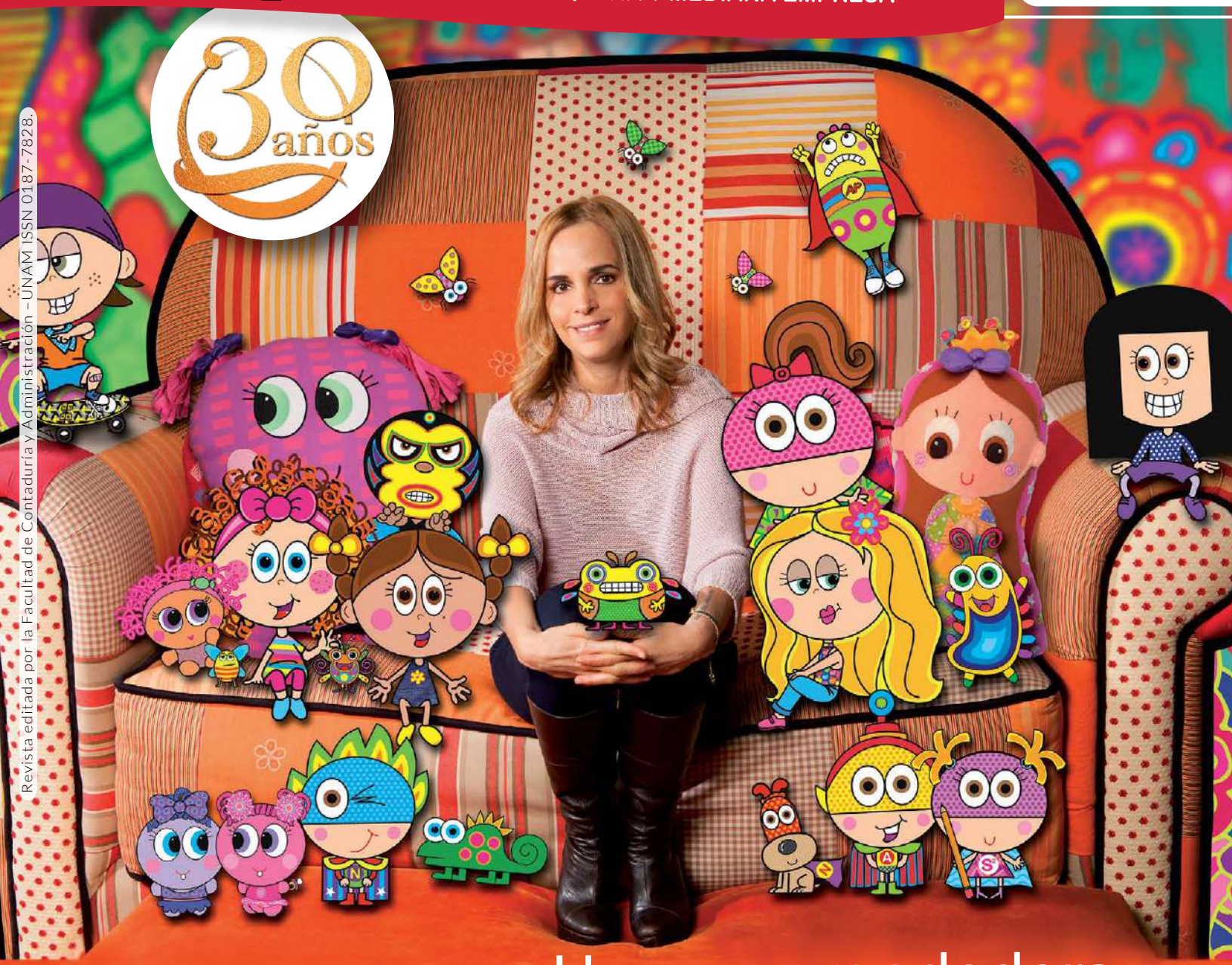
Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Núm. 169,
enero-febrero
de 2018

30 años

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



Una emprendedora muy Distroller

- Una startup muy mexicana
- Aplicaciones móviles en el mundo de las Pyme
- Marca Chiapas: Un caso de desarrollo social y económico regional

CENAPyME
CENTRO NACIONAL DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Seis pasos para identificar su ventaja competitiva

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

Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme)
Responsable de la sección monotemática (presente número)

SECRETARÍA DE DIVULGACIÓN Y FOMENTO EDITORIAL

Dr. 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
L.C. y L.L.H. Renato García Pérez
Correctores

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

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

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

Autorizaciones: EMPRENDEDORES 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 Lomelí 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

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

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

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

Mtra. María Elena García Hernández
Secretaria de Planeación

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 Arrioja 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

El emprendimiento en México crece cada vez de manera más acelerada entre la población mexicana, que se ha decidido a ser empleadora y no sólo empleada. Lo anterior ha sido motivado principalmente por las condiciones de los empleos en México, donde, desafortunadamente, no son bien remunerados. Aunado, el crecimiento de las Pyme mexicanas es casi nulo. En este número, se aborda el caso de la empresa Distroller cuyo inicio prácticamente fue un *hobbie*. Asimismo, en otros artículos, se relata la historia y estrategias de otras empresas en su intento por ser un modelo de negocio exitoso, por ejemplo, Startup México. Se trata el tema de las estrategias de mercado y financieras para ser una gran empresa. También se incluye temas de estrategias para las Pyme, como Six Sigma, estrategias de comunicación, aplicaciones móviles en el mundo de las Pyme y de la importancia que tienen las TIC en ellas.

L.A. Francisco Martínez García
Coordinador del área de asesoría
y consultoría del Cenapyme
fmartinez@cenapyme.fca.unam.mx

¡Escriba con nosotros!
Mayores informes:
revistaemprendedores@fca.unam.mx

En el número 169

6 Cenapyme
Una emprendedora muy Distroller
Francisco Martínez García

11 **Una startup muy mexicana**
Francisco Martínez García

16 **El emprendimiento y apoyo a las Pyme, actividades prioritarias en las universidades**
Caso FCA de la UNAM
Emeterio Roberto González Barrón

20 **Pyme, TIC y productividad: Un trinomio indispensable para sobrevivir al entorno actual y futuro**
Luis Arturo Ocampo Carapia

24 **Hacia "los cero defectos": Six Sigma, una metodología para la mejora continua**
Christian González Zepeda

30 **Cómo una empresa Pyme puede implantar una estrategia de comunicación para ser competitiva en el mercado mexicano**
José Luis Robles Ramírez

35 **Aplicaciones móviles en el mundo de las Pyme**
Gabriel Guevara Gutiérrez

En el número 169

39 **Diseño y emprendimiento social**
Alma Martínez Cruz

42 Mercadotecnia
¿Cómo enfrentar los comentarios negativos en redes sociales?
Estefanía Mucito Nájera
Laura Estela Fischer de la Vega

48 Estrategias para la competitividad
Marca Chiapas: Un caso de desarrollo social y económico regional
Sara Guadalupe Espinosa de los Monteros Montes de Oca

52 Organización y dirección
Seis pasos para identificar su ventaja competitiva
Cora Yolanda Narcia Constandse

57 Del Verbo Emprender
Los valores éticos
Salo Grabinsky

58 Después del trabajo
MUCHO Museo del Chocolate
Ivonne Berenice Carmona Montero

Una emprendedora muy **Distroller**

Francisco Martínez García

Amparo Serrano proviene de una familia de empresarios. Es una persona rebelde, pero con mucha creatividad. Su modelo de negocio inició en su cuarto –cuando era niña– que lucía como una tienda de abarrotes: había pintas en las paredes, incluso. Desde temprana edad, sus papás le dejaron hacer lo que quisiera. Sólo hubo dos reglas: ejercer el voto y estudiar.

Francisco García Martínez (FMG): ¿Qué profesión fue la que estudiaste?

Amparo Serrano (AS): Diseño, aunque en la realidad quería estudiar pintura, sólo que en esa época no era como una carrera y la gente no tomaba a las artes como tal. De hecho, cuando me gradué, mi abuelo me dijo: "Oye, ¿de qué estás tan feliz de graduarte, de hacer dibujitos? Pues no deberías de estar tan orgullosa". No era bien visto la Licenciatura de Diseño Gráfico; era algo como "mientras me caso". Mamá sí me dijo quiero un título; pero en esa época ni San Carlos daba un título, entonces no pude estudiar eso.

Estudié diseño gráfico, en la parte de geometría, no di una. La verdad era horrible porque no entendía nada de lo que estaba pasando ni estadística ni geometría. Ahora sí que no sé ni cómo pasé. La formación universitaria me sirvió mucho porque me enseñó a tener disciplina –levantarte e irte a la escuela–, a convivir con gente y a ser ordenada en algo, cosa que yo no era en lo más mínimo.

Luego me casé y me fui a vivir a Estados Unidos. Mi esposo gringo –mi ex esposo gringo– se iba a trabajar y yo a un taller de cerámica que había junto al departamento; ahí iba a dibujar. Y un día la señorita del taller me dijo: "Oye, qué increíble están estos platos, ¿me permitirías sacarlos en una revista?". Entonces, ésa fue la primera vez que yo oía que alguien fuera de mi familia reconocía mi trabajo, ya sabes cómo son los papás: apenas hacía un rayón y ¡oh genio!

A partir de ahí, agarré como un poco de seguridad. Llegué a México, compré un horno y me dediqué a vender platos horneados por mí, muy personalizados. Me acuerdo que a una amiga le hice los bolos de su hijo. Y esta amiga mía, como a otras, la pinté con un tequila, así como medio "cruda" el día de la fiesta… Y se fascinó. Entonces, algo que no es estéticamente bien visto fue lo que a la gente le empezó a gustar.

"Algo que no es estéticamente bien visto fue lo que a la gente le empezó a gustar"

Creo que es parte de mi personalidad. Yo siempre me puse un zapato de uno y otro de otro; me cortaba el cabello como hombre; era un ser libre. Mi abuelo me describía como un caballo sin riendas y que de milagro no fui alguien que se fue a la perdición. Fui como muy libre. Creo que Distroller representa eso: una libertad, por la que quizá hemos tenido que pagar ciertos precios.

A mí me han criticado, curas y gente de las escuelas, la verdad es que tengo mala ortografía y muchas veces lo utilizo como estrategia, por ejemplo cuando disque lo digo enserio de que pongo cosas como "plis", que es medio a propósito para encubrirme. Por todo eso, podría decirse que sí es una marca libre.

FMG: ¿En qué momento nace Distroller y de dónde nace el nombre?

AS: En el que yo nací, el 31 de octubre de 1965, y el nombre nace a partir de mi gusto por el chamoy y el chile. Iba a lanzar una serie de chamoys o de polvos de chile medicinales, con el nombre del Dr. Chuy, quien daba el "Anti tareas", traía unos polvos que eran tan ácidos que destruían la flora intestinal, de ahí surgió Distroller, pero nunca fue aprobado por la Federación de Alimentos, entonces yo me quedé con el nombre y seguí haciendo productos que no tenían nada que ver con el chamoy, lo censuré por destruir la flora intestinal. La estrategia que utilizo es que hago las cosas sin la intención de complacer a alguien. Hay varias cosas que sé que van a tronar y simplemente las saco, porque es una necesidad de sacar algo que yo pienso y que a lo mejor ése resulta ser el gancho para que compren algo más o no.

Pero nunca lo hago para complacer. Es algo como para complacerme a mí misma, yo colecciono juguetes de toda la vida, creo que tengo ese gusto por las caricaturas; entonces, esto fue una marca que nunca pensé que le fuera a gustar a los niños, yo lo hice para adultos y resultó que los niños fueron los que se engancharon más. Y los personajes surgieron de personas a las que conozco o son la combinación o el coctel de tu cara, con tu manera de ser, con tu zodiaco, con el carácter de mi mamá, con los gustos de mi papá y entonces sale un personaje.

Los neonatos salieron de una –me da pánico el avión– turbulencia. Entonces, de ahí salió la cara del neonato y luego la personalidad. Son cachos de extractos de toda mi vida.

FMG: ¿Cuál es tu producto estrella?

AS: Al principio, la Virgen y la joyería; la primera es la madrina de la marca. Soy súper fan de la Virgen, no me considero muy religiosa, pero sí soy fan de ella. He peregrinado toda la vida de San Ángel hasta el Ángel, que son cuatro horas y soy muy fan de ella.

Ése fue el primer personaje. Ahora, los neonatos que son unos como –no me gusta que les digan monstruos– seres vivos que tú adoptas en las tiendas y te encargas de ellos. La idea surgió porque yo vi, cuando mis hijas eran chicas, cómo

los niños trataban a los niños, a las tortugas, a los animales como si no tuvieran vida. Entonces, yo creé esta cosa como para que realmente te encargaras de un ser vivo y lo vacunaras, un poco como el *tamagochi* –que hicieron los japoneses– éste también se muere si no lo vacunas, si no le das de comer, y es una manera de darle el valor a algo vivo, sin que se vaya a morir porque es un peluche, aunque nunca digo que es un peluche, sino un ser vivo.

FMG: ¿En qué momento salen las Butiks y las tiendas store in store?

AS: *Store in store* hace mucho, pero no me acuerdo si fue en Liverpool o en El Palacio de Hierro, donde me dijeron que no lo querían. Ahí aprendí que nunca en la vida hay que pedir nada, si alguien está interesado que llegue. Entonces, me hicieron la propuesta. Me ha ido muy bien porque creo que no tengo el dinero para abrir tantas tiendas, y esto es una manera con la que me puedo expandir y tener existencia en varios lugares.

No sé si es una estrategia o es la única solución, porque quizá la estrategia mía sería, si yo tuviera el dinero, abrir mis propias tiendas. Eso sería lo ideal, pero ahorita creo que me resultó mejor. Hay que ver qué regalos te da la vida o qué posibilidades tienes y tomarlas, ¿no? Porque yo no puedo, aunque me gustaría abrir en todo el mundo, pero no tengo el dinero.

FMG: En la parte del financiamiento, retos del financiamiento, retos que enfrentaste cuando iniciaste, ¿fue dinero propio? Mencionabas que es importante no tocar puertas de nadie, pero ¿a ti cómo te fue en la feria?

AS: Yo creo que, este caso, es diferente porque yo nunca he querido ser una empresaria; eso es lo que menos he querido ser. Entonces, para qué pedir dinero para un negocio, si nunca lo fue. Yo empecé con la cantidad de 5 mil pesos para comprar mi horno. La oportunidad se fue dando poco a poco; no llegué y pedí un préstamo, porque nunca tuve esa ambición de voy a tener 103 tiendas.

Todo sucedió en el comedor de mi casa, y el único dinero que yo tenía eran esos 5 mil pesos. Pero poco a poco fui ganando. Ahora yo, siendo la seria empresaria, me reuní con amigas mías del kínder de mis hijas. No pensé que alguien pagara por algo mío. Tú llegabas y me pedías un plato; te lo regalo. Es más todavía tengo eso: yo te regalo las cosas porque no puedo creer que alguien me esté pagando por eso.

Ahora ya me prestan dinero los bancos, como he ido creciendo y el mercado es el que me ha ido pidiendo el crecimiento; no tanto yo a él. Por ejemplo, me acaban de hablar de Qatar, que es una oportunidad increíble porque ahí está la Ciudad de los Niños (de Kidzania); entonces, quizá ahora sí ya me prestarían dinero para abrir ahí, ¿me entiendes?

FMG: ¿Cuál es el país que más has identificado?

AS: No sé cuál. En Latinoamérica son muy parecidos a nosotros, pero ¿cuál es el país en donde a mí me encantaría entrar, cuál sería mi ilusión máxima? Japón, porque yo admiro mucho su diseño. Esa sería como que mi mayor ilusión: tener una tienda ahí. ¿Cuál se identificaría más? Yo creo que España por la lengua, y a lo mejor Colombia, por el estilo.

FMG: Cuando tienes la idea de hacer un nuevo producto, ¿dónde sucede?

AS: Mira, al principio traté de hacer todo en México, hasta que vi que no se puede. Trataba mucho, por ejemplo, en la Sierra Tarahumara; ahí me hacían un personaje equis, pero tratar con artesanos es difícil. Entonces, con tristeza me he tenido que ir de repente a China a que lo fabriquen, porque aquí en México no he encontrado quién. Aunque mi prioridad es México. Ah, pero también la gente es exigente; quiere que sea mexicano, pero quiere tener el mejor precio y eso no se puede, o es mexicano caro, o es barato chino. Entonces, no sé a cuál darle gusto.

FMG: ¿En qué momento –ya que hablas de Qatar– decides exportar también? ¿En qué país, a qué retos te enfrentaste?

AS: En Estados Unidos, sobre todo el director de entonces, mi ex cuñado. El mayor reto ahí es la cantidad de reglas para abrir cada producto pues te puedes tardar uno o dos años. Yo tengo fácil unos 3 mil productos. Entonces empecé con los neonatos, pero imagínate que no tenía ni idea y los vendía con agujas y con jeringa para inyectarlos. Entonces una vez me habló la mamá de una niña y me dijo: "Oye, casi se saca el ojo la niña". Eran reglas que yo no me sabía; yo no soy ni abogada ni nada.

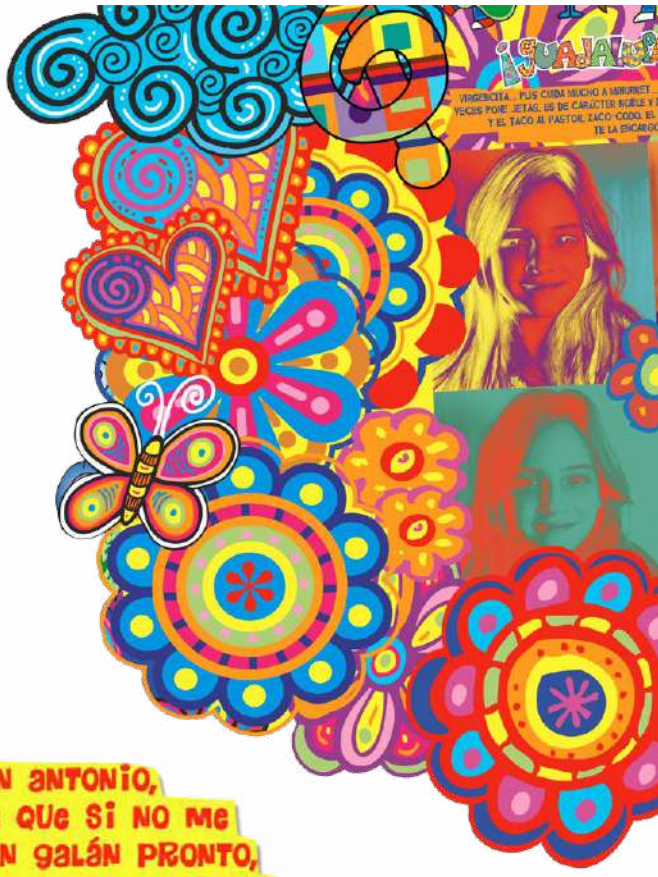
Aquí en México, se permiten muchas más cosas a diferencia de Estados Unidos; allá creo que no puedes poner un botón que mida menos de 5 milímetros. He tenido que acoplar mis personajes porque no permiten lo mismo. Eso es lo que ha sido un poco difícil. Y en Latinoamérica es más fácil, y ahora iniciaré en Europa a ver qué tal me va.

