima, ésta se presenta en la columna beneficio (costo) de la cobertura, por ejemplo, si el precio spot fuera de 15.6311, es mejor comprarlo en el mercado spot; en ese nivel de precio se pagaría 156,311 por los dólares y 12,830 por el

precio de la cobertura de la opción, en total, 169,141.00, monto inferior al de 194,330.00 que se pagaría si se ejerce la opción, si el precio spot del dólar fuera mayor al precio de ejercicio de la opción. Si el precio spot del dólar se encuentra por encima del precio pactado, por ejemplo 20.3811, se ejerce la opción, y el desembolso es de 181,500.00 por los dólares y 12,830 por el pago de la prima, en total, 194,300.00.

En la Gráfica 1 se presentan el perfil de ganancias tanto para el contrato de futuros largo como la opción *call* según el precio spot del dólar.

Conclusiones

En el escenario en el que aumenta el precio *spot* del dólar, la cobertura con el contrato de futuros parece ser más conveniente porque no se paga la prima, como en el caso del contrato de opciones. Además, el contrato de futuros permite adquirir dólares al nivel de precio que se establece en el contrato y asegura el monto de dinero que se pagará por los dólares, sin importar si los precios aumentan o disminuyen, pero no permite beneficiarse si los precios disminuyen.

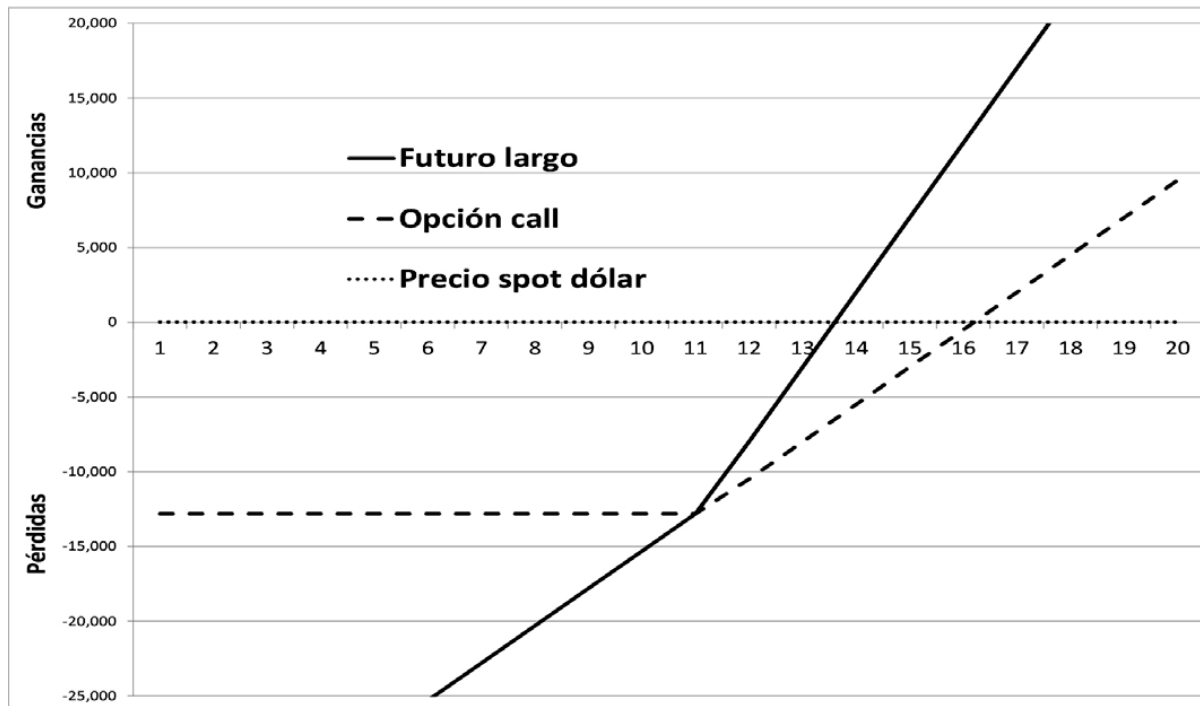
El contrato de opciones con derecho a compra (*call*) es más conveniente para los escenarios en los que el precio del dólar tiene mayor volatilidad, es decir, puede aumentar o disminuir; si disminuye, entonces es más conveniente comprar los dólares en el mercado *spot*, aunque se pague la prima del contrato de opciones, y será conveniente siempre que el nivel del precio *spot*, junto con el importe de la prima, sea menor que el precio pactado con el contrato de opciones, en ese sentido, los contratos de opciones aseguran un precio y además permiten obtener ganancias, si el nivel de precios en el mercado *spot* es más barato que el precio de ejercicio del contrato *call*.

Tabla 6. Contrato opción call (compra).

Escenario	Dólar spot	Ejerce la opción	Valor en precio spot	Compra a precio	Valor compra por dólares	Pago prima	Gasto total	Beneficio (costo) de la cobertura
1	15.6311	No	156,311.0	Spot	-156,311.0	-12,830.0	-169,141.0	-12,830.0
2	15.8811	No	158,811.0	Spot	-158,811.0	-12,830.0	-171,641.0	-12,830.0
3	16.1311	No	161,311.0	Spot	-161,311.0	-12,830.0	-174,141.0	-12,830.0
4	16.3811	No	163,811.0	Spot	-163,811.0	-12,830.0	-176,641.0	-12,830.0
5	16.6311	No	166,311.0	Spot	-166,311.0	-12,830.0	-179,141.0	-12,830.0
6	16.8811	No	168,811.0	Spot	-168,811.0	-12,830.0	-181,641.0	-12,830.0
7	17.1311	No	171,311.0	Spot	-171,311.0	-12,830.0	-184,141.0	-12,830.0
8	17.3811	No	173,811.0	Spot	-173,811.0	-12,830.0	-186,641.0	-12,830.0
9	17.6311	No	176,311.0	Spot	-176,311.0	-12,830.0	-189,141.0	-12,830.0
10	17.8811	No	178,811.0	Spot	-178,811.0	-12,830.0	-191,641.0	-12,830.0
11	18.1500	Si	181,500.0	Ejercicio	-181,500.0	-12,830.0	-194,330.0	-12,830.0
12	18.3811	Si	183,811.0	Ejercicio	-181,500.0	-12,830.0	-194,330.0	-10,519.0
13	18.6311	Si	186,311.0	Ejercicio	-181,500.0	-12,830.0	-194,330.0	-8,019.0
14	18.8811	Si	188,811.0	Ejercicio	-181,500.0	-12,830.0	-194,330.0	-5,519.0
15	19.1311	Si	191,311.0	Ejercicio	-181,500.0	-12,830.0	-194,330.0	-3,019.0
16	19.3811	Si	193,811.0	Ejercicio	-181,500.0	-12,830.0	-194,330.0	-519.0
17	19.6311	Si	196,311.0	Ejercicio	-181,500.0	-12,830.0	-194,330.0	1,981.0
18	19.8811	Si	198,811.0	Ejercicio	-181,500.0	-12,830.0	-194,330.0	4,481.0
19	20.1311	Si	201,311.0	Ejercicio	-181,500.0	-12,830.0	-194,330.0	6,981.0
20	20.3811	Si	203,811.0	Ejercicio	-181,500.0	-12,830.0	-194,330.0	9,481.0

En la Gráfica 1, se comparan los (costos) ganancias tanto del contrato de futuros como de opciones.

