

Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



Núm. 170,
marzo-abril
de 2018

30 años

CHILIMBALAM



Enrique Osoviecki:
un modelo de negocios
de antojo, **CHILIMBALAM**

➤ Orgullo Guerrero:
de México para el mundo

➤ La importancia de ser
emprendedores y aprovechar
los consejos de los consultores

• Del amor, el negocio y los vínculos:
seis estrategias que harán
la diferencia en tu emprendimiento



Características y retos de la mujer empresaria en la Ciudad de México: una reseña

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

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

Lic. Francisco Martínez García
Coord. Secc. monotemática (Cenapyme)

Mtra. Cora Yolanda Narcia Constandse
Coord. Secc. multitemática (Organización y dirección)

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul
Coord. Secc. multitemática (Emprendimiento social)

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
Abenahmar 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 Lomeli Vanegas
Secretario General

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Secretario Administrativo

Dr. Alberto Ken Oyama Nakagawa
Secretario de Desarrollo Institucional

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

Dra. Mónica González Contró
Abogada General

Mtro. Néstor Martínez Cristo
Director General de Comunicación Social



Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Director

Dr. Armando Tomé González
Secretario General

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

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

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

Mtro. Rafael Rodríguez Castelán
Jefe de la Licenciatura en Administración

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

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

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

Mtra. Adriana Arias Cedillo
Jefa de la División de Educación Continua

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
Secretaría 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 Arrijoa Pardo
Secretario de Cooperación Internacional

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

Lic. Ernesto Durand Rodríguez
Secretario de Difusión Cultural

Mtra. Silvia Berenice Villamil Rodríguez
Secretaría de Vinculación

Mtro. Balfred Santaella Hinojosa
Jefe del Centro de Informática

Lic. José María Herrera Aguilar
Coordinador General del Sistema Bibliotecario

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

Mtro. José Luis Arias Negrete
Subjefe de la División de Investigación

Mtro. Julio Enrique Lujano Contreras
Secretario Particular

Dr. Jorge Ríos Szalay
Asesor

Presentación

Más de la mitad de los directivos mexicanos tiene un estilo de liderazgo de corto plazo, orientado a dar instrucciones y a impartir órdenes. Este tipo de liderazgo quizá no sea la respuesta correcta en un país que requiere la construcción de credibilidad. En este número, hablaremos de la importancia de esta situación. Chillim Balam es un ejemplo de la constitución de una empresa con un verdadero liderazgo y con un modelo de negocio firme. Además, se aborda el tema respecto de cómo se comportan los líderes de este siglo. Se muestra el trabajo que realiza el Gobierno de Guerrero a través del proyecto Orgullo Guerrero, cuyo gran potencial es visible en los proyectos que se desarrollan en el estado y en su impacto en el nivel nacional e internacional. Alejandra Montemayor escribe acerca de las 6 estrategias que hacen la diferencia dentro del emprendimiento. Finalmente, se aborda temas de tecnología y emprendimiento social, como el caso de Isla Urbana; de innovación para el emprendimiento social, y de las evaluaciones tecnológicas basadas en la inteligencia

La revista *Emprendedores* agradece el apoyo de la maestra Cora Yolanda Narcia Constandse, quien coordinó nuestra sección “Organización y dirección”, así como al doctor Sergio Javier Jasso Villazul, coordinador de las secciones “Pyme y tecnología” y “Emprendimiento social” para este número.

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 170

6

Cenapyme **Orgullo Guerrero:** **de México para el mundo**

Aldro Álvarez Cruz
Cristian Jesús Castro Chávez
Clemente López Galeana

9

Del amor, el negocio y los vínculos: **seis estrategias que harán la diferencia** **en tu emprendimiento**

Alejandra Montemayor Dragonné

14

Características y retos de la mujer **empresaria en la Ciudad de México:** **una reseña**

Juan Alberto Adam Siade

18

Enrique Osoviecki: **un modelo de negocios de antojo, Chilim Balam**

Francisco Martínez García

24

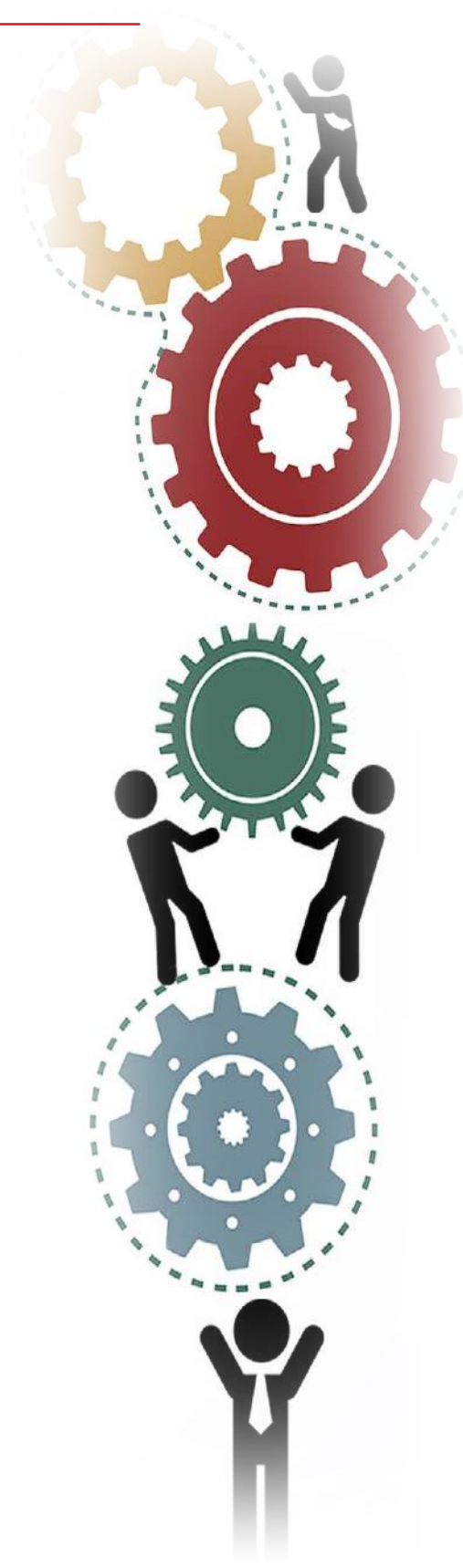
La importancia de ser emprendedores y **aprovechar los consejos de los consultores**

Abel Salto Rojas

30

Grupo Gestión Inteligente: **gestión del talento mexicano**

Juan Manuel Peña Aguilar
Miguel Aguilera y Díaz Mercado



34 Organización y Dirección ¿Es posible elaborar una planeación bien estructurada en las Pyme?

Dorín Cecilia Flores Mondragón

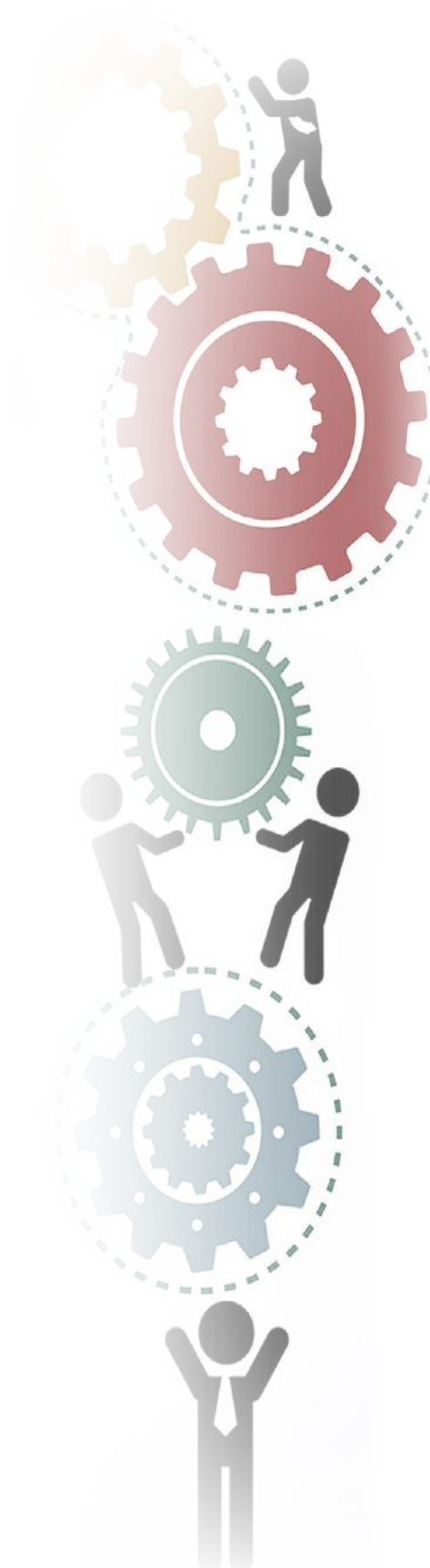
39 Emprendimiento Social Isla Urbana: innovación para el éxito en emprendimiento social

Nayeli Martínez Velázquez

Gabriela Dutrénit Bielous

44 Pyme y Tecnología Evaluación de tecnologías basadas en inteligencia

Joshua Gerardo Henderson Villalpando



Orgullo Guerrero: de México para el mundo

*Aldro Álvarez Cruz
Cristian Jesús Castro Chávez
Clemente López Galeana*

Hablar de Sabrosur, Manix, Del Rey, Abdón, Beto Godoy, Maralic o El Maracusá es hacerlo de empresas que trabajan por su crecimiento. Todas ellas, conocidas en el estado de Guerrero, forman parte del programa Orgullo Guerrero, cuyo objetivo es posicionar y proyectar a empresas guerrerenses y sus productos en los mercados nacional e internacional.

Las empresas participantes en el programa Orgullo Guerrero son 100% guerrerenses y cuentan con productos que satisfacen los estándares de calidad requeridos para ser un producto comercial. Sin embargo, y de acuerdo con las circunstancias actuales del mercado, a ellas les ha costado encontrar los canales adecuados, las condiciones necesarias, para la comercia-

lización de sus productos; sobre todo, han batallado para encontrar la oportunidad de dar a conocer su trabajo dentro del estado, e incluso fuera de él. De esta necesidad de impulsar y dar a conocer lo que se hace bien en Guerrero, surgió a través del Instituto Guerrerense del Emprendedor el programa Orgullo Guerrero.



Nuestro Orgullo Guerrero

El Instituto Guerrerense del Emprendedor, organismo público descentralizado creado en la administración del licenciado Héctor Astudillo Flores, forma parte del gobierno del estado de Guerrero y ha dos años de su creación ha sido el eje rector de la política en materia emprendedora y de apoyo a las Mipyme, a partir de dos aristas: la capacitación y el financiamiento de proyectos productivos.



Sin duda, éste es uno de los programas principales del Instituto. Con él se pretende impulsar productos guerrerenses en el nivel nacional e internacional por medio de un distintivo que otorga el gobierno del estado, y que adquieren dichos productos mediante el cumplimiento de ciertos parámetros establecidos, como código de barras, registro de marca, tabla nutricional y una etiqueta, entre otros. Este programa busca que los productores desarrollen sus marcas, etiquetas, diseños, envases, presentaciones, con el fin de presentar ante el mercado productos competitivos y de calidad, que pasen de lo informal a lo formal, de lo ordinario a lo excelente, y que puedan tener una posición en el mercado nacional e internacional.

Actualmente, y en una primera etapa, a través del programa se han fortalecido 40 empresas e impulsado el desarrollo de más de 80 productos regionales del estado de Guerrero, divididos en diferentes categorías, como son:

- **Alimentos procesados.** Productos como Mole del Rey, nanches en almíbar, salsas, mermeladas, chiles, entre otros.
- **Dulces y botanas.** Chocolate artesanal, dulces de coco, dulces de tamarindo, entre otros.

- **Productos con harinas.** Tostadas de nopal, maíz, linaza; totopos, chalupas, entre otros.
- **Bebidas para preparar.** Chocolate, chilate y cacao.
- **Mezcal.** Con sus diferentes tipos y variedades.
- **Alimentos naturales.** Miel de abeja, vainilla, café, deshidratados de piña, coco y papaya.
- **Gourmet.** Chocolate artesanal, hojuelas de amaranto y horneaditas.

Una parte fundamental del programa Orgullo Guerrero es la de fortalecer a las Mipyme que participan en él a través de los siguientes ejes: a) comercialización, b) innovación y diseño, c) capacitación y d) equipamiento.

Comercialización a través de la exposición y posicionamiento

Ayuda a las empresas a posicionarse en el mercado por medio de la modernización de los sistemas de comercialización e implementación de un programa de posicionamiento, con la idea de aprovechar las ventajas competitivas de su producción en los mercados nacionales e internacionales.

Orgullo México busca que los productores presenten ante el mercado productos competitivos y de calidad

Innovación y diseño como eje del cambio

Para el programa Orgullo Guerrero, es importante que los productores desarrollen estrategias diferentes y de alto impacto para llegar al mayor número de personas como para dar a conocer lo hecho en Guerrero. Para cumplir

con lo anterior, se desarrolló la plataforma en línea para la adquisición y vinculación de los productos que se encuentran en el programa. A través de dicha plataforma (<https://orgulloguerrero.mx>), las personas de cualquier parte del mundo pueden conocer y adquirir los productos que estas empresas ofrecen.

Capacitación: formar para mejorar

Sin duda, una realidad que viven las empresas no sólo del estado de Guerrero, sino de todo el país, es la falta de herramientas para mejorar su capacidad empresarial. Como ser empresario no se aprende de la noche a la mañana, es importante impulsar a las empresas a que cuenten con los conocimientos necesarios para que se desarrollen. En este caso, y como parte del programa, junto con el impulso a la comercialización y la innovación en las técnicas utilizadas, la capacitación en técnicas empresariales, comerciales, de venta, marketing y calidad ha permitido que caminen en un mismo sentido: hacia la mejora de la administración que llevan, pues les permitirá contar con bases a través de la planeación de sus acciones.



Equipamiento: infraestructura de valor

Uno de los puntos que más han resultado endebles a la hora de revisar el esquema de competitividad de estas Mipyme es la falta de condiciones necesarias para hacer frente al mercado. Esto se traduce literalmente en equipamiento. Buenas ideas necesitan soporte, y éste va de la mano con contar con el equipo para lograrlo. Así, el programa Orgullo Guerrero ha buscado incorporar las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) como una oportunidad de desarrollo, expansión y diversificación en un mercado altamente competitivo y de constante cambio.

¿Qué sigue para Orgullo Guerrero?

Sin duda, consolidar el éxito de las empresas que ya forman parte de este programa; replicar el modelo en otras empresas guerrerenses que buscan la forma de presentar sus productos al mundo por medio de la estrategia de comercialización que se ha diseñado, y que ha tenido éxito; pero, sobre todo, mostrar a todos lo que se hace bien en Guerrero.

Esto se ha logrado gracias a la visión del gobierno de Guerrero, encabezado por Héctor Astudillo Flores, quien ha manifestado, incluso en documentos oficiales, la obligación y necesidad de que la población conozca y consuma estos productos, para mejorar la economía de las familias.