"Si me van a piratear, que por lo menos pongan mi nombre abajo, como diseñadora es lo que –dentro de lo peor– yo preferiría"

FMG: ¿A qué retos te has enfrentado actualmente, qué sigue para Distroller, cuáles son las expectativas que se tienen?

AS: Mira, el reto es derrotar la "piratería", ante la que no puedes hacer nada; imposible, aquí no se respeta. A lo mejor es fácil ver una película "pirata", pero una "idea pirata" –que es lo que yo defendería como diseñadora– no es fácil de detectar ni fácil de respetar; la gente no respeta eso, éste sería como el reto o problema.

A mí realmente lo que me interesa es posicionarme como diseñadora. El "pirata" puede darme el crédito, porque yo prefiero que diga Distroller tal cual, a que diga Distrilli o que diga Mistroller, y que ya digan que es idea original de ellos. Prefiero que diga Distroller, tal cual. Si me van a piratear, que por lo menos pongan mi nombre abajo, como diseñadora es lo que –dentro de lo peor– yo preferiría.



FMG: ¿Finalmente, qué recomendaciones darías para emprendedores y para empresarios?

AS: Puedo decirte lo que me ha funcionado: si no tienes la seguridad –que es mi caso– finge tenerla, o sea si yo voy a una cita voy a fingir que sé o voy a fingir creer en mí misma. Soy una persona trabajadora y persistente, porque todo mundo me dice: "Ay qué bien te fue muy rápido", y no: llevo 15 años con esto. No es que me haya ido bien de un día para el otro, más bien soy una persona que le da seguimiento a sus ideas.

Tú no sabes la cantidad de personas que llegan aquí y dicen tener una idea buenísima. Pero a la segunda o tercera que les digo no, por ahí no va, la abandonan y ya no siguen. En cambio, hay personas quienes persisten en una idea que me vienen a proponer –un año–; sólo así a final de cuenta salen las cosas. Entonces te puedes tardar como yo, 15 años. Al final, todas las personas somos creativas, todas podemos tener buenas ideas. Si a mí me pasó, a muchos les puede ir mucho mejor.

L.A. Francisco Martínez García
Coordinador del área de asesoría
y consultoría del Cenapyme
Facultad de Contaduría y Administración.
Univesidad Nacional Autónoma de México.
fmartinez@cenapyme.fca.unam.mx

Una **startup** muy **mexicana**

Francisco Martínez García

Marcus Dantus nos platica acerca de su proyecto Startup México. Aunque se describe como una persona que en la infancia tuvo problemas con la autoridad, rebelde, desde pequeño identificó que era un emprendedor. De ahí que siempre haya querido que sus éxitos fueran sus éxitos y sus fracasos sus fracasos.

Hombre visionario, cuando tenía 13 años, fue a un *camp* a Estados Unidos, a donde se llevó una bolsa de *Brinquitos*, que le costó 5 pesos en ese entonces; allá los vendía en un cuarto de dólar y, entonces, ganó como 200 pesos. Al siguiente año, se llevó como cuatro bolsas de *Brinquitos*; de hecho, su *camp* lo pagó con las bolsas de *Brinquitos*. Ésa fue su primera experiencia como emprendedor a muy temprana edad.

Dantus tuvo una empresa de telecomunicaciones; hizo una escisión en Silicon Valley de esta empresa que acabó vendiéndola a un grupo inglés. Se dedicó a la academia, empezó a dar clases en el Intituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE). Más tarde, fue llamado por Telefónica para su primer trabajo corporativo, y le pidieron que fundara Wayra México, una aceleradora de TI de Telefónica. Luego de tres años, Enrique Jacob Rocha, presidente del Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem) le propuso hacer algo de mucha mayor envergadura en México, algo que realmente llamara la atención, que generara gravedad. Así fundó Startup México, por mucho el programa de incubación más grande de México.

Francisco Martínez García (FMG): ¿Qué es una startup?

Marcus Dantus (MD): Para entender la definición, debe partirse primero de qué es una empresa, que por definición es una organización que comercializa un bien o un servicio para generar utilidades. Se pone mucho énfasis en generar utilidades y mucha gente también me dice que hay empresas sociales, sí en efecto, pero las empresas sociales también tienen que generar dinero, porque si no lo hacen mueren.

Una *startup* es una organización temporal que busca un modelo de negocios recurrente y que, cuando lo encuentra, se vuelve una empresa. No es una empresa chiquita, como todo el mundo lo asume; hay empresas chiquitas y hay *startups*.

Por lo general, una *startup* tiene tres componentes particulares; el primero es que no es una empresa llamada estilo de vida, es decir, no es una empresa que planeo dejarla a mis hijos o a mis nietos. Normalmente, es una empresa de alto crecimiento que se busca eventualmente vender a alguien, pues como tiene inversión se quiere que a través de una salida financiera regrese el dinero. El segundo es que, por lo general, incluye algo de innovación, tiene algún elemento que la hace única, que la diferencia de las demás y que innova en el ecosistema. Finalmente, es una empresa que toma riesgos porque no sabe cuál es el modelo de negocios que realmente va a ejecutar, y eso es lo que yo defino como una *startup*.

Una startup es una organización temporal que busca un modelo de negocios recurrente; cuando lo encuentra, se vuelve una empresa

La metodología que usamos nosotros está basada en la de *Lean Startup*, que básicamente dice que tienes que acercar al cliente a la primera parte del proceso de desarrollo, pues uno de los principales problemas de las *startups* es que se desarrollan cosas que nadie quiere, y cuando salen al mercado nadie se las compra.

Esa metodología dice que antes de gastar dinero, antes de gastar esfuerzo y tiempo, debe preguntarse cuál es el *target* al que le vas a vender, y preguntarse si están interesados y cómo lo estaría y en qué. De esto se trata el proceso. Hay una cosa que se llama iteración o pivoteo de tu idea original: preguntas, regresas, pivoteas, preguntas, regresas, pivoteas, hasta que encuentras algo que parece ser que le gusta a todo mundo y parece ser atractivo para un segmento en específico, suficientemente grande para servir; hasta entonces sí lo desarrollas.

Nosotros empezamos por crear la empresa, constituirla, enseñarles cómo funciona una empresa, pues mucha gente no sabe que se necesita ser abogados, contadores y gobierno corporativo; también creamos API –empresas que son más invertibles. Enseñamos a través de esta metodología a encontrar un mercado, a encontrar el producto o servicio que van a vender y a desarrollarlo hasta un punto donde prueben que tengan un prototipo, que tengan un mercado cautivo y/o que lo vendan. Y, en el *inter*, les tenemos varias metodologías, varias pláticas, los mentores, tenemos consultores, les ayudamos en la contabilidad y en la parte legal, etc., para ser empresas mucho más sólidas.

Básicamente, nuestro objetivo es generar empresas que tengan mayores oportunidades de éxito. Ésa es la idea, y al final algunos de ellos, de hecho, la cuarta parte ha conseguido dinero de fondos.

FMG: ¿Ustedes son la vía,o ustedes también les ayudan a bajar los fondos o simplemente es la ayuda como tal?

MD: No es tanto bajar fondos, más bien es conseguir inversión. No es tanto bajar fondos del gobierno, que de hecho algunos también lo han logrado. Nosotros los presentamos con algunos fondos que vemos que les sirven, les ayudamos a hacer su presentación hacia los fondos, los ponemos a practicar varias veces –que es una parte importante del proceso– y en algunos casos hasta les invertimos. Nosotros tenemos un fondo que se llama Dux Capital, que invierte, entre otras cosas, en empresas de Startup México.

FMG: Desde que inician hasta que consiguen el fondo, ¿qué tiempo pasa más o menos en promedio?, ¿qué tiempo llevan operando?

DM: Las 57 empresas que han conseguido fondos, que es la cuarta parte de lo que hemos incubado acá, ya incubadas el tiempo promedio son 6 meses y se están cumpliendo 3 años.

FMG: ¿En qué momento se empezó a expandir y por qué?

MD: Nos empezamos a expandir porque nos dimos cuenta de que en Mérida estaban muy interesados en tener una sucursal de nosotros; estaban empezando a crear emprendimiento, y es un lugar donde el resto de las incubadoras y las aceleradoras no están muy interesadas en el mercado y nosotros nos interesamos por abrir ahí porque vimos que hay mucho talento y pocas ayudas para él. Y el siguiente fue León donde pasó algo muy similar. Cuando se abrió León, Querétaro dijo yo también quiero. Y recientemente conocí al director de innovación de Nuevo Laredo, quien es una persona con mucha visión y también le interesó abrir uno allá; ahora en Oaxaca acaban de crear un instituto de emprendimiento –el Instituto de Emprendimiento y Competitividad Oaxaqueño o algo así– y ahora estamos también ayudándolos a desarrollar el programa. Nos vamos esparciendo donde encontramos las necesidades de grupos de emprendedores que ya hay latentes, pero que nadie los está realmente ayudando.

"El simple hecho de que ganes un concurso de Startup México te da prestigio y te da publicidad"

El resultado ha sido sorprendente, con sus altas y bajas siempre, pero la gente nos recibe muy bien, pues les gusta mucho ser parte de esto. El simple hecho de que ganes un concurso de Startup México te da prestigio y te da publicidad por ser parte de una generación y ya nada más esas dos cosas te sirven, aunque ganas mucho más, ¿no?

FMG: En este caso, ¿en qué momento entra la etapa de aceleración?

MD: Aceleración es otro monstruo. Nosotros lo que vemos como aceleración es más como *Desing Thinking*, cursos de innovación para diferenciarse de los demás. Uno de los principales problemas por lo que las empresas en México no crecen es porque son igualitas todas. Ve a la tiendita de la esquina, al puestito de hot dog o la tintorería, todos son iguales.

Te garantizo que si una tintorería, la tuya, y estoy diciendo una tontería, pone luces de colores y en las noches una rueda de disco, ya con eso te diferenciaste de los demás y vas a tener más éxito que otros. Entonces, si además de eso encontraras lo que realmente la gente quiere hacer, tintorería y café, entonces estás ahí echándote un cafecito, y con internet, en lo que se lava tu ropa, vas a ganar todavía más clientes.

El proceso de aceleración en México inicia cuando una empresa comercializa. Y para hacer un proceso de aceleración completo, que es lo que planeamos como siguiente fase, necesitamos ayudarles en ventas, ayudarles en *marketing*, ayudarles en internacionalización, constitución de fondos, etcétera.

FMG: ¿Qué crees que está pasando en México con el emprendimiento? Para aquellos que no se animan a emprender, que encuentran empleos mal pagados, ¿qué recomendaciones les darías?

MD: Yo siempre he dicho que si te gusta el carrusel no emprendas, pero si te gustan las montañas rusas hazlo. El emprender son altas y bajas increíbles y un cambio de sentimientos brutal, tienes que tener aguante para las emociones que hay. El carrusel es para gente que le gusta trabajar y cada vez que da vuelta el carrusel, el viernes, cobran su nómina, se van a su casa y están tranquilos.

Y la verdad es que hay gente para las dos, no cualquier persona puede emprender y no cualquier persona puede trabajar en un corporativo. Yo no puedo trabajar en un corporativo. Pero no creas que por el simple hecho de que no te guste el corporativo ya puedes emprender; para hacerlo, necesitas una personalidad; ser paciente; necesitas ser una persona optimista, necesitas saber improvisar, necesitas ser una persona que realmente persista, pero sin ser obstinado, o sea, hay muchas características que no todo mundo tiene.

"Para emprender, se necesita una personalidad, paciencia, optimismo, saber improvisar"

La estadística realmente no la tenemos, porque México no es un país que tenga mucha estadística, pero en EE.UU., por ejemplo, en Silicon Valley, el lugar del emprendimiento, 95% de las empresas fallan en los primeros dos años, 95%. En México, es mucho menor el número. En mi opinión, por dos razones: hay menos competencia y es más barato, hay mucho menos costos

que, por ejemplo, en Silicon Valley. Puedes durar más con menos dinero, pero nosotros esperaríamos que eventualmente llegue a sofisticarse México al nivel de que 90% de las empresas se mueran los primeros dos años, pero a pesar de que pase eso hay una estadística muy importante: en Estados Unidos se ha invertido 0.02% de su PIB, en los últimos 30 años, en capital de riesgo; hoy esas empresas, ese 0.02% del Producto Interno Bruto, ha generado 21% del PIB, con todo y el noventa y pico por ciento de mortandad de las empresas. El retorno para la nación es gigantesco cuando apuestas por la innovación y por el emprendimiento, y eso es una cosa que urge entender en México.

Porque en México uno de los problemas que veo es la continuidad política, cada vez que hay elecciones se paran los programas y empiezan nuevos. Y eso no es una cosa que va a pasar en 6 años, es algo que va a pasar en 20 o en 25. Y si no le damos continuidad, vamos a perder, yo creo, que avances muy importantes que se han logrado hasta ahora.

FMG: ¿Qué sigue para Marcus Dantus y para Startup México?

MD: Me encantaría enfocarme un poquito más en las etapas posteriores de las *startups* y generar un fondo más grande y que pueda invertir más, pues falta mucho dinero en México y, especialmente, falta dinero que entienda realmente el capital de riesgo y que se arriesgue porque en México somos tan adversos al riesgo que el capital de riesgo lo llamamos capital emprendedor, o sea, le cambiamos el nombre para que no nos asuste.

Me gustaría mucho y estoy muy interesado, ojalá que pueda, abrir un campus en Estados Unidos, en San Francisco, para que las mejores empresas se vayan para allá y que tengan una apertura más significativa a mayor capital y a salidas financieras que todavía en México no son tan abundantes.

Startup México seguirá creciendo, espero. Hay algunas ciudades que nos están hablando como Chihuahua, como Guadalajara, como Monterrey, como Morelia –que están interesados en campus–, como Saltillo. Entonces, vamos a ver si podemos expandirnos para allá. Tenemos planeada una expansión hacia Latinoamérica: Lima, São Paulo, Mendoza en Argentina, probablemente Bogotá o Medellín en Colombia. Queremos también abrir en Sudamérica, para empezar esas empresas y empezar a utilizar –como propusimos desde un inicio– a México como un puente de innovación, que es como algo correcto para este país, porque además estamos en medio de un mercadote que es Latinoamérica y el mercado más grande del mundo. Entonces, imagínate, nosotros filtraríamos a través de México a las mejores empresas de allá para acá, y las mejores empresas de Estados Unidos hacia abajo o de Europa o de Asia.

Queremos expandirnos –como cualquier *startup*– encontrar un modelo de egresos, también para que no sigamos todo el tiempo como *startup*. Somos irónicamente una *startup* de *startups*. Tenemos que dar ese cambio, y estamos muy cerca.

L.A. Francisco Martínez García
Coordinador del área de asesoría
y consultoría del Cenapyme
Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
fmartinez@cenapyme.fca.unam.mx

El emprendimiento y apoyo a las Pyme, actividades prioritarias en las universidades

Caso FCA de la UNAM

Emeterio Roberto González Barrón

Una de las principales actividades en el fomento a la cultura del emprendimiento se vincula con la elaboración de planes de negocio perfectamente desarrollados. La preparación de los estudiantes de hoy debe incluir las herramientas para ayudar a las empresas ya constituidas y que presentan alguna problemática.

Las condiciones económicas, políticas y sociales que prevalecen en el nivel global han impactado de manera negativa en el crecimiento y desarrollo de México, como en las disminuciones en las inversiónes realizadas en las empresas y en el sector gubernamental. La situación ha sido tan relevante que una de las formas de afrontar esta problemática ha sido por medio del emprendimiento. En este contexto, las universidades contribuyen en parte a la solución de esta situación mediante la formación de emprendedores, con lo que se generan ideas innovadoras, desarrollo y fortalecimiento para concretar nuevas empresas.

Las recurrentes crisis económicas en el nivel internacional han agravado los problemas de desempleo y pobreza que enfrentan las economías del mundo entero. Como ejemplo, en México, en el año 2016, se registraron 44 millones de personas en situación de pobreza moderada y 9.4 millones que vivían en situación de pobreza extrema. Por su parte, la tasa oficial de desempleo de la población económicamente activa en 2017 fue en promedio de 3.42 por ciento.

De acuerdo con el censo económico de 2014, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) representan 99.8% del total de las empresas, con 5 millones 654 mil 014 unidades económicas, que generan 81.0% de los empleos del país, con una aportación al PIB de 52.0 por ciento.

Según el directorio de Unidades Económicas 2015, de 2010 a 2015, cerraron 1 millón 630 mil empresas. Esta tendencia es preocupante, pues la oferta de empleo disminuye en igual proporción con consecuencias muy importantes como la disminución del ingreso familiar, mayor analfabetismo, mayores importaciones de productos, etcétera.

El emprendimiento es una línea de acción que puede enfocarse a la creación y mantenimiento de ideas o modelos de negocio

¿Por qué las empresas cierran?

Una gran diversidad de causas motivan el cierre de las empresas. Algunas de las más representativas son:

- Mercado saturado
- Negocios poco o no rentables
- Problemas de liquidez
- Capacitación
- No incursionar en nuevas tecnologías
- Absorción por otros negocios
- Oportunidad de otro empleo para sus dueños

Para evitar las causas anteriores, debe trabajarse en diversas líneas de acción. El emprendimiento es una de ellas si se enfoca a la creación y mantenimiento de ideas o modelos de negocio. Esta actividad se lleva a cabo en las universidades de todo el país y consiste en orientar y formar a sus alumnos, por lo que se les otorgan los mayores elementos posibles para que los emprendimientos se concreten y, además, permanezcan en un mercado de forma competitiva.

Una de las principales actividades a realizar en el fomento a la cultura del emprendimiento se relaciona con la elaboración de planes de negocio perfectamente desarrollados, de entre los que, posteriormente, se seleccionarán aquéllos con mejores posibilidades de incubación para aterrizarlos en nuevas empresas. Así las inversiones serán menos riesgosas para los emprendedores y para los posibles inversionistas interesados en las nuevas *startups*. En ese sentido, también se debe preparar a los estudiantes para ayudar a las empresas que ya están constituidas y que presentan alguna problemática. Lo anterior con la finalidad de hacer todos los esfuerzos necesarios para evitar su cierre y para fortalecerlas en su crecimiento.