Gráfica 1



A principios de 2016, el precio del dólar estaba alrededor de 18 pesos; a principios de 2017, alrededor de 21 pesos y, actualmente, se ubica, en promedio, en 18 pesos mexicanos, lo cual muestra la volatilidad del peso mexicana-

no en este periodo; en ese sentido, mientras continúe la volatilidad podría ser recomendable usar las opciones del dólar para compensar las pérdidas cambiarias.


Anexo 1. Boletín de Futuros

Boletín de Futuros - Precios de Liquidación e Interés Abierto Futures Bulletin - Settlement Prices and Open Interest			
Vencimiento Maturity	Precios de Liquidación Anterior Previous Settlement Price	Precio de liquidación Settlement Price	Interes Abierto Open Interest
2017/AGO/31	17.743	17.8314	0
2017/SEP/1	17.7458	17.8269	0
2017/SEP/4	17.7542	17.8356	0
2017/SEP/5	17.757	17.8385	0
2017/SEP/6	17.7597	17.8413	0
2017/SEP/7	17.7625	17.8442	0
2017/SEP/8	17.7653	17.8471	0
2017/SEP/11	17.7738	17.8557	0
2017/SEP/12	17.7766	17.8586	0
2017/SEP/13	17.7795	17.8614	0
2017/SEP/14	17.7823	17.8643	0
2017/SEP/15	17.7852	17.8672	0
2017/SEP/18	17.7998	17.86	193,808
2017/SEP/19	17.7967	17.8787	0
2017/SEP/20	0	17.8816	0
2017/OCT/16	17.882	17.9541	127
2017/NOV/13	17.9605	18.0431	3,057
2017/DIC/18	18.0522	18.1311	570,508
2018/ENE/15	18.1378	18.2204	0
2018/FEB/19	18.2369	18.3195	0
2018/MAR/16	18.3202	18.3873	32,970
2018/ABR/16	18.396	18.4786	0
2018/MAY/14	18.4757	18.5583	0

Fuente: Indicadores del mercado de productos derivados, del Mexder. Consultado 1 de septiembre de 2017 en: http://www.mexder.com.mx/wb3/wb/MEX/bolsa_derivados.



Anexo 2. Boletín de opciones

Boletín de Opciones - Precios de Liquidación e Interés Abierto Options Bulletin - Settlement Prices and Open Interest						
Vencimiento Maturity	Call/ Put	Precio de Ejercicio	Precios de Liquidación Anterior Previous Settlement Price	Precio de liquidación Settlement Price	Interes Abierto Open Interest	
2017/SEP/18	C	18.7	0.616	0.624	0	
2017/SEP/18	C	21.35	0.055	0.055	0	
2017/SEP/18	C	24	0.011	0.01	0	
2017/SEP/18	P	20.6	1.847	1.819	0	
2017/SEP/18	P	23.25	4.345	4.317	0	
2017/DIC/18	C	18	1.356	1.349	0	
2017/DIC/18	C	19.9	0.455	0.448	0	
2017/DIC/18	C	22.50	0.108	0.105	0	
2017/DIC/18	P	18.1	0.312	0.309	0	
2017/DIC/18	C	18.10	1.289	1.283	0	
2018/MAR/16	C	18	1.782	1.781	0	
2018/MAR/16	C	18.4	1.545	1.543	0	
2018/MAR/16	C	21.05	0.525	0.521	0	
2018/MAR/16	C	23.7	0.164	0.162	0	
2018/MAR/16	P	20.3	1.586	1.58	0	
2018/MAR/16	P	22.95	3.6	3.596	0	

Fuente: Indicadores del mercado de productos derivados, del Mexder. Consultado 1 de septiembre de 2017 en: http://www.mexder.com.mx/wb3/wb/MEX/bolsa_derivados.

Referencias

Gitman Lawrence J. y Joehnk Michael (2009). *Fundamentos de inversiones*, México, Pearson.

Hull, Jhon C. (2014). *Introducción a los mercados de futuros y opciones*, México: Pearson.

Madura Jeff (2015). *Administración financiera internacional*, México, CENGAGE Learning.

Stampfli Joseph y Goodman Víctor (2002). *Matemáticas para las finanzas*, México, Thomson.

Sitios web

Mercado Mexicano de Derivados, pagina web. <http://www.mexder.com.mx>

Dr. José Antonio Morales Castro

Doctor en Ciencias de la Administración

Miembro de la Academia de Finanzas de la FCA de la UNAM
jantonio_morales_castro@hotmail.com.

Mtra. Graciela Enríquez Guadarrama

Licenciada en Contaduría Pública

Coordinadora del área de Finanzas de la Licenciatura en Contaduría

Facultad de Contaduría y Administración.

Universidad Nacional Autónoma de México.

guadarrama3@yahoo.com.mx

¿Por qué es importante la cultura organizacional y laboral en las organizaciones?

María de Lourdes Calderón Fortis

Omar Saabel Velasco Romero

La cultura influye en la construcción del significado de la sociedad y le provee pertenencia. Durante el siglo XX, se le dio una denominación que influye en lo intelectual y espiritual de una persona.

La cultura incluye los pensamientos y acciones. Phegan (1998) señala que la cultura en las empresas es un conjunto de influencias donde se sientan las bases para la acción de todos. Es lo que la gente hace y el significado de sus acciones, como: ideas, intereses, valores y actitudes compartidos por una organización. Por otra parte, el término cultura tiene su significado derivado del latín *colere*, que significa cuidado y perfeccionamiento de las actitudes humanas.

Asimismo, el Premio Nobel, Octavio Paz, en su libro *El Laberinto de la Soledad*, explica el comportamiento e identidad de los mexicanos a través del paso de los años como un país rico en historia y tradiciones, por eso, una de las frases de Octavio Paz señala que “el hombre no está en la historia, es historia”, por lo que podemos decir que la identidad está ligada a la historia y patrimonio, que nos ayudan a establecer una prospectiva.



De otra forma, Carlos Fuentes, escritor, intelectual y diplomático, quien recibió premios como el Miguel de Cervantes y Rómulo Gallegos, y fundó uno de los más importantes movimientos culturales durante la segunda mitad del siglo XX, en su producción titulada *El alma de México*, narra el acercamiento al arte, historia y cultura de México a lo largo de los siglos; en el México prehispánico, virreinal, independiente y contemporáneo, ya lo decía el Dr. Juan Ramón de la Fuente: “Es la porción de la realidad que nos identifica ante el mundo como lo que hoy somos”.

Por último, y como otros más, Adolfo Castañón refiere un territorio mexicano plétórico de cultura, histórico, testimonial, con cúmulo de experiencias y múltiples personajes, en su libro *Viaje a México*.

