

Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



Núm. 176,
marzo-abril
de 2019

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



90
AÑOS
FCA
UNAM

Figueacero: fortaleza en la administración

➤ De la experiencia simple a la experiencia wow en el sector *retail*

➤ Invertir o repartir dividendos: ése es el dilema para generar valor



La diferenciación a partir de valores y emociones

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

DIRECCIÓN EDITORIAL

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

Dr. Armando Tomé González
Secretario General de la FCA-UNAM

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

Dra. Clotilde Hernández Garnica
Directora Editorial

Mtra. Alejandra Altamirano Román
Coordinadora Editorial

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN EDITORIAL

Dr. José Ricardo Méndez Cruz
Director

Mtro. Víctor Alejandro Hernández Arteaga
Coordinador de Producción Editorial

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

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: Dr. 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

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

Dra. Mónica González Contró
Abogada General

Mtro. Néstor Martínez Cristo
Director General de Comunicación Social



Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Director

Dr. Armando Tomé González
Secretario General

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

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

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

Mtro. Rafael Rodríguez Castelán
Jefe de la Licenciatura en Administración

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

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

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

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

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

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

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

Mtra. María Elena García Hernández
Secretaria de Planeación

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

Mtro. Gustavo Almaguer Pérez
Secretario de Personal Docente

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

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

Lic. Ernesto Durand Rodríguez
Secretario de Difusión Cultural

Mtra. Silvia Berenice Villamil Rodríguez
Secretaria de Vinculación

Mtra. Mitzi Jacqueline Gómez Morales
Secretaria de Cooperación Internacional

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

El correo del lector

Soy María Carolina Alfaro, psicóloga de profesión. Actualmente, curso la Maestría en Medicina Conductual. Tengo un consultorio en el norte de la ciudad y cuando leí el artículo “Declaración anual 2018 para personas físicas”, que se publicó en el bimestre septiembre-octubre de *Emprendedores*, pensé que podrían orientarme, pues este año es la primera vez que voy a presentar mi declaración anual.

Estimada María Carolina, con la finalidad de apoyar a los contribuyentes (personas físicas) en la elaboración de la Declaración Anual de Impuesto Sobre la Renta por ingresos por salarios percibidos en el ejercicio 2018, la Facultad de Contaduría y Administración pone a su disposición un servicio gratuito de asesoría fiscal, abierto al público en general, para cumplir con esta importante obligación.

Recuerda que si vas a asistir a la asesoría fiscal es necesario contar con la siguiente documentación:

- Identificación
- Clave del Registro Federal de Contribuyentes
- Contraseña de acceso a la plataforma del SAT o E.firma, esta última es indispensable si generaste saldos a favor superiores a \$10,000.00 pesos
- Resumen anual de percepciones e impuestos 2018
- Constancia de intereses percibidos (si es el caso)
- Comprobantes de deducciones personales, entre otros:
 - Honorarios médicos, dentales, de nutriólogos y de psicólogos
 - Gastos hospitalarios
 - Gastos de funeral
 - Donativos (a donatarias autorizadas)
 - Constancia de intereses reales por créditos hipotecarios
 - Aportaciones complementarias de retiro
 - Primas de seguros de gastos médicos (sólo los pagados por el contribuyente)
 - Transporte escolar (cuando sea obligatorio para los alumnos de la escuela correspondiente)
 - Pagos de colegiaturas

En *Emprendedores*, nos alegra que seas una mujer emprendedora en busca de oportunidades y prueba de ello es tu consultorio que presta un importante servicio a quienes lo requieren. Además de la asesoría fiscal que ofrece la Facultad, te compartimos que en el Cenapyme contamos con el curso *Contabilidad para no contadores*, que seguramente te brindará los elementos fundamentales para entender y utilizar la información de los estados financieros en la toma de decisiones que realices en tu negocio.

En el número 176

6

Talento humano

Home Office, alternativa de optimización laboral y de gestión para las Pyme

Luis Fernando Zúñiga López

Silvia Berenice Villamil Rodríguez

10

Tecnología, innovación y competitividad

De la experiencia simple a la experiencia wow en el sector retail

Christian Abraham González Zepeda

15

Emprendimiento social

El Búnker de Arte y Creación: un lugar seguro para la producción cultural

Samantha Aline Gasca Velázquez

Ernesto Durand Rodríguez

18

Sustentabilidad y responsabilidad social

Puertos sustentables: una oportunidad de negocio

Hugo Javier Buenrostro Aguilar

22

Las empresas hablan

Figueacero: fortaleza en la administración

Enrique Canseco Rodríguez

Lizeth Ivon Estrada Vargas

28

Finanzas y economía

Invertir o repartir dividendos: ése es el dilema para generar valor

Ricardo Cristhian Morales Pelagio

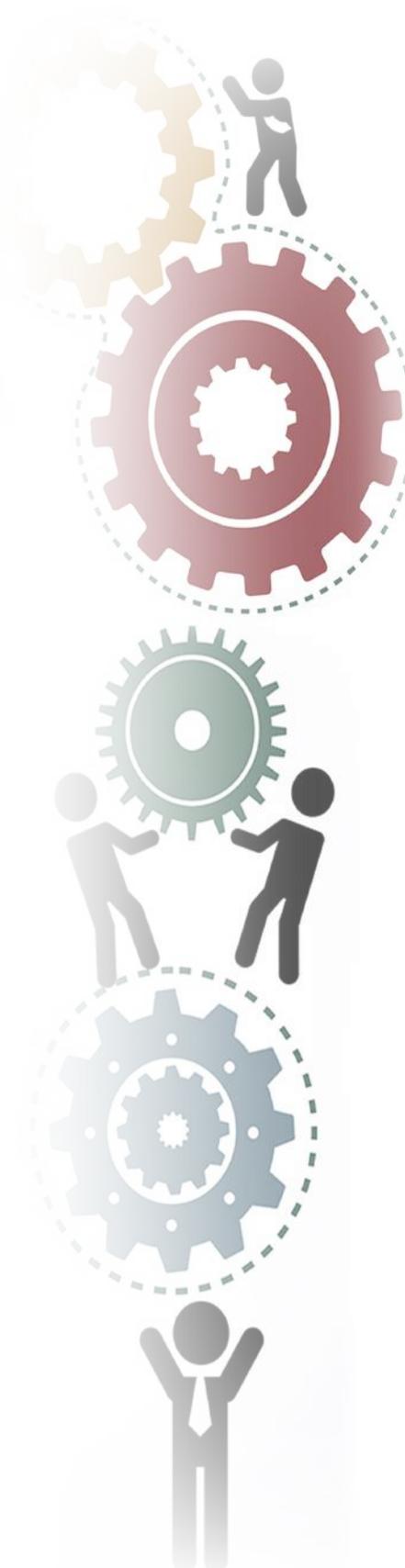


32 Ventas y Mercadotecnia
La diferenciación a partir de valores y emociones
Miguel Ángel Aguayo Reyes

37 Negocios internacionales
Lo que México puede aprender del Pacífico Asiático
María Catalina Cariño Vázquez

41 Consultorio legal y fiscal
Emprender derecho: normas jurídicas
Isaías Reyes Bojórquez

45 Después del trabajo
Colibrí: el captador de rayos
Diana Isabel Díaz Martínez
Alejandra Pérez Gómez



Home Office, alternativa de optimización laboral y de gestión para las Pyme

Luis Fernando Zúñiga López
Silvia Berenice Villamil Rodríguez

Cada día, las organizaciones buscan beneficios mutuos entre colaboradores y directivos. Un ejemplo es el *home office*, que ha surgido como un recurso más de trabajo sin descuidar la eficacia y la productividad.

A continuación, abordaremos el tema del trabajo en casa o teletrabajo, también conocido por su anglicismo *home office*. Analizaremos su viabilidad en áreas laborales, así como su eficiencia, rentabilidad y potencial en México y otros países. Si bien esta modalidad de trabajo resulta una atractiva posibilidad para disminuir costos de espacio, traslados y estrés, los aspectos culturales y profesionales requieren de un esquema de adaptabilidad y eficiencia por parte de los directivos y colaboradores de empresas, quienes ven en esta opción una alternativa para optimizar la organización del trabajo y dotar de mayor autonomía de gestión a los empleados, tanto en el plano laboral como en la vida personal.

Los beneficios para trabajadores y empleadores pueden ser varios: la flexibilidad laboral y de horario, mayor rendimiento y motivación para alcanzar objetivos y aumentar la productividad, mejora de la salud y en general y la calidad de vida de los trabajadores. Por ejemplo, en cuestión de movilidad espacial, el *home office* favorece la disminución en la saturación del transporte público y evita traslados que pueden ser hasta de cinco o seis horas diarias entre “ida y vuelta”. Este último punto impacta en los anteriores, pues año con año la congestión vehicular aumenta. Prueba de ellos es que tan sólo de 2015 a 2016 el tiempo de viaje promedio aumentó 5% en la Ciudad de México, lo que afecta a las pequeñas y medianas empresas (Pyme), pero también a las grandes (Arredondo, 2017).

De acuerdo con Boginno (2013), un estudio realizado a más de 200 teletrabajadores en Argentina reveló que 7 de cada 10 empleados consideran que es posible hacer su trabajo en casa tres o cinco días de la semana. Por su parte, Siseles (2013) plantea que países europeos



como Finlandia, Suecia y Holanda consideran de gran importancia esta forma de trabajo, mientras que en América Latina, Argentina y Uruguay encabezan la promoción de esta modalidad laboral.