Por lo antes dicho, cobra relevancia el impulso al emprendimiento como una de las alternativas para aumentar la creación de empresas en la búsqueda de generación de empleos que mejoren la situación económica y social de la población para lograr un mejor nivel de vida en las familias, mayor educación y menos pobreza.

Actualmente, el emprendimiento es una línea más en las universidades como opción para que los jóvenes egresados tengan la oportunidad de tener una actividad laboral propia. Esto responde a que los empleos que generan las empresas ya no son suficientes para contratar a los egresados de las universidades. Al impulsar el emprendimiento, se busca que el talento de los egresados genere oportunidades de un autoempleo y, además, que sea un generador de empleo para muchas personas más. Con esto, se logrará un gran círculo virtuoso de crecimiento exponencial en todos los sentidos.

El emprendimiento cobra vital importancia, pues los emprendedores son piezas clave del progreso económico y social. El rápido crecimiento de nuevas empresas es visto como una importante fuente de innovación, crecimiento de la productividad y empleo. Por lo anterior,

muchos gobiernos tratan de promover activamente el emprendimiento a través de diversas formas de apoyo (Foro Económico Mundial, 2012).

Se ha avanzado mucho en el tema del emprendimiento, al grado de que se han desarrollado nuevas metodologías que lo impulsan, y se han generado modelos para analizar desde diferentes ángulos las posibilidades que tiene un emprendedor para iniciar y desarrollar su nuevo concepto o idea de negocio, de acuerdo con las situaciones o condiciones tan diversas que tiene el país.

En este contexto, las instituciones educativas son clave en el desarrollo de ambientes de aprendizaje adecuados y enfocados al emprendimiento, sobre todo aquellas que cuentan con incubadoras de negocios y que fomentan la creación de nuevas organizaciones para que sus estudiantes puedan incursionar en el ámbito empresarial con ideas innovadoras, con investigación de mercados y de materiales, elementos con los que forman redes colaborativas y de vinculación entre investigadores, profesores, empresas, inversionistas y los propios emprendedores.

Los países han sufrido muchos cambios por lo que las universidades deben de evolucionar y considerar la importancia del rol que juegan en estos tiempos. Asimismo, considerar que son parte medular en el crecimiento de un país, pues basta con ver las necesidades de la sociedad, para darse cuenta de que no basta con formar a los alumnos solamente en la parte académica, sino que también es necesario fomentar y apoyar el emprendimiento de sus estudiantes y ayudarlos a cristalizar proyectos para generar autoempleo y nuevas fuentes de trabajo.

Acciones de la FCA-UNAM en apoyo al emprendimiento y a las Pyme

La misión de la Universidad Nacional Autónoma de México, así como la de todas las universidades del país y del resto del mundo, es en escencia formar personas útiles para la sociedad; pero los cambios en diversos aspectos, como el político, económico, social y tecnológico provocan que los egresados de las universidades se encuentren con la problemática de la escasez de oportunidades de empleo. Lo anterior es consecuencia de que un número importante de empresas cierra año con año. Es ahí donde las universidades entran a una nueva vertiente, al realizar actividades de apoyo a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas con diversas formas de acompañamiento para que se fortalezcan, sean más competitivas, tengan mejores oportunidades y puedan lograr un crecimiento en el nivel nacional e internacional, y puedan, entonces, otorgar mayores oportunidades de empleo y contratar a un número cada vez mayor de egresados universitarios.

La Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, en apoyo al emprendimiento y a las Pyme, fundó en el 2009 el Cenapyme

La Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional, como acción de apoyo al emprendimiento y a las Pyme, fundó en el 2009 el Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme), creado con la finalidad de impactar en la sociedad al apoyar a la base de la pirámide empresarial. Con él, la Facultad busca que las empresas en México no cierren sus puertas, sino que se fortalezcan; atender a ese gran sector de las Pyme que está descuidado, pero lo más importante: involucrar a sus estudiantes en el mundo del emprendimiento.

El Cenapyme tiene diversas líneas de acción para cumplir sus objetivos, como: asesorías, consultorías, capacitación, incubadora de negocios, emprendimiento social, difusión de la cultura emprendedora, de casos de éxito y de apoyo al emprendimiento en general. Todas estas acciones son realizadas por profesionales, asesores y consultores expertos en las diversas áreas del conocimiento.

Las asesorías y consultorías coadyuvan a reforzar alguna área específica de las empresas que ya están funcionando y que presenten alguna debilidad determinada. Para ello, requieren los empresarios apoyo de los especialistas. En cuanto a la capacitación, es necesario que el personal que labora en las organizaciones se encuentre actualizado en nuevas tecnologías, teorías y metodologías, lo que impactará en el crecimiento, competitividad y permanencia de la empresa en un mercado nacional o internacional.

La incubadora de negocios del Cenapyme es de vital importancia, pues su esencia está enfocada a que los estudiantes busquen ser empresarios, que desarrollen su capacidad innovadora y se incorporen al campo laboral como emprendedores y generadores de fuentes de empleo mediante la producción de artículos o servicios que la sociedad requiere.

El apoyo al emprendimiento social es por medio de la escuela de emprendedores sociales, cuyo objetivo es generar, impulsar, fortalecer y concretar aquellas ideas que tienen como única finalidad impactar de forma positiva en la sociedad generando beneficio común. Para la difusión de la cultura emprendedora, casos de éxito, diversas temáticas en apoyo al emprendimiento, artículos de utilidad para empresarios, emprendedores y Pyme, el Cenapyme publica de manera bimestral la revista *Emprendedores*, con tres décadas en el mercado.

En conclusión, el hecho de que la sociedad vea el emprendimiento como una alternativa de vida se ha derivado de las distintas crisis que sufren los países y que han tenido como consecuencia, entre otras cosas, que las empresas tengan que cerrar. Por todo lo anterior, deben hacerse esfuerzos conjuntos entre los diversos actores que influyen en la creación de empresas, y apoyar a los nuevos emprendedores de forma tal que les sea más fácil iniciar una nueva aventura en el terreno del mundo empresarial.

La Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México está comprometida con sus estudiantes, con su comunidad y con su país, apoya a los emprendedores y acompaña a los empresarios en el nacimiento, crecimiento y desarrollo de proyectos.

Referencia

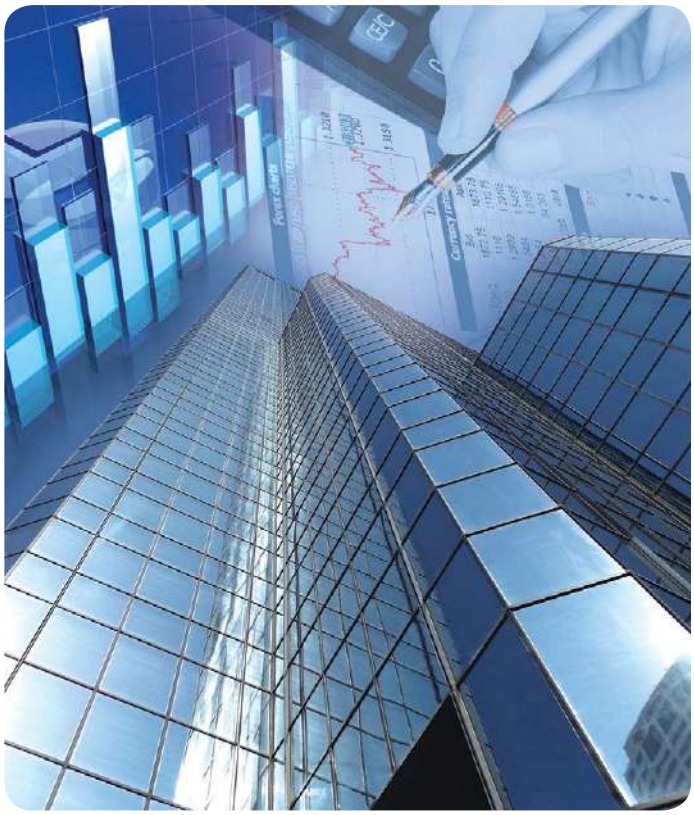
Ferguson John M. (2001). Historia de la Economía. México: FCE.
http://www.inegi.org.mx/
http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx
http://www.coneval.gob.mx
http://www.ey.com/growingbeyond

Mtro. Emeterio Roberto González Barrón
Jefe del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa.
Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
Catedrático de la FCA, UNAM.
egonzalez@cenapyme.fca.unam.mx

Pyme, TIC y productividad: Trinomio indispensable para sobrevivir al entorno actual y futuro

Luis Arturo Ocampo Carapia

El éxito y permanencia de una empresa dependen en gran medida de la adaptabilidad que ésta haga a su entorno. En ese sentido, el empleo de las nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación tiene un alto impacto en el desarrollo de las organizaciones. Su aplicación es fundamental, si se conjunta con la estrategia correcta.



En la actualidad, no es tan importante el tamaño de las empresas ni su antigüedad en el mercado ni siquiera el historial de éxito que pudiera precederles. Cada vez son más frecuentes los casos de empresas que fueron verdaderos referentes en sus campos de especialidad y que de pronto sucumben porque no tuvieron la capacidad de adaptación a las nuevas tendencias del mercado o no pudieron responder a sus exigencias con velocidad y acorde con los nuevos requerimientos.

Si eso puede pasar con las grandes empresas, ¿qué sucede con las Pyme? Hay que recordar que este tipo de empresas representan más de 99% de las más de 4 millones de compañías del país, generan 72% de empleos y aportan 52% del PIB, de acuerdo con cifras del Inegi al 2015, por lo que todo lo relacionado con las Pyme es un referente de la realidad nacional. De este 99.2%, más de 90% pertenece al sector de los micronegocios, de los que la gran mayoría están en la informalidad.

Por otra parte, según un artículo de Gerardo Villafranco, publicado el 17 abril de 2017 en *Forbes*, sólo 6% de las Pyme aprovecha la tecnología. Además de lo impactante de esta cifra, surgen cuestiones que vale la pena analizar: de acuerdo con las disposiciones tributarias vigentes en el país, desde hace más de 10 años se iniciaron las declaraciones electrónicas de impuestos, seguidas por la firma electrónica; para 2014, la facturación electrónica ya es obligatoria y se complementa con la obligación de llevar la contabilidad en medios electrónicos en 2016 y la adopción del catálogo de cuentas para 2018.

Cualquier negocio está ligado a las Tecnologías de Información y de la Comunicación como condición indispensable para cumplir con sus obligaciones fiscales

En otras palabras, hace más de diez años que cualquier negocio, sin importar su tamaño o actividad, está ligado a las Tecnologías de Información y de la Comunicación (TIC) como condición indispensable para cumplir con sus obligaciones fiscales y, actualmente, para poder realizar los registros que permitan la elaboración de la contabilidad electrónica.

Este marco tributario trae consigo otras situaciones que vinculan de manera obligatoria a todos los contribuyentes con las TIC, como el uso de correo electrónico; la necesidad de navegación en internet para la presentación de declaraciones; la interacción con los portales de autoridades tributarias como el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) para realizar altas, cambios y bajas de trabajadores; gestionar reportes de opinión positiva como la validación electrónica de la identidad del contribuyente, mecanismos de encriptación, validación y certificación de datos para la emisión de Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDI).

Dicho de otra forma, gracias al marco regulatorio actual en materia tributaria el uso de las TIC en las Pyme no sólo es obligatorio, sino indispensable para poder operar en nuestro país y cumplir con las obligaciones fiscales vigentes aplicables a cualquier negocio.

Si el uso de las TIC es inherente a la operación, ¿por qué sólo 6% de las Pyme las utilizan como soporte de la operación, aun cuando es reconocida su utilidad para generar información de calidad que permita una toma de decisiones óptima? La respuesta tiene varios matices, pero se intentará dar algunas ideas.

Se inicia con la contabilidad por dos razones que se aprecian fundamentales.

La primera. Es una obligación de ley establecida en el Código de Comercio, en su Artículo 33, y en el Código Fiscal de la Federación, en su Artículo 28, como soporte a lo establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su Artículo 31, donde se detallan las obligaciones de los mexicanos.

La segunda. La contabilidad es la fuente de información financiera por excelencia que debe, o al menos debiera, guiar el proceso de toma de decisiones de los empresarios, pues a todos los estandariza un objetivo común: generar utilidades.

Además de la contabilidad y el pago de impuestos a través de las TIC, desde enero de 2014 se incorpora la obligación de pagar la nómina y emitir certificados digitales por internet

como comprobantes de pago a cada uno de los trabajadores, según lo establecido en el Artículo 93 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Lo anterior es lo referente al marco regulatorio en materia tributaria, pero ¿qué sucede con la operación del día a día de cada uno de los negocios, principalmente de las Pyme? La condición primaria para generar esas utilidades es que los ingresos sean mayores a los egresos; pero lo realmente impactante es que la gran mayoría de las Pyme no tiene identificados sus costos reales, por lo que los egresos no siempre reflejan la realidad y, en consecuencia, los márgenes de utilidad son muy cuestionables.

Según la Encuesta Nacional de Micronegocios 2010 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), menos de 18% de los microempresarios acude con un contador para el registro contable de sus operaciones, y menos de 2% utiliza los comprobantes de las cajas registradoras de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP); esto significa que 80% de los microempresarios no lleva registros contables.

Como se dice en los sistemas de gestión de calidad: lo que no se puede medir no se puede controlar, y si no se controla tampoco se puede mejorar. ¿Cómo se pueden medir las utilidades de un negocio que no tiene registro de sus actividades mercantiles? Y ya ni hablar del control de los costos, gastos y de la determinación de los márgenes de utilidad. Esto explica, al menos en parte, por qué sólo 55% de los micronegocios –de acuerdo con la Encuesta Nacional de Micronegocios 2010 del Inegi– tiene más de cinco años de antigüedad; en otras palabras, la tasa de mortalidad de empresas nuevas es muy alta.

Según el propio Inegi, la esperanza de vida de los negocios en México es de sólo 9% para los que llegan al quinto año de operación, esto significa que nueve de cada diez empresas no fueron capaces de continuar con sus actividades comerciales.

Según el Inegi, la esperanza de vida de los negocios en México es de sólo 9% para los que llegan al quinto año de operación

Entonces, ¿qué pueden hacer las TIC por las Pyme?, ¿por qué tanta insistencia en los registros contables y de nómina con su vinculación hacia el uso de las TIC? La respuesta es sencilla: éstas llegaron a las empresas, y las Pyme no son la excepción,

a través de la contabilidad y los procesos para el cálculo y pago de las nóminas mucho antes de que la autoridad fiscal impusiera estas obligaciones porque son procesos perfectamente definidos y repetitivos que tienen muy claro en dónde inician, qué elementos intervienen y qué resultados se deben obtener.

Con base en lo anterior, se vislumbra una importante área de oportunidad para la incorporación y adopción de las TIC ya no sólo como el cumplimiento de una obligación impuesta por las autoridades tributarias, sino también como un entorno favorable para que, a partir de esta situación, se puedan aprovechar los beneficios que estas herramientas aportan a la operación cotidiana de los negocios.

Todas las empresas, sin importar su giro, tamaño, actividad o antigüedad, tienen al menos cuatro áreas básicas funcionales:

Ventas. Se define como la función primordial de cualquier negocio porque es el camino por donde ingresa el recurso financiero; en otras palabras, si no hay ventas, no hay dinero.

Producción u operaciones. Si es una empresa productora se tienen que fabricar los artículos ofrecidos, o bien si es una empresa comercializadora se tienen que conseguir dichos artículos para cumplir con los clientes.

Administración. Para que se tenga el personal suficiente con funciones y responsabilidades que, reflejadas en organigramas, descripciones de puestos y

procedimientos, permitan articular la interacción entre cada uno de ellos para lograr el propósito de las áreas de producción u operaciones y de ventas.

Finanzas. Contar con el recurso financiero en tiempo y forma que permita la adquisición de materiales o productos, el pago de las nóminas, de las rentas y cobertura de los costos y gastos que permitan vender los productos y recuperar así la inversión.

La buena noticia es que las TIC ofrecen una gama de alternativas que van desde herramientas verticales orientadas a un área funcional básica, o bien herramientas integradas que permitan el control del ciclo de negocio de manera integral. También hay una gran variedad de alternativas en cuanto a la forma de pago por el uso, que van desde la adquisición de licencias con pagos anuales de mantenimiento, el pago de renta por el uso temporal, o el pago por cada transacción registrada.

Los requerimientos de infraestructura también son flexibles, por lo que no es necesario efectuar inversiones altas en centros de cómputo, servidores, infraestructura de telecomunicaciones. Las opciones disponibles van desde la renta de equipos, hasta el alojamiento de las aplicaciones y el uso de redes virtuales con pago por cada transacción realizada.

Este panorama implica que la competencia no sólo son los negocios que están enfrente, o los de la localidad o colonia próxima ni siquiera los que están en entidades vecinas. La competencia actualmente está en cualquier lugar del mundo, pero la buena noticia es que este planteamiento opera en las dos vías: también su negocio puede ser la competencia de los demás exactamente por las mismas razones. Lo anterior implica que los servicios y productos que se ofrecen deben cumplir con estándares internacionales de calidad a precios competitivos.

No hay que olvidar que las TIC automatizan procesos, es decir, lo que se tiene definido lo hacen más rápido, pero no modifican su esencia. Por eso es importante recordar que en la definición de los procesos asociados a cada una de las cuatro áreas funcionales básicas que se han mencionado, hay que definir lo siguiente:

- Qué es lo que inicia el proceso (entrada)
- Cómo se transforma
- Quiénes y de qué forma participan
- Cuál es la normatividad interna y externa vigente aplicable
- Cuáles son los indicadores clave del proceso (medios de control)
- Qué se debe obtener (salida)

El reto que plantea el entorno actual se puede resumir en una palabra: productividad, que es lo que permitiría llegar a los niveles de competitividad exigidos en la actualidad. En este sentido, las TIC representan uno de los pilares más accesibles, versátiles y eficientes para lograrlo, siempre que los procesos estén bien definidos.