Orgullo Guerrero representa esfuerzo, innovación, dedicación, unión y, sobre todo, la firme convicción de aportar algo en el sector económico.

Algunas imágenes que ilustran este artículo fueron tomadas de la página oficial de Orgullo Guerrero.

Mtro. Cristian Jesús Castro Chávez

Director de Proyectos
Instituto Guerrerense del Emprendedor
cristian.castro@guerrero.gob.mx

Mtro. Aldro Alvarez Cruz

Director de Innovación y Competitividad
Instituto Guerrerense del Emprendedor
aldro.alvarez@guerrero.gob.mx

Lic. Clemente López Galeana

Jefe del Departamento de Proyectos Productivos
Instituto Guerrerense del Emprendedor
clemente.lopez@guerrero.gob.mx

Del amor, el negocio y los vínculos: seis estrategias que harán la diferencia en tu emprendimiento

Alejandra Montemayor Dragonné

Dicen que lo obvio por obvio no se dice. Lo que, obviamente, suele derivar en errores y fracasos altamente prevenibles. Emprender es de las experiencias que te obliga a mirar hacia adentro continuamente, y a asumir las consecuencias de tus decisiones todo el tiempo.

En mi trayectoria como emprendedora, las cosas obvias siempre han estado ahí. Me tropecé con ellas más de una vez, como si fuesen piedras invisibles con las que no podía evitar estrellarme. Me enojaba. Me decepcionaba. Perdía tiempo y dinero. Por eso, no bastaba con aprender del error. Debía capitalizarlo y prevenir el siguiente tropezón.

Gracias a mis mentores y al oficio (equivocarse-volverlo a intentar-equivocarse-volverlo a intentar-... *ad infinitum*), aprendí que para ver lo invisiblemente, obvio, se debe adoptar una mirada nueva, llena de curiosidad y de asombro; una mirada que te permita ver que emprender se trata, en gran medida, de amor, negocios y vínculos.

Por eso, comparto las seis estrategias que han hecho la diferencia en mi empresa. Ojalá que también lo hagan en la tuya.



Dale a la gente lo que pide

—¿De qué habla hoy el mundo?—. Me preguntó José Antonio, mi mentor en la incubadora del Cenapyme.

—¿Eh? —. Me quedé perpleja. ¿Cómo que “de qué habla el mundo”? —En los ochenta, la gente hablaba del *walkman*, de Michael Jackson, de los colores fluorescentes y del Atari. ¿De qué habla el mundo hoy?

Entonces entendí.

Esta frase fue el inicio de uno de los ejercicios más útiles y reveladores que he tenido en mi vida como emprendedora: El análisis de las tendencias.

“La mayoría de los emprendedores hace las cosas al revés. Crea un producto y luego quiere convencer a las personas de que lo compren. Es mucho más fácil detectar una necesidad existente, y crear algo para solucionarla”, me dijo José Antonio. Y continuó: “Así lo hizo Apple con el iPhone. Nos dieron lo que tanto buscábamos: un solo dispositivo para llevar todo lo que nos importa: Nuestra música, fotos e información. Además, lo hicieron bonito y fácil de usar” (ojo: nunca dijo barato).

Apple se subió a la ola de lo que la gente ya deseaba. Algo así como la Corriente de Australia Oriental, que aparece en *Finding Nemo*: ¿Por qué ir a paso de tortuga si puedes subirte a la corriente y llegar más lejos con la mitad del esfuerzo?

Moraleja: Observa el mundo y analiza lo que pasa. Detecta una necesidad no resuelta (o hecho de manera mediocre) y trabaja para solucionarlo. Es mucho más fácil vender y florecer con algo que la gente ya desea, que convencerlos para que compren algo que no buscan. O... ¿alguna vez has visto gente haciendo cola para comprar Office de Microsoft?

“La mayoría de los emprendedores hace las cosas al revés. Crea un producto y luego quiere convencer a las personas de que lo compren”



2. Es más importante conocer el negocio que el producto

Durante años, me enfoqué en conocer cada vez más productos como el mío (tipos de sostenes, materiales, tendencias de moda, etc.); hasta que me di cuenta que no sabía nada del negocio. ¡Boiiiing!

Producto no es igual a negocio. ¿A qué me refiero? Mi negocio no es de *bras*; mi negocio es de *retail*. Y de eso, no sabía nada. Cada sector tiene sus propias reglas de operación: El B2B, B2C, el ramo financiero, los servicios médicos, legales, las asociaciones civiles, etcétera.

Si bien es indispensable conocer a detalle tu producto, es más importante aún conocer a fondo cómo se maneja tu sector. Eso puede hacer la diferencia entre pérdidas y utilidades.

Emprendedor, averigua si en tu ramo se ofrece crédito, a qué plazo y bajo qué condiciones.

Si hay descuentos por pronto pago o por compra de volumen. Si vendes productos, aprende a gestionar el inventario, las políticas de garantías y/o devoluciones, etcétera.

Moraleja: No importa cuánto conozcas tu producto si no aprendes las reglas de tu sector. A mayor conocimiento del negocio, mayores herramientas tendrás para tomar decisiones inteligentes e informadas.

3. Gluten free mental

Emprender es un maratón permanente. Exigirá todo de ti. Todos tus recursos, tu atención, concentración y perseverancia. Por eso, emprendedor, si debes soltar uno que otro latigazo para poner orden en lo que sucede entre tus orejas, es necesario que controles lo que consumes del mundo externo. En resumen: Vigila, sobre todas las cosas, tu dieta mental.

Yo no veo la tele, no leo periódicos, no escucho la radio, no leo Twitter y en mi *feed* de Facebook sólo recibo noticias de ropa interior y del Science Channel. Vivo de YouTube Red, Kindle y podcasts.

Todo el contenido que consumo está cuidadosamente curado. Sólo leo, veo y escucho lo que me nutre, me hace aprender y sentirme mejor.

Y eso incluye a las personas.

Decidí sólo relacionarme con personas que me aprecian y a quienes les importo. Que siempre me dan palabras de aliento y creen en mí. ¿Por qué? Por reciprocidad. Porque eso es exactamente lo que yo ofrezco al relacionarse conmigo.



Eliminé como a tres cuartas partes de mis “amistades”, y no las extraño ni tantito. ¿Si tus amigos no comparten y celebran tus éxitos... entonces quién? ¿Que si mi enfoque es egoísta? Tal vez. Sólo que para mí, no es útil abrir el periódico y leer el feminicidio del día. La última estafa de los políticos o la opinión del cretinazo de Trump.

Mejor me enfoco en crecer como persona, escalar mi negocio y ofrecer cada vez más fuentes de empleo. Eso sí que lo puedo hacer. Y será mi contribución a este país.

Moraleja: Elimina todo lo que sea una fuga de energía en tu vida. Desde un mal corte de cabello hasta una relación tóxica. El tiempo es poco, y necesitas de todo tu foco y fuerza para sacar adelante tu empresa.

4. ¿Pasión o hobby?

Pasión. Del lat. *passio*, -ōnis, y este calco del gr. *πάθος páthos*. 1. f. Acción de padecer. 2. f. Perturbación o afecto desordenado del ánimo.

3. f. Inclinação o preferencia muy vivas de alguien a otra persona. La palabra “pasión” viene del verbo latín, *patior*, que significa sufrir o padecer.

Un apasionado hace lo que ama, sin importar si tiene que sufrir o padecer. Un apasionado entiende el verdadero sentido de la palabra sacrificio. Sacrificio proviene del latín *sacrum + facere*; es decir, “hacer sagradas las cosas”, honrarlas, entregarlas. Significa ofrecer nuestras actividades a la Divinidad, haciéndola, así, sagrada.

Sacar adelante una empresa requiere de pasión y de grandes sacrificios. Yo vivo, pienso, sueño (y dejo de dormir) en mi empresa. Cuando voy al gimnasio, les pregunto cuál fue su estrategia más exitosa para atraer nuevos clientes. Si tomo café con mis amigas emprendedoras, hablamos de cómo aumentar la rentabilidad. Tomo cursos, escucho *podcasts*, y sólo entro a Facebook para revisar el grupo secreto de mis colegas dueñas de boutiques.

A menudo, son las 10 pm y mi esposo me dice: “Podrías dejar de hablar de trabajo, por favor?”. Y es que el amor a uno lo vuelve loco. ¿Qué amante quiere separarse de aquello que ama tan apasionadamente?

Recientemente, cursé un programa educativo en el que había 15 emprendedores. De ellos, por lo menos diez sin pasión ni entusiasmo. No les brillaban los ojos cuando hablaban de su proyecto. Por la noche, le comenté a mi esposo: “8 de cada 10 negocios fracasan en los primeros dos años, y de mi grupo, te puedo decir exactamente quiénes serán”.



Seis semanas después, en la clausura, sólo asistimos cinco. Los demás habían faltado porque “era Semana Santa y ya estaban de vacaciones”. Quienes no asistieron a la clausura, perdieron por default su oportunidad de continuar a la siguiente fase.

No digo que no ser apasionado sea malo. Digo que quien no ama su proyecto tiene un *hobby* muy caro.

Moraleja: Detrás de las empresas que transforman al mundo, siempre hay algún apasionado... alguien a quien le brillan los ojos por amor.

5. *Feel the fear and do it anyway*

Ésta es muy corta. Si uno espera hasta no tener miedo para hacer algo importante en su vida, quizá pueda haber dos motivos: está muerto o en coma. El miedo es una emoción inherente al ser humano. La amígdala tiene como función primigenia disparar alertas que garanticen preservar la supervivencia.

Frank Sinatra confesó que nunca perdió el miedo y los nervios antes de una presentación. Si eso le pasó a Frank Sinatra, ¿qué puede esperar un ciudadano de a pie como nosotros? Nada. O te extirpas la amígdala, o aceptas que el miedo siempre estará presente ante cualquier decisión relevante que tomes.

Moraleja: El miedo será un compañero inseparable de viaje. Así que échalo a la mochila y llévalo hasta donde nunca imaginó que llegarías.

6. *Haz a tus clientes parte de tu historia*

Detrás de las grandes y pequeñas empresas, hay personas. Personas como tú, que sienten miedo (pero actúan de todas formas); gente apasionada, que ve Netflix y que ya quiere llegar a su casa porque le aprietan los zapatos.

La gente prefiere hacer negocios con personas a quienes conoce y aprecia. Ser emprendedor te pone en el reflector, así que utilízalo a tu favor. Generar una relación cálida y cercana con otras personas —sean tus clientes o no— puede hacer la gran diferencia en tu negocio. Lo digo por experiencia.

“No digo que no ser apasionado sea malo. Digo que quien no ama su proyecto, tiene un hobby muy caro”

Cada que me dirijo a mi comunidad (La Talla Perfecta pasó de ser una tienda y una experiencia comercial a convertirse en una agrupación de mujeres activa y comprometida), no sólo hablo de los productos que vendo, sino que incluso comparto cosas acerca de mí y de cómo impactan en el negocio. He contado cuando nació mi hija. Platicué cuando me dio púrpura y terminé tres semanas en el hospital. Cuando salí en la tele o cuando se metieron a robar a mi tienda.



Siempre me sorprende cuánta gente se emociona y me felicita porque ha visto mi crecimiento a lo largo de ocho años. Me felicitan con gran cariño, porque ellos han visto cómo pasé de vender en mi casa a tener mi primer pedido de exportación.

Sí, bueno... todo muy romántico, pero aparte de comentarios y *likes*... ¿qué? A todos nos gusta pertenecer a algo. Y a todos nos gustan las historias. Esas personas que se emocionan poniendo *likes* y comen-



tarios, no son testigos pasivos ajenos a ti. Esas personas son los lectores de tu historia y se vuelven parte de ella.

Si logras conectar con ellos —conectar realmente con quiénes son y no sólo por venderles algo— estarán ahí para apoyarte y crecer contigo. De hecho, ¡les encantará participar en tu relato!

Para muestra, basta un botón.

El año pasado, necesitaba recursos para concluir la producción de mi propia línea de lencería. Compartí mi preocupación en el grupo de La Talla Perfecta y entre la lluvia de ideas alguien sugirió una preventa. Las chicas me animaron a hacerlo y así fue: lancé la preventa con resultados que rebasaron todas mis expectativas.



Esas mujeres —con quienes había conectado durante tanto tiempo— compraron y pagaron por adelantado 70 prendas que todavía ni siquiera existían. Me dieron su dinero de corazón, porque creen en mí y porque querían participar activamente para ser parte de mi historia.

Moraleja: Que tus clientes no sólo conozcan tu empresa. Que te conozcan a ti, tus valores y tus sueños. Detrás de cada emprendimiento hay un soñador, y detrás de cada cliente hay alguien que quiere soñar. Hazlos parte de tu historia. Porque todo viaje se disfruta más acompañado.

L.D.G. Alejandra Montemayor Dragoné

Creadora de La Talla Perfecta

alejandra@latallaperfecta.com.mx

Características y retos de la mujer empresaria en la Ciudad de México: una reseña

Juan Alberto Adam Siade

“En el desarrollo organizacional de la sociedad actual, es tan importante impulsar el emprendimiento de las mujeres como saberlas empoderar”

JAAS

Qué importante es la participación de la mujer en todos los ámbitos del desarrollo de las organizaciones. Tanto, que su actividad como emprendedoras trasciende y rebasa su propia entidad para transformar su entorno y crear un mejor ambiente para su familia y para la sociedad. Ello a partir de algo que, en lo personal, identifico como una característica intrínseca expresada en un tipo de liderazgo transformador que la mujer imprime en su actividad organizacional como detonadora de los cambios que la sociedad actual de los países en vías de desarrollo viven para ser cada vez mejores.

El libro *Características y retos de la mujer empresaria en la Ciudad de México* es un reflejo de la seriedad académica con la que trabajan las investigadoras autoras, quienes lo escribieron desde el protocolo de una verdadera investigación que diera luz acerca de la problemática en cuestión.



De forma más que brillante, los primeros siete capítulos brindan, en su conjunto, un dominio del estado del arte que es el conocimiento que las autoras tienen del marco teórico, soporte y base para generar el nuevo conocimiento que se presenta en el Capítulo 8, con los resultados de una investigación de campo.

Las autoras —fundadoras del Seminario de Estudios de Género en las Organizaciones de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, que impulsé desde su creación— nos ofrecen un enfoque multidisciplinario a partir de preguntarse: ¿Cuáles son las características y retos que enfrentan las empresarias en la Ciudad de México? Coordinadas por la directora del Seminario **María Elena Camarena Adame** y la investigadora **María Luisa Saavedra García**.

Las autoras son fundadoras del Seminario de Estudios de Género en las Organizaciones de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM



Juan A. Adam S. y las coordinadoras.

Las mencionaré según el orden en que aparecen sus nombres en el libro, al tiempo que destacaré la formación de cada una de ellas para hacer énfasis en la riqueza que encontramos en la multidisciplinaria si se sabe coordinar en la investigación conjunta.