Con base en lo anterior, creemos que es posible adoptar esta modalidad de empleo en prácticamente cualquier lugar del planeta; desde luego, siempre es importante considerar las particularidades de cada país o región, así como las condiciones económicas, sociales, culturales y tecnológicas que faciliten su aplicabilidad en distintos sectores e industrias.

Condiciones básicas para el *home office*

Para ser una alternativa de empleo, el *home office* requiere por parte de la empresa que lo adopta, lo siguiente:

- Disposición de la organización para aceptar y adaptarse a esta forma de trabajo.
- Equipo de cómputo adecuado.
- Seguridad de acceso remoto a la red (sistemas, aplicaciones y correo electrónico) de la empresa minimizando riesgos de intrusión o *hackeo*.
- Aplicaciones para videoconferencia.
- Personal capacitado en el uso de tecnologías de información y comunicación.



A partir del establecimiento de las condiciones idóneas, el home office puede resultar en una práctica benéfica para las organizaciones

Por otra parte, el personal que realiza *home office* debe tener la disposición para trabajar a distancia y en diferentes sitios y momentos, para lo que requiere:

- Tener acceso a Internet en todo lugar: casa, restaurantes, cibercafés, plazas comerciales, entre otros.
- Organizar sus tiempos para la realización de actividades laborales.
- Ser profesional, disciplinado y ordenado para llevar a cabo las tareas asignadas, individuales y grupales.
- Disposición para mantener conexión y comunicación con jefes y colaboradores.
- Interés en actualizarse de manera permanente en el uso de aplicaciones y diversas herramientas tecnológicas para el trabajo a distancia.

El *home office* puede realizarse en forma escalonada, es decir, en distintos momentos, de acuerdo con las tareas que cada colaborador debe realizar, con lo que el personal no tiene que estar físicamente a diario en la empresa, esto puede contribuir a elevar el rendimiento laboral y a mitigar el desgaste provocado por los traslados al centro de trabajo u oficina.

Si está interesado en probar e implementar esta modalidad laboral, además de tomar en cuenta las condiciones antes mencionadas, puede intentar con los empleados más responsables y proactivos, es decir, afines al perfil de trabajador autónomo; también será necesario establecer un programa de administración por objetivos con supervisión de mandos superiores, quienes deberán cumplir este perfil.



De acuerdo con Vargas (2015), en México los empleos con mayor factibilidad para el trabajo fuera de la oficina son los de programador, redactor, diseñador, contador, administrador, ejecutivo de ventas, personal de soporte técnico, profesor de cursos en línea, entre otros. La misma fuente señala que para los mexicanos el *home office* representa en cifras:

- Un ahorro anual de hasta 39 mil pesos en traslados.
- 590 horas al año en transporte público que bien pueden utilizarse en dormir más, hacer ejercicio o trabajar desde más temprano.
- Ser parte del 25% de personas de este país que no sufren de estrés por su empleo.
- Adicionalmente, el *home office* puede traer beneficios para las empresas como: aumento de la productividad, retención del personal y disminución del ausentismo, de rotación y de accidentes laborales, así como ahorro en viáticos y comedores.

De acuerdo con un estudio realizado por la Federación Argentina de Empresas de Trabajo Temporario (Infobae, 2018), el trabajador *millennial* con frecuencia prefiere esta modalidad de empleo, inclusive antes que un buen salario (en términos generales, los *millennials* cambian de trabajo en promedio cada nueve meses, por lo que muestran una alta rotación laboral; no obstante, se ha observado que las empresas que aplican el *home office* tienen una mayor permanencia de empleados, dos años en promedio). Creemos que esta modalidad de trabajo resulta atractiva para este grupo, pues le permite conciliar actividades del trabajo, el colegio, la familia o el cuidado personal, entre otras; al tiempo, con la posibilidad de tener un horario flexible, se reducen significati-

vamente sus traslados a la oficina. Otro aspecto positivo es que esta forma de empleo fomenta la autonomía del trabajador, quien administra su tiempo y labora por objetivos, pues favorece la disciplina para organizar sus actividades. Por ejemplo, en el caso de aquellos que estudian, pueden continuar su formación académica y actualizarse con las posibilidades que hoy brinda la educación abierta y a distancia. En otras palabras, el *home office* contribuye a aumentar la calidad de vida de las personas que mejor se adapten, pues los espacios para el desarrollo de la vida personal y académica son más fáciles de combinar y posibilitan un mejor desempeño profesional y laboral.

Del *home office* al *flexiworking*

Actualmente, grandes empresas desarrollan sinergias que estarían transformando la organización y gestión del trabajo en empresas de todos los tamaños y giros. Tal es el caso de la alianza entre WeWork y Microsoft. WeWork trabaja en el diseño de espacios laborales que motiven, propicien la interacción y el *networking*. Microsoft, por su parte, propone un *flexi-work* (trabajo remoto, sin horarios y sin jefes) mediante un entorno virtual donde los usuarios obtengan un alto beneficio de sus aplicaciones en la nube, inteligencia artificial, traductores, entre otros servicios (Portella, 2018). Es decir, se comparte espacio físico y recursos tecnológicos en determinados tiempos de acuerdo con las necesidades de miembros y empleados, por lo que se cuenta con un espacio propicio para que se creen sinergias y alianzas entre personas que trabajan por cuenta propia, así como pequeñas, medianas y grandes empresas.



Un signo de nuestro tiempo son las diversas formas laborales a las que se incorporan las nuevas generaciones, cada vez más prácticas y eficientes

Ejemplo de lo anterior son las oficinas de WeWork Reforma Latino, en la Ciudad de México, donde los pasillos son angostos y los comedores tienen mesas grandes para provocar la interacción entre emprendedores y empresarios que allí trabajan, y que en muchas ocasiones tienen proyectos afines o complementarios.

Como se puede advertir, esta incipiente tendencia laboral parte de una nueva concepción de trabajo y es también generacional –como mencionamos antes. Los *millennias* no están dispuestos a pasar ocho horas diarias en una oficina para devengar un salario –algo que era habitual para generaciones anteriores–; por el contrario: entre los factores que más aprecian los *millennials* al buscar trabajo destacan: “las oportunidades de crecimiento en la empresa (60%), la flexibilidad horaria (30%) y la compatibilidad con la misión de la empresa (20%)” (Infobae, 2018). También los motiva “ser parte de un buen equipo de trabajo (33%), desarrollarse en un buen clima laboral (33%), [así como] la posibilidad de hacer *home office* –al menos una vez a la semana- (33%)” (Infobae, 2018).

De acuerdo con lo anterior, el *home office* y el *flexiworking*, o flexibilidad horaria, son una apuesta a transformar la rigidez de las estructuras y cultura organizacionales, a partir de un esquema mixto y flexible en días y horas de trabajo a la semana, de modo tal que se optimicen recursos y se obtengan mejores resultados. Es un asunto de ganar-ganar, tanto para las empresas como para los colaboradores.

El *home office* y el *flexiworking* son modalidades laborales que están en proceso de ma-

durez y cada vez son más las empresas productivas, de servicios y del sector social que pueden incorporarlas. *Adaptarse* es la palabra clave para que ambas modalidades sean una opción real de empleo en empresas de todos los tamaños, en especial las Pyme para que pueden aumentar su productividad y hacer frente a las cambiantes demandas del mercado.

Referencias

- Boggino, F. (2013, 3 de marzo). Teletrabajo, una modalidad que suma adeptos. La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/teletrabajo-una-modalidad-que-suma-adeptos-nid1559385>
- Siseles, S. (2013, 2 de agosto). El teletrabajo, una buena opción para la mujer. Clarín. Recuperado de: http://www.clarin.com/buena-vida/mujeres-teletrabajo_0_S1-8S5SoPQe.amp.html
- Vargas, M. (2015, 30 de abril). ¿Qué es el home office? ¿Te gustaría trabajar desde tu casa? Occmundial. Recuperado de: <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-el-home-office-te-gustaria-trabajar-desde-tu-casa/>
- Arredondo, I. (2017). Chilangos pasan hasta 45 días del año en el tránsito. El universal. Recuperado de: <http://interactivo.eluniversal.com.mx/2017/tiempo-trafico/>
- Infobae (2018, 9 de octubre). Flexibilidad horaria y home office, motivadores de los jóvenes a la hora de buscar empleo. Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias/2018/10/09/flexibilidad-horaria-y-home-office-motivadores-de-los-jovenes-a-la-hora-de-buscar-empleo/>
- Portella, A. (2018, 10 de mayo). Microsoft quiere articular el trabajo del futuro, y por esto se alía con WeWork. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/microsoft-quiere-articular-el-trabajo-del-futuro-y-por-esto-se-alia-con-wework/>

Dr. Luis Fernando Zúñiga López

Profesor de la Academia de Administración Básica
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
lzuniga@fca.unam.mx

Mtra. Silvia Berenice Villamil Rodríguez

Profesora de la Academia de Administración Avanzada
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
svillami@fca.unam.mx

De la experiencia simple a la experiencia wow en el sector *retail*

Christian Abraham González Zepeda

La experiencia del cliente es un beneficio adicional a lo que cualquier producto puede ofrecer. A su vez, el empresario se beneficia con ella, pues logra un acercamiento más preciso a ellos y a potenciales clientes.