Referencia

https://es.slideshare.net/BlancaLiliaCalderonE/importancia-de-las-pymes-en-mxico-formato
http://www.sat.gob.mx/fichas_tematicas/buzon_tributario/Paginas/contabilidad_electronica.aspx
http://www.sat.gob.mx/fichas_tematicas/fiel/Paginas/default.aspx
https://realvirtual.com.mx/la-historia-de-la-factura-electronica-en-mexico/
https://www.forbes.com.mx/solo-6-pymes-aprovecha-las-tecnologias-la-informacion/
http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/establecimientos/enamin/2010/ENAMIN_2010.pdf
http://www.elfinanciero.com.mx/economia/datos-sobre-la-economia-informal-en-mexico.html
http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/informal/
https://www.edicomgroup.com/es_MX/news/3589-los-recibos-de-nomina-deberan-ser-electronicos-a-partir-de-2014
http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/experimentales/esperanza/default.aspx

Mtro. Luis Arturo Ocampo Carapia
CEO Servicios de apoyo corporativo.
laocampo@sacsa.net

Hacia **"los cero defectos": Six Sigma,** una metodología para la mejora continua

Christian González Zepeda

La mejora continua ha evolucionado a lo largo de los años en las organizaciones, esforzadas día con día en el diseño de procesos para ofrecer productos y servicios que cumplan con las especificaciones y requerimientos de sus clientes. Sin embargo, el camino hacia la excelencia y perfección puede ser un tanto "complicado" si la organización genera cambios sin medir sus consecuencias.

Lo invito a reflexionar el siguiente cuestionamiento: ¿En qué medida un cambio para lograr resolver un problema o para la búsqueda de la excelencia puede volverse un efecto negativo?

Un cambio no planeado puede dar como resultado un efecto de bola de nieve imparable que implique la afectación de procesos y que éstos, a su vez, de una manera encadenada provoquen una afectación mayor en otros procesos; con ello se pierde de vista el impacto que puede provocar al final de su trayectoria. Esta situación comúnmente sucede porque "tratamos de resolver problemas sin conocer el problema" o "queremos lograr la perfección sin conocer y corregir los defectos".

¿Ha tratado alguna vez de corregir alguno de estos efectos sin solución alguna y ha pensado cuánto le cuesta a su organización las pérdidas de inventario, los retrabajos, los defectos en la producción, las quejas de los clientes, las entregas fuera de tiempo, los pagos retrasados, los materiales defectuosos, las pérdidas de clientes, entre otros? Pareciese que cualquier esfuerzo o recurso destinado a la solución del problema lo llevara a un círculo vicioso de soluciones temporales sin corregir la causa raíz. Como una solución ante estos efectos, lo invitamos a conocer y aplicar los elementos básicos de la Metodología Six Sigma.

¿Qué es Six-Sigma? Se refiere a la filosofía y los métodos que usan compañías como General Electric y Motorola para eliminar defectos en sus productos y procesos. Un defecto simplemente es cualquier componente que no se encuentra dentro de las especificaciones de los clientes. Cada paso o actividad de una compañía representa una posibilidad de que ocurran defectos y con los programas de Six-Sigma se trata de reducir la variación de los procesos que generan estos efectos (Chase, R., 2009, 313).

Six-Sigma es la filosofía y los métodos que usan algunas compañías para eliminar defectos en sus productos y procesos

En pocas palabras, es una metodología que aplica herramientas estadísticas para mejorar los procesos por medio de la reducción de la variación y eliminación de defectos, con lo que se generará una mayor confianza por parte de los clientes. Su objetivo principal radica en medir el número de "defectos" que hay en un proceso para hallar una solución sistemática de cómo eliminarlos y lograr acercarse a los "cero defectos" en productos y procesos para reducir costos, reducir tiempos e incrementar la satisfacción de los clientes, pues se enfoca en sus necesidades.

Al aplicar la metodología Six Sigma mejoraremos los índices de satisfacción de los clientes y aprenderemos a resolver problemas relacionados con los procesos de la organización. Trabajar en un nivel Six Sigma significa tener sólo 3.4 defectos por cada millón de oportunidades, es decir, asegurar la variación de nuestros procesos en 99.999966% de exactitud, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

PROCESS SIGMA TABLE

SIGMA LEVEL	DEFECT RATE	YIELD
2σ	308,770 dpmo	69.10000%
3σ	66,811 dpmo	93.33000%
4σ	6,210 dpmo	99.38000%
5σ	233 dpmo	99.97700%
6σ	3.44 dpmo	99.99966%

Fuente: http://www.whatissixsigma.net/what-is-six-sigma/

Una oportunidad se puede definir como una probabilidad de no conformidad o de no cumplir con las especificaciones requeridas de los clientes. Lo anterior significa que no debe tenerse errores en la ejecución de los procesos principales.

Metodología Six Sigma

Esta metodología está sustentada en la aplicación de dos elementos principales:

- Un ciclo que consta de cinco etapas (definir, medir, analizar, incrementar y controlar, conocido por su sigla DMAIC) que deben aplicarse de una manera sistemática y enfocadas al desarrollo de proyectos para la mejora continua.
- El método científico que a través de la comprobación de hipótesis y diseño de experimentos brinda información usando herramientas del control estadístico de procesos.

En esta ocasión, aprenderemos a aplicar el ciclo DMAIC, pues el objetivo general de la metodología es entender y lograr la satisfacción del cliente y la mejora de procesos, lo que se considera clave para la rentabilidad y productividad de la organización.

El Ciclo DMAIC

Etapa 1. Definición

En esta etapa, debemos identificar aquellos eventos fuera de control, eventos que podrían tener un mejor resultado, eventos que impactan en la satisfacción del cliente o situaciones que perjudican la productividad de la empresa.

Una herramienta muy práctica para definir un problema es conocida como las 5W y 2H por los términos en inglés: *why, where, who, which, when, how y how much*. Es decir, por qué es un problema, dónde ocurre ese problema, a quién afecta, cuál es su efecto, cuándo sucede, cómo sabemos y cuánto afecta.

Ejemplo. Tomemos como caso ficticio a la Compañía Automóviles, S.A., que se dedica a la producción y venta de automóviles; en los últimos meses, ha notado un incremento significativo en la devolución de carros por parte de los clientes.

Al definir el problema tenemos lo siguiente:

- ¿Por qué es un problema? Porque hay incremento en las devoluciones de automóviles.
- ¿Dónde ocurre? En el área de atención de clientes.
- ¿A quién afecta? A los clientes finales.
- ¿Cuál es su efecto? Los automóviles son devueltos y aumenta el costo de las garantías
- ¿Cuándo sucede? En las últimas dos semanas.
- ¿Cómo sabemos? Porque los clientes han venido a reclamar las garantías de sus automóviles y las quejas en la gerencia de servicio son elevadas.
- ¿Cuánto afecta? Se han presentado más de 1,000 devoluciones de clientes en estas dos últimas semanas.

Una vez aplicada esta etapa podemos redactar el problema de la siguiente manera: En las últimas dos semanas, más de mil de nuestros clientes han devuelto automóviles al área de servicios porque aquéllos presentan algún defecto, lo que representa un incremento significativo en el costo de las garantías. De igual forma, es crucial identificar a los clientes y sus prioridades, la problemática a la que se enfrenta el proceso, las características cruciales de lo que el cliente considera que influye más en la calidad, por ejemplo, la calidad de los productos, los tiempos de entrega, la calidad del servicio, los productos defectuosos, etcétera.

Uno de los propósitos de la metodología es plantear el problema con base en una función matemática: Y = f(x), es decir, la variable que representa el efecto o el problema es Y (variable dependiente), que va en función del comportamiento de las variables X (variables independientes). El objetivo de la metodología es corregir esas variables X para mejorar el resultado de Y. Así "Y" representa las devoluciones de autos y "X" son los factores potenciales o procesos críticos que provocan ese efecto.

Uno de los propósitos de la Metodología Six Sigma es plantear el problema con base en una función matemática

Etapa 2. Medición

En esta etapa, el objetivo es determinar cómo medir y cómo ejecutar el proceso. Para ello, se debe identificar los procesos internos claves que afectan la calidad y así medir los defectos que se generan actualmente en relación con esos procesos. Las actividades que debemos realizar en esta fase para conocer exactamente qué vamos a medir o cuantificar son la identificación de actividades clave o potenciales que ocasionan ese problema y la recolección de datos.

Identificación de actividades clave. Algunas de las herramientas que nos ayudan a identificar estas causas potenciales son:

- Los mapas de proceso y diagramas de flujo. Éstos son representaciones gráficas de los procesos que se llevan a cabo en la organización y nos permiten conocer paso a paso los flujos de información, documentos, secuencias y actividades realizadas.

Ejemplo: fabricación de automóvil

Recolección de datos. En este rubro, debemos recopilar una serie de datos identificados en los procesos seleccionados, por ejemplo, número de productos defectuosos en el área de producción, número de quejas de los clientes, número de pedidos retrasados. Para esta actividad, se pide llevar una hoja de registro que permita la obtención de datos.

Etapa 3. Análisis

En esta etapa, el principal objetivo es determinar los factores potenciales de los defectos, comprender por qué se generan éstos, identificar las variables clave que tienen más probabilidades de producir afectaciones en los procesos. Una vez hecho lo anterior, se tabula la información y se proporciona una interpretación de los datos obtenidos para llegar al análisis de causas potenciales que provocan un gran impacto en los problemas.

Una vez recolectados los datos, pueden vaciarse en una hoja electrónica (puede ser en Excel) y a través de herramientas, como el análisis de Pareto (teorema del 80/20), que explica que 20% de las causas nos ocasionan 80% de los problemas, obtendremos qué variables debemos controlar primero. Ejemplo:

Defectos	Núm. de piezas
Defectos de pintura	860
Defectos en vestiduras	564
Tablero rayado	321
Fallo de audio	256
Fallos en luces	85
Fallos en limpiadores	52
Total	**2,138**

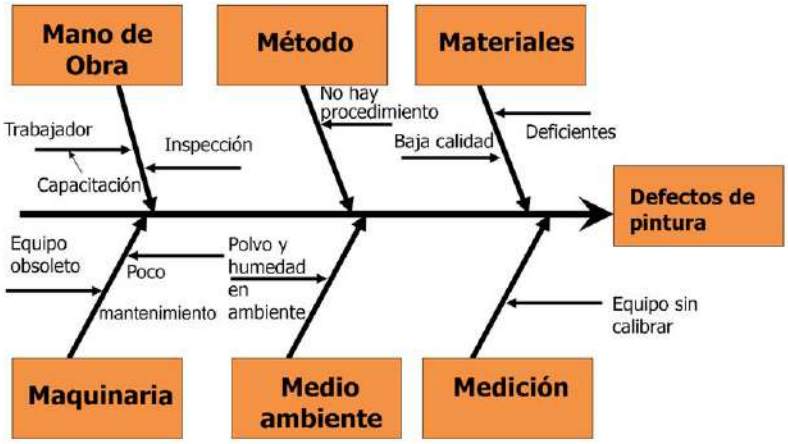
La compañía de autos ha identificado las siguientes devoluciones: En la tabla anterior, podemos observar que los datos están ordenados de mayor a menor. Una vez que se vacían en Excel puede generarse la siguiente tabla con porcentajes para obtener, por un lado, el porcentaje que cada defecto representa del total de defectos aplicando la siguiente fórmula: Núm. de defectos / los defectos totales*100; por otro, el porcentaje acumulado, que se obtiene de sumar el porcentaje de la causa más el porcentaje acumulado de las causas anteriores

Defectos	Núm. de piezas	%Porcentaje	%Acumulado
Defectos de pintura	860	40.22	40.22
Defectos de vestiduras	564	26.38	66.60
Tablero rayado	321	15.01	81.62
Fallo en audio	256	11.97	93.59
Fallos en luces	85	3.98	97.57
Fallos en limpiadores	52	2.43	100.00
Total	**2,138**		

Con estos datos, el análisis de Pareto nos permite interpretar que si se corrigen los tres primeros defectos (tres primeras causas) subsanaremos 81.6% de los defectos. Por lo tanto, las primeras causas que debemos corregir son los defectos en pintura, los defectos en vestiduras y los tableros rayados, ya que nos representan el mayor número de defectos reportados por los clientes.

Con el resultado anterior, debemos analizar de manera exhaustiva el proceso que presenta mayor número de defectos: los de pintura. Para esta actividad, podemos usar el diagrama de causa y efecto (espina de pescado) de Ishikawa, herramienta que nos permite identificar los problemas (efectos) y las causas potenciales que a su vez los ocasionan. Algunas de las causas que pueden identificarse son la mano de obra, la maquinaria, los métodos, el medio ambiente, los materiales, la medición.

Ejemplo:



Una vez identificadas las causas y subcausas que producen ese efecto, se genera una serie de planteamientos que debemos corroborar y validar para determinar en qué medida cada variable se relaciona con el efecto. Así, continuando con el ejemplo, se puede observar lo siguiente:

a) La falta de capacitación del personal provoca los defectos de pintura
b) La baja calidad de los materiales provoca los defectos de pintura
c) El exceso de polvo y humedad en el medio ambiente provoca los defectos de pintura

En este momento, se investiga y analiza cada planteamiento para llegar a ciertas conclusiones con base en las causas identificadas. De regreso a nuestro ejemplo, podemos señalar lo siguiente:

Durante el análisis de las causas, se identificó que ocho de los diez pintores no han recibido la capacitación pertinente; siete de diez pedidos de pintura recibidos fueron rechazados por el área de calidad en recibo de materiales; cinco de siete días laborales presentaron condiciones de humedad y polvo extremos.

Etapa 4. Incrementar / Mejorar

En esta etapa, identificaremos los planes de acción para eliminar las causas de los defectos y adecuar los procesos para lograr una mejora. Para esto, debemos generar, evaluar y seleccionar la solución; algunas de las herramientas que se pueden aplicar en esta etapa son:

Los eventos kaizen. Procesos que proponen mejoras rápidas formuladas por un equipo multidisciplinario que promueve la creatividad y la innovación, fomenta el cumplimiento de objetivos, impulsa soluciones sencillas y entrega resultados en un periodo definido.

Ejemplo. La empresa de automóviles, después de un análisis profundo de las causas potenciales, decide implementar, a través de un evento kaizen por un equipo multidisciplinario, un sistema de medición continua en los niveles de humedad en el ambiente en el área de pintado, para lo que coloca higrómetros en distintos lugares de la zona de pintura y define un procedimiento para su supervisión y ejecución, además de establecer los rangos de humedad permitidos. Con esta propuesta, se pretende dar un seguimiento continuo para conocer las medidas de humedad y, entonces, llevar a cabo el pintado cuando las condiciones sean óptimas.

Metodología 5s. Ayuda a mantener el orden en el lugar de trabajo, simplifica el entorno, reduce los desperdicios, elimina actividades innecesarias y mejora la eficiencia, es conocida como 5s porque son palabras que en japonés inician con la letra S: *Seiri* (seleccionar), *Seiton* (ordenar), *Seiso* (limpiar), *Seiketsu* (estandarizar) y *Shitsuke* (sostener / mantener). Véase el siguiente ejemplo.

Una vez identificadas las causas y subcausas que producen algún efecto, se genera una serie de planteamientos que debemos corroborar y validar

Seiri. Depurar todo aquello que no se usa, como trapos mojados, contenedores de agua, y dejar sólo las herramientas y materiales que pueden permanecer en el área de pintado que no provoquen alteración en los niveles de humedad.

Seiton. Las herramientas de uso continuo se colocarán en los niveles intermedios de los anaqueles y aquellos que no son usados frecuentemente en la parte baja.

Seiso. Mantener libre de polvo y agua la zona de pintado, así como dar limpieza diaria a las herramientas utilizadas en el proceso de pintado; los desechos se colocarán en las áreas confinadas.

Seiketsu. Definir procedimientos e instrucciones de trabajo claras y unificadas para todos aquellos trabajadores del área de pintado.

Shitsuke. Desarrollar un programa de supervisión diario que permita evaluar las condiciones del lugar de pintado.

Etapa 5. Control

En esta etapa, el objetivo principal es determinar las líneas de acción para mantener las mejoras, fijar métricas clave que nos permitan dar seguimiento a las mejoras del proceso y definir los parámetros necesarios para establecer los límites de control. Algunas de las herramientas que podemos utilizar en esta fase son las gráficas de control, para la que podemos establecer límites de aceptación de medición de variables.

Ejemplo. De acuerdo con el plan de acción de establecer los higrómetros en la zona de pintado, se definen los parámetros de nivel de humedad en el aire para lo que de acuerdo con estudios técnicos, se establecen los siguientes parámetros.

- Nivel mínimo de humedad en el aire: 20%
- Nivel máximo de humedad en el aire: 40%

Con el establecimiento de estos parámetros, se define que todo lo que esté dentro del rango de 20% a 40% de humedad es condición propicia para el pintado de automóviles. Así, cada vez que se realice el proceso de pintado debemos llevar un registro de las condiciones de humedad de manera continua en una escala de tiempo definida: hora, día, semana, etcétera.

Como hemos podido observar, la Metodología Six Sigma tiene como objetivo final mantener una medición constante de los procesos para disminuir las variaciones que ponen en riesgo el cumplimiento adecuado de las actividades, así como lograr el control y el seguimiento de los posibles defectos con el fin de cumplir todos los días con las expectativas y necesidades de los clientes. Con ello, se asegura la calidad en todos nuestros productos y servicios, somos más productivos porque se aprovecharán al máximo nuestros recursos, se incrementará la rentabilidad de la empresa y, sobre todo, se buscará el mejor camino hacia la mejora continua.

Referencia

Chase, R. (2009). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministros*. México: McGraw-Hill.

Mtro. Christian González Zepeda
Incubadora del Centro Nacional
de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa.
Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
chgonzalez@cenapyme.fca.unam.mx

Cómo una **empresa Pyme** puede implantar una **estrategia** de comunicación para ser competitiva en el **mercado mexicano**

José Luis Robles Ramírez

Las Pyme mexicanas deben aplicar estrategias para difundir a través de los medios de comunicación los productos o servicios que ofrecen. Por tanto, deben saber cómo pueden negociar planes económicos con ellos para invertir en campañas publicitarias para ser competitivas.

En México, las Pyme constituyen 97% del total de las empresas; son generadoras de 79% del empleo en la población y tienen ingresos equivalentes a 23% del Producto Interno Bruto (PIB); en otras palabras, en realidad, son la base de la economía (Inegi, 2005). Asimismo, cuentan con la más amplia gama de giros productivos, comercializadores y de servicios. Realizan actividades autónomas que tienen relación con las empresas más grandes y, por tal motivo, sufren la influencia de éstas que suelen someterlas, minimizar sus posibilidades de desarrollo o establecer una interdependencia.

La utilización adecuada de las herramientas de la mezcla de promocional de mercadotecnia –como radio, televisión e internet– enfocadas al mercado Pyme, que ayuden a lograr estos objetivos, apoyará al empresario a seleccionar las mejores opciones de medios y empresas que las proporcionan. Éstos son los temas que trataremos en este artículo.