Gabriela Carranza Ortigón —licenciada en Administración, especialista en Mercadotecnia, doctora y maestra en Administración— y **María Luisa Saavedra García** —Contadora Pública, especialista en Finanzas, doctora y maestra en Administración— nos hablan acerca de “La participación de las mujeres como empresarias y como empleadas en México”.

Por su parte, **Angélica Riveros Rosas** —doctora y licenciada en Psicología— nos presenta “La interacción entre el género y el sexo: hacia la comprensión del funcionamiento laboral y empresarial”. Además, respecto de “La competitividad en las empresas lideradas por mujeres”, **María Luisa Saavedra** nos brinda otra de sus aportaciones.

María Elena Camarena Adame —licenciada en Administración, maestra en Educación Superior y doctora en Estudios Latinoamericanos— y **Adriana Padilla Morales** —maestra y licenciada en Contaduría— escribieron sobre “Capital humano y capacitación en las empresas dirigidas por mujeres”.

Por otro lado, **Lidia Huguette Hernández Gómez** —licenciada en Relaciones Internacionales, maestra en Negocios Internacionales y doctora en Ciencias Políticas y Sociales— desarrolló el tema de “Entorno de los negocios y

su impacto en empresas dirigidas por mujeres en la Ciudad de México”. Asimismo, **María de los Ángeles Aguilar Anaya** —licenciada en Contaduría, maestra en Administración y doctora en Educación— y **Blanca Tapia Sánchez** —Contadora Pública, maestra en Finanzas, maestra en Ciencias de la Administración y doctora en Administración— nos presentan “El financiamiento en las Pyme dirigidas por mujeres”.

El tema “Redes empresariales y su importancia en las empresas lideradas por mujeres” fue desarrollado por **Laura Fisher de la Vega** —licenciada en Administración, maestra en Ciencias de la Comunicación y doctora en Ciencias Sociales y Administrativas.

Ellas en su conjunto, más **María Hortensia Lacayo Ojeda** —licenciada en Contaduría, maestra en Finanzas y doctora en Economía— exponen los resultados de la investigación de campo “Características de la mujer empresaria en la Ciudad de México”.

El libro nos hace reflexionar acerca del papel de la mujer en la creación de organizaciones y en su rol en la generación de empleos; sobre la brecha del personal ocupado, hombres y mujeres en México; sobre el emprendimiento de la mujer, que a partir de 2014, empezó a tener una visión de negocio más amplia al emprender por oportunidad más que por necesidad; sobre el papel que en la historia ha jugado la mujer en su integración y participación en el desarrollo económico, así como sobre los avances y rezagos de igualdad de género en materia laboral.

Además, sobre las características personales del emprendimiento femenino, y la importancia de las cualidades humanas en relación con la interacción entre hombres y mujeres que contribuyen al éxito del desarrollo de la organización; sobre las características de empresas de propiedad de mujeres, y las diferencias en su desempeño con las dirigidas por hombres y mujeres en relación con los recursos con los que cuenta una mujer emprendedora, el tamaño de la organización, los sectores a los que pertenece, su actitud ante los cambios tecnológicos y la innovación, y a las afectaciones que el entorno de la empresa genera en la mujer emprendedora.

Es una investigación que también nos invita a pensar en la importancia que tiene la capacitación en relación con los cambios presentados en las organizaciones, como los retos que se enfrentan ante la globalización y las diferencias que se dan en la capacitación entre hombres y mujeres dentro de las organizaciones, así

como en la forma en que las mujeres se insertan en las actividades empresariales y las barreras que encuentran en el mundo organizacional; también, en las afectaciones del entorno al que toda empresa se enfrenta en relación con los obstáculos que las empresarias pueden encontrar respecto de los cambios del mercado, los trámites, las actitudes negativas de las autoridades, el acceso a los créditos, la inseguridad, la normatividad para administrar un negocio, así como las obligaciones y costos fiscales y laborales.

Éste es un libro derivado de un trabajo de investigación que nos orienta sobre la importancia de la educación financiera como estrategia para promover el uso responsable de los mercados financieros y sus recursos para el impulso de la mujer emprendedora, principalmente en lo que respecta al financiamiento. También, nos orienta sobre la importancia que las redes de colaboración tienen tanto para los negocios nacionales como para los internacionales, así como las ventajas que las redes empresariales les proporcionan a las mujeres emprendedoras para el crecimiento y consolidación de su empresa.

El libro presenta los resultados de una investigación original que hace una valiosa aportación al conocimiento por medio de un escrupuloso trabajo de campo que se desarrolló para caracterizar a la empresaria mexicana con el fin de comprender la problemática real que enfrenta.

En ese sentido, la investigación se realizó mediante un muestreo de sujetos voluntarios con la recolección de datos mediante un cuestionario directo estructurado aplicado a dueñas de 272 empresas Pyme de la Ciudad de México. Los principales resultados fueron:

Este libro orienta sobre la importancia que las redes de colaboración tienen para los negocios nacionales e internacionales



- Las empresas lideradas por mujeres en la Ciudad de México se encuentran en los sectores comercio y servicios, y 92% son microempresas con 10 empleados o menos;
- Sólo 36% opera en establecimiento propio;
- De 75% de mujeres con experiencia laboral, sólo 13% había logrado romper el techo de cristal por poco tiempo;

- La mayoría manifestó que los trámites son poco accesibles, difíciles de realizar y lentos;
- La mujer empresaria tienen la capacidad de desarrollar estrategias eficaces para implementar y hacer crecer su negocio;
- Una buena proporción de ellas obtuvo conocimientos empresariales de su familia, y están dispuestas a invertir en su capacitación;

- 70% de las empresas no cuenta con capacitación para sus empleados;
- La mitad de ellas cuenta con los elementos esenciales de la planeación, como la misión y la visión que representa la estrategia de largo plazo de la organización;
- En el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, laborales y mercantiles, no tienen problemas para cumplirlas; en relación con las redes empresariales el 80% de sus clientes son mujeres y la mayoría de sus proveedores son hombres; en cuanto a las diferencias por sexo las mayores barreras que notaron fueron la falta de tiempo y la cultura empresarial; entre muchos otros hallazgos que invito a descubrir con la lectura del libro.

Es un libro que recomiendo ampliamente a investigadores y académicos, así como a estudiantes de cualquier área del saber que estén interesados en temas de estudios de género, desarrollo organizacional, emprendimiento, educación, cultura personal, y desarrollo sostenible.

Los invito a conocer y a reflexionar sobre esta buena investigación que se soporta en una construcción bien realizada del marco teórico que constituye el estado del arte o de la cuestión, y que aporta conocimiento original con una magnífica investigación de campo que aborda una problemática a atender en nuestra comunidad organizacional.

En lo personal, en cuanto a mi actividad académica, considero que es un libro que brinda una gran aportación al Seminario de Investigación en Ciencias de la Administración que imparto en las maestrías de nuestro Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, y a las tesis doctorales que dirijo, como un referente de lo que se hace en el trabajo de investigación de alto nivel para el beneficio de la sociedad, como parte de la universidad pública más importante de nuestro país, la UNAM, que es ejemplo de compromiso social.

En el desarrollo organizacional de la sociedad actual es tan importante impulsar el emprendimiento de las mujeres como saberlas empoderar. Gran parte de los problemas que se presentan en este libro quedarían resueltos con un verdadero empoderamiento de la mujer emprendedora. Somos parte de un nuevo paradigma en el que la igualdad de género en las organizaciones, en algún tiempo, tendrá que ser algo tan normal, tan racional, tan natural y tan común que los antecedentes que son los que estamos estructurando ahora sólo serán parte de la historia que todos construimos para poder ver, esperemos muy pronto, que hombres y mujeres trabajen juntos por impulsar el desarrollo organizacional en función de su capacidad personal sin importar su género.

Felicito a las coordinadoras y autoras del libro por esta importante aportación al conocimiento, y las invito a seguir con el trabajo de investigación que nunca concluye porque mientras más avanzamos descubrimos los caminos que nos falta recorrer en el interminable mundo de la generación del conocimiento.

Somos parte de un nuevo paradigma en el que la igualdad de género en las organizaciones tendrá que ser algo normal, racional y natural



Presentación de la obra

Juan Alberto Adam Siade

Investigador
 División de Investigación
 Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
 jadam@fa.unam.mx
 56228222 extensión 46344

Enrique Osoviecki: un modelo de negocios de antojo, **Chilim Balam**

Francisco Martínez García

Chilim Balam abrió como resultado de una búsqueda por hacer algo diferente, en un entorno que estaba cambiando y cuando empezaban a volverse importantes los centros comerciales. De ahí salió la idea de buscar cómo complementar esa nueva práctica: una dulcería especializada, cuya experiencia de comprar fuera la diferencia.



Enrique Osoviecki nació en México. Estudió ingeniería industrial en la Universidad Anáhuac del Norte. Su primer trabajo fue durante sus estudios en la universidad; tenía una tienda de manteles en el centro de la ciudad; también trabajó casi 10 años en la industria de la inyección de plástico, donde tuvo la oportunidad de empezar y aplicar sus conocimientos de la carrera respecto de los procesos y el rediseño, optimización de pro-

cesos y la inyección de plásticos para el diseño de moldes. En ese entonces, había pocos, pero empezaban a estar muy saturados y había muchos proyectos de centros comerciales que empezaron a desarrollarse, al igual que los nuevos formatos de cine.

Francisco Martínez García (FMG): Cuéntenos cómo inició Chilim Balam...

Enrique Osoviecki (EO): Aunque de formación soy ingeniero, mi primera fase de experiencia laboral fue en el ramo industrial. Me motivaba tener algo propio y tenía el sueño de hacer algo diferente. Respecto de la inyección de plásticos, era un negocio bastante competido que requería capital importante. Al empezar sí había una restricción importante de capital, por lo que inicié algo que fuera factible económicamente y que tuviera una proyección de crecimiento y que además validara la idea y se pudiera replicar, que pudiera ir creciendo poco a poco y a un ritmo que pudiera acelerarse. En particular, el tema de los dulces es algo que desde la infancia traigo, el gusto de quizás consumirlos de alguna manera especial, y que ha sido parte del sello de Chilim Balam. La preparación de los cacahuates con el chamoy y revolver diferentes productos para tener una mezcla y que veía que mis amigos me querían robar todo; entonces, era evidente que esas papitas con chile, chicharrones, jícamas, etcétera, es algo que a la gente le encanta; sin embargo, los lugares de consumo eran en los parques, las calles, las esquinas, quizás en la escuela, en la tiendita de la escuela, lugares muy específicos sin tener un concepto, básicamente ofreciendo los productos, muchas veces no con el mejor nivel de calidad o de limpieza.

Pero encontrar un Tren Azul en algún punto donde esa necesidad exista y no se ha cubierto todavía, re-



quirió de especialización, que si bien había otras posibilidades que hoy están vigentes no hay muchos que se hayan especializado en este mundo de dulces, que hoy ya lo vemos a un alcance de antojos.

FMG: ¿En qué negocio dirías que estás, cuál es tu modelo? ¿En qué momento empiezas a expandir tu modelo como tal?

EO: Considero que estoy en el negocio del antojo. Mi modelo ha estado centrado muchos años en tiendas especializadas de dulces en centros comerciales; ahí es donde hemos tenido el mayor crecimiento en muchos años. El modelo parte de cómo lograr eficiencia operativa a través de procesos y cómo lograr la estandarización entre una ubicación y otra. Y ahí también bajo esquemas de operación que cambian.

Recuerdo muy bien que cuando abrí la segunda dulcería todo cambió radicalmente porque una era muy fácil, pues básicamente era un solo lugar donde había que ir a atender o supervisar, y los procesos había que

enseñárselos a una sola persona. Para la estandarización en ese lugar no había una referencia; cuando uno empieza a crecer necesita pensar en que su negocio, sea lo que sea, es escalable. En particular, considero que una de las características importantes del crecimiento es la capacidad de replicar, manteniendo la calidad y manteniendo la eficiencia operativa, sobre todo en este tipo de negocio.

La estrategia al inicio fue la consistencia y el enfoque. Es lo que observo con gente que está empezando un negocio y que tiene éxito, el “enfoque” porque es muy fácil que te empiecen a brillar otras oportunidades, que creas que es muy fácil que lo que te funcionó en un esquema te va a funcionar en otro y no es así siempre. Cada pequeña variable que pueda cambiar en tu esquema de negocio es muy importante como para tomarla en cuenta; entonces, considero que el camino más seguro es replicar las condiciones en lo más posible, y si te funciona en un entorno conseguir otro lo más similar posible para ir creciendo por ese camino, consolidar y luego empezar a tomar los riesgos.

Cada vez que emprendes un nuevo camino, es un nuevo concepto, pero nuestro caso, por ejemplo, cambió mucho cuando decidimos salir e intentar algo nuevo en aeropuertos. Aunque éstos se consideran en la parte comercial muy similar a la de un centro comercial, tienen muchas reglas nuevas de negocio que no conocíamos, comenzando por la regulación de trabajar ahí, simplemente conseguir el permiso para que la gente trabaje ahí requiere de procesos mucho más estrictos; el consumidor, por otra parte, tiene una característica muy distinta al pasear, no está paseando, sobre todo cuando va a entrar al aeropuerto en la parte de afuera, pues está nervioso, apurado, y la compra muchas veces ahí resuelve un tema de ansiedad. Ahí fue un aprendizaje interesante.

Luego vino la calle; salir a la calle también es algo muy distinto. Es muy engañoso escoger un punto en la calle, porque tú puedes ver calles muy congestionadas con mucho flujo de gente caminando o en coche y eso no quiere decir que están ávidos de parar a comprar, muchos van del punto A al punto B y no van a parar en donde tú estás, entonces las ubicaciones en la calle son un algoritmo muy distinto a descifrar en comparación con la ubicación en un centro comercial. Por menos que parezcan fórmulas distintas, son conocimientos distintos, habilidades y capacidades que uno debe tener para poder entender esos nuevos formatos o inclusive mercados. Entonces, vale la pena duplicar hacia lo conocido y volverse experto en una cierta cancha, antes de empezar a disparar con escopeta a ver dónde le pega, sobre todo porque al principio uno no tiene tantas municiones, entonces esos experimentos hay que irlos dejando para cierto momento en el camino, que no pongan en riesgo lo que ya hay.

FMG: ¿Cuál es tu principal mercado?

EO: Es un abanico el que forma el mercado de consumidores, porque muchos pensarán: niños, ¿no?, pero realmente los niños representan una tercera parte de nuestro mercado; es importantísimo y, por supuesto, nos enfocamos mucho en ellos porque son nuestros consumidores que

van a tener un ciclo de vida más largo, obviamente comienzan desde pequeños y continúan siendo clientes por muchos años. Ya cuando tienen hijos entran en una nueva manera de consumir, se vuelve un lugar nostálgico al que iban de niños, al que llevan a sus hijos, y continúan visitándonos, modificando hábitos conforme van creciendo. Pero pues se conforma de este abanico de edades, se conforma también de distintos niveles socioeconómicos. Inclusive nos hemos ido adaptando cada vez a una parte más abajo de la pirámide, buscando llegar más lejos, buscando ser la opción del antojo, no nada más en centros comerciales, de ciertas características, sino llegando a más y más lugares. Simplemente donde hay gente con antojo.