Hoy el término *retail* se utiliza comúnmente para referirse al comercio al detalle o minorista. Lo conforman negocios con venta directa al público e incluye, entre otros, tiendas de abarrotes, papelerías, misceláneas, tintorerías, tlapalerías, farmacias de barrio, librerías, loncherías, tiendas de ropa. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi, 2014), en México, se registraron 2.39 millones de establecimientos de los que 98% eran de tamaño micro (hasta 10 trabajadores) y empleaban a 5.78 millones de personas. El *retail* también incluye establecimientos grandes, los que, de acuerdo con cifras de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales en México, aportan 18 mil 200 millones de pesos al Producto Interno Bruto (PIB) anuales (Jaramillo, 2018).

Estos datos muestran la importancia del sector *retail* y el motivo por el que se realizan estudios para administrar mejor la experiencia de los clientes en el punto de venta. Por ejemplo, Qmatic detectó una brecha importante entre las expectativas de los responsables de marca y las expectativas de los clientes, como lo señala Díaz (2014): “El 82% de las marcas piensa que está ofreciendo una experiencia óptima mientras que el 72% de los consumidores ha encontrado inconsistencias en la misma experiencia en alguno de los puntos de contacto.” La misma fuente indica que “el 49 % de los consumidores prefiere asistir a las tiendas físicas para probar y a lo mejor comprar que hacerlo a través de internet”, por lo que es importante estar atento a todas las experiencias que tienen los consumidores con el negocio.

De acuerdo con datos de Price Waterhouse Coopers (PWC, 2018), una encuesta aplicada a un mil mexicanos arrojó que 88% basa su decisión de compra en la experiencia del cliente.



¿Qué es la experiencia del cliente y cómo gestionarla?

PWC (2018) define la experiencia del cliente como el impacto agregado de cada interacción que un cliente tiene con un producto, el servicio, las soluciones y los mensajes de una marca, es una expresión natural de quiénes son y el valor que brindan a sus clientes.

En otras palabras, la experiencia del cliente (o *customer experience*) es el conjunto de interacciones de manera racional, física, psicológica o emocional que tiene el consumidor con la organización; se basa en percepciones que afectan su comportamiento de compra de manera positiva o negativa. Asimismo, crea o no lealtad a la marca, lo que se refleja en el aumento o disminución de sus ingresos.

Algunas situaciones que debe evitar en su negocio para no generar una mala experiencia del cliente son:

- Falta de disponibilidad de productos
- Precios excesivamente elevados
- Ofrecer productos de no son de calidad, tienen mala reputación o dudosa procedencia
- Empleados con mala actitud o sin capacitación
- Espacios de atención sucios, desordenados y con largas filas
- Publicidad o promociones engañosas

La gestión de la experiencia del cliente (o *customer experience management*, en inglés) es una función que tiene como objetivo entender,

gestionar y diseñar las interacciones con clientes, con el fin de influir en su percepciones para potenciar e incrementar su nivel de satisfacción y lealtad. Algunos de los elementos clave que debe considerar para llevar esta gestión son:

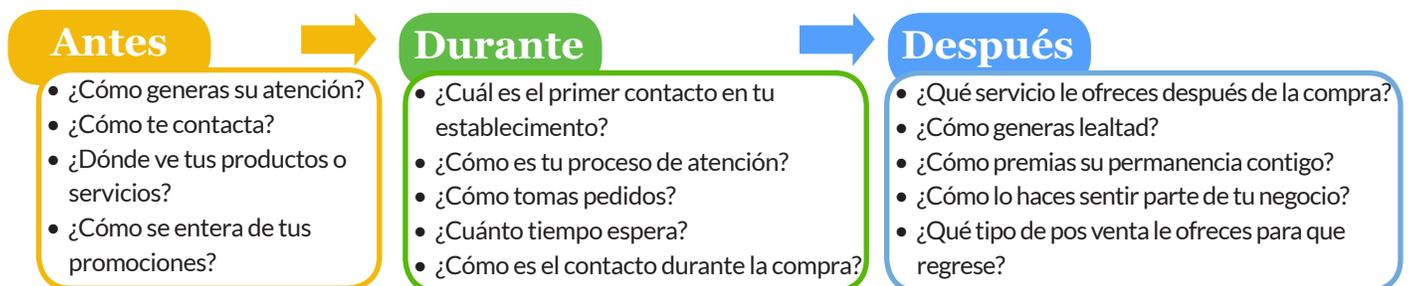
- Estrategia y cultura enfocada al cliente
- Compromiso de los dueños del negocio por una política de calidad
- Diseñar procesos para brindar una mejor experiencia al cliente
- Hacer uso de nuevos métodos y herramientas para persuadir a los clientes

El seguimiento de sus clientes a partir de una estrategia potenciará el grado de satisfacción que desee provocarle

Entre las herramientas que se pueden usar para gestionar la experiencia del cliente, se encuentran las siguientes.

Programa VOC (*Voice of Customer*, por sus siglas en inglés). Se refiere a recopilar, de manera oportuna, las opiniones del cliente, por ejemplo, a través de entrevistas, cuestionarios, formularios con el fin de conocer aspectos clave de tus clientes: ¿qué tipo de necesidades tienen?, ¿qué problemas enfrentan en tu establecimiento?, ¿qué es lo que más les gusta de tu negocio?, ¿qué sienten cuando compran o asisten a tu establecimiento? Se requiere analizar la información y tomar las medidas necesarias para mejorar sus experiencias.

Mapa de viaje del usuario (generalmente, se conoce por el término en inglés, *journey map*). Es una herramienta que se utiliza en el método *Design Thinking*, centrado en la experiencia del usuario para desarrollar innovación en las etapas o fases en las que el cliente interactúa con la empresa, es decir, divide la experiencia del cliente en aspectos clave en tres etapas: antes, durante y después de la compra. En cada una de estas fases, se realiza preguntas clave, la mayoría orientadas a cómo mejorar.



En cada etapa, se puede identificar las interacciones y los aspectos positivos para lograr que el cliente tenga una experiencia buena, así como los aspectos negativos para corregirlos y mejorarlos.

El mapa empático. Herramienta que permite conocer las percepciones que valora el cliente referente a un producto o servicio. Para elaborar el mapa, se puede realizar entrevistas a clientes, a los trabajadores o por medio de la observación directa en el establecimiento. Es importante medir la experiencia del cliente, porque con ella es posible conocer lo que se debe mejorar. Dos indicadores básicos de la experiencia del cliente son las quejas, los reclamos y las devoluciones de productos. Sin embargo, lo importante no sólo es identificar estos problemas, sino comprender lo que los clientes pueden vivir para mejorar su experiencia.

A continuación, tenemos tres preguntas clave para monitorear indicadores básicos de la experiencia de sus clientes. Uno es el indicador neto de promoción, generalmente conocido por sus siglas NPS (en inglés *Net Promoter Score*), que básicamente responde a la pregunta: ¿Qué tan probable es que recomiendes nuestro negocio a un familiar, amigo o conocido? Otro es el indicador del esfuerzo del cliente, comúnmente referido como CES (*Customer Effort Score*), y que se realiza a partir de la pregunta: ¿Qué tanto se esfuerza la empresa en resolver necesidades o problemas del cliente? Finalmente, está la satisfacción del cliente o, CSat (en inglés *Customer Satisfaction*), que se determina con la pregunta: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el producto (bien o servicio)?

De la experiencia sencilla a la experiencia wow

La experiencia wow puede definirse como un momento muy positivo o sorprendente para el cliente cuando es parte de las interacciones con nuestra empresa. El objetivo de esta experiencia es brindar momentos que le puedan producir percepciones, recuerdos o impresiones excelentes. Son tres las acciones básicas para diseñar una experiencia wow, veamos cada una.



Diseña la experiencia. Para realizar esta actividad, es preciso conocer las necesidades del cliente. Con ese propósito, se puede utilizar cualquiera de las herramientas que se han propuesto (mapa empático, viaje del usuario o programa VOC). Utilice esa información para crear un ambiente sorprendente en su negocio; cuide cada detalle por mínimo que parezca (colores, olores, orden, acomodo, etcétera) y enfóquese en generar ideas que puedan sorprender al cliente.

Supera sus expectativas. Enfóquese en las emociones que el cliente considera que harán única su experiencia; hágalo sentir especial y sumergido en un momento irrepetible. Haga que esté acompañado en todo momento, sin que se sienta acosado; atienda sus dudas de una manera profesional; evite sus frustraciones por no saber información acerca de sus productos; sea claro en los precios, tiempos de entrega y disponibilidad. Cuando el cliente tenga alguna queja o reclamo, escúchelo y ofrezca soluciones reales, nunca le mienta, brinde orientación, ayúdele a encontrar el producto o servicio que necesita, muestre paciencia y un verdadero interés en escuchar sus necesidades u opiniones. De acuerdo con Wharton (2009) “...el 75% de clientes que han pasado por una experiencia wow regresarán a tu establecimiento y de ellos el 80% te recomendarán con 4 o 5 personas más.”

Vende experiencias, no productos o servicios. Comprenda que el cliente no sólo va a su establecimiento a comprar productos (bienes o servicios); en realidad, va por todo el concepto que encuentra en él. Estimule los sentidos de su cliente (tacto, vista, olfato y oído) con elementos que permitan generar impresiones positivas de tu ambiente de negocio, invítalo a tomar decisiones de compra en las que se sienta convencido de que adquiere una experiencia, no sólo un producto.

Sencillas, pero contundentes medidas son suficientes para que la experiencia wow alcance su cometido

Cómo aplicar la experiencia wow en el caso de una pequeña ferretería

José es dueño de una ferretería y emprendió las siguientes acciones para mejorar la experiencia de sus clientes, luego de entrevistar a algunos de ellos y observar su comportamiento en el local antes, durante y después de comprar.