Es importante realizar el proceso de la mezcla promocional de mercadotecnia a partir de los conceptos de planeación, percepción, comprensión, estímulo, satisfacción de necesidades, expectativas, demanda, cobertura, alcance y frecuencia, con base en un presupuesto para posicionar su marca y crear credibilidad de su información en sus actividades y acciones generando para los empresarios mexicanos ahorros en su inversión. A partir de lo anterior, puede cumplirse el objetivo de la mercadotecnia de estar ligado al mercado, integrado por empresarios, consumidores y clientes, y propiciar confianza en la calidad de productos y servicios que se ofrecen al mercado. El diseño del plan de medios ayudará en la búsqueda de vender productos de calidad en escalas de demanda competitiva y al respaldo de la lealtad del mercado para aceptar el del consumidor en la expectativa de acercar físicamente el producto o servicio al mercado en diferentes puntos de venta del país, para generar utilidad y satisfacción de las expectativas del cliente en lo adquirido fabricado por pequeños empresarios mexicanos.

El diseño del plan de medios ayudará en la búsqueda de vender productos de calidad en escalas de demanda competitiva

La publicidad, es decir, la difusión de ideas, información, persuasión y frecuencia de productos y servicios, dividida para su operación, primero, en la estrategia creativa que elabora el contenido que hay que informar al consumidor en forma de la sensación de la emoción, a través del posicionamiento de la marca, con su slogan, debe solicitarse a una agencia de publicidad o *free lance* (especialista en creatividad, que trabajo individual).

La segunda estrategia de medios nos ayuda a elegir el medio masivo de información y vehículo apropiado a la audiencia meta, en cualquiera de sus dos modalidades ATL (medios tradicionales) y BTL (medios digitales); la planeación del uso de medios y compra; el precio que es la cantidad de valor que define cada empresario para ofrecer al mercado y segmentarlo a un nivel socioeconómico para lograr satisfacer sus necesidades de demanda; comunicar en qué lugar se encuentra (la plaza); punto de venta en el mercado, país, estado, municipio; dónde se encuentra el mercado meta al que le enviaremos una promesa de beneficios, características; las ventas que representan el equipo que dará la relación de incremento en sus ventas; las relaciones públicas, que nos ayudan a crear en el consumidor la confianza y credibilidad de la marca de nuestros productos y de su empresa, que tenemos en el mercado y la mercado-

tecnia directa (hoy redes sociales), que trata de persuadir al consumidor en forma directa de los productos y servicios que ofrecemos al mercado, partiendo de los catálogos, correo postal, teléfono, sitios de internet y las redes sociales, que le ofrecen nuestros productos y servicios.

Planeación y compra de medios

Utilizaremos los criterios de Wells, Moriarty y Burnett, autores especialistas en publicidad. Tradicionalmente, la agencia de publicidad ha sido la responsable de desarrollar el plan de medios que conciben conjuntamente el departamento de medios de la agencia, los equipos de cuenta, creativo y el grupo de administración de marca del anunciante. Pero, las Pyme tienen que realizarlo con su propio personal, solicitando directamente a los medios que le ofrezca el servicio que necesita.

El internet ayuda a estos compradores a través de tabuladores de precios que ofrecen los medios. Asimismo, ofrecen los contactos para ponerse en comunicación y establecer una negociación de servicio, que se refiere a llevar las funciones de compra de medios fuera de la agencia, con lo que se logra obtener una disminución de precios entre 15% y 17%, sobre los tarifarios establecidos. Así los clientes de las Pyme deben encontrar el momento idóneo para dar un mensaje, un concepto que se llama apertura de medios.

Los clientes de las Pyme deben encontrar el momento idóneo para dar un mensaje, un concepto que se llama apertura de medios

Los posibles clientes de un producto o servicio tienen uno o más momentos y lugares ideales en los que se puede llegar a ellos con un mensaje de publicidad. Este punto ideal se llama apertura (Wells, Moriarty, Burnett, 2007). El objetivo del planeador de medios es exponer el mensaje del anunciante en el momento crítico en que un consumidor es receptivo a dicho anuncio de la marca. Por otra parte, debe encontrar las maneras más eficaces de dar mensajes en cada punto de contacto, es decir, donde un consumidor tiene la oportunidad de enlazarse con la marca y responder de alguna manera al mensaje.

La investigación de medios y fuentes de información

No sólo las decisiones de medios son el núcleo de la planeación publicitaria, sino también la investigación de medios es parte central de la planeación de medios. Esta compresión proviene del volumen total de datos que los planeadores de medios deben reunir, como tabuladores de *rating* para radio y televisión.

La variedad de fuentes de información necesarias para la planeación publicitaria es la siguiente.

1. Información del cliente. Es una buena fuente de tipos de información, como mercados meta, promociones de ventas anteriores y su desempeño, ventas de producto y pautas de distribución, planes de marca y presupuesto. La geografía de ventas es un conjunto esencial de información: empresas pueden distribuir bienes y servicios en varias ciudades y estados, pero las ventas rara vez son consistentes en todas las áreas, sin importar la popularidad de la marca. Las diferencias de ventas afectan las decisiones acerca de a qué mercados debería llegar el anunciante para la campaña y cuánta inversión se destinará para cada región geográfica.

2. Investigación de mercados. La información reunida independientemente acerca de mercados y categorías de producto es valiosa para los planeadores de medios. Esta información generalmente se organiza por categoría de producto (detergentes, cereales, botanas, abarrotes), y se hacen tablas de referencias cruzadas por grupos de audiencias y sus pautas de consumo. Al obtenerse en línea, esta

riqueza de información se puede buscar y comparar en miles de categorías, marcas y grupos de audiencia. Los planeadores utilizan los datos de A.C. Nielsen (IBOPE) para revisar qué grupos (basados en demografía y estilos de vida) son altos y bajos en el uso de una categoría, así como dónde viven y qué medios utilizan.

3) Publicidad competitiva. En las categorías muy llenas de producto (productos domésticos, alimentos y bienes no precederos), pocos anunciantes ignoran la actividad publicitaria de los competidores. En tales situaciones, los planeadores de medios toman decisiones de programación que se basan en la cantidad de tránsito competitivo. El objetivo es encontrar medios donde la voz anunciante no se ahogue por las voces de los competidores. Este concepto se llama participación de voz, y mide el porcentaje de gasto de publicidad total de una marca en una categoría de producto en relación con la competencia que le da a los planeadores de medios una idea de qué tanto sobresaldrá su publicidad.

4) Información de medios. Se refiere al tamaño y la composición de sus audiencias. También se utilizan las fuentes de investigación externas, como las empresas de representantes de medios (véase los anuncios de Grupo Fórmula) y los informes de Nilsen IBOPE, INRA.

5) Información del consumidor. Se considera a los consumidores como la audiencia para el proceso de comunicación y se busca dar un mayor *insight* (visión/penetración) de cómo esta respuesta del consumidor a un mensaje afecta su toma de decisiones del producto (Wells, Moriarty, Burnett. 2007).

Objetivos de los medios

Los planeadores de medios deben considerar tres elementos esenciales al establecer los objetivos de medios específicos: el grado de exposición (impresiones), la cantidad de individuos diferentes expuestos al mensaje (alcance) y la repetición que se necesita para llegar a ellos y dejarles una impresión (frecuencia) (Wells, Moriarty, Burnett, 2007).

El plan de medios identifica a los mejores medios para entregar un mensaje de publicidad a una audiencia meta. El fin último de estos planes de medios es alcanzar a la mayor cantidad de consumidores de la audiencia meta como el presupuesto lo permita y lo más frecuente como sea posible. A continuación, explicaremos cada uno de los elementos esenciales de los objetivos de medios.

Una impresión es la oportunidad que tiene una persona para ser expuesta una vez a un anuncio en un programa de transmisión, periódico, revista, o un lugar al aire libre. Las impresiones pueden agregarse como una medida del tamaño de la audiencia para un medio (un aviso en la transmisión o una inserción impresa) o para una combinación de vehículos en una mezcla de medios según lo estimado por la investigación de medios.

La exposición a la televisión, que es similar a la circulación, mide los hogares con los equipos encendidos, llamados HUT (hogares que ven la televisión). El alcance es el porcentaje de la audiencia de medios expuestos por lo menos una vez al mensaje del anunciante durante un horario específico. Cuando se dice que un vehículo de medios en particular, tal como el Súper Bowl, tiene un alcance amplio, significa que muchos consumidores están viendo el programa. Cuando se dice que tiene un alcance reducido, como un programa de cable sobre noticias del ambiente artístico, es que un porcentaje pequeño del público que ve la televisión está sintonizando ese programa.

Frecuencia se refiere al número de veces que un consumidor se expone al anuncio. Medios diferentes tienen diferentes pautas de frecuencia, así como de alcance. Los anuncios de radio, por ejemplo, a menudo alcanzan altos niveles de frecuencia porque se pueden repetir una y otra vez para lograr el impacto.

El objetivo de alcance se refiere a cuántos miembros diferentes de la audiencia meta se pueden exponer al mensaje en un lapso en particular, lo que es una medida del alcance de la campaña. El planeador de medios calcula el alcance de una programación de medios de acuerdo con lo estimado en la investigación que pronostica la audiencia sin que ésta se duplique. Las audiencias no duplicadas o diferentes son aquellas que tienen por lo menos una oportunidad de ser expuestas a un mensaje.

El objetivo de frecuencia o índice de exposición estima el número de veces que se espera suceda la exposición. Los planeadores utilizan dos métodos para estimar la frecuencia de una programación: un resumen de estenografía que se llama frecuencia media y el método de distribución de frecuencia, que muestra el porcentaje de audiencia que se alcanzó en cada nivel de repetición (expuesto una vez, dos veces y así sucesivamente) (Wells, Moriarty, Burnett, 2007).

Mediante la estrategia de medios, los planeadores de medios determinan la mezcla de medios más rentables que llegará a la audiencia meta y cumplirá los objetivos de medios. Por eso, los planeadores consultan servicios de investigación como INRA e IBOPE Nielsen para encontrar los programas que llegan a grandes proporciones de la audiencia meta. En la mayoría de los casos, ningún programa o publicación llegará al objetivo perfectamente (Wells, Moriarty, Burnett, 2007).

Uso de medios. La investigación del consumidor que se utiliza para el *targeting* (perfil del consumidor) y para segmentar casi siempre recopila información acerca de los medios que utilizan los consumidores y de qué otras actividades realizan. A los planeadores de medios, también les preocupa el hecho de que los consumidores pasen más tiempo viajando y disfrutando de actividades de tiempo libre (Wells, Moriarty, Burnett, 2007).

A los planeadores de medios les preocupa que los consumidores pasen más tiempo viajando y disfrutando de actividades de tiempo libre

Selección de mezcla de medios. Se mencionó que rara vez es posible llegar a toda la audiencia meta por un solo medio, pero la mayoría de las organizaciones necesitan diferentes maneras (mezcla de medios) para llevar sus mensajes a sus clientes. Utilizar varios medios (vehículos) distribuye el mensaje más ampliamente porque los diferentes medios tienden a tener diferentes perfiles de audiencia (Wells, Moriarty, Burnett, 2007).

Conclusión

Las Pyme pueden obtener resultados óptimos al utilizar estas estrategias y sus objetivos para alcanzar cobertura, penetración, alcance y frecuencia, para posicionar las marcas de cada uno de sus productos en el mercado meta. Si utilizan los medios apropiados, lograrán disminuir sus inversiones de publicidad y poder establecerse en el mercado por un tiempo indefinido. La planeación de medios es una herramienta importante para ayudarnos a llegar a un objetivo de penetración, crecimiento, posicionamiento y competitividad.

Dr. José Luis Robles Ramírez
Asesor del Cenapyme
Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
Jlii3062@gmail.com

Aplicaciones móviles en el mundo de las Pyme

Gabriel Guevara Gutiérrez

En México, en el 2016, según datos del Inegi, 81 millones de personas declararon usar teléfono celular o un *smartphone*. Actualmente, este tipo de equipos electrónicos se ha convertido en una herramienta de gran utilidad para nuestras actividades cotidianas, profesionales o empresariales.

Un *smartphone* es un tipo de teléfono móvil que tiene capacidades semejantes a las de una computadora, como el procesador de textos, la hoja de cálculo, el correo electrónico, el navegador web, la cámara fotográfica, entre otros. Además, cuenta con sensores, como el acelerómetro que permite medir velocidades; el giroscopio que determina la orientación del teléfono; el magnetómetro encargado de medir los campos magnéticos y por lo tanto determinar dónde está el norte; el GPS o sistema de posicionamiento global que permite determinar tu posición en el mundo con la ayuda de satélites; el barómetro que ayuda a detectar cambios en el clima o calcular la altitud; sensores de proximidad para prender o apagar la pantalla; sensores de luz para ajustar el diafragma de la lente de la cámara o ajustar el brillo de la pantalla. Las características de los *smartphone* dan pauta para entender por qué dominan más de 70% del mercado adicional de poder instalar aplicaciones de terceros.

Como emprendedor, si cuenta con un *smartphone*, reconocerá lo valioso de este tipo de tecnología para gestionar mejor el tiempo, colaborar con su equipo de trabajo, elaborar propuestas o presupuestos, crear y compartir ideas, etc. En esta ocasión, hablaremos de aplicaciones sin costo que podemos encontrar en el App Store de Apple para dispositivos iPhone que puede ayudarle en sus actividades de emprendimiento.

En el App Store de Apple, hay aplicaciones sin costo para dispositivos iPhone que pueden ayudarle en sus actividades de emprendimiento

BeFocused. Es una aplicación que recupera el método pomodoro que divide el tiempo en intervalos indivisibles para realizar una sola actividad con todo el enfoque e ímpetu posible para evitar distractores. Típicamente, los intervalos son 25 minutos de trabajo y 5 minutos de descanso (Noteberg, 2010). Con esta herramienta, podrá crear tareas y cronometrar los 25 minutos de esfuerzo enfocado; terminado este tiempo inician los 5 minutos de descanso donde puede hacer otro tipo de actividades no importantes o que no requieren concentración. La aplicación permite ajustar los tiempos de acuerdo con el ritmo, lo que se aprecia mucho si tiene otro tipo de disciplina; conforme emplee la herramienta, podrá presentar una gráfica con el esfuerzo realizado cada día. En la parte inferior, habrá una pequeña sección que mostrará publicidad.

Le sugerimos que antes de comprar una aplicación pruebe la versión gratuita para que determine si cubre sus necesidades, y que revise los comentarios de los usuarios actuales para que tenga más elementos de compra.

Trello. ¿Alguna vez ha ocupado Trello en su versión web para gestionar el trabajo en forma colaborativa bajo el modelo Kanban? Si no es así, dese la oportunidad de probarla en https://trello.com. La aplicación móvil requiere que ya tenga una cuenta en Trello; cuando la empiece a ocupar, verá una herramienta muy fácil de utilizar que permite integrar a los miembros de su equipo de trabajo en las actividades de sus proyectos, por lo que conocerá en cualquier momento los avances. Podrá iniciar hilos de conversación en cada una de las actividades por lo que podrá estar en comunicación constantemente y esto le ayudará a sistematizar su *know-how* o crear sus lecciones aprendidas. La versión móvil tiene una interfaz gráfica concisa, agradable y muy intuitiva para su uso que podrá ocupar en cualquier lugar que tenga acceso a la red o haciendo uso de los datos de tu proveedor de telefonía móvil. Trello es gratis y también cuenta con versiones más profesionales que tienen costo.

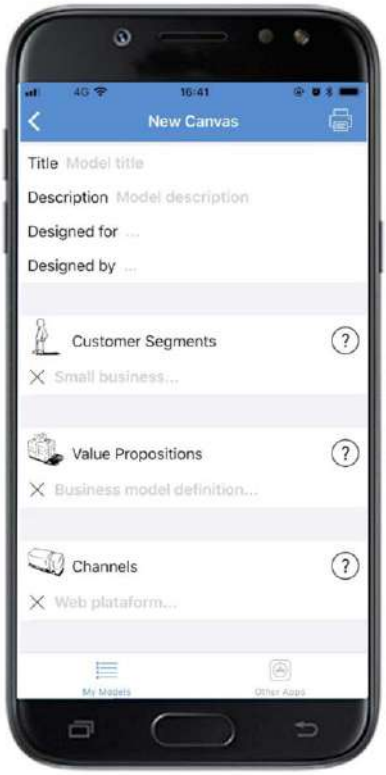
Kanban. Es un método para gestionar el trabajo, con énfasis en la entrega justo a tiempo, evitando las sobrecargas de trabajo en los miembros del equipo. En este enfoque, el proceso, desde la definición de una tarea hasta su entrega al cliente, se muestra en un tablero para que los miembros del equipo lo vean o tomen un trabajo para realizarlo (J. Anderson, 2011).

SimpleMind+. ¿Está desarrollando su creatividad? Una herramienta muy útil son los mapas mentales creados por Tony Buzan. Con esta aplicación, podrá aplicar la técnica de lluvia de ideas plasmada en un mapa mental, donde se sorprenderá de la facilidad de uso y encontrará varias plantillas muy llamativas para que las utilice en la conceptualización de sus modelos mentales. Algo interesante de esta aplicación es que permite crear notas en cada idea, lo que ayuda a desarrollarla con mayor detalle sin afectar la esencia de los mapas mentales que es la atomicidad de ideas. La versión gratuita no tiene capacidad de guardar los mapas mentales en imágenes, pero se soluciona al crear una captura de pantalla.

Para hacer una captura de pantalla presiona el botón de la parte superior o lateral y, al mismo, tiempo y de forma inmediata, haga clic en el botón de inicio, espere un momento, y suelte el botón de la parte superior o lateral.

StarTup Canvas-Business Model Can. ¿Explora una nueva idea de negocio? ¿Necesita crear su modelo de negocio? Esta aplicación le facilitará la organización de sus ideas de negocio bajo el modelo Canvas. No requiere de conocimientos técnicos avanzados, pero sí tenga un dominio de las partes que conforman el modelo Canvas: segmentación de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, actividades principales, recursos principales, socios principales, estructura de costos, flujos de efectivo. Tal vez, una desventaja es que está en inglés, pero si ha trabajado con Canvas identificará sus imágenes características para cada aspecto y sabrá qué información corresponde a cada sección. Es una herramienta muy básica y podrá crear modelos de forma muy rápida.

Money Pro. ¿Problemas con sus finanzas? ¿O quiere tener un mejor control de sus gastos? No importa cuál sea su situación. Con esta aplicación, podrá registrar el día a día de sus gastos en forma rápida y programar los gastos que realizará; de igual forma, podrá indicar las fuentes de los ingresos y su periodicidad. Gracias a que se puede indiciar un presupuesto a emplear durante tiempo determinado, Money Pro le indicará si lo está rebasando. Cuenta con varios informes como ingresos/gastos, activos/pasivos, flujo de caja, saldo proyecto, etc., que le apoyarán para conocer



su comportamiento y tomar medidas para hacer un buen uso de sus recursos financieros.