FMG: ¿Tú produces tus productos? ¿Cuál es el estrella?

EO: Tengo una línea de productos propios, que yo produzco; en particular lo más destacado son las salsitas y varios de nuestros productos utilizan estas salsas para la preparación. Tengo socios comerciales que hemos ido contactando durante años que prácticamente nos maquilan productos especiales y tengo productos que comercializamos, que son de ventas en más lugares, no nada más con nosotros.

Tenemos más de 700 productos; la parte de productos a granel es la más importante, pero ahí hay también una variedad extensa, que va desde los productos enchilados, los productos semilla, chocolates, gomitas e inclusive ya las nuevas categorías que son los Toy Candies —dulces con lo que casi casi puedes jugar—; esto representa una parte importante de nuestro negocio. También está la sección de prepa-





rados, “nuestras especialidades”, donde se encuentran productos icónicos para nosotros como son: las papas, las papas sobre todo preparadas que hacemos —con diferentes *toppings* que mezclamos al cliente—, los mechudos que son verduras mezcladas y preparadas, pues ahí en la barra de preparados tenemos una variedad interesante que evoluciona todo el tiempo. Ahí es dónde nos diferenciamos más de los otros. Básicamente son las categorías.

FMG: ¿De dónde nace el nombre de Chilim Balam?

EO: Chilim Balam empieza en una búsqueda de algo que refleje el México, la cultura, el sello que queríamos tener. Y de alguna manera estaba ahí guardado en algún rincón de la cabeza el Chilim Balam que se estudia en la escuela, con el libro de los Mayas, y esa combinación de letras, simplemente cambiando letras: la i por la a. Balam es jaguar, y para nosotros el Chilim Balam es el jaguar enchilado, el jaguar es nuestro personaje que identifica la marca.

FMG: ¿Qué retos ha representado la gente que se cuida más en el nivel de salud? ¿Cómo los has enfrentado?

EO: Es una realidad, la gente se preocupa más por su salud y entiende mejores maneras con las que puede llevar una vida más saludable. Entonces, ha crecido una tendencia hacia lo saludable, hacia una conciencia alimenticia y nos hemos ido alineando a eso, a través del desarrollo de productos con esas características saludables; hacemos productos más bajos en azúcar, productos nutricionales con algún beneficio que le llamamos funcionales. Tenemos una línea de productos con esas características, se llama Chilim Balight; por ejemplo, de nuestra gama de salsitas, lanzamos recientemente el Chamoy Light, también con menos azúcar. Dentro de las especialidades hemos ido agregando productos, ahora nuestro nuevo producto es el Sushi Lim, como un fusil a base de pepino con un relleno de tamarindo y cacahuete. Tratamos de alinearlos hacia productos naturales con contenidos saludables y restringiendo de cierta manera el uso de más azúcar

o colorantes o todo ese tipo de productos que son muy utilizados en la industria del dulce.

Pero, efectivamente, hay una búsqueda hacia cuidarnos más y es lo que hacemos en cada una de las categorías. Como decía hace rato, la venta a granel ocupó una parte importante de la tienda y ahí tenemos una variedad muy importante de fru-

tas naturales enchiladas. Siempre buscamos ese toquecito sabroso, pero que entra en una moderación; no es restringirnos de sabores, más bien procurar un balance dentro de un contenido y ahí encontramos también

semillas, por ejemplo la nuez de la India con chipotle, o nopal enchilado, guayaba y una infinidad de productos que siempre estamos buscando, muchos con esa tendencia.

FMG: ¿Cuál es tu experiencia respecto del financiamiento?

EO: Al principio es una limitante. Yo no diría que es un obstáculo, pues vi como una limitante tener que empezar con algo pequeño y tratar de minimizar el riesgo porque el impacto de que no funcione tenía una repercusión. Sin embargo, al emprender siempre hay que estar dispuestos a tomar riesgos, a buscar el cómo sí lograrlo y no detenernos por temas financieros pues creo que hay muchos caminos para resolverlo. En mi caso en particular, fue empezar muy pequeño y crecer muy lento al principio, para no incurrir en temas de créditos

Balam es jaguar, y para nosotros el Chilim Balam es el jaguar enchilado

o de búsqueda de socios; pero luego nos dimos cuenta de que no es algo malo tomar créditos y todas las opciones que existen para crecer aceleradamente son positivas.

Creo que nuestro caso pudimos haber pecado de conservadores al principio, pudimos validar el concepto, quizás. Yo diría en la tienda número 10 ya no tenemos que preocuparnos tanto, sí va a funcionar la 11, con cierto rango más o menos ya habíamos comprobado varias veces que el concepto gustaba; pudimos haber metido el acelerador ahí. Creo que si volviera a empezar, sí cambiaría ese momento de no llegar hasta la 20 o 23, que fue cuando decidimos empezar a tomar crédito y obviamente de ahí para acá ha habido un crecimiento mucho más acelerado.

FMG: ¿El modelo de negocio es franquicia?

EO: Es un concepto que creamos y que operamos a 99%; probamos el concepto de franquicia en algún momento; sin embargo, no nos convenció por muchas características que encontramos en nuestro modelo, no era lo óptimo para franquiciar; entonces empezamos a recomprar las franquicias. Hoy por hoy conservamos dos franquicias honorarias, aunque ya no es parte de nuestro modelo, pues el crecimiento que realmente hacemos es en grupo.

“Conservamos dos franquicias honorarias, aunque ya no es parte de nuestro modelo, pues el crecimiento que realmente hacemos es en grupo”

FMG: Plátame de dónde sale la idea de Balam Corner...

EO: El crecer a través del mismo formato y del mismo tipo de lugares y mercados fue un camino por algún tiempo, pero se empezaron a po-

ner también enfrente oportunidades. En este caso, el llevar Chilim Balam a eventos se dio por petición de los clientes; ellos nos decían quisiera tener una barra de dulces en mi boda, en mi bautizo o en el evento de mi oficina. Y a través de que nos lo solicitaron fuimos a unos y vimos que a la gente le gustó mucho; entonces, fuimos a otro y así de uno a otro. Más que planear salir a buscar la oportunidad, la oportunidad, creo, llegó a nosotros, y pudimos aprender cómo hacerlo. No es lo mismo operar en un lugar donde tienes todo a la mano que llevarlo y encontrarte con que el contacto más cercano está a 20 metros y no llevaste la extensión, en fin. Trabajar en esas condiciones al principio fue con gente de la tienda, y es algo que fuimos desarrollando: la especialidad de eventos. Ahora tenemos gente con experiencia en eventos y desarrollamos todo lo necesario: el mobiliario transportable, la innovación, la imagen, pues la gente no quiere que su evento sea igual que el de su amiga: quiere que se vea más bonito, lo ven en uno y pues ahora quiere mejorar la experiencia. Y así ha ido sucediendo y cada vez hemos ido creciendo en eventos.

FMG: ¿Qué sigue para Enrique y para Chilim Balam?

EO: Seguir trabajando por muchos años en Chilim Balam y llevar a Chilim Balam a todos los rincones de México. Nuestra misión es ser la dulcería de México y ahora hemos cambiado nuestra visión para ser el antojo de México. Yo creo que hay mucho por hacer todavía más allá de los centros comerciales; en las calles y en los eventos hay muchos lugares en donde la gente tiene ese momento de antojo que significa muchas cosas: a veces consentirse, a veces recordar, a veces olvidar un mal momento y endulzarte la vida con ese pequeño gusto que nos damos. Entonces, creo que todavía hay muchos años para Enrique en Chilim Balam.



FMG: ¿Qué recomendación nos puedes dar para los emprendedores?

EO: Lo más importante para emprender un negocio es tener pasión por lo que uno hace. Tener un propósito claro de hacia dónde uno quiere ir, para que los retos y los obstáculos simplemente sean parte del viaje. Hacer dinero no es necesariamente un propósito; más bien, es qué quiero lograr, qué quiero cambiar, qué quiero trascender, irse hacia algo más profundo, hacer dinero sucede si lo haces bien.

Yo creo que trabajar en el papel es muy importante. Sí creo que quien empieza un negocio tiene que comprarse un cuaderno de bastantes hojas para que escriba sus ideas; esas ideas deben de venir de un trabajo en campo de la gente que está buscando un negocio; comúnmente se comete el error de que surge una idea y hasta se imagina, pero en ese momento sólo existe en su cabeza y no baja a la cancha, al campo o indaga un poquito. Si no hay algo parecido, qué opinan, cómo le suena, hacer un poquito de esa labor de pivotar, platicar y rebotar, salir a ver dónde están esos clientes que te imaginas, y qué hacen y observar y preguntar mucho. No hay que obviar —sobre todo al principio— y no son cosas que requieran de contratar grandes empresas. Es mejor ir tú directo y pisar ese terreno para palpar si tu idea cae en la cancha donde lo estabas palpando. Regresar al papel, borrar lo que haya que borrar, rescribir y no forzar algo que en papel no hace sentido, pero sí tomarlo en cuenta, vaya, no es el filtro definitivo.

“Lo más importante para emprender un negocio es tener pasión por lo que uno hace. Tener un propósito claro de hacia dónde quiere ir”

Si una corrida financiera se ve forzada, no es una señal de que no vas hacer el negocio, sino de que debes revisar si tu mercado puede crecer más, si tu operación puede o no ser más eficiente no hay que fantasear el número, que hay que ir con pies de plomo. Los emprendedores son soñadores. Los emprendedores antes de aprender a gatear ya quieren correr y antes de volar un helicóptero ya quieren volar un cohete espacial. Hay que respetar las etapas; admiro a la gente que va de etapa en etapa aceleradamente, pero creo que indistintamente todos de alguna u otra manera pasan por esa etapa, aunque sea fugazmente. Unos nos atoramos un poquito más en ciertas etapas, pero también es algo que no hay que hacer, cuando algo camina hay que continuar buscando, no hay que estancarse.

Yo creo que hoy vivimos una era revolucionadísima de velocidad. Todo el tema digital ha traído nuevas reglas del juego que estamos aprendiendo sobre la marcha —y ya cambiaron cuando medio la estábamos entendiendo como venía. Nunca hay que dejar de estudiar tu mercado, tu negocio y siempre voltear a ver a los que más saben de lo que estás haciendo y tratar de rebasarlos, no verlos como límite pero sí estudiarlos.



L.A. Francisco Martínez García

Coordinador del área de asesoría
y consultoría del Cenapyme
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
fmartinez@cenapyme.fca.unam.mx

La importancia de ser emprendedores y aprovechar los consejos de los consultores

Abel Salto Rojas

Cuatro jóvenes entusiastas unieron sus talentos para crear una empresa. Lo hicieron luego de consolidar su amistad gracias a la oportunidad que tuvieron de participar en el programa de movilidad de la UNAM. Viajaron a Torino, Italia, y a Valencia, España.

Al término de sus estudios, cada uno de los cuatro amigos inició su actividad profesional independiente, que a la postre significó la necesidad de buscar el apoyo del otro. Al tiempo, todos coincidían en percibir la arquitectura y el diseño industrial como actividades que tenían que ser disruptivas, así como en unir esfuerzos, talento y creatividad para, a partir de un trabajo multidisciplinario, proponer la solución a diversos problemas arquitectónicos y de diseño industrial.

En este contexto, surgió una sociedad mercantil que se constituyó formalmente en 2015, y en la que se integran diversos caracteres. Esta decisión de asociarse puede asemejarse a la decisión de casarse, pues en ambos casos las consecuencias de tal decisión traen consigo responsabilidades y compromisos permanentes para que dicha sociedad prospere y se convierta en una lucrativa empresa. En ambos casos, cuando se presenta un rompimiento o separación, ésta es muy dolorosa. Por ello, es tan importante saber elegir a los socios o a la pareja, pero siempre sabremos que como en los buenos matrimonios habrá diferencias, por lo que deberemos de tener la madurez de saberlas resolver y enfrentar.



En la actualidad, todo organismo que no toma en cuenta las condiciones y necesidades ambientales, y que no responde a las condiciones del contexto social, económico o geográfico de un espacio físico, o los cambios culturales, y que parta de premisas falsas para crear atmósferas que propicien la interacción entre el objeto, el sujeto y el espacio, construirá edificaciones, pero no algo que lo que lo haga más humano y armónico, como lo es un hábitat.

Aunque tres de los socios son arquitectos, cada uno de ellos tiene una especialización que ha aplicado en el conjunto del desarrollo de los proyectos que ha tenido la oportunidad de atender, junto con un diseñador industrial. De ahí la importancia de complementar sus conocimientos para tener la capacidad de realizar proyectos arquitectónicos, diseño de interiorismo, más el complemento con la creación de objetos de decoración de diversos materiales.

A pesar de que la empresa Mecate Studio, desde que se fundó, ha tenido un éxito y aceptación en el ámbito de la arquitectura, los socios se percataron de la existencia de puntos débiles

en su crecimiento. Circunstancia en la que cobra importancia el proceso de incubación, en el que todos los involucrados han creído y, además, desde donde se han comprometido a llevar a cabo el desarrollo de su modelo de negocio para explorar el potencial que significa la producción

de una línea de piezas de cerámica destinada a diversos y posibles consumidores.

En eso radica la importancia que representa que una persona física o moral decida participar en el Sistema de Incubadoras de la UNAM, cuyos resultados de las empresas incubadas en el mercado es de 90% de éxito, sobre todo si consideramos que de cada diez empresas que se constituyen, seis u ocho a los dos años, desaparecen o son liquidadas. Es

triste considerar que con independencia del monto de la inversión que se pierde, su desaparición también trae consigo otros resultados negativos, como la pérdida de la con-

fianza en sí mismo, el endeudamiento con terceros, los problemas familiares y otros más.

De los comentarios vertidos por los socios, además de analizar las debilidades de la empresa con el propósito de sistematizar y protocolizar los procesos empresariales, apartir

Los socios de Mecate Studio se percataron de la existencia de puntos débiles en su crecimiento



de la conciencia de que ninguno tiene una especialidad en administración o áreas afines, como finanzas, mercadotecnia, recursos humanos u operaciones, y que esta situación los hace más vulnerables a los embates del mercado y de la competencia, puede establecerse que no solamente se trata de salir adelante con la capacidad creativa.

Es necesaria la humildad de reconocer que no se tiene capacidad para asumir toda la responsabilidad de una empresa, independientemente de que cada uno de los miembros haya asumido un papel importante en alguna de sus áreas funcionales. Estas condiciones, no son lo más óptimo, sobre todo para aquellas empresas que inician operaciones o se dedican a crear o a administrar.

Los mismos socios han declarado que la carencia de conocimientos en el área administrativa hace indispensable cubrir estas limitantes, sobre todo en aquellos alumnos que tienen como propósito convertirse en emprendedores y ser sus propios patrones.