- Remodeló la fachada con colores atractivos, mostró las marcas más solicitadas por los clientes y cambió la iluminación lo que hizo más atractivo su local.
- Ordenó los productos, de acuerdo con su tipo, para que estuvieran a la vista del cliente, y los ubicaron según su uso (construcción, electricidad, plomería y los más utilizados en el hogar). No sólo facilitó la ubicación, también permitió que se dieran cuenta de que había otros productos que podrían necesitar.
- Ordenó y clasificó sus estantes para una mejor y rápida localización de productos por parte de los empleados.
- Abrió una página en Facebook en donde los clientes pueden consultar un catálogo de precios y productos disponibles en la tienda; habilitó el chat de forma automática y un apartado de preguntas frecuentes, así como un número de atención y WhatsApp donde se pueden realizar pedidos con anticipación o preguntar precios y disponibilidad de productos.



- Cada mes contacta a un patrocinador distinto para que haga promociones en su establecimiento (concursos, regalos y descuentos). Por ejemplo, el día del padre hacen ofertas especiales y festejos en el local.
- Estableció un sistema de turnos para la atención de clientes que le permite no sólo saber la productividad con la que trabaja cada empleado, sino mejorar los tiempos de atención y reducir la espera. En el lugar de espera, colocó una televisión en la que proyecta videos tutoriales para animarse a usar o mejorar el uso de determinada herramienta, deportes y noticias, y un garrafón de agua.
- Colocó una mampara donde anuncia las promociones del mes y datos de sus redes sociales para facilitar a los clientes la consulta de información relevante.
- Capacitó a sus empleados en la atención a clientes (apoyado de algunos videos de YouTube) e implementó un catálogo en el que los empleados encuentran la información técnica de los principales productos para asesorar a los clientes



- Amplió su oferta de opciones de pago y servicios: Hoy a través de un pequeño clip de cobro, puede recibir pagos con tarjeta de débito y crédito, inclusive en algunas ocasiones cuenta con meses sin intereses.
- Reunió un directorio de plomeros, albañiles y herreros de absoluta confianza que puede recomendar a los clientes que no se animan a hacerlo por ellos mismos.

- k. Hizo alianza con algunos transportes cerca de su local para la entrega a domicilio a costos accesibles.
- l. A solicitud de algunos clientes, ahora también realiza recargas telefónicas y colocó una expendedora de refrescos de lata.
- m. Envía información relativa a promociones por correo electrónico.
- n. Desarrolló una breve encuesta de satisfacción de clientes con preguntas claves cómo: ¿Qué tanto recomendaría a otras personas la visita al lugar?, ¿qué fue lo bueno del servicio recibido? y ¿qué recomendaría para mejorar?

En general, se ha enfocado en lograr que la experiencia del usuario sea la de un cliente satisfecho que regresa al negocio porque siempre encuentra soluciones para su hogar o trabajo, gracias al profesionalismo y atención personalizada de sus empleados, el impulso de los patrocinadores, que ven en la ferretería el interés por los clientes y procesos eficientes.

Así, la importancia de la gestión de la experiencia del cliente es clave para los negocios. El nivel de satisfacción del cliente puede verse reflejado en los aspectos económicos de la empresa, pues si un cliente vive experiencias wow tendrá mayor posibilidad de que regrese o lo recomienda. Sin embargo, si se lleva una mala experiencia es más probable que no regrese y difunda una mala reputación del negocio.

Las estrategias de experiencia del cliente, dependen en gran medida del giro y el segmento de cliente al que se dirige el negocio, por lo que al momento de crear tu propuesta de valor es muy importante que identifiques claramente su perfil y comportamiento de compra. Recuerda que todos tenemos expectativas, pero no todos estamos dispuestos a pagar por ellas.

Referencias

- Díaz, C. (octubre 14, 2014). Social Media Pymes. Recuperado de <https://www.socialmediapymes.com/mapa-de-la-experiencia-de-cliente/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). Censo Económico 2014. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>
- Jaramillo, A. (noviembre 12, 2018). Tendencias Globales que seguirá el retail en 2019. Recuperado de <https://www.merca20.com/estas-son-las-tendencias-globales-que-seguira-el-retail-en-2019/>
- Price Waterhouse Coopers (2018). Experiencia del cliente. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/consumer/client-experience.pdf>
- Escuela de negocios Wharton, (2009). Discovering 'WOW' A Study of Great Retail Shopping Experiences, Universidad de Pennsylvania. Recuperado de <https://news.wharton.upenn.edu/press-releases/2009/07/new-retail-study-finds-not-all-great-shopping-experiences-drive-shopper-loyalty/>

Mtro. Christian Abraham González Zepeda

Coordinador de la incubadora y aceleradora de empresas del Cenapyme

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
 chgonzalez@cenapyme.fca.unam.mx

El Búnker de Arte y Creación: un lugar seguro para la producción cultural

*Samantha Aline Gasca Velázquez
Ernesto Durand Rodríguez*

“Cualquier forma de arte es una forma de poder, causa impacto, puede influir en los cambios: no sólo puede cambiarnos, sino que nos hace cambiar”.
Ossie Davis (1917-2005)

El emprendimiento cultural no lucrativo es una forma de participación ciudadana en nuestro país. Conocer la historia de quienes se atreven a emprender en él enriquece tanto como la cultura misma. Es el caso de El Búnker.

Dada la riqueza cultural de nuestro país, no debe sorprendernos que existan iniciativas que construyan tendencias en las artes que, mediante un ejercicio de autogestión, se consolidan como emprendimientos. Tal es el caso de El Búnker de Arte y Creación A.C., un proyecto cultural dedicado a difundir y promover las artes escénicas con el fin de vincularlas con la ciudadanía a partir de la inserción de la cultura en espacios públicos y en comunidades con difícil acceso a la producción artística formal. Entre las actividades culturales que realiza, destacan la creación de espectáculos teatrales, la producción radiofónica y los talleres artísticos.

La asociación civil tuvo su origen en 2009 como una compañía teatral llamada Producciones Búnker, que fundó y dirige la actriz, titiritera y productora Denisse León Álvarez, egresada de la carrera de Literatura Dramática y Teatro de la UNAM, quien además ha realizado estudios en técnicas de *clown*, animación y construcción de títeres y máscaras, teatro de calle, manejo de voz y dirección escénica. En su devenir profesional como actriz, cuenta con múltiples presentaciones nacionales e internacionales.

El nombre que León Álvarez eligió para su proyecto implica la idea de un espacio que brinda refugio a los artistas independientes que, como ella, precisan de un lugar seguro para llevar a cabo su

intervención cultural. El grupo que conforma El Búnker, a partir de contar con su propio espacio, también logra albergar al otro, el que otorga sus ojos, aplausos y, por qué no, sus juicios; con lo que surge un espacio de libertad tanto para creadores como espectadores, alentando la expresión y comunicación de quienes se comparten en él.



Denisse León Álvarez, fundadora de El Búnker.

Para esta asociación civil, al arte se le puede atribuir la cualidad de fungir como trinchera y salvaguarda, desde donde es posible acabar con todo, sin armas ni violencia, pues su cualidad destacada es que no necesita ser un espacio impermeable a la otredad, sino lo contrario, uno que recibe a todo aquel que esté dispuesto a compartirse en su propia intimidad y a la vez recibir la del otro.

En búsqueda de alcanzar sus objetivos, Denisse se unió a diferentes agentes culturales quienes, como ella, participaban en la creación artística y compartían los objetivos generales del proyecto. Una vez organizados, iniciaron su trabajo enfocándose al teatro de calle y espacios teatrales no convencionales, por ejemplo, los bares.

Sus primeras intervenciones solían ser breves, aproximadamente de 15 minutos, y en ellas trataban temas tabú como la diversidad sexual. Esta forma de trabajo fue breve, pues no resultaba redituable. Entonces decidieron buscar el apoyo que otorgaba la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México a empresas culturales con el programa “Imaginación en movimiento”, que consistía en recibir asesorías sobre mercadotecnia, derechos de autor y todo lo relacionado con la creación de una organización.

En 2011, una vez conformada como empresa cultural estructurada, El Búnker trabajó con jóvenes en situación de calle, labor que abandonaron al descubrir que no contaban con la preparación necesaria para atender las problemáticas que surgían de esta condición social.



La experiencia de otros emprendedores en el ámbito de la cultura es una referencia de la que se puede aprender en diversos aspectos

Posteriormente, enfocaron sus esfuerzos en presentaciones teatrales concebidas para espacios abiertos, tales como plazas públicas y la calle misma. La primera reacción de los promotores fue mostrarse renuentes a apostar por compañías teatrales que no conocían; sin embargo, cuando veían a los asistentes cautivados por sus presentaciones, confirmaban que su decisión había sido correcta y seguían contratando a El Búnker, lo que, irónicamente, los llevó al problema de un escaso repertorio.

Los integrantes del proyecto se atrincheraron en El Búnker para resolver la falta de materiales con los que dieran a conocer su producción e incrementar la oferta que podían brindar al público. De esta forma, en 2015 contaban con una cartelera capaz de filtrarse en el complicado mundo de las artes escénicas.



El proyecto maduraba, pero a cada problema que resolvían les seguían otros. Al crecer El Búnker, también creció en necesidades, pues surgió el reto de trascender fuera de la Ciudad de México. En 2016 y 2017, lograron extender su refugio a diversos estados de la República; participaron en el Primer Festival Itinerante de Títeres de la Nave Espacial A.C., en Taxco, Guerrero; en el XV Festival de Títeres “Pepe Díaz Núñez”, en el Estado de México; en el Primer Encuentro de Mujeres Titiriteras, en la Ciudad de México y en la Feria “El Colorado 2016”, en el estado de Hidalgo, entre otros.