Estos autores y sus obras nos dan un panorama integral de la cultura de los mexicanos y nos llevan a considerar nuestra identidad. Como se indica en el diccionario de la Real Academia Española: la identidad es un conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás. Asimismo, este precepto encierra sentido de pertenencia a un grupo social.

Ahora bien, la cultura, con sus símbolos, influye en la construcción del significado de la sociedad y le provee pertenencia. En el siglo XX, se le dio una denominación que influye en lo intelectual y espiritual de una persona.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) señala que cultura se refiere al conjunto de rasgos distintivos espirituales, materiales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Engloban, además, los modos de vida, los derechos fundamentales de los seres humanos y los sistemas de valores, creencias y tradiciones.

A partir de lo anterior, podemos referir ahora lo relacionado con la cultura organizacional. Como lo menciona Chiavenato (2004), es un proceso de planificación y de modificaciones culturales y estructurales, que visualizan la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones, con asistencia de un consultor. Es decir, se trata de un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas creencias, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente, en el medio que rodea a la organización. Por lo anterior, es elemental lograr que el personal se familiarice con la misión, visión y valores, que se describen a continuación.

Misión. Es uno de los principales elementos de las organizaciones y tiene que ver con la dirección y guía hacia la búsqueda de oportunidades para reforzar el compromiso del personal. Es así que la misión es la razón de ser de la organización y con ella se establecerán los objetivos, estrategias y políticas. Del mismo modo, para Drucker, la misión es la base para las prioridades, estrategias, planes y tareas de trabajo; por lo que se puede encauzar hacia lo que la empresa ofrece en su producto o servicio; que dé la pauta para saber qué es, se recomienda que sea sencilla (Maragno, Souza, Lunkes y Joao, 2014).

Visión. La visión marca el rumbo estratégico para cada una de sus unidades y el entorno que lo rodea. Para los autores Martínez y Milla (2005), la visión de la empresa se sostiene en cuatro pilares: el primero radica en la marca, al ser referencia para el éxito del producto. El segundo es la estrategia del liderazgo, de acuerdo con el crecimiento rentable y sostenido. El tercero se refiere al ámbito de actuación de la sociedad en donde se requiere hacer realidad valores y objetivos. El cuarto se refiere al crecimiento rentable y sostenido que permita la generación de valor.

La visión es el aspecto clave en la construcción de la idea con perspectiva de futuro, posibilita la creatividad y consolida a la organización y desarrollo por medio del tiempo, es la imagen de la organización en el futuro. El administrador o el líder de la organización debe considerar como parte de la prospectiva la incertidumbre, el riesgo y con ello formar un escenario con visión empresarial.

Valores. Se pueden considerar como la preferencia para la conducta seleccionada por medio del aprendizaje para asumir una postura ante la sociedad. García y Dolan (1997) definen los valores como la palabra que tiene un especial potencial para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos a nivel organizacional. Es así que los valores determinan el comportamiento, el estilo de vida y la personalidad tanto en la sociedad como en la organización.

Es por ello, que la cultura organizacional forma parte de los valores y es considerada como un sistema de conocimientos compartidos, en donde el personal genera sus propias reglas y manifestaciones, así como símbolos simultáneos que comparte la organización. En este sentido, la cultura organizacional pasa a ser un importante elemento y factor clave, como ventaja competitiva de las organizaciones, siempre en busca de la excelencia y participación del personal de la organización.

La esencia de la cultura organizacional es que ofrece una valoración en las organizaciones. Asimismo, se hace indispensable la necesidad de satisfacer el bien común con estrategias que la fortalezcan, por lo que la misión y visión proveen el objetivo hacia donde se dirige la organización.

La cultura organizacional da un significado a la forma de actuar de los miembros de una organización y el bienestar en el trabajo se interrelaciona con un buen liderazgo; un ambiente laboral involucra a la organización y estructura del trabajo, sobre todo en la seguridad e higiene, por influir en la salud física y mental de los trabajadores. De igual forma, en la organización se buscan procesos de mejora productivos y el clima organizacional comprende las relaciones entre el personal, al influir entre su comportamiento y rendimiento del trabajo, dando como consecuencia mejores

En la organización, se busca procesos de mejora productivos y el clima organizacional comprende las relaciones entre el personal



beneficios para la organización; mayor satisfacción en el trabajo; integración del personal, competitividad e imagen de la organización.

En otro aspecto, la cultura laboral se orienta hacia el desarrollo integral del personal y a la generación de hábitos de trabajo, prácticas productivas y de desempeño e incluye los valores en el ámbito laboral, lo anterior permite la competitividad de las empresas, promoviendo el desarrollo integral, así como la inclusión.

Los valores de la nueva cultura laboral se centran principalmente en la ética, que tiene que ver, en las organizaciones, con el comportamiento del personal. Es decir, se ve al personal con integridad, respeto y dignidad, y se concreta con su desarrollo integral.

Por otro lado, la productividad es un factor decisivo, como ya se ha señalado, y es necesaria la integración de los equipos de trabajo hacia un objetivo común;

que tenga una guía de acción definida, sustentada y medible en donde se genere desarrollo. La cultura laboral establece la relación entre derechos y obligaciones del personal y se puede dar a conocer en el reglamento interno de trabajo, en el contrato colectivo, en un contrato individual, en un manual de bienvenida, para que todos los trabajadores estén enterados de las mismas, para su beneficio, para alcanzar juntos una colaboración y desarrollo equilibrado.

En la cultura laboral, también se considera importante la dignidad del personal, pues al comportarse con responsabilidad y respeto, hacia sí mismo y hacia los demás, porque la dignidad fomenta la satisfacción, que se traduce en talento del personal.

Por lo anterior, la cultura laboral tendrá aspectos importantes en su personal, por lo que como el éxito con compromiso, ambiente cordial, reconocimiento del personal, este trabajo se convierte en una realidad. Por lo tanto, se propone la implementación de la cultura, bajo principios sólidos entre el personal y los empresarios,

reconociendo el esfuerzo común entre ambos niveles de remuneración justa conforme al puesto, en un equilibrio entre los factores de producción, en capacitar al personal como proceso permanente, promover el cuidado del medio ambiente y fomentar la responsabilidad social.

De lo anterior se deriva que la lealtad entre las partes es indispensable para el buen cumplimiento de la normatividad, por lo que se debe tener cuidado en cumplir íntegramente con la responsabilidad en el trabajo; el personal debe estar comprometido con sus tareas, actividades y funciones establecidas en su contrato, englobando una comunicación que es imperante en la cultura laboral.

Al cuestionamiento de cómo podría ser permeable, en la organización la cultura laboral, nuestra propuesta es: Con soluciones concretas, como las siguientes:

La lealtad entre las partes es indispensable para el buen cumplimiento de la normatividad

- El estudio y evaluación del personal, como un proceso sistemático para medir y beneficiar adecuadamente el rendimiento laboral del personal.
- Realizar correcciones que pueden ser en tiempo, para realizar las actividades o mejorar comportamientos.
- Generar confianza, ya que el personal se compromete cuando siente confianza y libertad en sus labores para un mejor rendimiento individual.