El papel que desempeñan los consultores en un proceso de incubación tiene gran relevancia, pues son profesionales que han dedicado su vida a practicar una especialidad ligada al desarrollo de las empresas en formación, o de aquellas que inician un proceso de incubación; su labor permite centrar a los emprendedores en aquellos aspectos que los fortalece y descubrir conjuntamente sus oportunidades y debilidades. Este trabajo permite a los emprendedores asumir un papel de mayor seguridad y confianza en su proyecto.

El caso del proyecto de Mecate Studio partió inicialmente de llevar a cabo proyectos arquitectónicos integrales, ligados a aspectos de las energías renovables, la conservación del medio ambiente, el uso óptimo de los recursos naturales y el diseño de mobiliario y objetos de decoración, que en su conjunto complementan el interiorismo del hábitat. Ahí surgió la necesidad de expandirse e incursionar particularmente en la producción de la cerámica vinculada con otros materiales, como metales preciosos, madera y todo aquello que destaque su estética y funcionalidad.

A esa necesidad, se sumó el hecho de haber sido distinguidos con diversos reconocimientos en el nivel nacional e internacional, como la Bienal Nacional de Diseño, la Bienal de Diseño de Milán, distinciones que crearon en el grupo la necesidad de incursionar en este mercado.



Finalmente, influyó el interés de personas y empresas por adquirir sus productos. A pesar de que es un mercado muy noble por la demanda de piezas únicas de cerámica, también es cierto que existe una gran diversidad de talleres que producen objetos únicos o de producción masiva, como vajillas, recipientes para la cocina, jarrones, platos, objetos de decoración, etcétera.

Por lo tanto, esta nueva línea de producción demanda un mayor conocimiento. A su favor, tienen definida su propuesta de valor a través de lo que han denominado “valores culturales”, a saber: la transmisión de los valores míticos de una cultura ancestral y tradicional en el conocimiento de la cerámica y que remiten a marcos culturales que generan una remembranza simbólica a través de la abstracción geométrica de los elementos más representativos de las culturas prehispánicas de nuestro país.

Establecer un posicionamiento en el mercado a partir de estos conceptos no es nada sencillo, pues el arte se puede manifestar de muy diversas maneras. Por ello, la necesidad de analizar las características de los potenciales consumidores de estos productos con el fin de lograr posicionar la empresa en un nuevo mercado, que en sí mismo les es desconocido, pues no es lo mismo que un cliente les solicite el desarrollo de un proyecto



arquitectónico, para lo que acude directamente al despacho, que crear y producir piezas de cerámica que respondan al gusto, preferencia, precio, necesidad, funcionalidad

Debe analizarse las características de los potenciales consumidores con el fin de lograr posicionar la empresa en un nuevo mercado

y demás atributos que este tipo de bienes produce en el usuario-consumidor.

Ésta es otra de las razones fundamentales por lo que se acude a un experto consultor en las áreas de mercado, procesos, gestión legal, registro de propiedad intelectual e industrial y, no menos importante, los aspectos financieros de un modelo de negocio.

Es este último aspecto debemos de considerar que en el proceso de incubación se cuenta con diversas fuentes de financiamiento, tanto internas como externas. En ambos casos, el nivel de riesgo es el mismo, pero se entiende que llevar a cabo el diseño de un modelo de negocio reduce el riesgo, no lo elimina ni tampoco lo garantiza. Sin embargo, en esas condiciones se puede tener la certeza de que se han analizado las distintas variables que determinan la viabilidad de los proyectos. No debe olvidarse que la falta de identificación del mercado meta, la falta de una planeación estratégica, una buena administración, el capital de trabajo suficiente para garantizar la operación de la empresa en lo que se conoce la empresa o logra equilibrar sus ingresos y gastos son sólo algunos de los aspectos a considerarse en el estudio del modelo de negocio.



Entre las principales fuentes de financiamiento, podemos mencionar las siguientes:

- La aportación del capital de los socios
- El apoyo económico familiar por creer en la bondad del modelo de negocio
- Los préstamos económicos de familiares y amigos, no sujetos al pago de intereses

Por lo que se refiere al financiamiento externo, entre los más comunes están:

- El préstamo bancario
- Convocatoria pública

En la actualidad, existe un nuevo modelo de negocio a través de la promoción del proyecto: *crowdfunding*.

Una de las fortalezas en las que se basa el diseño de los objetos de cerámica de la empresa Mecate Studio, y que tiene que ver con el enfoque de la solución de los problemas de manera integral, es que aborda las necesidades de manera sistémica. Parecería ordinario percibir así las decisiones, sin embargo es la propuesta de valor que hace distinto el enfoque de los problemas arquitectónicos, complementados con la solución en la creación de objetos estéticos y, en algunos casos, funcionales. Por ello, la arquitectura de interiores vinculada

con el diseño industrial permite producir piezas únicas que provienen de la relación entre el sujeto y el objeto.

Es algo así como si el diseño estuviera hecho a la medida del usuario, pues se analiza las características y necesidades tanto del usuario como del espacio donde se colocará la pieza. Otro aspecto que promueve es que la producción, en este caso, no es de carácter industrial, sino cien por ciento artesanal y de la más alta calidad en sus acabados con la combinación de diversos elementos. Estar en este punto significa que se ha detectado en el medio la ausencia de productos que cumplan con estos aspectos.

Por ello, y con base en la experiencia adquirida en estos tres años, la idea es la de incursionar de manera más intensiva en el diseño y producción de piezas de cerámica, pero ahora sí de manera masiva y de acuerdo con la proyección de aumentar la capacidad productiva y de la percepción de nichos de mercado no explorados.

Es muy importante destacar lo positivo que les ha representado el proceso de la consultaría en todo lo relacionado al estudio del mercado, pues se ha detectado oportunidades no exploradas por la empresa.

Decía Alvin Tofler que “lo único permanente es el cambio”. Precisamente, Mecate Studio se encuentra en una búsqueda constante de nuevos materiales y técnicas extraídas de la tradición vernácula. Dichos materiales guardan un vínculo directo

Por el proceso de la consultaría, se ha detectado oportunidades no exploradas por la empresa

con la tierra y su procedencia es totalmente natural. Hay que mencionar la existencia de un tipo de cerámica producida en el norte del país, y que cumple exactamente con estas características buscadas actualmente por los miembros de Mecate Studio. Una de ellas es la cerámica de Paquimé, Casas Grandes, Chihuahua, al norte del país, cuya región se caracteriza por un medio ambiente desértico. Estas condiciones permitieron a los antiguos pobladores de la región desarrollar piezas ricas en ornamentación y detalles prehispánicos.

Este arte ha sido retomado y conocido de manera accidental por el Sr. Juan Quezada, quien encontró en unas grutas de la región unas vasijas en perfecto estado de conservación. Entonces, se dedicó a reproducirlas. Posteriormente, un viajero norteamericano descubrió el trabajo realizado por el Sr. Quezada, y le solicitó la reproducción de las mismas piezas. Actualmente, piezas como éstas tienen en el mercado nacional e internacional un valor económico y artístico de lo más cotizado; son, pues, de esos éxitos que no estuvieron planeados y que las circunstancias de tiempo y lugar le han permitido a Mata Ortiz —una localidad del estado de Chihuahua— convertirse en un centro creativo y productor, donde la generación de empleos, el nivel de vida y el poder adquisitivo se elevaron de manera significativa.

La búsqueda de Mecate Studio se centra en elementos complementarios, como la madera de huanacaxtle que se trabaja artesanalmente, y de donde en conjunto con la cerámica se

obtiene una sincronía muy refinada para elaborar piezas únicas e irrepetibles.

Otra línea que se explora es la producción de mojanos (floreros de cerámica), trabajados por artistas plásticos, quienes aplican su propia personalidad a cada pieza, hecha con diversas técnicas, como óleo, acrílico, hoja de oro, esténcil, entre otras técnicas. Este tipo de piezas son irrepetibles y se consideran obras de arte, cuyo valor en el mercado es muy concreto, pues son piezas de colección.

En este sentido, la creación de alianzas estratégicas con artistas plásticos



también constituye una de las formas de diseñar para un mercado muy selecto. Abarcar todos los niveles socioeconómicos tampoco es muy recomendable bajo el esquema de una misma marca, pues cada nivel satisface necesidades de estatus, pertenencia, clase

La creación de alianzas estratégicas con artistas plásticos también constituye una de las formas de diseñar para un mercado muy selecto

social, etcétera. Ese tipo de análisis también lo propone la consultoría, por ello es muy importante atender las sugerencias y recomendaciones del caso.

El diseñar una pieza de cerámica implica realizar estudios antropológicos de grupos culturales determinados, de donde se extraen símbolos y signos que evocan la riqueza cultural y mítica de las principales culturas de nuestro país.

Al respecto, es muy importante destacar que la explotación comercial de símbolos prehispánicos que se desee utilizar para la producción de objetos se encuentra regulada por la ley; sin embargo, pueden gestionarse los permisos correspondientes para su uso.

Por último, es importante destacar que si una empresa desea crear, individual o colectivamente, debe de existir un compromiso permanente en su desarrollo y crecimiento. A veces podría considerarse que luego de cumplir tres años de existencia todo es miel y dulzura. Ser emprendedor es un trabajo de tiempo completo. En ocasiones, sábados y domingos se sacrifica un poco la convivencia familiar; otras veces, se angustia por la nómina y las fechas fatídicas de entrega de un pedido, y así podría señalarse una gran diversidad de imponderables.



Agradezco a los socios de la empresa Mecate Studio, S. de R. L., la oportunidad por permitirme tomar como ejemplo el proceso de incubación que iniciaron a principios del presente año, exactamente al cumplir tres años de su fundación. El suyo es un ejemplo de que de manera individual en ocasiones no pueden solventarse ciertos problemas, a pesar de que es una empresa muy sana y que todos ellos son jóvenes comprometidos con su futuro profesional.



Abel Salto Rojas

Coordinador de la Incubadora de Diseño Industrial
salto@unam.mx

Grupo Gestión Inteligente: gestión del talento mexicano

*Juan Manuel Peña Aguilar
Miguel Aguilera y Díaz Mercado*

Aunque el concepto de innovación es considerado positivo, agente de cambio y muy de moda en la actualidad, no siempre fue así. En 1546, Eduardo VI de Inglaterra la prohibió para evitar el desorden y la violencia. Mucho tiempo estuvo incluso ligada a los brujos o a las personas que propiciaban el cambio y la alteración de la paz.

La frase “*Eppur si mouve*” (“Y sin embargo se mueve”) —conocida por muchas personas y atribuida, con o sin sustento, a Galileo Galilei cuando se retractó de su teoría acerca de que la Tierra giraba alrededor del Sol— muestra cómo durante el Renacimiento existía una gran cantidad de ideas que replanteaban la visión de la realidad, pero quienes las cuestionaban eran considerados herejes. No fue sino hasta inicios del siglo XX que la gente comenzó realmente a interesarse en la innovación y a estudiarla, aunque fue incluso después de la década de 1980 con los cambios tecnológicos en las ramas de la electrónica y la computación que adquirió una connotación aún más relevante.

Mucho se ha hablado del talento mexicano: que somos muy inventivos, muy creativos, que somos gente que busca soluciones a los problemas y ponerle “al mal tiempo buena cara”. A pesar de que esto es cierto, también lo es que existe aún una distancia importante entre la creatividad y la innovación. Innovar es retar lo convencional, atreverse; pero la innovación no puede de ninguna manera ser pasiva y sólo se conseguirá cuando exista un éxito en el mercado, así, pues, la innovación se conseguirá hasta que llegue ese éxito, ese objetivo en el mercado. Para los emprendedores, innovar significa sólo una cosa: “No es posible detenernos a la mitad; hay que concluir el proceso con éxito”.



El Manual de Oslo (2005) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) menciona que la innovación es la puesta en práctica de un producto nuevo o mejorado, de un proceso, de un método de comercialización o de un nuevo método organizacional. Cetindamar, Phaal y Probert (2009) definen la innovación como “la explotación exitosa de nuevas ideas incorporando nuevas tecnologías, diseño y mejores prácticas”. Las definiciones anteriores están ligadas a ver la innovación como un proceso, como algo dinámico y entender que puede ser aplicado tanto a productos como a servicios sin que necesariamente sean radicalmente nuevos, pero sí con una mejora significativa, que se introduzcan en el mercado o al menos establezcan un proceso nuevo en la organización.

ción en la economía mientras se investiga un amplio rango de innovaciones secundarias para obtener el máximo de esta tecnología.

De vez en cuando, se dan grandes innovaciones que transforman la economía entera

Estos golpes tecnológicos hacen en ocasiones fluctuar el crecimiento. Schumpeter llama la “destrucción creativa” a las innovaciones agrupadas en industrias específicas que generan *booms*. Al llegar a su fin el clúster de

innovación en el sector, existe mayor riesgo de fracaso en lo que se adaptan a la nueva situación. En la Figura 2, se puede observar estos grandes ciclos de negocios relacionados con la innovación. El primero está relacionado con el hierro; luego, suministro de agua, mecanización, textiles, mientras que el primer salto se dio con el acero, el ferrocarril, el empleo de vapor y el algodón. Estos ciclos suelen identificarse hasta que van en franca decadencia.



No todas las innovaciones deben ser necesariamente grandes cambios tecnológicos o todo un replanteamiento de lo que ya existe. También pueden ser innovaciones incrementales que permiten reducir el riesgo que implica generar una innovación, y que tienen que ver con hacer lo que ya se hace, pero de una mejor forma, o con emplear una tecnología en un mercado distinto, o generar un producto o servicio diferenciado. De vez en cuando, se dan grandes innovaciones que transforman la economía entera. Éstas requieren de una desacelera-

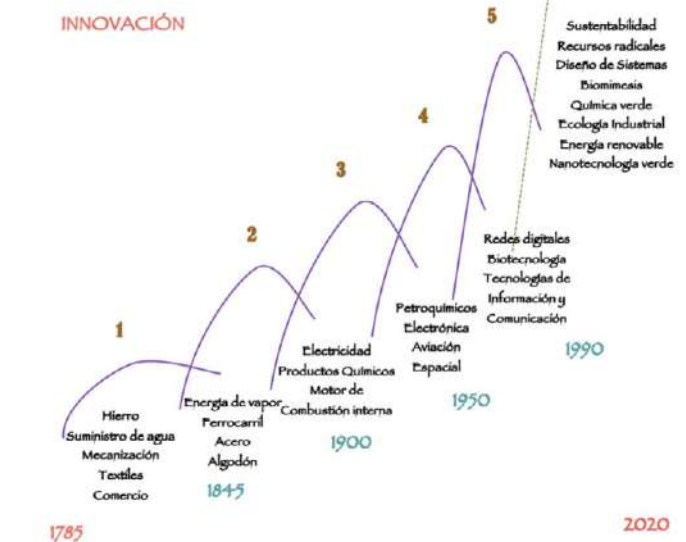


Figura 2. El Ciclo de Negocios de Schumpeter (elaboración propia con base en Schumpeter).