SAT Móvil. Sabemos que "ama" el Servicio de Administración Tributaria (SAT), y aprovechamos para informarle que nos proporciona su aplicación móvil. Una de las funcionalidades que destacan de ella, es su capacidad de validar los certificados CFDI de las facturas que le dan. Para hacer uso de esta función, requiere dar acceso a la cámara y tener Internet o datos de la red celular.

En alguna ocasión, será necesario visitar el SAT. Con la aplicación, podrá indicar el módulo más cercano con base en su ubicación actual. Hay que decir que esta aplicación se encuentra en desarrollo por lo que algunas opciones funcionan parcialmente.

Es muy importante que sea consciente de que algunas aplicaciones van a solicitar acceso a sus datos personales o ubicación o cámara, por lo que es su responsabilidad darles o no tales privilegios. Siempre tenga cuidado de los permisos que les dé y nunca deje desbloqueado su *smartphone*.

Tanto colonos como nativos digitales se han encontrado con impedimentos que frenan el uso ventajoso de los *smartphones*. En el Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme), contamos con el iOS Development Lab, donde podemos brindarle asesoría para una operación eficiente de sus dispositivos Apple. Además, si requiere fortalecer sus conocimientos o habilidades de incubación o emprendimiento, puede acercarse a fin de brindarle acompañamiento o asesoría en sus ideas de emprendimiento.

Referencias

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2017). *Estadísticas a propósito del... día mundial de Internet*. Aguascalientes: Inegi.

J. Anderson, D. (2011). *Kanban: Cambio Evolutivo Exitoso Para su Negocio de Tecnología*. España: Blue Hole Press.

Noteberg, S. (2010). *Pomodoro Technique Illustrated: The Easy Way to Do More in Less Time (Pragmatic Life)*. Springfield: Pragmatic Bookshelf.

Mtro. Gabriel Guevara Gutiérrez
Coordinador de iOS Development Lab.
Centro Nacional de Apoyo
a la Pequeña y Mediana Empresa.
Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
gabriel.guevara@cenapyme.fca.unam.mx

Diseño y emprendimiento social

Alma Martínez Cruz

En medio de la actual crisis económica y social mexicana, poseer potencial en materia de productividad y competencia es una gran oportunidad para visibilizar la importancia de la industria del diseño y entender sus prácticas dentro del mundo empresarial y comercial. Esta relación no existe efectivamente aún como para aportar al crecimiento económico de nuestra sociedad.

Los diseños son sistemas complejos inmersos en la cultura; forman parte del mundo de las imágenes y de los objetos de la vida cotidiana. Vincular el diseño con el emprendimiento social es oportuno para contribuir a los cambios paradigmáticos de los procesos económicos, sociales y a las nuevas formas de conceptualizar y proyectar el diseño desde nuestro gremio.

Frente a la creciente proyección de creatividad de emprendedores en diversas áreas del diseño en México –gráfico, industrial, moda, etcétera– y a las nuevas visiones globales y locales de consumo, comportamiento del usuario, comercialización, distribución, así como nuevas herramientas tecnológicas, la forma en que se ofrecen los productos y servicios es esencial para interiorizar su importancia para reflejar de otra manera la práctica diseñística en nuestro país.

Cuando se habla de diseño, es común relacionarlo sólo como una actividad creativa que busca crear objetos útiles o estéticos. El diseño gráfico, el industrial, el textil o el de los medios digitales son algunas representaciones más comunes del diseño. Sin embargo, existen muchas otras prácticas que utiliza el diseño

para lograr objetivos diversos, y las empresas y el imaginario colectivo no lo ven con claridad, como nos dice Daniel Ehrlich Velásquez, socio director de NextPlays México.

Para abordar la problemática de la falta de conocimiento de lo que puede hacer el diseño como una disciplina profesional, un punto de partida puede ser nuestras instituciones gubernamentales. La Secretaría del Trabajo y de la Economía crearon el Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones (Sinco), la única organización de ocupaciones en México, que menciona que el Diseño Gráfico, entre otros muchos conceptos sobre su práctica profesional, realiza "manualidades finas".

Ante este panorama, cobran sentido las encuestas realizadas por la revista especializada *A!Diseño*, que presentó los resultados de 2013 de la Encuesta Nacional de Sueldos de Diseñadores Gráficos en México, donde participaron más de 2 mil 900 colegas; de ellos, 80% de su sueldo oscilaba en los $8,000. Esta situación no ha cambiado mucho hasta el día de hoy.

En una zona alejada de las prácticas sociales y empresariales, creadoras y creadores de proyectos de diseño –desde la academia– se han formado, principalmente, a partir de una lógica de configurar productos e imágenes para situaciones hipotéticas e idealistas, pocas veces acercadas a la realidad profesional, por lo que, al concluir el proceso formativo y al enfrentarse al mundo laboral, se dificulta su inserción al ámbito empresarial y comunitario.

Si bien, planes y programas de estudio en la universidad consideran temas de negocios y sociales, éstos se abordan de manera muy general. Son tópicos poco acordes a la actualidad del país y suelen trabajarse por separado o sólo como estudios de caso, sin correlación entre disciplinas; en consecuencia, los perfiles profesiográficos no están del todo claros. El *designdiscourse*, nos dice Gui Bonsiepe, teórico del diseño, es ambiguo.

Una oportunidad para reconfigurar un nuevo discurso del diseño, pues ha cobrado un gran interés en las universidades, es el tema del emprendimiento, que al tener una visión multidisciplinar: aspectos económicos, sociales, administrativos, legales, creativos, etcétera, es un campo de oportunidad para el reconocimiento de la disciplina ante el imaginario de las instituciones y de la población en general.

En el ecosistema del emprendimiento en nuestro país, si bien existen esfuerzos entre emprendedores, inversionistas y gobiernos que se coordinan para generar innovación, empleos, crecimiento económico en el corto, mediano y largo plazo, todavía no existe un ambiente propicio, pues los altos mandos de organizaciones no albergan las nuevas ideas, como menciona Luis Roberto Arechederra, articulista de *El Universal*.

Las más exitosas pequeñas empresas en el país son las fundadas por jóvenes con estudios superiores, apoyados por el trabajo, el dinero y la familia. Pero cuando se funda una empresa de este tipo, sus integrantes, al no tener formación administrativa ni buscar asesoría, obtienen un negocio mal administrado, más propenso a desaparecer, asegura Lorenzo Manzanilla López, académico de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM y articulista de *La Jornada*.

Dentro de nuestra Universidad, contamos con el Sistema InnovaUNAM, que forma parte de los servicios de la Coordinación de Innovación y Desarrollo (CID), cuyo objetivo es servir de vínculo entre la comunidad universitaria y los sectores productivo y social para la transferencia de desarrollos, conocimientos, servicios y productos, al impulsar la innovación y propiciar el aprovechamiento de los conocimientos, tecnologías y productos de la UNAM, en beneficio de la sociedad, por medio de una vinculación efectiva con los sectores público, social y privado.

El emprendimiento social, que tiene como función principal generar capital social, hace referencia a un tipo de empresa en la que su razón social es prioritaria; propone soluciones a problemas de la sociedad en la que se desenvuelve; es un nuevo modelo para generar un impacto real. A través de una empresa de este tipo, se utilizan estrategias del mercado y con ellas se generan beneficios para alcanzar un fin social; asimismo, se utilizan sus proyectos y negocios para crear valor social y dirigir todos sus recursos y beneficios a ese fin.

Por otra parte, el emprendimiento social es una forma distinta de ver los negocios. Nos referimos a las empresas cuyo objetivo principal es preocuparse tanto por la utilidad como por generar un impacto positivo, especialmente enfocado en los sectores más vulnerables del país. Aunque no es nuevo, el emprendimiento social vive un *boom* en México y América Latina desde hace algunos años, refiere Juan del Cerro, experto en Emprendimiento Social y fundador de Disruptivo.tv

Junto con el diseño, el emprendimiento social puede ser una combinación ganadora, pues puede contribuir a revertir problemas de la sociedad, ya que nuestras prácticas diseñísticas impactan de manera masiva al público al que nos dirigimos. Además, promueve la innovación creativa, atrae reputación y fidelidad de los clientes, fomenta el coleccionismo y, sobre todo, puede llegar a representar el diferenciador de la competencia.

Desde el diseño, se crean nuevos productos, imágenes, servicios y, sobre todo, ideas; imagina posibles futuros y detecta tendencias. Con nuevos métodos, procesos, herramientas y acciones, con modelos y planes de negocios alternativos enfocados a una visión más contemporánea, se podrá visualizar la pertinencia del diseño como parte fundamental en el mundo empresarial y del cambio social.

Si la práctica del diseño se presenta como una parte fundamental de las estrategias de negocios, que involucran a todos los sectores (gobiernos, universidades, empresas, sociedad) a través de un discurso alternativo sobre Diseño de Emprendimiento Social, entonces, el desarrollo de las instituciones, empresas y población en nuestro país se fortalecerá en el área de ventajas competitivas y de reconstrucción social.

Llevar un cartel, un logotipo, una *website*, un envase, una ilustración, un *stand*, un calzado, un vestido, una silla, etcétera, hacia una perspectiva que reconceptualize y resuelva temas y metodologías de acuerdo con las nuevas formas de estilos de vida, así como de problemáticas locales y globales, propiciará cambios paradigmáticos de la industria del diseño en nuestro país.

Mtra. Alma Martínez Cruz
Docente de la Facultad de Artes y Diseño.
Universidad Nacional Autónoma de México.
Gerente de la incubadora de Empresas
del Sistema InnovaUNAM Unidad Artes y Diseño.
almamc.universidad@gmail.com

¿Cómo enfrentar los **comentarios negativos** en **redes sociales**?

Estefanía Mucito Nájera
Laura Estela Fischer de la Vega

Los usuarios de redes sociales no sólo se conectan con amigos, familiares y compañeros de trabajo, sino que además se han vuelto consumidores proactivos: evalúan el desempeño de las empresas, la calidad de los productos, el servicio y atención que reciben de ellas, muestran simpatía por las marcas y se identifican con ellas.

La situación anteriormente descrita ha proporcionado a las empresas un mayor y mejor contacto con sus consumidores, pues mediante el uso de las redes sociales no sólo promocionan su producto o servicio, sino que también por medio de ellas dan servicio al cliente, escuchan y responden dudas, y realizan promociones y concursos que permitan al usuario tener interacción con la marca o con la empresa. De ahí que en la actualidad los cibernautas sigan a sus empresas favoritas a través de las mismas redes sociales para saber más de ellas y para conseguir ofertas, principalmente.

Pero, así como son de gran ayuda en la construcción de una buena imagen, también pueden envolver a las marcas o empresas en situaciones de crisis por dar un mal servicio, por un producto deficiente o, muchas veces, por pequeños comentarios que, a través de estas redes sociales, en segundos pueden convertirse en una catástrofe para su reputación. Todo esto surge porque, a diferencia de los medios tradicionales, los medios digitales –y en especial las redes sociales– permiten que la información se difunda en cuestión de segundos, es decir, que se "viralice", por lo que tanto los comentarios positivos como los negativos de parte de los usuarios en los perfiles de las empresas son visibles para cualquier seguidor.

La opinión de los consumidores en las redes sociales es cada vez más importante, pues, como lo indica el 13º Estudio de Usos y Hábitos de Internet 2017 de la Asociación Mexicana de Internet.mx (antes AMIPCI) (2017), a finales de 2016 la penetración de internet en México fue de 63% de la población (70 millones de internautas). Por lo tanto, 52% de los internautas mexicanos se encuentra conectado en internet las 24 horas. Asimismo, destinan 8.01 horas en promedio diariamente para conectarse a internet, de las que invierten 2.58 horas para el uso de las redes sociales. Es decir, pasan 38% de su tiempo conectados en internet en alguna red social.

A finales de 2016, la penetración de internet en México fue de 63% de la población (70 millones de internautas)

Por estas razones, todas las empresas, sin importar su tamaño o el giro, deben tener presencia en redes sociales, pero el hecho de estar en Facebook o en Twitter no les garantiza que las personas los sigan, o que puedan tener una relación directa con ellos. Por tanto, debe planearse lo que se quiere hacer a través de estos medios. Cuando eso no sucede, se pierde el contacto y el resultado puede generar una situación de crisis. Al respecto, Coombs (2015) (citado en van der Meer, 2016, 952) expone que la crisis organizacional se refiere, principalmente, a los efectos amenazadores de un evento impredecible sobre las expectativas importantes de los grupos de interés y las consecuencias negativas para la organización. Cuando esta situación no es detenida a tiempo, puede generar pérdidas y algunas veces hasta la quiebra. Ninguna empresa grande, pequeña o mediana está exenta de sufrir una crisis de marca en redes sociales, es decir, cuando se comienzan a propagar imágenes, comentarios y opiniones negativas en torno a la empresa, marca o producto que afecten su reputación.

De acuerdo con Luis Álvarez (Rodríguez, 2016), director de la agencia de Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas Bluemarketing, menos de 1% de las empresas mexicanas grandes y pequeñas tienen un plan para hacer frente a la situación de crisis en México, lo que quiere decir que más de 99% de las empresas en el país no está preparada para enfrentar una crisis. Por lo tanto, si éstas no cuentan con un plan de acción y una estrategia en redes sociales, no podrán manejar la crisis de manera adecuada, lo que ocasionará que las reacciones negativas de los usuarios se propaguen y desprestigien a la empresa o a la marca, causando desconfianza entre sus consumidores.

Para que las Pyme estén preparadas ante una situación de crisis de marca en redes sociales, deberán considerar los siguientes siete puntos que les permitirán elaborar un plan estratégico de marketing en redes sociales.

1. **Selección de las redes sociales**
2. **Identificación del público objetivo en redes sociales**
3. **Definición de objetivos de *marketing* en redes sociales**
4. **Planeación de contenidos**
5. **Selección de métricas e indicadores**
6. **Monitoreo y escucha activa**
7. **Evaluación y planes de mejora**

1. Selección de las redes sociales

Es importante considerar que la estrategia de redes sociales debe estar alineada a la estrategia general de la Pyme, así como a su estrategia de *marketing*. Por lo tanto, se debe identificar si ya se cuenta con una estrategia en redes sociales y, en caso de no ser así, se debe partir por hacerla. Para ello, es importante analizar la presencia de la empresa en redes sociales, es decir, si ya se tienen cuentas abiertas, quién las maneja y si las utilizan para tener interacción con la audiencia. En caso de que la empresa no cuente con ninguna red social, se debe elegir la que mejor se ajuste a sus objetivos.

Al seleccionar las redes sociales, se recomienda realizar un análisis FODA, es decir, identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de los aspectos externos e internos que dificultarán o ayudarán a que la estrategia en redes sociales se lleve a cabo y, para poder identificarlos, se debe considerar en todo momento tanto a la competencia como a la audiencia a la que irán dirigidas.

Al seleccionar las redes sociales se recomienda identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la estrategia en redes sociales

2. Identificación del público objetivo en redes sociales

Se debe definir el público y la audiencia a la que la empresa quiere orientar su estrategia de redes sociales, es decir, a quién será dirigido el contenido que se publique. Por lo tanto, para tener una mejor segmentación del perfil de los seguidores de la empresa en redes sociales, se deben considerar las variables geográficas (país, estado, ciudad y región), demográficas (edad, género, nivel de educación y de ingresos) y psicográficas (estilo de vida, gustos, intereses, actitudes y personalidad).

3. Definición de objetivos de *marketing* en redes sociales

En la definición de los objetivos generales, se debe plantear qué se quiere lograr a través de la estrategia en redes sociales. Algunos ejemplos: tener una mayor presencia de marca, aumentar las ventas, tener más seguidores, ofrecer servicio al cliente y crear lealtad. Mientras que los objetivos específicos se deben realizar de acuerdo con cada red social, ya que el contenido y el lenguaje que se utilizará en cada una de ellas será diferente.

4. Planeación de contenidos

Con la finalidad de lograr los objetivos planteados, se debe definir qué tipo de contenido se publicará en cada red social, a partir de los siguientes aspectos:

- **Lenguaje:** tomar en cuenta a quiénes está dirigida cada red social y el lenguaje que se va a emplear. Por ejemplo, Twitter es utilizado en su mayoría por empresas y profesionales, por lo que utiliza un lenguaje más informativo y conciso debido al límite en el número de caracteres en sus publicaciones, mientras que Facebook utiliza una comunicación más emocional y cercana por todo el contenido que se puede publicar.
- **Calendarización:** se recomienda hacer un plan semanal o mensual de los días, las horas y la periodicidad en la que se realizarán las publicaciones en cada red social. Por ejemplo, en Twitter se sugiere realizar más de cinco tuits al día, debido a que son mensajes cortos, y en Facebook se sugiere realizar de una a tres publicaciones al día, ya que su contenido es más extenso.

- **Tema del contenido:** seleccionar cuál será el tema por día de las publicaciones que se realicen en las redes sociales.
- **Formato del contenido:** definir el texto que se utilizará, así como imágenes, videos, infografías y *links* que se quieran compartir, considerando los colores y tipografía corporativa.
- **Presupuesto:** es importante mencionar que para que las publicaciones tengan un mayor alcance y lleguen al mercado objetivo, se pueden crear anuncios pagados, donde la empresa defina el presupuesto que quiere invertir en este rubro, o bien se puede optar por hacer solamente contenido orgánico (no pagado).

5. Selección de métricas e indicadores

Para evaluar los resultados obtenidos en la estrategia implementada en redes sociales, es importante definir las métricas que nos ayudarán a medir lo que se planteó en los objetivos específicos; algunas métricas de dos de las redes sociales más importantes son las siguientes:

Facebook

- **Número de "Me gusta":** usuarios que han dado clic en el botón "Me gusta" de la página.
- **Alcance de la publicación:**
  - -Orgánico: proviene del contenido de las publicaciones.
  - -Pagado: el que se consigue a través de los anuncios de Facebook Ads.
- **Participación:** el número de usuarios que han interactuado con la página, a través de las reacciones (Me gusta, Me encanta, Me divierte, Me asombra, Me entristece y Me enoja), compartir, comentando o dando clic a la imagen o a un enlace.
- **Campañas de Facebook Ads:** si se realizan campañas pagadas, se tendrá acceso directo a las métricas vinculadas al anuncio tales como alcance, inversión total, costo por interacción, costo por *clic*, número de impresiones, entre otras.