- En relación con la dirección, es muy significativo que los objetivos y estrategias se vayan cumpliendo.
- Y, por último, integrar una economía colaborativa nos permite cumplir con las metas y contar con los recursos que nos hacen falta, con el talento del personal y mejores prácticas.

Referencias

- Chiavenato I. (2004). *Teoría General de la Administración*. México. McGraw Hill.
- Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa, los beneficios del liderazgo. Manual para líderes y gerentes*. México, D.F. Panorama Editorial. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/206/20619966003.pdf>
- Maragno, C., Souza, S., Lunkes P. y Joao, R. (2014). Misión Institucional. *Estudios y perspectivas de turismo*. 23 (3) Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos, Argentina.
- Martínez, D. y Milla, A. (2005). *La elaboración del Plan estratégico y su implementación a través del cuadro del mando integral*. España. Altair Díaz de Santos.

Mtra. María de Lourdes Calderón Fortis

Técnico Académico
Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
lcalderon@fca.unam.mx

Mtro. Omar Saabel Velasco Romero

Profesor de Carrera
Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
ovelasco@dec.fca.unam.mx



¡Cuidado con los accidentes y enfermedades laborales!

*María Dolores Romero Pérez
Norma Angélica Flores Vázquez*

Las cifras actuales muestran un panorama general de lo trascendental de los accidentes y las enfermedades laborales. Por tanto, es importante atender y prevenir estos temas dentro de la organización.

Es necesario reflexionar sobre la importancia de los accidentes y enfermedades laborales, porque estadísticas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), en el nivel nacional, mencionan que, del 2005-2014, se registraron 3,849,166 accidentes laborales; 49,569 enfermedades profesionales; 212,595 incapacidades y 10,969 defunciones. En 2016, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) informó sobre los riesgos de trabajo que fueron en total

482,028 de los que 359,041 correspondieron a accidentes de trabajo; 113,775 accidentes en trayecto y 912 enfermedades de trabajo. Las cifras anteriores nos dan un panorama de lo trascendental que es este tema y, en este aspecto, poner atención a estos sucesos y planear con anticipación en las organizaciones para poderlos prevenir.

Tome en consideración, primeramente, las implicaciones de los accidentes de trabajo; conforme lo establece la Ley Federal del Trabajo (LFT) en sus artículos 473 y 475



sobre riesgos de trabajo: Son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo, por su parte, una enfermedad de trabajo se refiere a todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios. En el siguiente cuadro se identifican los tipos de lesiones, por género, sufridos, en el nivel nacional en 2016:

Tipo de lesión	Hombres	Mujeres
Traumatismos superficiales	69,457	39,694
Luxaciones, esguinces, y desgarros	59,337	38,236
Heridas	58,613	38,286
Fractura	32,850	7,304
Traumatismos	12,451	3,551
Quemaduras y corrosiones	6,524	2,788
Cuerpos extraños	2,972	388
Amputaciones	3,126	479
Intoxicaciones	242	102
Varios de frecuencia menor	27,824	12,392

Accidentes, enfermedades, incapacidades y defunciones de 2016 en el nivel nacional

Patrones	Trab. Prom.	Accidentes de trabajo	Enfermedades de trabajo	Incapacidades de trabajo	Defunciones
895, 829	18, 206,112	394,202	12,622	28,425	1,009

Aunado a lo anterior, es importante mencionar que los accidentes laborales pueden generarse por causas inmediatas, es decir, aquellas que producen el accidente de manera directa y están conformadas por actos inseguros, como comportamientos inadecuados y condiciones inseguras dentro de las instalaciones o las relacionadas con equipo, maquinaria y herramientas que ponen en riesgo a los trabajadores de sufrir un accidente.

Para fundamentar los datos anteriores, se incluyen dos teorías que podrían dar explicación al porqué se presentan accidentes de trabajo: Una de ellas es la Teoría de Dominó (W.H. Heinrich 1931). De acuerdo con esta teoría un accidente se origina por una secuencia de hechos: herencia y medio social, acto inseguro, falla humana, accidente y lesión (Raou, A., s.f.).

La teoría de la causalidad múltiple (Bird y Germain, 1985) refiere que los factores se agrupan en dos categorías:

1. De comportamiento. Se incluyen factores relativos al trabajador, como una actitud incorrecta, la falta de conocimiento y una condición física y mental inadecuada.

2. Ambientales. En esta categoría se incluye la protección inapropiada de otros elementos de trabajo peligrosos y el deterioro de los equipos, por el uso y la aplicación de procedimientos inseguros.



Ahora bien, con esa información se desea difundir lo importante que es cuidar al personal de la organización, lo cual da origen a las siguientes interrogantes, además de realizar un proceso de planeación en la empresa relativo a las enfermedades y accidentes de trabajo: ¿Se debe tener cuidado en la empresa? ¿Por qué son tan importantes los letreros de seguridad? ¿Se pueden combatir la inseguridad y riesgos? Lo referido nos lleva a conocer, principalmente, qué es un accidente de trabajo y la diferencia entre un coste:

- **El accidente de trabajo.** El Reglamento Federal de Seguridad e Higiene en el Trabajo señala que es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio o con

motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste.

- **El accidente en trayecto.** Es el que se produce al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de éste a aquél.
- **La enfermedad de trabajo.** De igual forma, una enfermedad de trabajo será todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

Ahora bien, **¿qué es un coste humano?** Se refiere tanto al daño que sufren las personas afectadas como al que sufren las personas cercanas; supone lesiones físicas para el trabajador que lo sufre y que implica pérdida de trabajo, necesidad de atención médica, así como rehabilitación y, en algunos casos, autonomía personal por minusvalía (entendida como la falta de limitación de alguna facultad física o mental que imposibilita o dificulta el desarrollo normal de la actividad de una persona) se incluye deceso.

Coste económico. Está formado por los gastos y pérdidas materiales que el accidente ocasiona a la persona y a su familia, así como el deterioro de materiales, equipo y pérdidas de tiempo y trabajo para la empresa.

Coste de una empresa. Se refiere a la prevención con las instalaciones o el equipo que se deben renovar, ejemplo de ello pueden ser: instalaciones eléctricas, instalaciones de



telecomunicaciones o tecnológicas, al repercutir por suministro o sobre carga en la productividad.

De lo anterior podemos deducir qué elementos pueden ayudarnos a que no sucedan los accidentes o enfermedades de trabajo. Uno de ellos sería adiestrar o capacitar al personal sustituto, con el fin de desarrollar sus habilidades y destrezas e instruir sobre las actividades, funciones y tareas del puesto a ocupar.

La instrucción directa del puesto se imparte durante las horas de trabajo. En este sentido, es importante considerar la descripción general del puesto, el objetivo y los resultados que se esperan. Las demostraciones se deben repetir hasta que la persona domine la técnica o procedimiento.

Asimismo, la capacitación es el conjunto de actividades que orientan a suplir las necesidades de la empresa y desarrollan conocimientos, habilidades y aptitudes del personal, de manera eficiente. Si nos referimos a la Ley Federal del Trabajo podemos

encontrar, en su Artículo 153, los puntos que se deben tomar en cuenta para la capacitación. Considerando la letra "A", nos refiere en forma textual que: "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Prevención Social".