Es también importante entender que entre más disruptiva (mayor cambio) sea la innovación, el riesgo es mayor y la inversión es alta; sin embargo, el posible

retorno y utilidad generado por ella también lo es. Mientras más gradual sea el cambio, la inversión disminuye así como el riesgo, y si bien el retorno no es lo más alto esperado, también es cierto que es posible obtener una utilidad atractiva. Lo anterior es de crucial importancia para los emprendedores mexicanos, pues entre más innovadora sea la oferta, más atractivo puede ser su retorno, pero se hace muy difícil llegar hasta el mercado, por lo que la ayuda de un profesional en gestión de la tecnología, propiedad industrial e innovación se vuelve crucial para conseguir el objetivo: emprender con éxito.



En el caso de no presentar ningún componente innovador en las propuestas, se hace muy difícil mantener una ventaja competitiva, pues los costos y eficiencia se vuelven más importantes para competir en un mercado más saturado donde otros ya lo hacen y, probablemente, más que desarrollar tecnología, buscan reducir sus costos o expandirse hacia otros mercados.

El análisis pareciera mostrar un panorama complejo para los emprendedores tecnológicos en México, pero no es tan gris como se supondría. Si bien existe una elevada dependencia tecnológica, de acuerdo con el índice de competitividad WEF (2016) somos la posición 51, y de acuerdo con datos del Instituto Mexicano de la

Propiedad Industrial (IMPI) en 2014 de 16,135 solicitudes de patentes sólo 1,244 fueron presentadas por mexicanos, es decir, menos de 8% del total. La dependencia tecnológica, pues, abre una oportunidad para los emprendedores innovadores.

Una vez planteado el panorama anterior surge la pregunta: ¿Cómo puede un emprendedor con ideas creativas en México convertirse en un empresario exitoso que pueda llevar su innovación al mercado? La respuesta es muy simple, pero a la vez compleja: con el apoyo de profesionales en el área dedicados a lo que mejor saben hacer, pues un proceso exitoso requiere de diferentes roles:

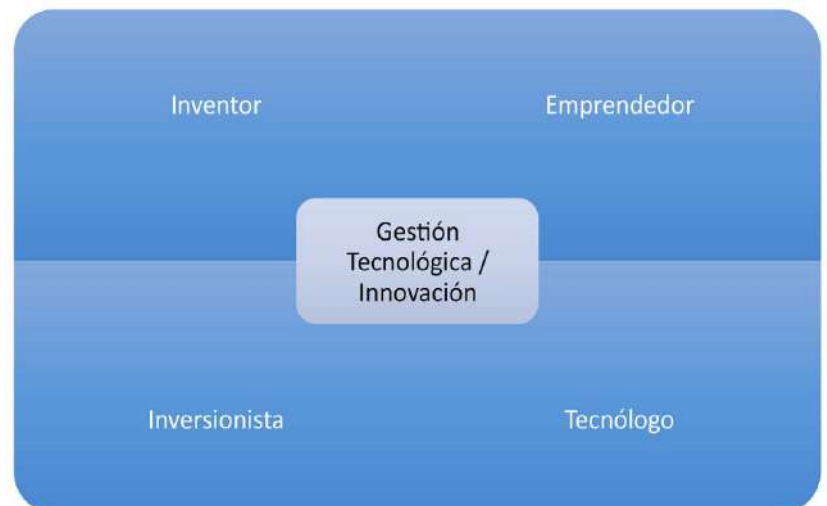
Inventor. Quien crea o produce el insumo a vender. En la mayoría de las ocasiones, sólo elabora el producto, mas no es capaz de ponerlo listo para el mercado.

Emprendedor: Quien identifica la oportunidad y busca organizar los recursos para desarrollarla.

Inversionista(s): Aquella persona o grupo que invierte con la finalidad de obtener una ganancia.

Tecnólogo: Experto en tecnología aplicada; alguien que combina.

Experto en gestión Tecnológica e Innovación: Aquella empresa profesional firmada por un equipo multidisciplinario de trabajo que permite unir los esfuerzos para completar y fortalecer las áreas del emprendimiento y lograr el éxito en el mercado.



Como se puede observar, para conseguir el éxito no basta con tener una buena idea. El camino para llevar esa idea al mercado es muy largo y complejo; los equipos de trabajo son multidisciplinarios y complejos de administrar, por lo que se requiere de profesionales en el área que permitan con éxito llevar una idea al mer-

cado. La fórmula del éxito de Grupo Gestión Inteligente es precisamente ésta: llevar una idea con potencial innovador hasta su realización en el mercado, por lo que ofrece entre otros los siguientes servicios:

- Apoyo para preparación de planes tecnológicos
- Monitoreo Tecnológico e Inteligencia competitiva
- Proyecciones financieras para proyectos tradicionales y de innovación
- Asesoría para la obtención de recursos a fondo perdido con diferentes instituciones
- *Coaching* de negocios
- Seguimiento durante todo el proceso de desarrollo tecnológico
- Trámites y asesoría para Propiedad Intelectual e Industrial (patentes y derechos de autor)
- Capacitación en gestión de la tecnología
- Estudios de factibilidad técnico-económica
- Transferencia de tecnología
- Elaboración de proyectos de Triple Hélice
- Asesoría especializada para formar redes y equipos multidisciplinares
- Personal especializado en desarrollo de tecnología para hacer más eficientes las innovaciones

prendedores normalmente no cuentan con toda la infraestructura o personal técnico para llevar a cabo sus ideas. A la fecha, cuenta con más de 100 empresas asesoradas en diferentes giros tecnológicos, desde el sector agroindustrial, alimentos, tecnologías de información, biotecnología, aeronáutica, automotriz, entre otras que han sido ejemplo de casos de éxito. Puede observarse que no es suficiente el querer hacer las cosas y tener buenas ideas, sino que además para trascender es importante tener los mejores equipos de trabajo.

El modelo de innovación de Grupo Gestión Inteligente ha sido también probado y promovido por nosotros mismos haciéndola merecedora al premio Nacional de la ADIAT a la Innovación Tecnológica. Es el reconocimiento nacional más importante de tecnología y se otorga anualmente desde 1991 para reconocer a las empresas por desarrollar tecnología y comercializar proyectos de tecnología de calidad sustancial.



Premio Nacional de Innovación, ADIAT 2017



Grupo Gestión Inteligente se ha convertido en un caso de éxito al formar un equipo de trabajo multidisciplinario que brinda asesoría especializada a partir de la base de que los em-

Si eres una persona creativa y te quieres convertir en un emprendedor exitoso, nuestra empresa es tu solución. Buscamos apoyarte durante todo el proceso para que puedas llevar tu producto, proceso o servicio innovador al mercado.

Grupo Gestión Inteligente S. de R.L.
<http://www.grupogestioninteligente.com>
 FaceBook: Gestión Inteligente
 Contacto: gestioninteligentejmpa@gmail.com

Dr. Juan Manuel Peña Aguilar

Director General, Grupo Gestión Inteligente S. de R.L.

C.P. Miguel Aguilera y Díaz Mercado

Director de Cuentas corporativas, Grupo Gestión Inteligente S. de R.L.
gestioninteligentejmpa@gmail.com
maguileraadm@gmail.com

¿Es posible elaborar una **planeación** bien estructurada en las **Pyme**?

Dorín Cecilia Flores Mondragón

Suele cuestionarse la necesidad de elaborar planes estratégicos en organizaciones que carecen de ciertas áreas funcionales y con grupos reducidos de trabajadores. Pero también se debate respecto de la repercusión de no aplicar estas guías de acción, y de qué manera puede darsele seguimiento para contribuir racionalmente al mejoramiento en la toma de decisiones.



Según indicadores del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), las pequeñas y medianas empresas (Pyme) fracasan hasta en 80% antes de permanecer en el mercado en un plazo no mayor a dos años. La supervivencia es uno de los principales retos por afrontar por parte de las Pyme hoy en día en México y que, lamentablemente, tiene que ver en su mayoría con la falta de planeación.

En nuestros días, con tantos cambios externos frente a los que se desarrollan las organizaciones, ellas no están preparadas para controlar y enfrentar el entorno donde se sitúan. Por ello, existe la necesidad de plantear posibles soluciones, pues sin duda alguna las Pyme aportan un porcentaje significativo en nuestro país.

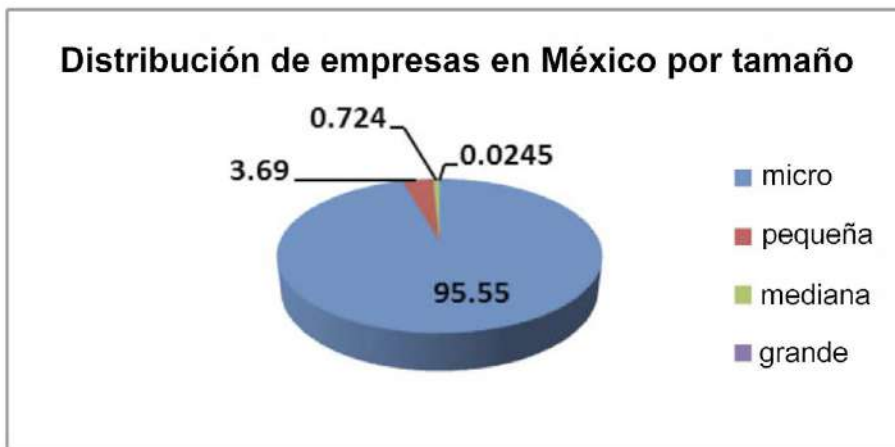
Al hablar de una planeación a largo plazo, nos referimos a la planeación estratégica definida por Henry Mintzberg como “una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro y está entrelazada con el proceso completo de la dirección de modo inseparable”.

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo, según algunos autores, puesto que planear involucra hacer la elección de las decisiones adecuadas referente a lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación construye los asientos para establecer el factor riesgo y minimizarlo. La eficiencia en el cumplimiento estriba en gran parte de una adecuada planeación, y los óptimos resultados no se logran por sí mismos, por lo que es necesario planearlos con antelación.

Planear involucra hacer la elección de las decisiones adecuadas referente a lo que se habrá de realizar en el futuro

Como se sabe, la naturaleza propia de las Pyme es un negocio con un número reducido de trabajadores con facturación moderada. Actualmente, un importante espacio del mercado mexicano es cubierto por medio de estas empresas. La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef) indica que las Pyme son la columna vertebral de la economía mexicana. Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país¹.

En el país, hay más de 4.1 millones de microempresas que aportan 41.8% del empleo total. Las pequeñas suman 174,800 y representan 15.3% de empleabilidad; por su parte, las medianas llegan a 34,960 y generan 15.9% del empleo.



Fuente: Censos Económicos, 2009. Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los Establecimientos: Censos Económicos 2009.

El objetivo principal de una empresa es cubrir las necesidades de la sociedad y la creación de empleos a cambio de la generación de utilidades que esperan los inversionistas para compensar esfuerzos y riesgos. El eje principal de este artículo se enfoca en las Pyme, caracterizadas en su gran mayoría por ser familiares, situación que les permite sostenerse económicamente.

Muchas veces, los miembros de la familia no se dan cuenta de que son piezas fundamentales para el crecimiento de México y que apoyan el desarrollo económico de nuestro país al llevar a cabo sus funciones de forma empírica. Sin embargo, también existen desventajas, como que al ser familiares (esposos, hijos, primos, tíos) se presenta un cierto grado de confianza y, en muchas ocasiones, no se respetan los horarios laborales ni los sueldos ya establecidos, incluso pueden existir malos manejos en las finanzas, conflictos personales. Todo ello provoca abusos y descontrol.



Por otro lado, ¿qué pasa con la tiendita de la esquina?, por poner un ejemplo. Muchos negocios tienen la problemática de la globalización y se han visto en la necesidad de cerrar por la llegada masiva de empresas

transaccionales; con ellas, se eleva el nivel de competencia pues, pensando un poco en la conducta del comprador, se crean otros niveles o estatus en el consumismo, por lo que se obliga al pequeño negocio en elaborar medidas preventivas de actuación para este tipo de acontecimientos.

Pudiera pensarse que estos pequeños establecimientos no necesitan el asesoramiento de un experto, de un consultor, pues eso corresponde a las grandes empresas que manejan cifras exuberantes en cada una de sus áreas funcionales. Pero, definitivamente, no es así. Como bien lo indica Harold Koontz, en su libro *Administración, una perspectiva global y empresarial*: “El establecimiento de objetivos y una planeación ordenada son necesarios para una buena organización”. Además, muchas pequeñas empresas tienen la limitante de pagar los altos honorarios de las consultorías, aunque representen una inversión en lugar de gasto.

Otras problemáticas que pueden presentarse es que no precisan el mercado al que se dirigen. ¿Con qué ventajas cuenta la competencia directa?, ¿cómo se lleva a cabo una planeación correcta en cada uno de sus departamentos?

Esta última pregunta implica a la producción, es decir, dar seguimiento a la medición y control de lo que se produce, en sus inventarios, falta de planeación en compras. Lo anterior provoca que la producción carezca de calidad y costos elevados en la operación.



Por supuesto, no podemos dejar de mencionar las finanzas y su mala administración, es decir, se desconoce las obligaciones fiscales y se carece de controles o registros contables; por consecuencia, existe ausencia de estados financieros y todo ello provoca que la toma de decisiones sea errónea, por no decir caótica.

En otras palabras, es prioridad diseñar e implementar guías de acción o estrategias para enfrentar los retos constantes y salir adelante.

Pero, ¿en realidad es posible diseñar a la medida de las pequeñas y medianas empresas una adecuada planeación? La respuesta es un sí definitivo. Pueden hacerse algunas modificaciones a diferencia de la

planeación estratégica de las grandes organizaciones, como que no haya una clara diferencia entre los niveles en los planes; sin embargo, es posible construirla por medio de una serie de pasos que se detallan a continuación.

Identificar al grupo de personas que contribuyen en la planeación.

Éstas pueden conformar un equipo pequeño que involucre a las cabezas de la pequeña o mediana empresa; si el número de trabajadores es muy reducido pueden también contribuir, muchas veces se originan grandiosos planes a través de las experiencias de éstos.

Verificar los recursos que posee la organización. En otras palabras, con qué contamos: capital, personal y sus competencias, materia prima,

por mencionar algunos ejemplos.

Determinar en dónde se encuentra situada la organización y hacia dónde debe dirigirse.

Orientación de la dirección o gerencia.

Por lo regular, el nivel de mayor jerarquía de

una organización (por muy pequeña que esta sea) es el encargado de formular la planeación estratégica o táctica, así como de establecer el clima organizacional. Por esta razón, se tiene que examinar con sumo

Es posible diseñar a la medida de las pequeñas y medianas empresas una adecuada planeación



cuidado los valores, creencias y costumbres que pudieran repercutir en sobre las estrategias elaboradas.