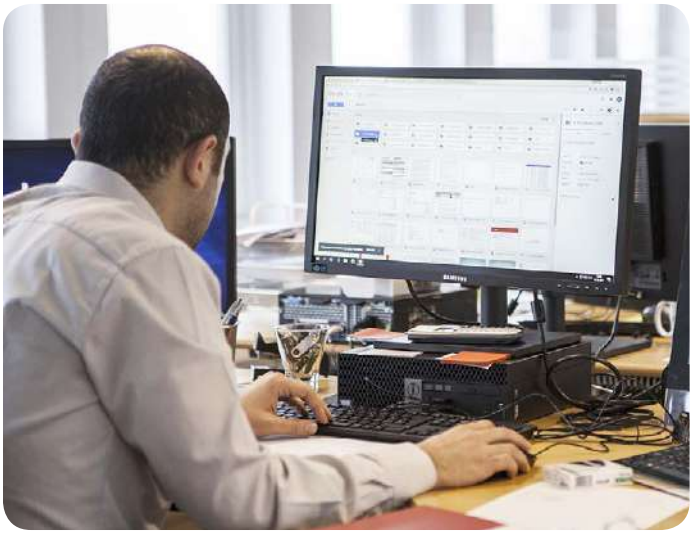
Es importante definir las métricas que nos ayudarán a medir lo que se planteó en los objetivos específicos

Twitter

- **Número de seguidores:** los usuarios que te siguen en tu página de Twitter.
- **Número de seguidos:** los usuarios a los que la empresa sigue.
- **Número de tweets:** publicaciones realizadas en la página que pueden incluir fotos, videos, GIF o texto con una extensión de hasta 280 caracteres.
- **Menciones:** número de veces que ha aparecido el nombre de la página en tweets de otros usuarios, se identifica por el signo "@" y el nombre del usuario.
- **Numero de retweets:** las veces que un tweet ha sido publicado nuevamente por un seguidor de la página, es la forma de citar un tweet y agregar un comentario propio.
- **Número de "me gusta":** las veces que un usuario ha dado *clic* en "me gusta" a un comentario.
- **Número de respuestas:** cuántas veces los usuarios han realizado comentarios en un tweet.

6. Monitoreo y escucha activa

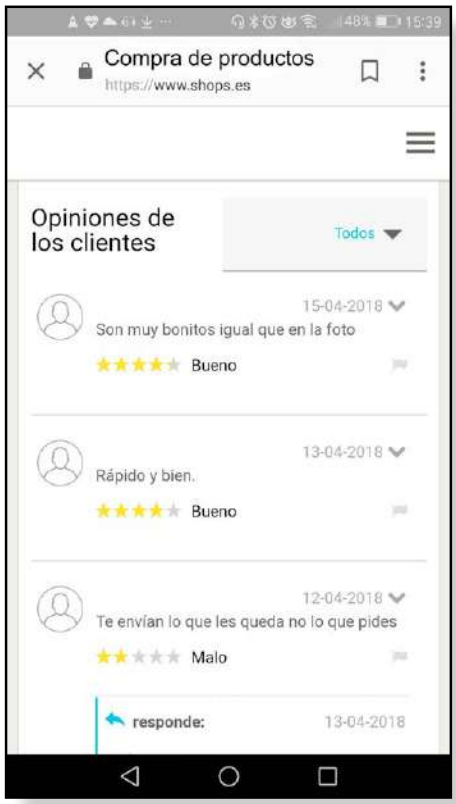
Para monitorear de forma adecuada las redes sociales, se debe identificar qué se está diciendo sobre la marca, producto o la empresa, quiénes son los usuarios más activos y qué redes sociales tienen mayor participación, así como detectar otros sitios donde se habla de ella, lo que se puede realizar de forma manual o a través de plataformas *online*.



Se deben leer los comentarios positivos, neutrales y negativos para conocer lo que los usuarios dicen sobre la empresa, así como poner atención a las reacciones, memes y videos que éstos realicen en los perfiles de redes sociales en los que se tenga presencia, lo que permitirá evaluar si existe un sentimiento positivo o negativo hacia la empresa. Si los comentarios y reacciones positivas son mayores que las negativas, el sentimiento hacia la empresa será positivo, mientras que si los comentarios y reacciones negativas son mayores que las positivas existe un sentimiento negativo, por lo que puede haber un indicio de que exista una crisis de reputación de la marca, lo que deberá detectarse de manera oportuna y realizar un plan de acción inmediato.

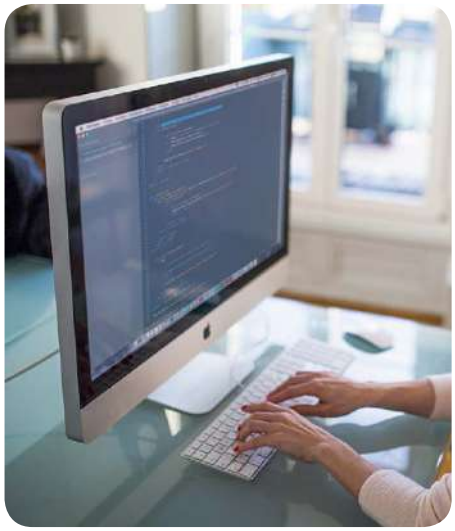
Si los comentarios y reacciones negativas son mayores que las positivas puede haber un indicio de una crisis de reputación de la marca

En caso de que se desate una crisis de marca en redes sociales, es importante detectar su origen y de quién provienen los comentarios negativos, ya que se puede tratar de un consumidor insatisfecho, un empleado o proveedor descontento o de un *troll* (persona que sin ningún argumento busca generar polémica y sabotear a la empresa).



Una vez que ya se identificó el problema que desató la crisis se debe analizar por qué sucedió y evaluar los comentarios. Al evaluar los comentarios, se debe considerar si la empresa es o no responsable de lo que dicen las críticas y los comentarios de los usuarios. Si es responsable se deben resarcir los daños que haya ocasionado la empresa, el producto o el servicio, mientras que si no es responsable se deben desmentir los rumores que se hayan generado en los comentarios. Sin embargo, en ambos casos debe haber una respuesta inmediata, ya que las redes sociales son un medio masivo y los comentarios negativos pueden incrementar con el transcurso del tiempo y llegar a más consumidores.

Por ello es importante responder a los comentarios favorables y no favorables, mostrar interés y notificar a los afectados sobre la resolución



del problema, así como las medidas que se llevarán a cabo para que el incidente no vuelva a ocurrir, debido a que es vital que los consumidores perciban que la empresa se preocupa por sus inquietudes, que es escuchado y atendido, ya que al igual que los medios tradicionales, las redes sociales también son un medio para vender, promocionar y ofrecer servicio al cliente.

Por otra parte, se debe destacar que tanto los comentarios negativos como los comentarios positivos son igual de importantes, pues con los primeros la empresa puede detectar a los usuarios que son defensores y leales de su marca, quienes también se les debe responder y reconocer por su participación activa. En el caso de los negativos, éstos sirven como alerta sobre un problema o inquietud por parte de los usuarios.

7. Evaluación y planes de mejora

En este punto, se hace un análisis de los resultados obtenidos, con la finalidad de realizar ajustes de mejora a la estrategia de redes sociales. Así

como detectar los problemas a los que se haya enfrentado la empresa en redes sociales y cómo se resolvieron, de tal manera que se cree un manual para futuras contingencias que se puedan presentar, así como planes de mejora que permitan a la empresa llegar a más usuarios y posibles clientes potenciales.

Es importante resaltar que la efectividad del plan estratégico de *marketing* en redes sociales, abordado anteriormente, depende del seguimiento y la preparación de quien administra las redes sociales, quien es el *Community Manager*, debido a que no basta con tener presencia en ellas, sino que se debe asignar a un profesional que salvaguarde la reputación de la empresa. De acuerdo con la Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media (AERCO-PSM) (en Marquina, 2013, 27) un *Community Manager* es "aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos".

Finalmente, las redes sociales son un medio menos costoso para promocionarse, a diferencia de los medios tradicionales, que las Pyme deberían considerar para darse a conocer con sus consumidores y clientes potenciales; para crear lealtad y compromiso, por medio de una comunicación directa; para obtener retroalimentación de sus grupos de interés e incrementar la rentabilidad de la empresa, siempre y cuando las redes sociales sean administradas de manera adecuada y se les dé la misma importancia que a las demás estrategias de *marketing*.

Referencias

Asociación de Internet.mx. (18 de mayo de 2017). 13o Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2016. Recuperado el 30 de septiembre de 2017, de Asociación de Internet.mx: https://www.asociaciondeinternet.mx/es/component/remository/Habitos-de-Internet/13-Estudio-sobre-los-Habitos-de-los-Usuarios-de-Internet-en-Mexico-2017/lang,es-es/?Itemid=

Marquina, J. (2013). *Plan social media y community manager* (1ra ed.). Barcelona: UOC.

Rodríguez, D. (4 de agosto de 2016). La Costeña y 5 crisis desastrosas en las empresas mexicanas. Obtenido de Alto Nivel: http://www.altonivel.com.mx/la-costena-y-5-crisis-desastrosas-en-las-empresas-mexicanas-57451.html

Van der Meer, T. (2016). Automated content analysis and crisis communication research. *Public Relations Review*(42), 952-961.

Lic. Estefanía Mucito Nájera
Estudiante y *Community Manager* en Caydeem
estefania.mucito@gmail.com

Dra. Laura Estela Fischer de la Vega
Docente e investigadora
Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
lfischer@fca.unam.mx

Marca Chiapas: Un caso de desarrollo social y económico regional

Sara Guadalupe Espinosa de los Monteros Montes de Oca

En 2008, en Ixtapa, Zihuatanejo, se realizó el primer congreso de City Marketing (mercadeo de ciudades) a donde asistí. Ahí entré en contacto por primera vez con el concepto de gestión de imagen y prestigio de la marca país/ciudad/región. Con el tiempo, el concepto y estrategias han evolucionado en su aplicación.

A finales de la primera década de este siglo, se inició en México la implementación y desarrollo del concepto de marca país, marca estado y/o marca territorial. El concepto inicial se basó en desarrollar infraestructura en la ciudad, en comunicar una identidad sociocultural *diferenciada*, en construir una buena imagen y una buena reputación para crear una ventaja competitiva, de tal modo que, al generar asociaciones mentales (posicionamiento), las personas tuvieran elementos suficientes para decidir a dónde viajar, en dónde invertir, en dónde organizar eventos, en dónde estudiar y en dónde vivir. Todo en función de lo que la misma ciudad les comunicaba al proyectar sus valores y atributos. En consecuencia, los habitantes de la ciudad mejoraban su calidad de vida y crecía el orgullo y la pertenencia. Uno de los principales objetivos de este concepto era generar turismo. Ejemplo claro de esta estrategia se dio en la ciudad de Barcelona, España, en los juegos olímpicos de 1992, donde se implementó el primer plan exitoso de City Marketing.

En Latinoamerica, hacia el año 2000, algunas de las primeras ciudades en implementar un plan de *marketing* de ciudades fueron Villagesell, Argentina; Santiago de los Caballeros, República Dominicana, y el caso más relevante, en 2005, fue el lanzamiento de la campaña "Colombia es Pasión", en donde el objetivo inicial era posicionar una imagen positiva del país. Recordemos que Colombia en esos años vivía una cruenta violencia generada por el narco y las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia), con lo que se generaba una imagen muy deteriorada del país.

Actualmente, en México encontré un caso que llamó mi atención poderosamente, el de la Marca Chiapas. El enfoque de esta estrategia de posicionamiento territorial tiene beneficios directos en lo económico y es de alto impacto social, pues fomenta el desarrollo de productos y servicios regionales, manufacturados en micro, pequeñas y medianas empresas, y a través de ellos proyecta sus valores, su identidad, sus atributos, la originalidad y el orgullo del estado de Chiapas.

Hacia el 2009, se llevó a cabo el primer estudio formal orientado a construir la Marca Chiapas. Esta iniciativa tenía como objetivo primordial posicionar el "Sello Chiapas Original", para brindar a los productos y servicios chiapanecos un sentido aspiracional y de alto valor agregado, además de reforzar la identidad y orgullo regional.

Ostentar y ser reconocido como un producto o servicio certificado por el Sello Chiapas Original genera una ventaja competitiva regional y una diferenciación nacional. Hay que destacar que este proyecto trascendió de tal forma que la administración gubernamental 2012-2018 le ha dado continuidad transexenal, desde la Dirección General de la Estrategia Marca Chiapas.

Esta estrategia involucró para su conceptualización, desarrollo e implementación a varias empresas de consultoría especializada, con la participación de micro, pequeños y medianos empresarios del estado, con la conducción y liderazgo gubernamental y el reconocimiento social.

La creación de Sello Chiapas fue para fomentar y desarrollar un esquema de calidad y originalidad certificada de productos y servicios elaborados en Chiapas

La creación de Sello Chiapas fue una propuesta para fomentar y desarrollar un esquema de calidad y originalidad certificada de los productos y servicios elaborados en Chiapas. Sin duda, este concepto de marca estado es un detonador de alto impacto social que brinda apoyo al espíritu emprendedor regional e impulsa a su vez la competitividad. El objetivo final es desarrollar el mercado interno estatal mediante la generación de un mayor consumo de productos y servicios regionales y, posteriormente, su comercialización nacional e internacional. Es en sí una especie de "denominación de origen".

La iniciativa y la dirección de este tipo de proyectos la deben tomar los gobiernos estatales, con la participación de empresarios, ciudadanos y académicos. Para que esto suceda, el proyecto debe ser integral y tener un beneficio social de alto impacto. Incluso en el nivel nacional, los productos deberían contar con una certificación reglamentada, "Hecho en México", y cumplir con normas estrictas para poder ostentar el sello de Marca País.

Caso Marca Chiapas. Proceso de Investigación

Una de las empresas consultoras de renombre internacional, especialista en posicionamiento, realizó en las principales ciudades del país una investigación proyectiva, por medio de la aplicación de una tecnología conductual para el control e inducción inconsciente de las percepciones. Esta investigación se sustentó en planteamientos psicológicos, sociológicos y antropológicos. Hago hincapié en que ningún plan marca territorial puede ser desarrollado sin una investigación para determinar el concepto de posicionamiento.

- Analizaron la información obtenida en la investigación, identificaron oportunidades y llevaron a cabo el diagnóstico competitivo.
- Crearon el concepto de posicionamiento e identidad del estado.
- Desarrollaron el plan estratégico, con el objetivo de fomentar e impulsar el crecimiento económico, buscando estimular a productores y prestadores de servicios 100% regionales para mejorar su calidad de vida.

Implementación del proyecto

En 2009, se integró el Consejo Regulador de la Marca, formado por empresarios y representantes de las cámaras empresariales del estado de Chiapas.

"Sustentaron la Marca Estado, en tres aspectos:

- Posicionar la Marca Chiapas, con un símbolo distintivo.
- Impulsar esta iniciativa a través del gobierno del Estado para que por medio de la Secretaría de Economía se generen los recursos económicos.
- Estructurar un consejo autónomo que no maneje dinero, pero que regule el otorgamiento de la Marca Chiapas, sin ser dueño de ella, y emita opiniones en cuanto a las líneas estratégicas del proyecto" (*Estrategia Marca Chiapas*, 19 de abril de 2017).

En 2013, se conformó "el Comité Técnico de la Estrategia Marca Chiapas con el fin de realizar actividades que fomenten el desarrollo económico del estado por medio de la promoción y difusión del distintivo México Chiapas Original". Diversas universidades del estado de Chiapas, a través del Comité Técnico de la Estrategia Marca Chiapas, brindaron su apoyo y asesoría a los empresarios asociados.

Se crearon diferentes categorías para clasificar los productos que formarían parte del proyecto: alimentos, ámbar (joyería), artesanías, café, cultura, turismo, y una sección denominada especiales que incluye flores exóticas y productos naturales del estado de Chiapas.

Dentro de los requisitos que se establecieron para obtener el Sello Marca Chiapas están:

1. El producto o servicio debe ser representativo de la identidad chiapaneca.
2. Quien registre el producto o servicio deberá tener domicilio fiscal en Chiapas.
3. Más de 50% de la materia prima del producto debe ser de origen chiapaneco.
4. Llenar un formulario y entregarlo en la ventanilla correspondiente a la categoría de producto o servicio (*Estrategia Marca Chiapas*, 19 de abril de 2017).

Procedimiento. El proceso para obtener el Sello Marca Chiapas es relativamente sencillo: el empresario, ya sea micro, pequeño o mediano, inicia el trámite con un formato de inscripción para el uso del distintivo México Chiapas Original; proporciona todos los datos generales

de su representante, de la empresa; realiza un diagnóstico inicial, si es micro, pequeña o mediana empresa, menciona el número de empleos generados directos e indirectos, sector al que pertenece, un análisis FODA, describe la misión y la visión, define el mercado al que está dirigido su producto o servicio, describe cómo puede ayudar al desarrollo de la marca Chiapas y también describe cómo la Marca Chiapas puede ayudarle a su empresa; posteriormente, entrega el formato con todos los datos en la ventanilla especializada según el sector: artesanías y ámbar, café, servicios turísticos, alimentos y productos en fresco. Elabora una ficha técnica del producto y/o servicio, pasa por un proceso de inspección y presentación y espera la aprobación en la sesión del comité. El consejo regulador entrega al empresario el certificado para el uso aprobado en productos y servicios.

Financiamiento. El financiamiento, que beneficiará a los asociados que ostenten el sello distintivo México Chiapas Original, será otorgado por el consejo regulador de la Marca Chiapas y el Fondo de Fomento Económico (Fofoe), órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía Estatal.

La importancia de desarrollar una estrategia de Posicionamiento Territorial en las 32 entidades federativas de la República Mexicana bajo un proyecto integral, brindaría la oportunidad a miles de micro, pequeñas y medianas empresas de acceder a capacitación, financiamiento, certificación de calidad y origen, promoción y publicidad compartida, entre otros muchos beneficios. El impacto social es de gran magnitud, pues está dirigido a empresas familiares y las integra a la economía formal; en muchos de los casos les da acceso inicialmente al mercado regional, al nacional e incluso a ingresar al mercado internacional a través de exportaciones. Sin duda, es una estrategia y un modelo a seguir para fortalecer el mercado interno y el consumo de productos de origen nacional.

Referencia

Estrategia Marca Chiapas, (2017,19 de abril, 05:47p.m.). En Estrategia Marca Chiapas. Disponible en http://www.marcachiapas.com/se/

Información publicada con autorización de la Dirección General de la Estrategia Marca Chiapas, a cargo de la Lic. Laura Lorena Ponce Rocha.

Mtra. Sara Guadalupe Espinosa de los Monteros Montes de Oca
Académica.
Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
sespinosa@fca.unam.mx

Seis pasos para identificar su ventaja competitiva

Cora Yolanda Narcia Constandse

"¡Qué bueno, mi cliente regresó!". Es seguro que repita usted esta expresión en el transcurso del día, pero, ¿sabe usted por qué sus clientes lo visitan de nuevo? ¿Sabe por qué lo prefieren y no a las empresas de la competencia? Aquí la respuesta: Por su ventaja competitiva.