Ahora bien, el personal que sufre un accidente o enfermedad al presentarse a laborar puede generar un menor rendimiento al reincorporarse. Freudenberger, en 1974, introdujo el concepto de Burnout y lo describió como una "sensación de fracaso y una existencia agotada que resultaba de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador". Lo anterior nos lleva a preguntarnos ¿Por qué el personal puede sufrir accidentes o enfermedades en la empresa?



Aquí es importante considerar a la ergonomía, considerada también por la Asociación Internacional de Ergonomía (IEA), como el estudio de los factores humanos; se le denomina, además, como la disciplina científica que trata de las interacciones entre los seres humanos y otros elementos de un sistema; así como la profesión que aplica la teoría, principios, datos y métodos al diseño, con objeto de optimizar el bienestar del ser humano y el resultado global del sistema, y que se organizan de manera concreta para alcanzar los fines establecidos. Asimismo, tiene que ver con factores físicos, cognitivos, sociales, organizacionales y ambientales, con un enfoque holístico en el que cada uno se analice en relación con los demás.

Es por lo anterior que se incluyen los siguientes factores para comprender cómo interviene cada uno:

- a) **Factores físicos:** cómo el ruido, iluminación, temperatura y humedad producen, en el trabajador, fatiga, uno por el estado físico y otro cognitivo.
- b) **Factores cognitivos:** procesos del pensamiento que tienen que ver con la memoria, percepción y lenguaje.
- c) **Factores sociales:** biológicos, como la raza, el género, la talla.
- d) **Factores organizacionales:** clima organizacional, en el que se adapta el personal a la necesidad de satisfacciones fisiológicas y de seguridad, así como a la necesidad de pertenecer al grupo.
- e) **Factores ambientales:** cómo el cambio climático, que influye en la salud del personal, aumenta la morbilidad, es decir, la cantidad de personas que enferman en un lugar y un periodo de tiempo determinados, en relación con el total de la población, y mortalidad, que es la cantidad de personas que mueren en un lugar y en un periodo de tiempo determinados, en relación con el total de población.

Bajo esta misma disyuntiva, y a manera de ejemplo, citaremos dos (podemos indicar algo que podría ser insignificante, pero que toma relevancia trascendental):

- a) El mobiliario, como una silla que no cumple con especificaciones para que el personal administrativo esté sentado durante una jornada laboral.
- b) La forma incorrecta de acomodar la pantalla de la computadora, que causa fatiga visual y dolor en la espalda alta o baja.

Qué se puede hacer:

- a) En el primer caso, una silla confortable con las especificaciones precisas para trabajar durante la jornada laboral, al pasar el tiempo, repercute en el personal para que no se dañe la espalda.
- b) El personal administrativo que desarrolla actividades al utilizar una computadora, podrá evitar las siguientes enfermedades:

1. **Bursitis.** Inflamación que se sitúa entre los huesos, tendones y músculos, con una función entre las estructuras.
2. **Epincondilitis.** Es una lesión caracterizada por dolor en la cara externa del codo.
3. **Síndrome del túnel carpiano.** Atrapamiento del nervio mediano en el túnel del carpo, que está formado por el retináculo flexor y huesos del carpo.
4. **Tenosynovitis.** Inflamación de la envoltura del líquido que llena un tendón, lleva dolor a las articulaciones, hinchazón y rigidez.
5. **Epicondolitis.** Lesión caracterizada por dolor en la cara externa del codo; se provoca por movimientos repetitivos de extensión de la muñeca y supinación del antebrazo, ocasionando microrroturas fibrilares y de tendones de los músculos.
6. **Tendonitis.** Lesión que afecta al tendón de un músculo y provoca inflamación o degeneración secundaria.

Prevenir es sencillo:

1. Se sugiere una buena silla que dará una postura, acorde a las necesidades de la persona que la ocupa. La silla ideal debe tener cinco patas con rodos, respaldo regulable en altura y profundidad, altura de asiento entre 38 y 48 centímetros, profundidad de 40 centímetros, borde redondeado.
2. La computadora debe coincidir con una altura, en el que el borde superior coincida con los ojos, la distancia visual óptima de la pantalla con los ojos, entre 45 y 55 centímetros. Descanso a los ojos cada dos horas, cabeza y cuello en posición recta, tronco en posición vertical.

Esquema de estudio de patologías dentro de la empresa, llamadas endógenas.

1. Indicios para descubrir qué problemas de este orden existen en la empresa.
2. Realizar un diagnóstico de las enfermedades y accidentes que han sucedido en forma constante con su personal.
3. Describir cada enfermedad y accidentes que pueden presentarse en la empresa.
4. Analizar indicadores que den pauta a esta problemática.
5. Enmarcar situaciones en la organización que se considere permiten esta problemática.
6. Considerar situaciones que impactan la salud del personal.
7. Llevar un control de los materiales y equipo que puedan dar pauta o presentar riesgo de enfermedades y accidentes de trabajo.
8. Tener un fondo presupuestal en caso de accidentes.
9. Incluir pláticas o talleres para que el personal considere enfermedades o riesgos de trabajo.
10. Proyectar el impacto de las enfermedades y accidentes de trabajo con indicadores de eficiencia y productividad.

Con los puntos anteriores, es posible explicar los motivos que pueden llevar a que se den estas patologías y desarrollar recomendaciones tendientes a sanar o aliviar la situación de la empresa.

1. Algunas enfermedades o accidentes de trabajo se dan por malos hábitos del personal.
2. Porque la empresa no ha proyectado cuáles son las medidas que puede poner en práctica en relación con los accidentes o enfermedades de trabajo.
3. Por falta de personal capacitado.

Ahora bien, lo importante que se desea es que la organización y el personal tengan satisfacción en las actividades, tareas y funciones que tienen bajo su responsabilidad y que las realizan con la mayor prevención posible, tomando en cuenta las condiciones necesarias que no afecten la salud e integridad del personal. Asimismo, generar condiciones y principios de seguridad en el lugar de trabajo, a manera de prevención, ya que los accidentes no pueden resolverse de forma aislada; su consecución contribuye a la disminución de defectos y favorece el bienestar de los trabajadores.

Referencias

- Ley Federal del Trabajo. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf
- Memorias Estadísticas IMSS 2014-2016. Recuperado de: <http://autogestion.stps.gob.mx:8162/pdf/2015/Nacional%202005-2016.pdf>
- Raouf, A. (s.f.). Teoría de las causas de los accidentes. En *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. Recuperado de: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo2/56.pdf>

Dra. María Dolores Romero Pérez

Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
Académica de la FCA de la UNAM
dromero@fca.unam.mx

Mtra. Norma Angélica Flores Vázquez

Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
Académica de la FCA de la UNAM
nflores@fca.unam.mx

Inteligencia artificial y políticas públicas

Juan Ángel Becerra Cantú

Si usamos un buscador de información para identificar los sitios de internet que contengan los términos inteligencia artificial y políticas públicas, sorprendentemente sólo encontraremos uno, referido a un proyecto coordinado entre la Secretaría de Innovación del estado de Jalisco y la Provincia de Alberta, en Canadá.