Finalmente, la asociación se consolidó en 2018 y estableció mecanismos administrativos y de operación que le permitieron una planeación acorde con su objetivo actual: satisfacer la necesidad del ser humano de crear y vivir a través del arte. Su crecimiento ha sido muy importante. Hasta ahora cuentan con más de mil funciones teatrales y una participación destacada en diferentes programas. Uno de ellos es “Alas y Raíces”, que realizan en conjunto con el Estado de México.

El Búnker es un emprendimiento cultural que desde el inicio ha sido independiente y autogestivo; situación que les ha permitido librar innumerables batallas, sin someterse a criterios ajenos a los de sus miembros y que los ha hecho crecer como empresa cultural. Asimismo, les brindó la oportunidad de experimentar todos los elementos que conlleva la creación de una empresa cultural. “Una de las cosas más importantes del emprendimiento independiente, es mantener fidelidad a los proyectos y convicciones”, asegura Denisse León.

Diez años después de que surgió la idea de asociarse, sus miembros se siguen enfocando en presentarse en espacios no convencionales para el desarrollo de sus actividades artísticas, además de las que realizan en recintos grandes en la Ciudad de México, entre los que destacan: el Zócalo capitalino, el Centro Cultural San Ángel, la Biblioteca México, el Museo de Ciencia y Tecnología Tezozómoc del Instituto Politécnico Nacional, por mencionar algunos.



Actualmente, la mayoría de sus programas van enfocados a niños, pues consideran que es su mirada la que renueva la del adulto. Dice León, “son ellos quienes nos enseñan a redescubrir esa forma de mirar que creímos pérdida”.

El Búnker no creció solitario, sus miembros lo hicieron con él al configurar una forma particular de entender y vincularse con las artes. Para ellos, las artes escénicas son inagotables, se encuentran en constante renovación, pues quienes le dan vida nunca tienen la misma forma de mirar y, justamente, por ello es un emprendimiento que no tiene caducidad, se renueva permanentemente.

“El arte mismo violenta”, dice Denisse León, porque, si bien, es capaz de resguardarnos de una o varias realidades, también nos arroja a la más temible: la nuestra; nos confronta sin importar qué relación tengamos con ella, seamos espectadores o creadores, atraviesa el espejo y nos mira de frente, mientras somos al mismo tiempo ella y nosotros, en una intimidad incommensurable para los demás.

Es entonces que surge la belleza: nuestras emociones han sido estimuladas en la subjetividad creada por otro, nos han hecho acceder a una realidad fabricada desde una emocionalidad distinta a la nuestra. El reto de cada quien, es decidir, qué tanto permitir que ese otro, en forma de arte, nos invada, esto claro, si creemos que somos capaces de decidirlo.

Para Denisse, el creador es ese otro maquívico que juega con nuestras emociones y que también tiene su propia apuesta, se enfrentará a varios espejos en donde, aun queriendo evitarlo, se proyectará a sí mismo y se encontrará en los ojos, las voces y los sentidos que usarán para expresarse quienes dieron vida a su obra.

Este emprendimiento cultural nos demuestra, en su trayectoria y quehacer actual, que la relación espectador-creador está destinada a permanecer en tensión permanente, ninguno será capaz de aprehender al otro y ambos se encontrarán a sí mismos trascendiendo. Y justamente ahí, en el punto donde convergen las miradas de los espectadores y los creadores, se encuentra la belleza, una que debe ser procurada, conservada, asegurada y protegida bajo la fuerza indestructible de un búnker.

Samantha Aline Gasca Velázquez

Licenciatura en Contaduría
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
alinegascav@gmail.com

Lic. Ernesto Durand Rodríguez

Secretario de Difusión Cultural
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
ernestodnd@fca.unam.mx

Fotos tomadas de <http://elbunkerdearteycreacion.org/>

Puertos sustentables: una oportunidad de negocio

Hugo Javier Buenrostro Aguilar

El impulso a los sitios de comercio tiene mayor sentido si se cuida también el entorno, los recursos y los ecosistemas. Los puertos sustentables son la alternativa para reducir el impacto ambiental inherente a su funcionamiento.

En la actualidad el adjetivo “verde” lo utilizan organizaciones de toda índole para referir que un proceso, servicio, e incluso la organización, es sustentable; sin embargo, en realidad sólo se trata de soluciones reactivas ante las presiones, cada vez mayores, de la sociedad para que mitiguen las externalidades negativas respecto del medio ambiente, sin que se llegue a la sustentabilidad, pues no se indaga acerca de la relación estrecha entre el ambiente, la economía y la sociedad.

El sector portuario no ha sido la excepción a este fenómeno, por lo que el objetivo de este artículo es diferenciar los puertos “verdes” de los sustentables para hacer una hipótesis hacia otro tipo de organizaciones, y estimular no sólo la conciencia crítica, sino lograr que los sectores económicos identifiquen y planteen alternativas que protejan al medio ambiente de los efectos contaminantes de sus operaciones.

Las demandas sociales se reivindicaron a través de movimientos ambientalistas o ecologistas. La academia se incorporó a indagar más acerca de la cuestión e incluso se sumaron sectores empresariales como el que formó, en 1969, el Club de Roma, que tenía como objetivo principal la comprensión de la problemática de los desafíos interconectados a fin de planear el futuro (The Club of Rome, 2016). En 1972, publicó *Los límites del crecimiento*, un estudio en el que se concluía la imposibilidad de lograr un crecimiento mediante el uso de recursos no renovables (Ricketts, 2010).

Dicho estudio fue puntal para que ese mismo año se celebrara la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Humano o Conferencia de Estocolmo, de la que emanó la Comisión Mundial sobre Medioambiente y Desarrollo o Comisión Brundtland –ya que la dirigía la primera ministra noruega Gro Harlem Brundtland–, que fue ampliamente conocida por su reporte, de 1987,



La adopción de la sustentabilidad y sus beneficios debe abarcar distintos ámbitos del desarrollo económico, incluidas las zonas portuarias

Nuestro Futuro Común (Our Common Future). En éste se introducía el término sustentabilidad y con él el entendimiento de que las crisis que afectaban a la sociedad estaban interconectadas en tres dimensiones: el medio ambiente, la economía y la sociedad (Ricketts, 2010; Brundtland y otros, 1987). De esta forma, se ampliaba el ámbito de las demandas sociales no sólo a cuestiones ecológicas, caracterizadas por el adjetivo de “verdes”, sino a una comprensión más profunda de lo que aqueja a la sociedad.

El escenario planteó así un reto enorme para todo tipo de organización que buscara perpetuar ganancias con el tiempo, pues tendría que hacerlo sin afectar al medio ambiente y retribuir a la sociedad donde se ubicara o a la que llegara con sus bienes o servicios. Este origen ecologista ha provocado en los empresarios una visión sesgada, que les resulta conveniente, pues la sustentabilidad tiende a ser entendida más como una situación ambiental que un problema interconectado en tres dimensiones. Por lo que es indispensable diferenciar entre acciones y estrategias “verdes” y aquellas que buscan la sustentabilidad.

Los puertos marítimos pertenecen a un sector relevante para la economía internacional, a saber, el transporte marítimo en 2016 movilizó más de 80% del volumen y más de 70% del valor de todas las mercancías del comercio internacional (UNCTAD, 2017). Por este motivo, es preciso analizar el modo en que los puertos se interrelacionan con el entorno para vislumbrar si las consideraciones actuales, respecto de lo que es “verde” versus lo

que es sustentable, permitirán a las nuevas generaciones tener o no un crecimiento cuantitativo y un desarrollo cualitativo.

Un puerto “verde” busca contar con estrategias que mitiguen el daño ambiental ocasionado por sus operaciones, entre otros, el estrés de infraestructuras, congestión de vialidades, accidentes, contaminación del aire por gases de efecto invernadero. Todo ello ha generado una presión cada vez mayor por mejorar la conciencia ecológica y aumentar el uso eficiente de los recursos; no obstante, para lograr beneficios económicos, ambientales y sociales se requiere adoptar un enfoque integrado (Denktas-Sakar y Karatas-Cetin, 2012).



Las empresas, al buscar objetivos de rentabilidad y de calidad, se interesan por la reducción de impacto ambiental. Para lograrlo, utilizan diversas certificaciones, entre las que se encuentran ISO 14001, relativa a los sistemas de gestión ambiental (EMS, por sus siglas en inglés, *Environment Management System*), como marco de referencia para que las empresas emprendan esfuerzos de mejora continua, pues se relaciona con la certificación ISO 9001, así como las que se refieren al control de impacto ambiental mediante sistemas de evaluación estándar, que persiguen como meta final la reducción de impactos ambientales sin afectar la rentabilidad y atraer más clientes (Asgari y otros, 2015).

Una certificación que ha tomado impulso es la del Sistema de Revisión Ambiental Portuaria (PERS, por sus siglas en inglés, *Port Environmental Review System*), emanada de la iniciativa EcoPorts de la European Sea Ports Organization (ESPO). Ella se enfoca en buenas prácticas ambientales, no es menos exigente que la ISO 14001 y se utiliza como una estrategia de mercadotecnia para le-

gitimar las acciones de las autoridades portuarias y las empresas que operan en los recintos portuarios ante presiones sociales (Le y otros, 2014). Sin embargo, al evaluar a los puertos, que se ostentan como “verdes”, se puede constatar que su uso no ha significado un cambio real.