La ventaja competitiva es lo que le permite estar en mejor posición respecto de quienes ofrecen los mismos bienes o servicios que usted. Lamentablemente, muchas veces no se encuentra identificada o simplemente no la aprovechamos como deberíamos. No conocer la ventaja competitiva provoca que en determinado momento descuidemos lo que hace que nuestros clientes nos prefieran o no. Desarrollemos, pues, esta ventaja.

Michael Porter, estratega que utilizó el término por primera vez, dice que una organización tiene ventajas competitivas sobre sus competidores si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector al que pertenece. Esto es, quienes compran productos comparan las características de la marca con otros, y están dispuestos a pagar más por un mejor funcionamiento, siempre que el precio no sea más que su percepción, es decir, quien compra siempre está buscando la mejor relación bien o servicio-precio. Ahí es donde se reconoce la ventaja competitiva, en lo que caracteriza a nuestra empresa de las demás para que los clientes nos prefieran y, por lo tanto, eso hace que a nuestra organización le vaya mejor. Porter también nos dice que para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser difícil de imitar, única, posible de mantener, netamente superior a la competencia.

¿Cómo identificar la ventaja competitiva?

Cualquier empresa puede identificar su ventaja competitiva. Las siguientes son ejemplos de ventaja competitiva: la atención personalizada; el servicio a domicilio; los servicios de calidad del bien o servicio; el precio; la disponibilidad del bien o servicio; los servicios complementarios que se ofrecen; la responsabilidad social con que se conducen; el personal capacitado; la puntualidad para entregar los pedidos; la tecnología utilizada en los procesos; el servicio de estacionamiento; la ubicación de la organización, por ejemplo, si se encuentra en un centro comercial o no; el buen trato que le da a su personal, que se refleja en la atención del cliente; contar con canales de distribución exclusivos; tener una patente; el valor de la marca, etcétera. Todas éstas pueden ser ventajas competitivas sin embargo, no por el simple hecho de mencionarlas y de que las empresas las tengan, se les va a considerar como tales.

Por ejemplo, en un centro comercial, existen tres bancos que comparten un estacionamiento; tener estacionamiento es bueno, pero si los tres tienen el mismo estacionamiento entonces ya no es una ventaja competitiva. Tendríamos que encontrar qué poseemos que la competencia no tenga y que sea difícil de imitar, pero, sobre todo, que el cliente lo perciba como preferente.

Algunos ejemplos de ventaja competitiva: la atención personalizada, el servicio a domicilio, los servicios de calidad del bien o servicio, el precio y la disponibilidad

Todos estos aspectos los pasan por alto la gran mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas, y en algunos momentos los descuidan, incluso si probablemente sean su mayor fortaleza para atraer a los clientes.

Descubrir la ventaja competitiva no es tarea fácil. Para ello, debemos tener información, tanto de nuestra organización como del mercado, lo que marca la diferencia entre identificar o no nuestra ventaja competitiva de una manera más objetiva.

¿Qué información hay que obtener para identificar la ventaja competitiva?

Primer paso. Tiene que conocer la siguiente información: ¿Cuánto vende? ¿Cuántos clientes tiene? ¿Cuántos productos tiene? ¿Cuáles son los más vendidos? ¿Cuánto le cuesta el rendimiento del bien o servicio que vende? (El costo de un rendimiento –cuánto nos cuesta lo que hacemos– de un bien o servicio consiste en identificar aquellos recursos que requerimos para dar el bien o servicio solicitado por el cliente, pues de eso podremos identificar el costo y mejorar nuestra propuesta al cliente.)

Segundo Paso. Hay que registrar toda esta información en una base de datos, mantenerla y actualizarla constantemente para analizar su comportamiento.

Veamos. Como pequeña y mediana empresa, sabemos que tenemos una problemática prácticamente común con todas las Pyme: la falta de recursos. Así que, para aprovechar mejor los recursos, es muy importante tener claro estos cuatro aspectos:

Aspectos necesarios para poder identificar la ventaja competitiva en la Pyme (fuente: elaboración propia).

Tercer paso. Analizar el monto de las ventas diarias, semanales, quincenales, mensuales, bimestrales, trimestrales, cuatrimestrales, semestrales y anuales. Esto nos permitirá conocer los días que más vendemos, los meses que más vendemos, las temporadas que más vendemos y, por lo tanto, cuándo vendemos menos, con lo que definiremos diversas estrategias para alcanzar mejor los objetivos deseados.

Cuarto paso. Saber más sobre mis clientes. La mayor parte de las veces los clientes compran y se van. Sin embargo, si conociera dónde viven; cada cuánto me visitan; qué compran la mayor parte de las veces; qué los hace regresar a mi organización; qué servicios prefieren, etcétera, contaría con mucha información importante, porque cuidaría que nunca faltaran esos productos; sabría cómo atenderlos mejor; vería dónde poner más publicidad; podría decidir alguna promoción, le daría una atención adecuada a lo que se requiere, en fin, definiría mi estrategia de servicio.

Si conoce más a su cliente, podrá ofrecer la atención adecuada requerida y definir su estrategia de servicio

Por ello, conocer cabalmente los productos que vendo y cuáles son los que más consumen es importante para saber cuáles son sus preferencias y garantizar que siempre los tendré. Podría estar en contacto con mis proveedores para que nunca me faltaran los insumos o productos que requiero para cubrir mi demanda, entre otras cosas.

Quinto paso. Hay que conocer los datos de la medida del rendimiento de los procesos que realizo para ofrecer el bien o servicio. Es decir, todo lo que se efectúa en la organización se hace para ver qué características debe tener el bien o servicio para satisfacer al cliente; por lo tanto, se tienen que identificar las medidas de rendimiento de esos procesos, que son cuatro: calidad, servicio, costo y rapidez.

Determinar cuánto cuesta realizar el bien o servicio que vendo (no solamente la materia prima o insumos que necesito para hacerlo o brindarlo, sino cuánta luz, teléfono, gas, sueldos y papelería necesito) me ayudará a conocer los mínimos recursos que requiero. Es fundamental definir el nivel de servicio que le ofrecemos al cliente, es decir, las características que el bien o servicio debe tener para que el cliente esté satisfecho.

Sexto paso. Determinar el tiempo en que se realiza el proceso para que el cliente esté satisfecho con la organización. Todas estas medidas, costo, calidad, servicio y rapidez, no son tan fáciles de calcular, ya que demandan que tengamos un gran conocimiento de nuestro sistema organizacional. Éste se explica con tres aspectos: la misión, el proceso de transformación y la estructura que tenemos para llevarlo a cabo.

¿Qué hacer con toda esta información?

Identifico todo lo que me genera la ventaja competitiva o que me podría distinguir con mis clientes; por ejemplo, la calidad con la que atenderé al cliente de acuerdo con el tipo de producto o segmento de mercado que más solicite; el precio que tengo que fijar al bien o servicio de acuerdo con el nivel de ingresos de mi segmento de mercado; si el bien o producto da *status*; si se entrega rápido o, en su caso, a domicilio; disponibilidad, si se conoce que en determinada época del año soy el único que puede tener ciertos bienes o servicios.

Es necesario identificar todo lo que nos genera la ventaja competitiva o que nos podría distinguir con nuestros clientes

Otro ejemplo son los servicios adicionales que podemos dar a nuestros bienes o servicios, como una papelería que consigue los útiles escolares de los niños y los forra o una farmacia que otorga consulta gratuita en la compra de la medicina o un restaurante que en su servicio a domicilio envía órdenes extra de arroz, frijoles o ensaladas o una gasolinería que al vendernos la gasolina nos limpia los parabrisas y le pone brillo protector a las llantas en forma gratuita. Debe considerar que se proporcionará todo ello, siempre y cuando el cliente lo vea como algo que no está pagando de más. El cliente tiene que percibirlo como algo que le dan al mismo precio que los otros que le ofrecen lo mismo; en cuanto el cliente considere que eso no lo necesita y que no tiene por qué pagarlo, dejará de ser una ventaja competitiva.

Necesitamos creatividad

En concreto, reconocer la ventaja competitiva, identificar por qué sus clientes los prefieren ofrece ventaja sobre la competencia. Para ello, se requiere mucha creatividad. Factor fundamental para fortalecer todos los aspectos que pueden constituir la ventaja competitiva, y que una vez que se identificó ésta, se debe dar a conocer a los clientes para que éstos la puedan identificar al igual que nosotros.

Es importante señalar que la creatividad nos permitirá mejorar nuestros bienes o servicios de tal forma que generemos un deseo en los clientes por permanecer con nosotros. Es decir, además de cumplir con los seis pasos expuestos, tenemos que encontrar cómo beneficiarnos con toda esa información para que nuestros

La información nos facilitará encontrar los puntos fuertes y débiles de nuestros bienes y servicios para reconocer nuestra ventaja competitiva

clientes se den cuenta de que nosotros les ofrecemos un bien o servicio mejor que la competencia. Éste es el reto. Provocar la satisfacción de nuestros clientes, en pocas palabras, buscando en todo momento el fortalecimiento de aquellas cosas que nos distinguen y hacen que los clientes regresen.

De ahí la importancia de obtener la información y registrarla en una base de datos para darnos cuenta de las necesidades insatisfechas de los clientes y, así, encontrar otros bienes o servicios que los hagan seguir con nosotros. La información nos facilitará encontrar los puntos fuertes y débiles de nuestros bienes y servicios para reconocer nuestra ventaja competitiva. Lo importante es tener la información y utilizarla para identificar dicha ventaja.

Así pues, manos a la obra. No dejemos para mañana lo que debemos iniciar en este momento. Recuerde: la ventaja competitiva no estriba en ser mejor en lo que se hace sino en ser diferente y, para ello, se necesita trabajar mucho.

Referencia

Porter, Michael E. (2005). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior.* México: Ed. CECSA.

Mtra. Cora Yolanda Narcia Constandse
Profesora Definitiva de Asignatura.
Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
cnarcia@fca.unam.mx

Los **valores** éticos

Salo Grabinsky

A través del tiempo, me he encontrado con miles de descendientes de los fundadores de pequeñas y grandes empresas familiares. Afortunadamente, la mayoría de ellos tiene puesto el chip de tradiciones, valores y costumbres que les han inculcado sus ancestros. Cuando un emprendedor(a) desarrolla una idea y la hace realidad a base de mucho trabajo, con una filosofía de vida basada en la austeridad, tesón y, por qué no decirlo, una tendencia a sacarle el máximo provecho a sus familiares y empleados que tienen el dudoso placer de trabajar para él (aunque esto se reduce con el tiempo y las leyes laborales vigentes), estos principios éticos son muy valiosos y, si se transmiten a la familia, sirven de base para el crecimiento de los descendientes y para la continuidad del negocio.

Desgraciadamente, hay enemigos internos que, solapados por el núcleo familiar, pueden causar destrozos en la armonía y tejidos de comunicación de sus miembros, así como propiciar apatía, arrogancia y conformismo. Siento que el ser exitoso y lograr un emporio económico y un gran patrimonio es loable si se logra mediante un trabajo honesto y creatividad, pero hay encubiertos grandes peligros si no se detectan y solucionan a tiempo. Me refiero a generar pequeños monstruos que basan su vida y actitudes en ser los "hijos de papi", cuya prepotencia y falta de espíritu innovador (o del deseo de demostrar su carácter e individualidad) les augura una vida hueca y la decadencia del sueño del emprendedor.

Aún peor, esos jóvenes adultos a los que se les ha dado todo lo materialmente posible, incluida la posibilidad de viajar, educación de lujo y medios para no tener que preocuparse por su futuro, lo malinterpretan o lo dan por merecido dado su linaje y fortuna y son víctimas de gente que abusa de ellos, propensos a perder su herencia y estar envueltos en escándalos, adicciones y enfermedades derivadas. Lo peor es que se les atrofia el cerebro que, como en cualquier ser humano, es capaz de crear invenciones, arte y ciencia entre otras maravillas. Su falta de valores los hacen inmaduros, infelices y mediocres. Mucho dinero mata.

Hay un remedio: Éste empieza en casa, con el ejemplo de los padres tanto dentro como fuera de su entorno. Éste se replica y es muy valioso. La honestidad, la austeridad (no ser miserables), el invertir tiempo y esfuerzo en labores sociales y, sobre todo, la libertad y comunicación abierta con cariño y reglas claras desarrollan seres maduros y preparados. Les recomiendo que hagan un código de valores éticos familiares y, después de analizarlo en conjunto, lo adopten en la familia nuclear y en la extendida, así como con miembros de la empresa. Así se reduce el reto de ese enemigo escondido en las familias exitosas.

gzsalo@gmail.com
www.delverboemprender.com.mx

MUCHO
Museo del Chocolate

Ivonne Berenice Carmona Montero

Uno de los mayores placeres del ser humano es el de paladear, oler y apreciar los diferentes sabores, texturas, aromas y colores que existen y que nos traen recuerdos de los buenos momentos. Esto pasa al probar lo que nuestros antepasados nos dejaron de herencia alimenticia, como el chocolate (*xocoatl*, en lengua azteca).

MUCHO, el Museo del Chocolate brinda una grata exposición sobre la historia de este producto, con una descripción detallada en dos idiomas inglés y español de lo que se encuentra en cada sala, donde el historiador del lugar –durante el recorrido– narra el origen de los utensilios que se usaban desde la Antigüedad hasta nuestros tiempos para tomar, preparar y fabricar el chocolate; su uso en la gastronomía; la manera en que lo preferían nuestros antepasados; las marcas que fueron surgiendo con el tiempo, entre otras cosas. Además, en sus vitrinas y paredes pueden apreciarse objetos, artesanías, figuras de chocolate, fotografías, ilustraciones, dibujos y mucho más.

La casa donde se encuentra el museo es de 1909, época del gobierno de Porfirio Díaz, ubicada en la calle de Milán 45, esquina Roma, Colonia Juárez, de la Ciudad de México. Si se pretende llegar en transporte público, debe salirse de la estación del Metrobús "Reforma" y caminar por la calle Madrid; dar vuelta en París hacia Paseo de la Reforma, para llegar a Milán y preguntar por el número.

Al ingresar, se ofrece al visitante la prueba del grano de cacao con sabor un tanto amargo. Al subir las escaleras, está la primera sala donde se observan diversos molinillos colgando del techo, creados para batir bebidas; se puede apreciar los primeros y genuinos molinillos. También hay representaciones de mujeres del pueblo quienes en aquel tiempo revolvían el chocolate líquido para producir la excitante espuma, pasándolo de un recipiente a otro desde una altura considerable; además, existen metates de piedra en repisas donde molían el maíz, cacao y granos.

Las mujeres del pueblo, en tiempos pasados, revolvían el chocolate líquido para producir la excitante espuma

En las ilustraciones, se muestra cómo los indígenas elaboraban el chocolate. Los primeros fueron los Olmecas y después los Mayas, entre otras culturas, quienes lo utilizaban en ceremonias y celebraciones importantes. Moctezuma, quien era el gobernador entonces, tomaba mucho chocolate burbujeante en jícaras finas. Por su parte, los guerreros tenían el privilegio de beberlo, pues les proporcionaba energía, vitalidad y rendimiento. Se preparaba a base de agua y miel para quitarle el sabor amargo. El cacao valía tanto como la moneda por lo que se utilizó en el comercio para comprar distintas cosas, incluso esclavos.

De igual forma, en la época colonial las monjas elaboraban el chocolate de manera artesanal en los conventos; lo vendían, tomaban y lo daban como regalo o bienvenida a visitantes y personas que se integraban al convento. Algunas preparaciones se hacen con chile como el mole y el chileatole. En cambio, el champurrado lleva maíz, entre sus muy variadas preparaciones, según las costumbres en cada estado de la República.

En otra de las salas, se puede observar, colgando del techo, grandes hojas alargadas y secas, provenientes del árbol *theobroma* de cacao que crece en selvas tropicales; en las paredes se hallan fotografías de las plantaciones y su proceso del corte y recolección (las mazorcas del árbol de cacao contienen de 30 a 40 semillas cada una).

Hay una sala con tazas *(xicras)* y jarras chocolateras en cerámica y porcelana de España, decoradas en diferentes estilos. En Suiza, se tomaba en tarros pequeños; en México, eran más grandes, y tenían su hora para tomar chocolate, llamada chocolatada. En el centro de dicha sala, hay una tina grande con cocoa en polvo y palitos de madera para revolverla y se va liberando un aroma exquisito. Los carteles de antaño se encuentran a la vista y resaltan el sabor, beneficios y promociones del chocolate.

El chocolate se vendía para elaborar medicamentos combinándolo con plantas y flores, y era útil para la depresión, el estrés, calmar el apetito, regular la presión, el colesterol, regenerar células, tos, etcétera; en las guerras, se les proporcionaba chocolate a los soldados e integrantes de los ejércitos, por el aporte energético y resistencia que les brindaba en los campos de batalla.

Durante el recorrido, el aroma que más deleita proviene del baño de la casa, pues por ser el lugar más fresco se colocaron tabletas semiredondas de chocolate de mesa con un grabado que dice MUCHO, acomodadas en filas y atoradas con clavos en todas sus paredes. A este cuarto se le nombró "La habitación del chocolate".

Como el lugar está ambientado para poner a prueba los sentidos, en otro apartado tienen matraces con un embudo y una bombilla en la que, al ejercer presión, se respiran distintas fragancias. Por otra parte, los expertos en orfebrería, artesanos y joyeros profesionales de varias partes de la República Mexicana se unieron para exhibir sus creaciones, materializándolas en objetos que resaltan la importancia del chocolate y de los utensilios usados.

Con el chocolate se elaboraban medicamentos útiles para la depresión, el estrés, calmar el apetito, regular la presión, el colesterol, etcétera

El lugar cuenta con una tienda y una chocolatería, donde venden diferentes versiones de chocolate. Los días y horarios para visitar el museo son de lunes a domingo de 11:00 a 17:00 horas con visitas guiadas; el costo de la entrada es de $70.00 para adultos, y $45.00 para niños, estudiantes, docentes, adultos mayores y discapacitados. También hay paquetes familiares. Se puede consultar la página web. Si se requieren mayores informes, pueden acceder a la página http://www.mucho.org.mx/acerca/ y contactarlos.

Valorar la historia de nuestro país es como asomarse por la ventana al pasado para conocer un poco del arte y de su cultura.

L.D.G. Ivonne Berenice Carmona Montero
Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
bcarmona@correo.fca.unam.mx

La Facultad de Contaduría y Administración presenta

Publicaciones Empresariales

UNAM

FCA Publishing

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.

Ingrese ya a nuestra página y descubra todos los contenidos que tenemos a su disposición.

http://publishing.fca.unam.mx