Si alguien deseara investigar qué es la inteligencia artificial y procediera a buscar el término en el idioma inglés (*artificial intelligence*) en las plataformas de búsqueda de información disponibles en internet, se encontraría que existen más de 55 millones de sitios que hablan del tema. Lo que es aún más sorprendente es que la plataforma de búsqueda tardó .75 de un segundo en identificar toda la información disponible de entre cientos de millones de sitios y ponerla a disposición de cualquiera que tenga un dispositivo inteligente para que desarrolle su investigación.

No obstante, se necesitaría un poder cerebral humano altamente eficiente para intentar leer todos esos sitios de internet y llevar a cabo dicha investigación en un periodo corto de tiempo y llegar a los resultados deseados. Actualmente, no existe dicho cerebro, no todavía. Sin embargo, se especula que, en breve, los cerebros de cualquier persona podrán ser un portal más para el acceso a internet, mediante el acoplamiento de dispositivos inteligentes y amigables que le ayuden al ser humano a desarrollar, entre otras, dichas actividades con el sólo poder del pensamiento.

Así lo asegura el científico de tecnologías de la información Ray Kurzweil, quien es uno de los más prominentes investigadores en inteligencia artificial, autor, además, de varios libros sobre esta materia y el encargado de dicha área en la empresa en que proporciona la plataforma de búsqueda aquí referida, cuya capitalización de mercado llega casi a los 700,000 millones de dólares.



Así, cualquiera que diga que la inteligencia artificial es un asunto del futuro vive en una realidad diferente que no es la del aquí y ahora. El día de hoy todos los que vivimos en sociedad somos directa o indirectamente impactados por plataformas de tecnologías de la información, que se encuentran en mayor o menor medida asistidas o completamente manejadas por inteligencia artificial, desde el que realiza una compra por internet, el que posee un teléfono “inteligente”, el que desea contratar los servicios de una persona para la limpieza del hogar, el que pide un taxi mediante el uso de una aplicación, el que tuvo un par de minutos para visitar sus varias cuentas en las redes sociales, el lector del presente artículo en una tableta o teléfono inteligente; en fin, el lector puede pensar en cualquier actividad y es casi seguro que directa o indirectamente dicha actividad sea monitoreada o regulada por una plataforma soportada por inteligencia artificial.

Retos y oportunidades en inteligencia artificial y políticas públicas

No obstante que existen decenas de millones de sitios de internet que hablan en mayor o menor medida de lo que es la inteligencia artificial y para qué sirve, si usamos el mismo buscador de información para identificar los sitios de internet que contengan los términos “inteligencia artificial y políticas públicas”, sorprendentemente sólo encontraremos un solo sitio que se refiere a un proyecto coordinado entre la Secretaría de Innovación del estado de Jalisco y la Provincia de Alberta, en Canadá.

Un solo sitio y, bueno, una vez publicado el presente artículo ya habrá dos, dos documentos en toda la nube que discutan o por lo menos mencionen el tema y la necesidad aquí cubierta, esto es, de políticas públicas. Por decirlo de forma simple y llana, el reto es empezar a hacer algo involu-

crando a todos los sectores de la sociedad: desde el sector empresarial, público, privado, académico, religioso y, por qué no, también al así llamado cuarto poder, ya que, al final, la información y el acceso a ella conlleva a un poder sin límites.

La información es, sin duda, el día de hoy la mercancía más valiosa en todo el planeta y si no lo cree, sólo vea el valor de mercado de las empresas de redes sociales. La más popular en el hemisferio oeste vale más hoy, mucho más, que la petrolera más grande o el banco más grande del mundo, con sólo cinco años cotizando en la Bolsa de Nueva York, mientras que las anteriores lo han hecho por más de 100 años.

¿Qué hacer?

El desarrollo de políticas públicas alrededor de la inteligencia artificial y el avance de las Tecnologías de la Información y de Comunicación hoy debe buscar que el acceso a internet sea de uso común y ordinario para todos, como un derecho básico, y buscar que los beneficios del gran negocio de la tecnología e inteligencia artificial sean equitativamente distribuidos para lograr un combate inteligente a la pobreza y a la desigualdad social.

La información es, sin duda, el día de hoy la mercancía más valiosa en todo el planeta y si no lo cree, sólo vea el valor de mercado de las empresas de redes sociales





¿Qué hacer por los hacedores de políticas públicas en materia de inteligencia artificial? Muy sencillo: Hay que crear una secretaría federal que se encargue del desarrollo de dichas políticas, con un enfoque real, altamente social y científico y no sólo político.

Una vez creada la “Secretaría de Inteligencia Artificial y Políticas Sociales”, por llamarla de alguna forma, se puede visitar y hacer un trabajo coordinado con los principales socios comerciales del país, que ya tienen dichas secretarías o equivalentes en el nivel federal; aprender de ellos y llegar a acuerdos federales que permitan a México el intercambio de ciencia, tecnología e información sobre el desarrollo de políticas sociales que hagan la labor de impulsar el desarrollo y distribución de la tremenda riqueza que se genera, hasta la fecha, con el uso de plataformas de tecnologías de la información basadas en inteligencia artificial.

La segunda tarea de la nueva “Secretaría de Inteligencia Artificial y Políticas Sociales” sería la de impulsar de forma realmente decidida, y no sólo política, la creación de secretarías equivalentes, en el nivel estatal, supervisar la homogeneidad y transparencia en el desarrollo de actividades y uso de recursos, así como la de asegurarse de que las políticas establecidas sean lo suficientemente flexibles y con resultados medibles, de acuerdo con el avance tecnológico del día a día. Explicado de otra forma: Hay que asegurarse de que las personas encargadas tanto de la Secretaría Federal y las Estatales vean la inteligencia artificial como un asunto de hoy y no del mañana. Para empezar, que dichas personas reconozcan que el desarrollo de la tecnología e inteligencia artificial evoluciona a pasos agigantados y exponencialmente, y que los beneficios deben de ser repartidos entre todos, no entre unos.

Actividades prioritarias de la Secretaría de Inteligencia Artificial y Políticas Sociales

Las políticas por desarrollarse deben buscar entre otros, los siguientes objetivos:

- Acceso general de la población a internet de forma gratuita. Esta iniciativa generaría una cantidad sin precedente de oportunidades de autoempleo y de micro empresas, ya que la gran mayoría de cobros y pagos que hoy se hacen se efectúan en forma electrónica, ya sea a través de portales bancarios o mediante las plataformas de las empresas así llamadas de *fntech*.
- Una vez logrado el cumplimiento de la primera necesidad, se puede proseguir con la atención de las necesidades básicas y de bienestar social, con el apoyo de la tecnología. Esto es, se puede impulsar la conservación del medio ambiente, apoyar la agricultura inteligente, cuidado de la salud y la familia, la educación, promoción de lazos comunitarios: con un objetivo en común, promoción y apoyo a empresas de enfoque social, y al final lograr altos índices de creatividad, confianza, respeto y resolución de problemas básicos.