Implementar la filosofía de la organización. Este paso está relacionado con el número uno, pues también se le pide opinión al grupo de cómo establecerían la misión de la empresa. Seguramente, se prestaría a una lluvia de ideas para llegar en conjunto a la redacción correcta de dicha misión, pues la esencia de la planeación recae en el aspecto filosófico.

Establecer una misión. Es poner en papel la intención a largo plazo de la organización, es decir, direccionar sus esfuerzos, definir guías de acción y establecer los alcances.

Elaborar un diagnóstico o análisis del ambiente. Es importante conocer todos los factores internos y externos a considerar para la toma de decisiones, pues los cambios de dichos factores repercuten directamente en la organización; por esta razón, se

tiene la obligación de diseñar los mecanismos para obtener el mayor provecho de las condiciones en general.

Precisar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización. A partir del paso anterior (diagnóstico), y mediante una discusión profunda con los involucrados, se deberá llegar a un acuerdo de los cuatro apartados, apoyándose del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Propuesta de acciones concretas en las metas y estrategias. Se trata de identificar soluciones para crear estrategias, siempre a partir de los ambientes internos y externos. Es importante señalar que las estrategias siempre dependerán de las características y/o naturaleza de cada organización.

Evaluación y selección de estrategias. Existen algunas técnicas que ayudan a los encargados

a definir dichas estrategias, que pueden ser cualitativas o cuantitativas; destacan: Lluvia de ideas, árbol de decisiones, análisis de sensibilidad, matriz de portafolio y métodos simples.

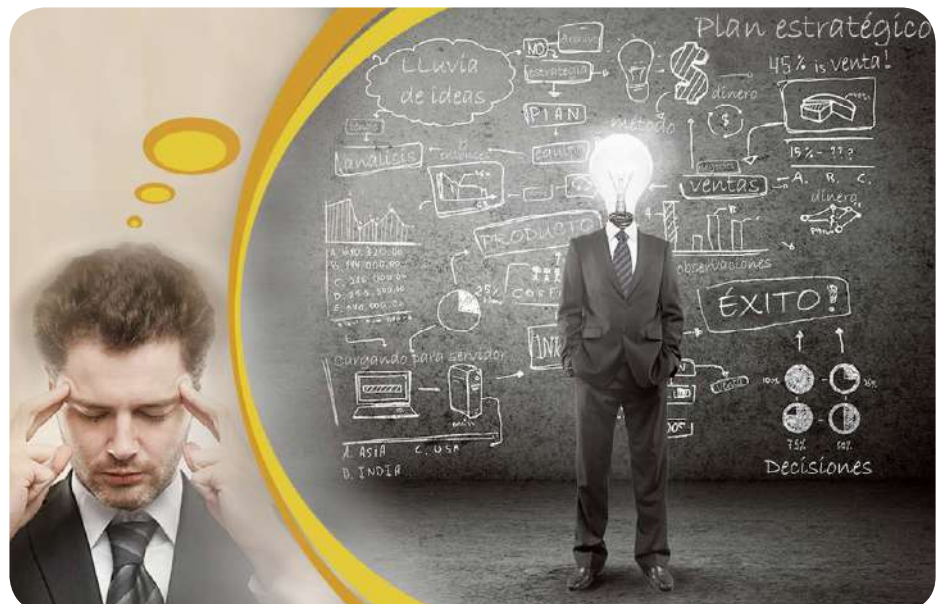
Con la evaluación, se identifica con qué se cuenta realmente en la organización (recursos materiales, humanos, financieros, infraestructura) y a partir de ahí, se seleccionan o descartan estrategias según las características de la empresa. Esta elección debe ser cuidadosa en demasía y ligada a los riesgos existentes.

Establecimiento de un plan estratégico. Debe responder a las pre-

guntas: ¿Quiénes lo van a implantar? ¿De qué manera se va a implantar? ¿Cuándo estará listo? ¿Cuál será el costo?

El último paso, pero no menos importante, es revisar y verificar que sea factible y que tenga

Existen algunas técnicas que ayudan a definir dichas estrategias; pueden ser cualitativas o cuantitativas



coherencia con la realidad en las especificaciones de cada Pyme, así como de establecer programas de contingencia por si no resulta lo esperado.

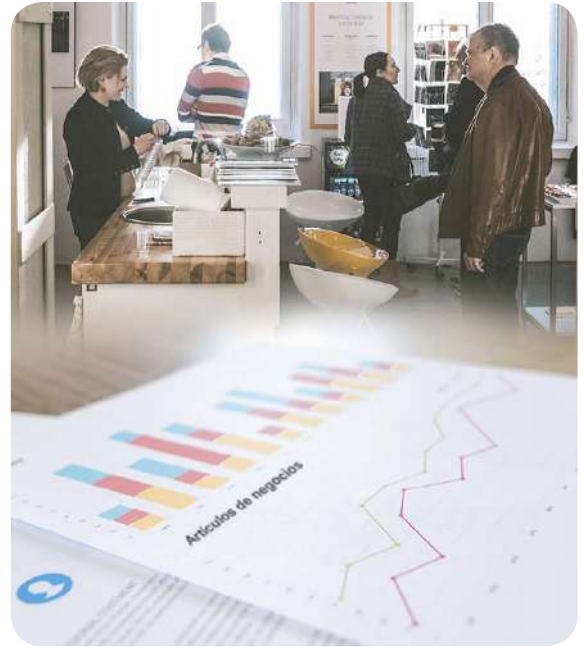
Una gran mayoría de pequeños empresarios no creen conveniente elaborar un programa de planeación, pues consideran que por la naturaleza de la organización no es necesario derivado al número de empleados u otros factores a considerar. Sin embargo, la planeación es fundamental en cualquier organización, incluso en cualquier aspecto comercial, profesional, académico o personal, ya que una buena planeación es fundamental para el alcance óptimo de los objetivos.

Definitivamente, la permanencia de las Pyme deriva en gran parte de su toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo. Aunque se carezca de preparación profesional por parte de los miembros de la organización, pueden actualizarse y pedir asesorías a los expertos.



El objetivo es claro: Los planes deben ejecutarse con eficiencia y eficacia, en el menos tiempo posible y optimizando recursos, por supuesto.

Se espera que los pasos mencionados sean claros para facilitar el proceso de planeación.



Referencias

- <https://www.forbes.com.mx/mexico-necesita-menos-pymes/#gs.wpuy3=o>
- <http://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>
- <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3539/La-instrumentaci%C3%B3n-de-la-planeaci%C3%B3n>
- <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad3.pdf>
- <file:///C:/Users/usuario/Desktop/Articulo/unidad3.pdf>
- file:///C:/Users/usuario/Desktop/Articulo/Mono_Micro_peque_mediana.pdf

Mtra. Dorín Cecilia Flores Mondragón

Coordinadora de Diplomados Presenciales y Seminarios
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
dflores@docencia.fca.unam.mx

1 <http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>

Isla Urbana: innovación para el éxito en emprendimiento social

*Nayeli Martínez Velázquez
Gabriela Dutrénit Bielous*

El Emprendimiento Social Innovador es un fenómeno emergente que ha cobrado importancia tanto en la agenda política como en la académica y, principalmente, en las nuevas prácticas empresariales de México y el mundo.



El Emprendimiento Social Innovador (ESI) consiste en un conjunto de actividades empresariales y sin fines de lucro enfocadas a resolver un problema social o necesidades de comunidades vulnerables y marginadas, mediante soluciones innovadoras que agreguen valor social.

Estas soluciones son propuestas por individuos —emprendedores sociales— e implementadas por organizaciones con diversos modelos de negocio.

¿Por qué la innovación es importante?

Dada la complejidad de los problemas sociales¹ atendidos por el ESI, cuyas implicaciones son económicas y ambientales, la innovación se vuelve un requerimiento para lograr soluciones efectivas socialmente inclusivas, económicamente sostenibles y ambientalmente sustentables. El emprendimiento social exitoso utiliza innovaciones que movilizan activos existentes de grupos marginados para mejorar sus vidas, en lugar de sólo entregar recursos y servicios externos.



(1 cm al año). Además, solamente 47.5% de las aguas residuales recibe tratamiento y, paradójicamente, cada año caen sobre esta ciudad 743 litros de agua de lluvia por metro cuadrado, es decir, 340 litros de agua por habitante, desperdiciada casi en su totalidad.

Modelo de negocio

Isla Urbana (IU) opera bajo un modelo de negocio híbrido, basado en una novedosa combinación de fuentes de financiamiento para sus actividades. El modelo le permite combinar el aspecto empresarial, a través de la venta abierta de sus sistemas a particulares, y mantener como prioridad su misión social, mediante la instalación altruista de sistemas de cosecha de lluvia en poblaciones sumamente desfavorecidas.

Isla Urbana cuenta con seis proyectos de campo en comunidades indígenas y rurales (en condiciones de extrema pobreza), a través de los que se ha beneficiado a más de 5 mil viviendas, 10 escuelas rurales y 3 albergues.

Isla Urbana

Ésta es una organización híbrida, pionera en implementar a escala sistemas de captación de agua de lluvia, principalmente en comunidades marginadas de México. Su misión social es contribuir a la sustentabilidad en México, a través de sistemas de alta calidad y bajo costo de captación de agua pluvial.

Isla Urbana: Organización híbrida, pionera en implementar a escala sistemas de captación de agua de lluvia

La población a la que se dirige este ESI es de bajos ingresos y sin abasto regular de agua (de la red pública) ni de calidad en sus hogares. Sólo en la Ciudad de México, el sector de bajos ingresos representa 70% de su población total (+/-25 millones de personas, según el Inegi, 2016). Este sector es el más afectado por problemas asociados al agua (desabasto, mala calidad, inundaciones, etcétera).

Según la ONU (2017), los mantos acuíferos de México están sobreexplotados a 40% de su capacidad natural. Una de las consecuencias es el hundimiento de la Ciudad de México



A su vez, los sistemas de ciudad se han instalado en 5 centros de salud en municipios de difícil acceso y con gran desabasto de agua; 5 escuelas, 2 mil viviendas y 3 plantas potabilizadoras comunitarias (cada una con más de 180 mil litros de agua potable cosechada al año).

Entre las principales fuentes de financiamiento, están: becas y premios de empresas y fundaciones (por ejemplo, Ashoka, Instituto Internacional de Recursos Renovables A.C., IIRRI, y bancos como HSBC y Bancomer); ingresos por ventas y aportaciones de los socios, y algunas colaboraciones con organismos gubernamentales (por ejemplo, la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Ciudad de México y la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Semarnat).

Un proceso basado en innovación

La creación y desarrollo de IU tienen su base en innovaciones continuas, en adaptaciones (prueba y error) y en la diversificación de sus productos. A su vez, estos procesos tienen su origen en la retroalimentación y el aprendizaje interactivo con las comunidades atendidas. Las etapas en el proceso de IU son:

1. Definición del problema y generación de una idea novedosa de solución (2005-2009). IU inició como una propuesta de tesis de un joven mexicano, estudiante de ingeniería industrial (en EE.UU.), quien diseñó un sistema de recolección de lluvia enfocado al contexto problemático de la situación del desabasto de agua en la Ciudad de México.

iu inició como una propuesta de tesis de un joven mexicano, estudiante de ingeniería industrial



2. De la idea a la formalización (2009-2010). Una vez concluidos sus estudios, el joven diseñador regresó a México y se asoció con su tío y tres jóvenes profesionales, enfocados a la misma problemática. Diseñaron su primer sistema a escala real y lo patentaron. Con el apoyo del gobierno local y el IIRRI, se instalaron 12 sistemas (gratuitos) en una colonia marginada de la Ciudad de México. Tras este hecho, IU fue formalizada como asociación civil sin fines de lucro a inicios de 2010.

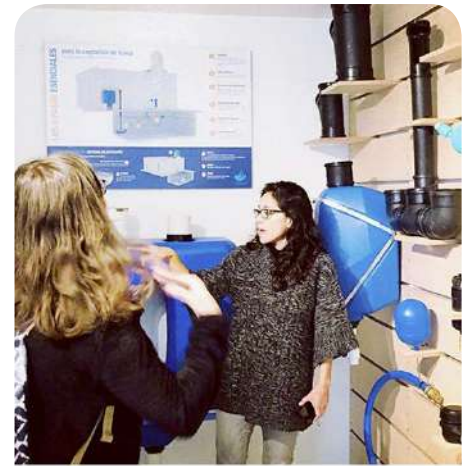
3. Crecimiento y diversificación (2010-2018). El problema de la dependencia de recursos externos y la incapacidad de comerciar sus productos hicieron que crearan una empresa paralela por medio de la que fueran escalables y comerciables los sistemas.

Ello implicó una novedad en su modelo de negocios que les permitió ser relativamente auto-sostenibles y solventar investigaciones para mejorar los materiales utilizados, así como innovaciones de producto que le han valido tener una gran diversidad de sistemas para distintos contextos (de ciudad, rurales, empresariales, etc.) y de distintos tamaños (desde sistemas para un hogar, hasta sistemas comunales e instalaciones en empresas industriales).

Además, IU ha implementado sus sistemas en algunos países de América del Sur y comunidades de África.

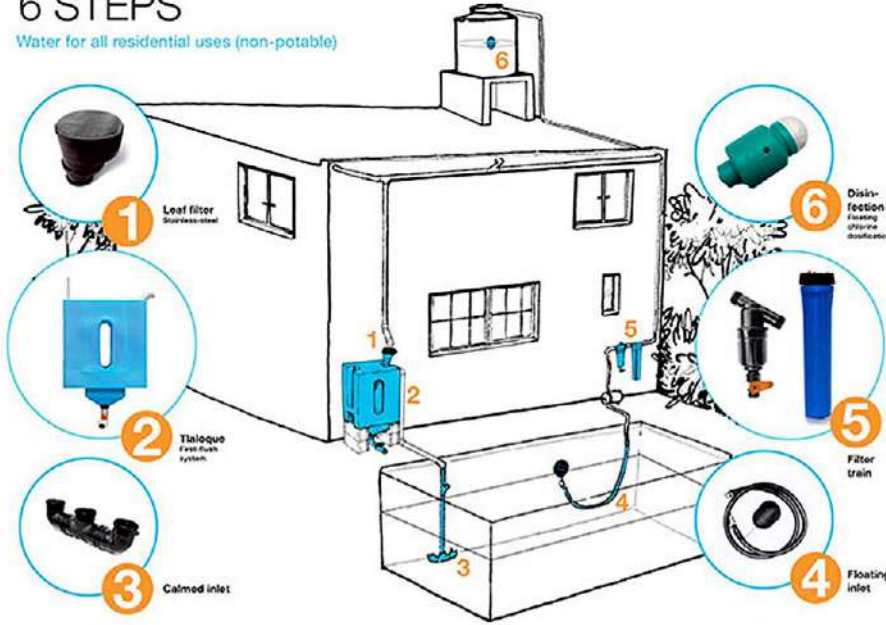
Impacto socio-ambiental

A la fecha, IU ha instalado 7 mil 700 sistemas de recolección y purificación de agua, beneficiando a 54 mil personas, y cosechado más de 333 millones de litros de agua anuales. Esta organización, además, fomenta la participación de las comunidades beneficiadas, convirtiéndolas en parte del proceso de innovación (agentes innovadores); mantiene un fuerte vínculo de participación en la instalación de sus sistemas, así como de capacitación para su uso y mantenimiento.