Ante este escenario, Acciario (2015) critica a los puertos “verdes” por estar ligados únicamente a las prioridades ambientales y, considera que deben evolucionar a puertos sustentables o azules, de lo contrario no serán seleccionados como socios estratégicos en las cadenas de suministro global, perderán competitividad y las partes involucradas disminuirán el valor generado en ellos.

Así, un puerto sustentable va más allá de identificar los efectos ambientales negativos de sus operaciones y la forma de solucionarlos, pues se requiere que sus estrategias consideren las tres dimensiones: la rentabilidad económica debe estar presente para que no haya una pérdida de ingresos; el cuidado ambiental se debe enfocar a mitigar y disminuir sus contaminantes tanto en el agua, como en el aire y la tierra; en el aspecto social se refiere, entre otros aspectos, a la comunidad portuaria, tanto interna como externa, procurar la equidad social, los derechos humanos, buenas prácticas laborales y un mayor acercamiento a la sociedad circunvecina al recinto portuario.



Estas estrategias imponen grandes retos a la autoridad portuaria –administradora del puerto– y a todas las empresas que realizan ahí sus operaciones, pues administrar un puerto sustentable requiere tomar decisiones con base en diversas evaluaciones, conocimiento de la situación del puerto en un diagnóstico fiable, contabilidad sustentable y transparente. Todo esto permitirá tener un

informe que sirva para medir la interacción y los impactos de las operaciones de los puertos en su comunidad, para lograr la estabilidad en el largo plazo al beneficiar a socios comerciales, empleados y a la comunidad local, al mismo tiempo que protege el entorno (Guerra, 2004; Roh, Thai y Wong, 2016).



Hoy día, es patente la necesidad de contar con más estudios acerca de los puertos sustentables, con énfasis en la investigación cualitativa sobre su desarrollo. El trabajo académico y su puesta en práctica permitirán que los puertos sustentables, actualmente “verdes”, sean rentables y perduren en el tiempo, al atender impactos tanto externos como internos; aporten protección social, conserven los recursos, así como capacidad y calidad de los ecosistemas donde se ubiquen; al mismo tiempo, aseguren que la organización sea oportuna y efectiva, logre adaptarse a los cambios del mercado y el medio que los sustenta en el mediano y largo plazos (Doerr, 2011).

No basta con afrontar los problemas ambientales causados por las operaciones de cualquier organización, pues hacerlo de esta manera copta las estrategias y esfuerzos hacia un futuro más próspero en el que el cuidado ambiental va de la mano de la rentabilidad económica y los aspectos sociales. Se sabe que este nuevo enfoque es complejo y dinámico dado que exige de la autoridad portuaria (administradores de los puertos) nuevas formas de ver y entender al mundo, de actuar y de generar riqueza.

Es momento de dejar de dividir para sumar. Lo “verde” como adjetivo de una preocupación ambiental ahora requiere de una nueva manera de actuar, se requiere comprender que el entorno es uno e indivisible, en él se satisfacen necesidades sin afectar al sistema; se trata de buscar nuevas estrategias que permitan mantener los beneficios económicos sin que ello signifique que en el futuro no se tengan recursos para producir o personas que puedan laborar o ser consumidores.

Este hito abre una puerta de acción para todos aquellos que busquen o se dediquen a realizar estudios, consultorías y capacitación relacionada con la sustentabilidad, dado que sus esfuerzos permitirán crear nuevos derroteros en las organizaciones, cada vez más presionadas por la sociedad, para buscar alternativas amigables con su entorno. Los puertos se encuentran en este tránsito obligado que les imprime la necesidad de asimilar este nuevo enfoque en su administración.

En suma, ser sustentables, ya sea en los puertos o en cualquier otro tipo de organización, significa entender que para perdurar en el tiempo, para proyectarse y obtener ganancias los administradores deben afrontar un único entorno del que dependen todos sus elementos para que el sistema funcione. De ahí que las tres dimensiones serán el marco para estructurar estrategias que den como resultado acciones integrales. Éstas procurarán los intereses económicos al mismo tiempo que cuiden el ambiente y propicien un desarrollo a la sociedad.

Sólo cuando dejemos de pensar de manera sesgada y renunciemos a intereses parcelados será posible mejorar el medio en el que vivimos, el equilibrio actual de nuestro entorno se encuentra fracturado, continuar por el mismo camino, sin acciones integrales, provocará un punto de no retorno en el que ninguna organización podrá ganar. Está en nosotros generar ese cambio, seamos responsables y comprometidos con nuestra generación y con las venideras: esto también es una oportunidad de negocios.

Referencias

- Acciari, M. (2015). Corporate responsibility and value creation in the port sector. *International Journal of Logistics: research and applications*, 18(3), 291-311.
- Asgari, N., Hassani, A., Jones, D., y Nguye, H. (2015). Sustainability ranking of the UK major ports: methodology and case study. *Transportation Research Part E: Logistics and transportation Review*, 78, pp. 19-39.
- Brundtland, G. y otros (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. United Nations Documents. Recuperado de <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Denktas-Sakar, G., y Karatas-Cetin, C. (2012). Port Sustainability and stakeholder management in supply chains: a framework on resource dependence theory. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 28(3), pp. 301-320.
- Doerr, O. (2011). Sustainable port policies. FAL Bulletin. *Economic Commission for Latin America and the Caribbean*, 299(7), pp. 1-8.
- Guerra, A. (coord.) (2004, noviembre). La sustentabilidad en los puertos. Ponencia presentada en el VII Congreso Nacional del Medio Ambiente de la Fundación Conama, Madrid, España. Recuperado de <http://www.conama.org/web/es/congresos-y-actividades/conama.html>
- Le, X., Vu, V., Hens, L. y Van Heur, B. (2014). Stakeholder perceptions and involvement in the implementation of EMS in ports in Vietnam and Cambodia. *Journal of Cleaner Production*, 64, pp. 173-193.
- Ricketts, G. (2010). The roots of sustainability. *Academic Questions* 23, 20-53.
- Roh, S., Thai, V., y Wong, Y. (2016). Towards Sustainable ASEAN Port Development: Challenges and Opportunities for Vietnamese Ports. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 32(2), pp. 107-118.
- The Club of Rome. (2016). History. Recuperado de <http://www.clubofrome.org/about-us/history/>
- United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD] (2017). *Review of maritime transport 2017*. United Nations Publication. Recuperado de http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2017_en.pdf

Dr. Hugo Javier Buenrostro Aguilar

División de Investigación
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
yroxaber@hotmail.com

Figueacero: fortaleza en la administración

*Enrique Canseco Rodríguez
Lizeth Ivon Estrada Vargas*

La oportuna adecuación de las empresas al mercado es pieza relevante en su éxito. Es el caso de Figueacero que supo enfocar su producción a una necesidad específica que, a la postre, le ha rendido frutos positivos.

A diferencia de las décadas anteriores a 1980, en las que México se regía por una política proteccionista para sus productores, el país se encuentra hoy en una posición abierta al mercado internacional en el que la competencia se agudiza día con día y donde las empresas buscan ofrecer más y mejores productos. A partir de la firma de diversos tratados comerciales desde 1986, grandes sectores y ramas industriales mexicanas –juguetera y textil– desaparecieron.

La apertura comercial de México también generó cambios en el sector de las ferreterías nacionales, pues con la llegada de nuevas herramientas y materiales extranjeros de bajo precio (aunque no siempre de calidad) los productos nacionales quedaron rezagados paulatinamente. La mayoría de las empresas pasaron de fabricantes protegidos por el Estado a comerciantes de marcas extranjeras o productores de algunos bienes específicos para la industria de la construcción.

La importancia del sector ferretero para la economía mexicana, hace más de 80 años, se basa en la estrecha relación que tiene con la industria de la construcción, –misma que contribuye actualmente con 8% del Producto Interno Bruto (Guevara, 2018)–, así como su relación con los sectores eléctrico y de iluminación, sólo por mencionar algunos.

De acuerdo con el Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO, 2018), desde hace poco más de ocho años esta industria en México está



fuertemente influida por el incremento en el costo de los materiales y equipo, derivado de la aplicación de aranceles al aluminio y al acero, así como por la volatilidad del tipo de cambio.

Ante esta situación, las empresas constructoras y en consecuencia las ferreteras mexicanas, encaminaron sus esfuerzos en conseguir la modernización, adquirir la cultura de la calidad y mantenerse en un mercado de muchos competidores. No obstante, la brecha es cada vez más amplia. La afectación de la industria ferretera por la apertura económica y los cambios en los mercados de la construcción se da principalmente en dos ámbitos: el del fabricante y el del comerciante.

En el caso del fabricante, éste tuvo que cambiar su estrategia de generación de ingresos y producir sólo algunos materiales para la edificación de viviendas y comercializando otros que, en algunos casos, debe importar directamente. En lo que respecta al comerciante, la entrada de diferentes productos, por un lado, incrementó la oferta a sus clientes y le permitió tener mayor participación de mercado, pero, por otro lado, trajo consigo nuevos competidores en la distribución.

La entrada de grandes cadenas de venta al detalle redistribuyó el mercado, las pequeñas empresas comercializadoras se enfrentaron a la competencia que planteó su diferenciación en términos de servicios y comodidad, más que en precio o calidad. Así, una tlapalería o una ferretería pequeña puede ofrecer precios más bajos a sus clientes debido a que sus costos administrativos son menores en comparación con las cadenas ferreteras; sin embargo, estas últimas aumentan su capacidad competitiva con atención al cliente, así como asesoría especializada y disponibilidad de productos y horarios de atención.