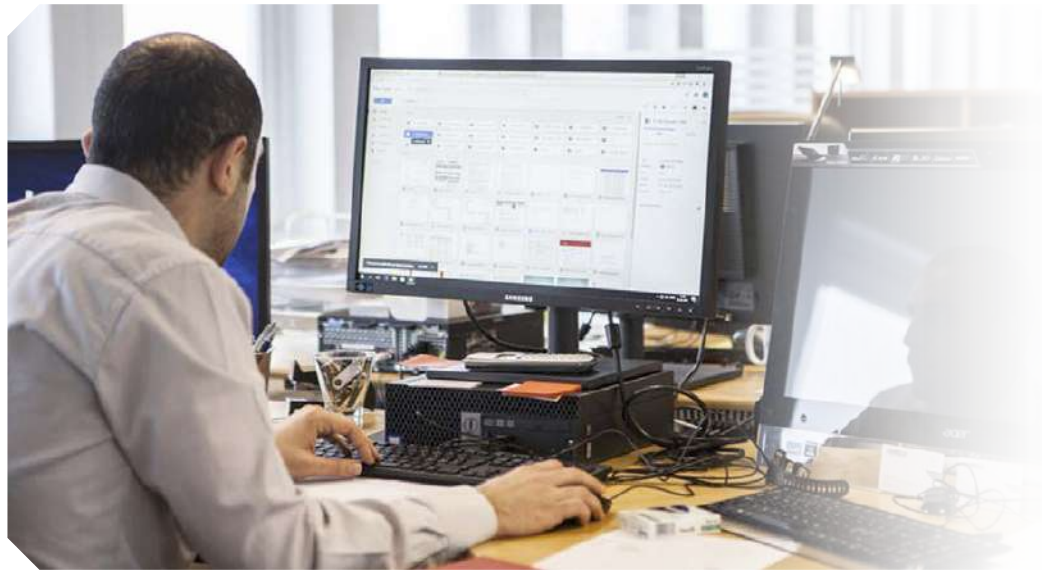
Cada tarea por desarrollar llevará consigo la necesidad de investigar, mejorar e innovar, día con día, dentro de las actividades de cada área responsable de la generación de las políticas deseadas. Sin embargo, lo más importante hoy es empezar.

Conclusiones

El desarrollo de políticas públicas alrededor de las tecnologías de la información e inteligencia artificial debe ser prioridad nacional no sólo para la siguiente administración federal, sino para lo que aún queda de la presente.

La inteligencia artificial es un tema de aquí y ahorita, no del futuro, como algunos piensan, su avance es implacable, indetenible y sin fronteras ni nacionalidades. México podría realmente ponerse a la vanguardia en el contexto mundial con la creación de una Secretaría Federal de Inteligencia Artificial y Políticas Sociales.

Felicito a la Secretaría de Innovación del estado de Jalisco por ser la fuente del único documento, en toda la nube de la información en español, que discute el tema de inteligencia artificial en el contexto de políticas públicas y, al mismo tiempo, invito a los demás estados a seguir el ejemplo, compartir experiencias y lograr que los beneficios sean socialmente distribuidos entre todos.



Ya desde el año 2011, la Organización de las Naciones Unidas declaró que el acceso a internet es un derecho humano y eso, creo que, nadie lo discute. No obstante el acceso a internet como un derecho constitucional, mínimo debe de ser una prioridad básica del gobierno federal y asegurarse de que los beneficios exponenciales generados por el avance tecnológico sean bien distribuidos entre todos, para combatir, de forma inteligente, los altos grados de pobreza del país y las desigualdades sociales, académicas y comerciales que hoy existen.

El día de hoy, por sólo poner un ejemplo, con cada foto que el lector sube a su cuenta de redes sociales, dichas empresas generan beneficios

para unos pocos y, lo que es peor, es que esos pocos no residen en el país. Mientras el valor de las empresas de tecnología que todos usamos, el día de hoy, llega fácilmente a los trillones de dólares, en México seguimos todavía discutiendo problemas de acceso a educación y salud, temas que podrían ser fácilmente resueltos con el apoyo de la tecnología.

Por último, el acceso general, ilimitado y gratuito a internet, como prioridad básica, es impostergable. Por lo tanto, una Secretaría Federal que atienda la necesidad de desarrollar políticas públicas al respecto es, de igual forma, impostergable.

C.P.C. y P.C.FI., Adv.LL.M. MI Juan Ángel Becerra Cantú

juan.becerra@cgctax.com

Integrante de la Comisión Fiscal Internacional del Colegio de Contadores Públicos de México

El analfabetismo financiero

(fin de serie)



Salo Grabinsky

Con todos los antecedentes, mencionados con anterioridad más –eso espero– un análisis profundo de su situación financiera personal y de su futuro creo que, sin ser de ninguna manera experto en estos menesteres, podría hacer unas sugerencias prácticas. Ojalá que les sirvan:

- a) Sean pesimistas, pero realistas: Hay muchos índices que predicen que a la clase media, a nivel global, la seguirán golpeando con ingresos decrecientes de todo tipo, inseguridad del empleo y turbulencias económicas globales. No es cuestión de pánico, pero sí de prever panoramas complicados a mediano y largo plazo, para hacer una evaluación correcta de sus finanzas actuales... y su futuro.
- b) Con un diagnóstico y varios escenarios realistas (yo sería muy conservador, sin sueños guajiros) habrá que reunir a la familia directa: esposa(o) e hijos para plantearles una serie de medidas.
- c) Obviamente, no se prive de lo indispensable para una vida digna, aunque con prioridades bien claras: salud, seguros médicos, educación y aspectos que puedan solventar para los hijos, así como: casa, comida y ¿por qué no? entretenimiento y viajes, pero evitar endeudarse o hacerlo en límites muy inferiores.
- d) Limpie sus tarjetas de crédito, adeudos pendientes de tiendas y bancarios y, si no sabe(n) administrarlos, elimínelos de su gasto. Los intereses son criminales en caso de mora y puede caer en una espiral decreciente de falta de liquidez, embargos y bancarrota.
- e) Olvídense de los vecinos, parientes y otras causas de envidia y cambie sus hábitos de compra y consumo a su presupuesto; deje siempre un superávit. Dormirá tranquilo
- f) Si le toca herencia, se saca la lotería o le dan un bono, guárdelo en su mayoría en un lugar seguro, líquido, pero, sobre todo, busque fórmulas de ahorro e inversión permanentes.
- g) Esto es lo más difícil: Aun con el panorama problemático actual y que parece complicarse en el futuro, debe tener un plan permanente de ahorrar una parte de sus ingresos semanales o mensuales, de sus compensaciones extras e invíértalos en lugares e instituciones seguras, preservando una cierta liquidez para gastos imprevistos. Infórmese de las tasas de rendimiento de lo que le ofrecen, busque que estén arriba de la inflación de donde se sitúen y no tome riesgos innecesarios (no especule ni lo juegue en una lotería o casino). Va en serio y es un proceso permanente que debe ser entendido por todos los miembros de su familia. Se aceptan contribuciones a ese fondo por parte de hijos o esposos que trabajan de acuerdo con sus posibilidades.
- h) Haga su testamento, deje claro sus deseos y evite crear falsas expectativas en sus familiares.