Isla Urbana Rainwater Harvesting System
6 STEPS

Water for all residential uses (non-potable)



¿Cuáles han sido los factores de éxito?

El ingenio y la innovación han sido fundamentales para lograr el impacto y el crecimiento de Isla Urbana. A diferencia del emprendimiento tradicional, en el ESI los problemas y necesidades sociales son los grandes drivers de estas iniciativas. Sin embargo, no basta con sólo identificar estos problemas, sino que hay que convertirlos en una oportunidad viable y, en la medida de lo posible, sostenible.

El ingenio y la innovación han sido fundamentales para lograr el impacto y el crecimiento de Isla Urbana

Isla Urbana ofrece otros servicios como talleres, capacitaciones y eventos comunitarios para difundir el conocimiento de la captación pluvial y promover una cultura de uso sustentable del agua. Por su labor socio-ambiental, este proyecto ha recibido múltiples premios nacionales e internacionales, entre los que se encuentran:

- Galardón al mérito “Joven Emprendedor 2015”, a su fundador, por el Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas
- Su fundador fue nombrado Changemaker Fellowship Ashoka (2012 y 2015)
- Momentum Project-BBVA Bancomer por “Innovación y escalabilidad en emprendimiento social 2014”
- Finalista en la BBC World Challenge, Inglaterra 2010, y en la ONU-Agua en España 2011

Principales retos

De acuerdo con diversas entrevistas, los principales retos o barreras a las que Isla Urbana se ha enfrentado durante 10 años de operación son:

- Carencia de formas jurídicas para organizaciones con modelos híbridos. Esto ha llevado a mantener dos organizaciones, una asociación civil y una sociedad anónima, lo que ha implicado mayores dificultades en sus actividades.
- Falta de programas públicos que apoyen a estas iniciativas de forma adecuada (incentivos económicos, pero también de trabajo conjunto para expandir el alcance de los emprendimientos sociales innovadores).
- Corrupción en las organizaciones públicas nacionales que gestionan el otorgamiento de los recursos públicos al emprendimiento y la innovación.



Los factores de éxito se ubican en dos niveles:

- Internos: Características del emprendedor social y de la operación de la organización (IU)
- Externos: Ecosistema de actores y vínculos que se han establecido, incluyendo la población atendida

El diseño de los sistemas de captación pluvial fue una innovación de producto, en gran medida determinada por la formación académica de su fundador (factor interno); pero, a su vez, por las condiciones socio-económicas de una población específica (factor externo). Las adaptaciones y mejoras realizadas a estos sistemas fueron “empujadas” por la continua interacción y trabajo colaborativo con la población beneficiada. Se identificaron habilidades de construcción de la población que han logrado aprovechar para incluirlos en el proceso de innovación.

Además, la estructura interna de Isla Urbana ha sido fundamental para mantener un vínculo afectivo y de retroalimentación con las comunidades atendidas. Esto ha habilitado la creación de innovaciones incrementales para perfeccionar y garantizar una adopción efectiva de la tecnología.

El acceso a redes de organizaciones del sector sin fines de lucro también ha sido un factor (externo) clave para la difusión y expansión. Esto ha permitido la diversificación de fuentes de financiamiento, lo que es parte del éxito en su modelo de negocios y del proyecto en sí mismo. Finalmente, al vincularse con otros ESI (por ejemplo, ConcentrArte y Bio-bolsa), se ha logrado un mayor impacto no sólo en la cosecha de agua de lluvia, sino también en acciones complementarias para el cuidado ambiental².



Referencias

- Alvord, S. H., Brown, L. D. & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *The journal of applied behavioral science*, 40(3), pp. 260-282.
- Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), pp. 1-22.
- Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship.
- Inegi (2016). Indicadores de bienestar por entidad federativa. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/bienestar/>
- Seelos, C. & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business horizons*, 48(3), 241-246.
- Yin, R. (2013). Case study research. Design and methods. Fifth Edition. COSMOS Corporation

Las fotografías mostradas son parte de la galería de Isla Urbana, a la que se puede tener acceso desde su página de Facebook <https://www.facebook.com/islaurbana/>

Mtra. Nayeli Martínez Velázquez

Estudiante del Doctorado en Economía, Gestión y Políticas de la Innovación Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.
nay.martinezv@hotmail.com

Dra. Gabriela Dutrenit Bielous

Profesora-Investigadora y Coordinadora del Posgrado en Economía, Gestión y Políticas de la Innovación Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco
gabrieladutrenit@gmail.com

¹ El ESI atiende necesidades que difícilmente proveen de rentabilidad de mercado. Esto debido a que, en general, la población objetivo no cuenta con los recursos para cubrir el costo de los bienes y servicios brindados. Además, se enfrenta también a la falta de infraestructura, violencia en las comunidades e incluso a idiomas y culturas diferentes (como las indígenas), lo que dificulta aún más su labor.

² ConcentrArte ha colaborado con la impartición de talleres de arte, educación y concientización ambiental y Sistema Bio-bolsa con la implementación de sistemas para transformar desechos de animales en bio-combustible y bio-compostas (en las comunidades rurales atendidas por Isla Urbana).

Evaluación de tecnologías basadas en inteligencia

Joshua Gerardo Henderson Villalpando

La tecnología es un elemento clave para el éxito de los negocios y emprendimientos, pues mejora su competitividad. La alta dirección de la empresa debe contar con elementos suficientes para la toma de diferentes decisiones, como la compra de equipo o la definición de rumbos de investigación y desarrollo. Este artículo es una guía para la evaluación de tecnologías a través de la Inteligencia Tecnológica Competitiva (ITC).

La Inteligencia Tecnológica Competitiva (ITC) puede definirse como el proceso que contempla la búsqueda, organización y documentación de información relevante para la toma de decisiones y el reforzamiento de la competitividad de la empresa. La ITC fue desarrollada como herramienta de gestión de tecnología por investigadores que buscaban actualizarse a través de patentes. Busca proveer conocimiento oportuno acerca de

ciencia, tecnología, nuevos productos y procesos, las actividades de los proveedores y competidores, para su manejo oportuno e influyente.

Típicamente los esfuerzos de ITC se enfocan en las tecnologías relacionadas con el negocio principal de la empresa, dado que es donde hay mayores inversiones de capital y donde está el interés prioritario de los directivos. A través de los años, la aplicación de la ITC se ha extendido a todo tipo de empresas, universidades, centros de investigación y asociaciones gracias al desarrollo de nuevas tecnologías, el aumento de los costos de investigación, y a la publicación de artículos y libros sobre el tema. Hoy en día, se utiliza otras herramientas como minería de datos y textos, bases de datos de las oficinas de patentes y el internet en general.



Nótese que la ITC no es sólo la recopilación de datos, pues debe contrastarse la información recopilada con la situación interna de la empresa. La ITC contempla la búsqueda, recolección y análisis de información técnica de manera sistemática y organizada para su uso oportuno. Su objetivo es dar seguimiento al estado del arte y analizar datos para la toma de decisiones y el reforzamiento de la competitividad de la empresa.

Dado que hay muchas actividades dentro de la ITC, es necesario que la alta dirección de la empresa establezca objetivos, propósito y alcance con los clientes y usuarios. Además, debe definirse una estrategia de selección de áreas de interés, monitoreo, tiempo y presupuesto disponible. Todas las actividades de la ITC deben guiarse por las leyes y la ética. Incluso, existen códigos como el de la Sociedad de Profesionales de la Inteligencia Competitiva que especifican que la ITC debe conducirse profesionalmente, con respeto a las solicitudes de confidencialidad, así como a las políticas y estrategias de la empresa.

A continuación, se presenta a detalle cada uno de los pasos del sistema de ITC.

La planeación

Se debe definir un objetivo antes de iniciar el proceso, que debe estar alineado congruentemente con las estrategias de negocio de la empresa. Hay tanta información disponible en

internet que uno podría pasar años investigando acerca del mismo tema. Por eso debe delimitarse el alcance, a partir del tiempo, el personal, las licencias de software, los recursos disponibles y las fuentes que serán consultadas. Algunas fuentes donde se encuentra información sobre tecnología son artículos científicos, boletines técnicos, patentes, fuentes de datos y algunas otras no escritas como exposiciones, congresos o ferias industriales.

La ITC no es sólo la recopilación de datos, pues debe contrastarse la información recopilada con la situación interna de la empresa

Posteriormente, se define los roles y responsabilidades. Se sugiere que los gerentes de la empresa sean quienes propongan al personal que ejecutará las tareas de la ITC, pues son quienes tienen visibilidad sobre los proyectos en proceso de la empresa, pero también de las aptitudes de quienes intervienen; mientras sean ellos quienes den su aprobación, podrán solicitar cambios en la estructura. Las prioridades, recursos y capacidades de la empresa son únicas. Sólo si el objetivo y el alcance se adaptan a las condiciones de la empresa se podrán maximizar los beneficios.

Si la empresa implementa la ITC puede haber dos situaciones: O se contrata personal nuevo, lo que implicaría costos adicionales, o, bien, se asignan nuevas tareas al personal disponible. Cualquiera de los dos casos debe analizarse a detalle para evitar impactar la productividad de la empresa y evitar retrasos en los tiempos estipulados para las tareas de Inteligencia Tecnológica Competitiva.

El paso posterior a la planeación es la búsqueda y recopilación de la información por el personal designado. A esta etapa, se le conoce como vigilancia. De acuerdo con Michael Porter, existen cuatro ejes para la vigilancia en las empresas:

Vigilancia tecnológica

El paso posterior a la planeación es la búsqueda y recopilación de la información por el personal designado. A esta etapa, se le conoce como vigilancia. De acuerdo con Michael Porter, existen cuatro ejes para la vigilancia en las empresas:



1. La vigilancia competitiva, encargada de la información de los competidores actuales y potenciales
2. La vigilancia comercial, enfocada en los clientes y proveedores
3. La vigilancia del entorno, dirigida a los factores socioeconómicos que pueden impactar a la organización.
4. La vigilancia tecnológica, enfocada en las tecnologías aplicables en nuevos productos y procesos. Esta última es la más relevante para procesos de innovación y diseño de producto, ya permite estar informado sobre las novedades en investigación básica y aplicada.

Por otra parte, la vigilancia comprende tres tipos de actividades:

- Vigilancia pasiva (escaneo): La consulta rutinaria de diversas fuentes para encontrar datos de interés
- Vigilancia activa (monitoreo): Búsqueda continua acerca de determinadas actividades para actualizarse en tendencias y novedades en el rubro de interés.
- Investigación (búsqueda): Búsqueda puntual de información sobre un tema particular.



La mezcla y ponderación de las actividades de escaneo, monitoreo y búsqueda dependerá de los objetivos y prioridades de la empresa, pero estos deben respetar los tiempos planteados en el paso anterior.

Análisis de la información

Los resultados de la vigilancia tecnológica son retomados para analizarse y, posteriormente, difundirse y utilizarse en la toma de decisiones en la empresa. Es necesario

hacer un seguimiento de vigilancia tecnológica periódicamente y contrastar la información recopilada con la obtenida en las ocasiones predecesoras para conocer los avances de innovación, así como los cambios en normatividad y leyes.

Se propone analizar la información por rubros que pueden incluir, pero no limitar, información de normatividad, legislación, nuevos competidores, proveedores potenciales, tecnologías de la competencia, tecnologías de potencial aplicación para la empresa, información financiera disponible. Éstos son necesarios para asegurar la viabilidad, así como para conocer los avances en la innovación y nuevas tecnologías.

Los resultados de la vigilancia tecnológica son retomados para analizarse, difundirse y utilizarse en la toma de decisiones en la empresa

Difusión de la información

A continuación, con la información analizada, se genera reportes de ITC que serán la base para preparar las presentaciones a la dirección de la empresa. En estos documentos, se deberá presentar de manera concisa la información requerida por la dirección para la toma de decisiones. Los reportes servirán como elementos de difusión del conocimiento dentro de la empresa. Estos documentos son información confidencial y privilegiada para la empresa; su aprovechamiento representaría una ventaja competitiva para los competidores.



Los reportes son preparados por el personal encargado de la vigilancia tecnológica, pero son revisados por la gerencia para asegurar su congruencia con la estrategia y las prioridades de la empresa. Después de la revisión, los resultados se presentan a los directores, quienes darán su retroalimentación. Sus comentarios deberán ser incluidos para la difusión en la empresa.



Toma de decisiones

Una vez que se haya presentado los resultados de la ITC, y la dirección de la empresa haya estudiado los reportes, se podrá reunir a los principales interesados para la toma de decisiones que permitan incrementar la competitividad de la empresa. Las decisiones resultantes pueden ser muy variadas, desde evaluar alguna tecnología, decidir en qué tecnologías invertir, investigar a algún competidor, generar alianzas con alguna universidad o centro de investigación, hasta plantear políticas y solicitudes a los proveedores. Si las decisiones de negocio tomadas conciernen al personal involucrado en la ITC, se les deberá mantener informados para asegurar que los esfuerzos aplicados en futuros ejercicios de vigilancia estén alineados con las prioridades de la empresa.

Éste es el paso más importante de la ITC, pues si se procede con la vigilancia, el análisis y difusión de la información, pero no se toman decisiones, será sólo información acumulada; un gasto de recursos, tiempo y dinero. Sólo la toma de decisiones y su puesta en marcha puede incrementar la competitividad de la empresa.



Referencias

- Castañón, R. & Solleiro, J. (2016). *Gestión tecnológica: Conceptos y prácticas* (2ª. ed.). México: Secretaría de Economía-Conacyt.
- Castellanos, O. & Vargas, F. (2005). Vigilancia como herramienta de innovación y desarrollo tecnológico. Caso de Aplicación: Sector de empaques plásticos flexibles. *Revista ingeniería e investigación*, 25(2), pp. 32-41.
- Escorsa, P. (2007). *La inteligencia competitiva, factor clave para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones* (F. M. conocimiento, Ed.).
- García Vergara, M., Castellanos Domínguez, O. & Monroy Varela, S. (2008). Implementación de sistemas de inteligencia tecnológica desde la perspectiva de la complejidad. *Revista ingeniería e investigación*, 28(2), pp. 108-118.

La doctora Alejandra Herrera Mendoza fungió como asesora del autor en la elaboración de este artículo.

Mtro. Joshua Gerardo Henderson Villalpando
josh_henderson_@hotmail.com



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



XXIII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

ISSN: 2395-8960

2018

Ciudad Universitaria, Cd. Mx.

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

OCTUBRE 3, 4 y 5



congresointernacional@fca.unam.mx
Teléfonos
52(55) 56 22 84 90
52(55) 56 22 84 80
52(55) 56 16 03 08

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria,
Cd. Mx., C.P. 04510