Lo anterior obligó a replantearse la estrategia: ¿Qué hacer? fue la pregunta constante, pues empresas estadounidenses, alemanas, brasileñas, españolas, chinas, argentinas y colombianas fueron ocupando nuevos espacios en la industria. Las respuestas fueron diversas. En esta ocasión queremos compartir las que ofreció una de las empresas con más experiencia en el sector ferretero en México.

La experiencia, la madurez y la pasión fueron pilares para que don Manuel fundara su propia empresa, siempre en pos de mejorar

Figureacero es una empresa familiar mexicana dedicada a la comercialización de artículos de ferretería, aluminio, herramientas y placa de acero. Recientemente (6 de enero) cumplió 53 años. Manuel Figueroa Rodríguez (1929-2012), su fundador, tuvo una visión de negocios a la que sumó la persistencia y una gran sensibilidad para las relaciones humanas con las que logró que su sueño se hiciera realidad, no sin antes superar retos difíciles en el incipiente sector ferretero.

Don Manuel fue el penúltimo de cinco hermanos. A muy temprana edad, sufrió la pérdida de su padre, situación que lo obligó a dejar los estudios para contribuir a la economía familiar. Fue obrero en una fábrica de cubos de azúcar, voceador y taxista; posteriormente, ingresó al sector en el que encontraría un trabajo apasionante y un sueño por cumplir. Quienes lo conocieron lo describen como una persona sencilla, afable, alegre, disciplinada y, sobre todo, optimista, amante de la buena comida y viajero incansable, agradecido por las cosas simples que la vida le otorgaba. Un hombre de fortaleza inquebrantable.

Laboró 16 años en la Ferretería Baños. Ahí destacó en el área de ventas por el valor que otorgaba al dar servicio al cliente, entre



otros puntos. Éste fue el motivo principal para que lo contrataran, en 1962, en Ferretería Azteca, donde se desempeñó en diferentes puestos tanto operativos como administrativos. El ahorro, así como el apoyo de proveedores y su determinación, le permitieron invertir en su propia empresa. Inicialmente (1966) operó como persona física, pero en 1988 en sociedad con sus hijos cambio a Ferretería Manuel Figueroa, S.A. de C. V. En el año 2001, se convirtió en Figueacero, S.A. de C. V.

A lo largo de su vida, Figueacero ha vivido situaciones económicas difíciles, resultado de crisis económicas, como las de 1985 y 1994, que impactaron a la industria de la construcción, altamente relacionada con la actividad de la ferretería. Fueron momentos difíciles en los que la constante eran los cambios de precios.

Al inicio, del mismo modo que ocurre en los negocios pequeños, una sola persona tomaba todas las decisiones: compra de materiales, ventas, cobranza, pago a proveedores, contratación de personal, un “hombre orquesta” decidía el ritmo de la organización. De igual forma, predominaba la administración empírica, el uso del cardex y vales para llevar el control; notas, recibos y cheques elaborados a mano o en máquina de escribir mecánica; el corte al final del día contabilizando nota por nota y la elaboración de inventarios físicos que implicaban cerrar la venta al público por un par de días, además de los fines de semana.

Con el paso del tiempo, se formalizó la actividad; para ello, don Manuel contó con el apoyo de sus diez hijos, quienes se incorporaron al negocio en algún momento

durante esos años. Ellos han aportado ideas innovadoras que se sumaron al apoyo brindado por profesionales externos en diversos ámbitos de la empresa. Actualmente, sólo cinco hijos son socios de Figueacero; dos de ellos se encuentran en puestos directivos.

Hoy, Figueacero cuenta con una plantilla de trabajo conformada por 50 personas, quienes se distribuyen en las áreas de ventas, contabilidad, capital humano, almacén, placa, aluminio, entre las principales. La empresa capacita a todos en diferentes competencias con la intención de que sean capaces de llevar a cabo diversas funciones.

El mercado al que se dirige Figueacero está conformado por intermediarios y contratistas de la construcción, tales como despachos de arquitectos, ingenieros y diseñadores, así como personas que tienen oficios diversos como carpinteros, herreros, plomeros, electricistas y otros quienes, preponderantemente, asisten de manera regular entre semana para realizar operaciones de mayoreo y menudeo. Otro perfil de clientes es el que asiste los sábados atraído por el concepto “hágalo usted mismo”, pues se trata de personas que hacen alguna reparación o arreglo en casa.

La ferretería se especializa en la industria de la construcción, cuenta con ocho líneas de productos que se traducen en más de 15mil artículos. Las principales líneas son: acero que incluye varilla, tubo, perfiles y la venta de mostrador de tornillos, clavos, herramientas menores, entre otros. La mercancía se entrega en el mostrador o en el domicilio del cliente en una zona que cubre la Ciudad de México y el área metropolitana. Cuentan con asesoría a clientes y pueden entregar material cortado a medida. Sin duda, uno de sus principales motivos de orgullo es la gran sala de exhibición dividida en secciones donde se pueden apreciar algunos de sus artículos (fierro, herramientas) y las promociones del mes.

Se define como una empresa socialmente responsable y, aunque no cuenta con una certificación oficial, día con día se encarga de que tanto directivos como colaboradores, hagan conciencia de la importancia de reutilizar, reciclar o recuperar los materiales, desde una grapa, cartón, PET y hojas de papel hasta pedazos de metal y residuos (pequeños trozos que se desprenden al cortar) de acero.

La adaptación a la tecnología y la constante capacitación han sido dos factores importantes en el progreso de Figueacero

Rosa María Figueroa Mondragon, Gerente General, nos muestra, al recorrer la empresa, cómo el ambiente físico (lugares de trabajo y almacén) tiene un orden y limpieza estrictos, lo que facilita las operaciones y lo hace agradable para trabajar. Las relaciones humanas con las que el personal desarrolla su trabajo influyen en que se encuentren satisfechos. En general, lucen relajados, contentos y sobre todo listos para ofrecer un servicio personalizado, que satisfaga las expectativas de los diferentes clientes. Asimismo, se percibe su sentido de pertenencia, de satisfacción con lo que hacen en la compañía y con la forma en que comparten y viven sus valores.

En materia de cambio tecnológico-administrativo, han pasado de registros manuales a sistemas empresariales básicos que con el tiempo resultaron insuficientes para las necesidades de la empresa, por lo que, finalmente, optaron por un sistema Enterprise Resource Planning (ERP, en español Sistema de Planeación de Recursos Empresariales), el que migrarán a un esquema de nube informática para enfocarse en lo esencial: dotar de artículos de ferretería a quienes los necesiten para desarrollar sus actividades, a precios competitivos a partir de la eficiencia en la operación, con un servicio de asesoría que facilite el trabajo a sus clientes, a través de un sistema de distribución eficiente.

Una actividad clave es la de compras, en la que han obtenido buenos resultados a partir de:

- Elaborar reportes semanales del estado del inventario (lote mínimo).
- Contar con un cuadro de cotización, en el cual incluyen, al menos, tres cotiza-

ciones para comparar, además de precios y calidad, tiempo y condiciones de entrega, servicio y crédito.

- Solicitar autorización a la Gerencia General en compras mayores a 50 mil pesos.
- Elaborar un reporte de venta “concretada” para productos que tienen poca rotación. El proveedor, en este tipo de productos, tiene capacidad de respuesta casi inmediata, que redundará en el aprovechamiento del espacio en el almacén.

Figueacero siempre busca las mejores condiciones de compra, incluso prefieren ir por el material a donde se encuentra el proveedor y pagar de contado para mejorar el precio y trasladar parte de este beneficio a sus clientes.



Su base de proveedores está compuesta por varios cientos de empresas, tanto nacionales como internacionales, y de marcas reconocidas alrededor del mundo y líderes en sus mercados, por ejemplo: Surtek, Resistol, Stanley, Philips, Eureka, Rotoplas y Fandelli, entre otras. Permanentemente, se evalúan proveedores nuevos porque la intención de Figueacero es contar con un portafolio de productos amplio para que sus clientes realicen todas sus compras con ellos.

Sus procesos y soporte administrativo han evolucionado a lo largo del tiempo con la adopción de técnicas y herramientas que les permiten mantener su liderazgo en la atención a clientes, algunas de ellas son: principios de ISO 9000, las 5 S, desarrollo y clima organizacional, Kaizen y manufactura esbelta (que emplean en su proceso de producción de placa a medida), además de capacitar en temas de liderazgo, comunicación, asertividad y trabajo en equipo.

Conscientes de que operan en una economía globalizada, en la que surgen competidores nuevos, a cada momento, realizan in-

versiones para mantenerse competitivos. Algunos de los recursos con los que han mejorado sus procesos y contribuyen a que el sistema comercial satisfaga las necesidades de sus clientes, son: medios de comunicación y localización de unidades móviles, ERP Institucional, banca electrónica, turnos electrónicos, Internet, redes sociales (Twitter, Facebook e Instagram), recepción de mercancía con elevadores, montacargas y grúa móvil, circuito cerrado de televisión e identificación de huella digital.

M. Abraham Figueroa Mondragon, director de Figueacero, considera que son cuatro los factores que han sido decisivos para que la empresa sea exitosa:

1. Enfoque de calidad y servicio al cliente sobre todo en las entregas, ya que son un factor crítico en el sector, del que depende la continuidad en la construcción.
2. Nivel de inventarios adecuado para atender cualquier demanda, así como personal y equipo de transporte.
3. Las relaciones de confianza entre Figueacero y sus proveedores, a lo largo de los años, les permite tener acuerdos comerciales adecuados para ambas partes.
4. El trato digno y respetuosos hacia todos los colaboradores, además de promover los valores y principios institucionales y la integración en el ámbito familiar.