Finalmente, con cordura y pragmatismo manténgase informado de los acontecimientos que lo puedan afectar, enséñele a sus parientes a hacer lo mismo y viva más tranquilo, de acuerdo con sus posibilidades (no acepte las que le ofrece su entorno con miles de mensajes).

En resumen, vuelva a las raíces éticas de sus antecesores: Emprendedores austeros y trabajadores.

Libertad a dos ruedas

Alan Torres Cárdenas

¿Qué historias vienen a su mente al escuchar la palabra bicicleta?

Quizá el paso de la infancia o la adolescencia entre caídas y pedaleos. Esa bicicleta que se encuentra arrumbada puede traer consigo una aventura más. Una actividad física que motive su cuerpo y libere su mente.

Los domingos, algunas calles de la Ciudad de México se vuelven parte de un recorrido, en donde miles de personas se dan la oportunidad de divertirse, hacer ejercicio, conocer su ciudad, alimentar su espíritu y sentir la libertad sobre dos ruedas.

La bicicleta vio su nacimiento en Inglaterra, y sirvió de entretenimiento para la clase social alta. En su inicio solamente era una tabla con dos ruedas que tenía que generar su fuerza por medio de zancadas. Antes, los pedales se encontraban en la primer llanta y se tenía la creencia que mientras más grande fuese esa llanta más rápido iría. Posteriormente, la bicicleta integró varias invenciones como los engranajes, las poleas, las cadenas, manubrios, para conocerla tal cual la vemos actualmente.

La llegada de la bicicleta a México no fue distinta. Los primeros modelos llegaron a la Ciudad en el Porfiriato, para la clase social alta, y se convirtió en un objeto de lujo comprado en Inglaterra. Pasaron los años y la bicicleta se adaptó a las nuevas necesidades, como un medio de transporte que se quedaría en las calles de la Ciudad de México.



Fotografía: Ivonne B. Carmona Montero



En México, la bicicleta sirvió como medio de transporte y herramienta de trabajo. Los campesinos la utilizan para recorrer sus parcelas, los restaurantes, para realizar compras y atender pedidos. Sin embargo, la cultura de la bicicleta está cambiando y se está permitiendo su inclusión como medio de transporte.

La bicicleta es la invitación perfecta para una actividad recreacional. De disfrutar el andar en ella como un medio de transporte impulsado por energía propia, que se verá aderezado con vigor y alegría.

La Ciudad de México hace un esfuerzo conjunto con policías de tránsito, patrocinadores, talleres mecánicos y ciudadanos para convertir una serie de calles en el lugar ideal para pasear en bicicleta. Por medio de su programa “Muévete en Bici”, el Gobierno busca generar todos los aspectos positivos para pedalear por la metrópoli. Este programa arrancó, con su primera edición, en el mes de mayo del 2007, con un recorrido de 10 kilómetros.

El programa “Muévete en Bici”, cuenta con tres proyectos. Uno de ellos es el paseo dominical que se efectúa cada semana. Otro es el ciclotón: Un recorrido que se efectúa en el último domingo de cada mes. Los paseos nocturnos son otra opción que brinda el proyecto de movilidad en bicicleta y se organizan a lo largo del año.

El paseo dominical es la ruta más extensa: cuenta con un recorrido de 55 km. Algo excelente es que no existe un punto de inicio y uno de fin, por lo cual puedes empezar tu paseo en el punto que tú quieras. Entre las calles que puedes recorrer son: Julio Verne - Eje 7 - División del Norte - Patriotismo - Mazatlán - Reforma - Calzada de los Misterios - Calzada de Guadalupe - Avenida Juárez - Venustiano Carranza, entre otras.

El ciclotón es el “periférico de las bicicletas”, con una extensión de 36 km puedes recorrer la Ciudad de México. Reforma - Av. Juárez - Venustiano Carranza - Correo Mayor - Fray Servando - Eje 3 - Viaducto - Churubusco - Patriotismo - Mazatlán - Durango - Sevilla - Liverpool; todas éstas son las calles por las que este reto te hace ir.

Se vuelve un éxito al recorrerlo completamente, ya que si tu punto inicial es el mismo que tu punto final, haz dado una vuelta por toda la ciudad.

El paseo nocturno es una ruta más corta, pues cuenta con 22 km. En este evento, te darás cuenta de que existen miles de personas que aman los paseos en bicicleta, porque junto a ellas viajas por: Reforma - Chapultepec - Centro Histórico. Por la noche, las luces de los edificios y los faroles en las calles llenan de un ambiente muy especial cada una de tus rodadas. Rodar por el interior del bosque de Chapultepec es muy diferente a caminar en él.





¿Qué necesitas para unirte a los paseos en bicicleta?

Realmente el único requisito son las ganas de pasarla bien. Si no cuentas con una bicicleta existen módulos de préstamo en donde te pueden ayudar con sólo mostrar una identificación personal.

Además, en cada uno de los recorridos existen talleres mecánicos que brindan servicio a los ciclistas. También se cuenta con puntos de hidratación en donde te obsequian agua o bebidas energéticas. Durante el recorrido, se pueden encontrar tiendas móviles con cientos de accesorios para tu bicicleta y para ti.

Por lo anterior, es imposible tener quejas o utilizar pretextos, como decir que vives muy lejos de los diferentes puntos de recorrido. Temo decirte que las bicicletas pueden ingresar al Servicio Colectivo Metro, y a diferentes líneas del Servicio Metrobús, el día domingo: Ese día la Ciudad de México se transforma e incluye transporte mixto como lo hacen otras ciudades del mundo.

Ahora bien, la diversión no termina con los paseos, ya que existen múltiples grupos de “bicileteros” que organizan rodadas nocturnas en distintos puntos de la metrópoli. Realizan recorridos a puntos turísticos y otros grupos más que buscan hazañas y se transportan de ciudad a ciudad.

Por cierto, el sistema Ecobici es otra opción para transportarte en bicicleta dentro de la urbe. Otros espacios favoritos por los ciclistas son: el Parque Bicentenario, Ciudad Universitaria y el Autódromo Hermanos Rodríguez. En suma, existen múltiples opciones para que te subas en una bicicleta y experimentes que, con tu esfuerzo, puedes llegar a tu meta, realizar ejercicio y divertirte a lo loco.

Pero, ¡cuidado!, hay que tener mucha cautela porque pasear en bici se vuelve adictivo, al saber que realizas uno de los mejores ejercicios aeróbicos, y porque previenes múltiples enfermedades y vas dominando más kilómetros. También es como las series de televisión: Esperas con ansia a que sea domingo para salir a rodar y, cuando te apasionas, quieres hacerlo todos los días.

Invítate a tomar nuevamente tu bicicleta; aprovecha los recorridos que tiene la Ciudad de México para ti. Sal de la rutina, ejercítate y libérate a dos ruedas.

La diversión no termina con los paseos, pues existen múltiples grupos de “bicileteros” que organizan rodadas nocturnas en distintos puntos de la metrópoli

Mtro. Alan Torres Cárdenas

Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
atorres@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>