Abraham está consciente de la importancia del uso de la tecnología, por lo que enfoca sus esfuerzos, específicamente, en el comercio electrónico –con todo lo que ello implica: adquisición, capacitación y actualización–, pues pretenden expandir su cobertura, incrementar el nivel de servicio y reducir el tiempo de respuesta al cliente; la meta es entregar en tres o cuatro horas, en lugar de hacerlo al día siguiente.



Figueacero es sensible y reconoce la importancia que tienen los colaboradores en la estrategia de la empresa. Para ello, cuenta con un departamento de capital humano que realiza capacitación constante, tanto técnica (acerca de herramientas, materiales y productos) como formativa en aspectos de desarrollo personal e intelectual. Actualmente, se imparte un taller de lectura, hay clases de yoga y meditación, además de que se cuenta con un pequeño gimnasio para uso exclusivo de su personal.

Enfrentar los cambios en el mercado ferretero, de acuerdo con la experiencia de quienes dirigen la organización, consiste en la aplicación de una política de calidad y servicio, la diversificación de los productos con el respaldo de las marcas y la estrategia de ventas omnicanal. Pero, más importante aún, Figueacero considera que la política de calidad-servicio se debe aplicar en el trato al personal que colabora en la organización para garantizar el desarrollo de los procesos, mejores resultados en las operaciones y una adecuada atención al cliente.

La globalización ha propiciado múltiples cambios en todos los sectores. La industria ferretera no es la excepción, pues se encuentra en un momento de recomposición debido a la apertura comercial, la entrada de nuevos jugadores al mercado nacional, el cambio de estrategias de los fabricantes nacionales y las nuevas formas de distribución. Para algunos, representa incertidumbre estar en constante movimiento y a una gran velocidad; para otros, como Figueacero, que están en contacto permanente con clientes y proveedores, es una oportunidad de ser mejores, a partir de la unión de todos los colaboradores.

Referencias

Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (10 de agosto, 2018). Situación Actual y Perspectivas de la Industria de la Construcción en México. Recuperado de <https://www.cmic.org.mx/cmic/ceesco/2018/Situaci%C3%B3n%20Actual%20y%20perspectivas%20de%20la%20Industria%20Junio%202018.pdf>

Guevara, L. M. (18 de octubre, 2018). Ferretería en México. Fichas Sector México. Oficina Económica y Comercial de España en Ciudad de México. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName>

Mundo Ferretero (03 de septiembre, 2018). Ferretero, Un sector con Buenas expectativas. Recuperado de <http://www.mundoferretero.com.mx/index.php/ferreteria/item/794-ferretero-un-sector-con-buenas-expectativas>

Mtro. Enrique Canseco Rodríguez

Consultor y capacitador
Centro de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
enrique.canseco@mayeutica.com.mx

Lizeth Ivon Estrada Vargas

Licenciatura en Negocios Internacionales
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
iwoo.estrada@comunidad.unam.mx

Invertir o repartir dividendos: ése es el dilema para generar valor

Ricardo Cristhian Morales Pelagio

Ésta es una invitación a reflexionar acerca de la importancia de tomar las mejores decisiones para su empresa y patrimonio, pues, por ejemplo, especular en instrumentos financieros puede ser muy riesgoso e incluso desastroso.

Los emprendedores inician su negocio con la expectativa de tener éxito, formar un patrimonio y consolidar su proyecto en el largo plazo. Para ello, deben de contar con un capital (propio o ajeno) para invertirlo en generar ingresos y utilidades. Para crecer, es necesario invertir, por lo que se debe reflexionar en el monto de las ganancias o utilidades disponibles para gastar fuera del negocio y saber qué tanto se deberá reinvertir. Esto último es muy importante, pues si no se reinvierte lo suficiente para aprovechar las oportunidades de mercado, su empresa podría estancarse y limitar el valor que podría adquirir con el tiempo.

En ese sentido, gastar el capital en bienes de lujo o superfluos podría no ser lo óptimo, pues las oportunidades de inversión siempre están presentes, sobre todo en el actual contexto nacional, en el que se ha planteado la necesidad de generar un crecimiento orientado en el mercado interno, es decir, con base en la inversión y producción nacional para el mercado y consumidores nacionales.

Todas las empresas, sin importar su tamaño o giro, deben tomar decisiones encaminadas a maximizar el valor o riqueza de los accionistas. Para lograrlo, se requiere de las finanzas empresariales, pues su objetivo es analizar y evaluar las principales decisiones que se deben tomar, entre otras, las relativas a la decisión de inversión y financiamiento. En esta última, se incluye la decisión de otorgar o no dividendos. No obstante, ambas están enfocadas a la generación y maximización del valor de la empresa (Damodaran, 2011). Analicemos, ahora, cómo cada una contribuye a lograrlo.

La decisión de inversión

En principio, las empresas deben elegir en qué y cuánto invertir, es decir, en qué tipo de activo requieren invertir y qué cantidad. Podemos dividir los activos en dos grandes rubros: el primero es el activo corriente que representa la inversión de corto plazo para operar o funcionar. En este rubro, se encuentra principalmente el inventario con el que debe contar la empresa, así como el efectivo y la capacidad de crédito que puede dar la empresa a sus clientes. El segundo considera los activos de largo plazo; son las inversiones en bienes y derechos con los que cuenta la empresa para producir o



generar servicios. En esta inversión, se encuentra el mobiliario, equipo, maquinaria, además de las licencias, patentes o algún otro intangible que le represente un derecho o beneficio.

Además de los activos, en la decisión de inversión se consideran los ingresos y utilidades que le generarán a la empresa. Dichos beneficios pueden evaluarse desde dos puntos de vista: desde el monto de dinero generado (flujo o ganancia) y del rendimiento o rentabilidad generados, que se mide en porcentaje o proporción que se gana, ya sea del ingreso o de la inversión. Respecto del primero, cuando se analiza una inversión se debe considerar el monto del ingreso que se obtendrá por ventas, además de las utilidades que quedan después de pagar costos, gastos e impuestos; no sólo es importante dicho monto o volumen, sino también la tasa de crecimiento que experimentará en el tiempo.

En lo que se refiere al rendimiento o rentabilidad, el emprendedor debe de estimar qué porcentaje de lo vendido obtendrá de utilidades, es decir, por cada 100 pesos que vende cuánto le quedará después de pagar costos y gastos; por ejemplo, si vende 150 mil pesos y después de pagar todos los costos y gastos le quedan 25 mil se considera que tiene una rentabilidad de operación de 16.67%, que resulta de dividir $25,000/150,000$).

También se requiere saber qué porcentaje representan las utilidades o ganancias de la inversión realizada. Suponga que para generar esos 25 mil usted invirtió 250 mil pesos, entonces la utilidad representaría 10% de rentabilidad o rendimiento sobre su inversión. Por el momento, no se hablará de si este porcentaje es adecuado o no, sólo se plantea para que el emprendedor considere qué indicadores o criterios debe estimar y monitorear de su inversión. Una vez definida la inversión y la estimación de las utilidades y rendimientos que se generarán, la segunda decisión nos plantea la interrogante de dónde conseguir los recursos o cómo financiar la inversión de la empresa.



Estudiar a conciencia las diversas formas de financiamiento a su alcance lo ayudará a tomar la mejor decisión

La decisión de financiamiento

Para tomar esta decisión, debe saberse cuánto se financiará con pasivo y cuánto con capital de accionistas o socios; a su vez, esto implica, por el lado del pasivo, elegir si es de corto o largo plazo, y si es con o sin costo financiero, y, por el lado del capital de accionistas, implica determinar cuánto se hará con aportaciones de los socios y cuánto con las utilidades que obtenga la empresa. A partir de estas cifras, se determina la estructura financiera de la empresa, que consiste en la proporción del financiamiento de los activos que se hará con pasivo y con capital propio o de socios.

Dentro del pasivo a corto plazo (menos de un año), podemos tener el financiamiento de proveedores o alguna otra fuente a corto plazo sin costo, es decir, sin el pago explícito de un interés o prima por el beneficio del crédito; también, se puede obtener créditos bancarios, pagarés o algún otro instrumento de corto plazo con el pago de intereses. Este financiamiento de corto plazo generalmente se utiliza en el activo corriente y se debe de generar para la operación de la empresa.

El pasivo a largo plazo se refiere a aquellas obligaciones que vencen en un plazo mayor a un año y que, generalmente, implican un costo, es decir, el pago de intereses. El pasivo con costo financiero, tanto de corto como de largo plazo, se denomina deuda financiera (porque se deben pagar intereses) y, junto con el capital de socios, forma el costo de capital, pues en ambos casos dicha inversión de capital genera un costo financiero (si es deuda) o un costo de oportunidad (si es capital de socios), o sea, el monto que se tuvo la oportunidad de ganar en otra



alternativa, pero que no se ganó (le costó) por invertir en la empresa. En esta última cuestión, se toma una decisión a partir de la política de dividendos, que consiste en determinar cuánto de la utilidad del ejercicio de la empresa se reinvertirá para reinvertir, y cuánto se va a repartir en dividendos al socio o accionista para darle otro uso.

La decisión de dividendos

Esta decisión repercute en la inversión, pues los dividendos representan un flujo de efectivo que compensa la inversión realizada por el accionista, al tiempo que le representa un valor. La política de dividendos también se relaciona con la decisión de financiamiento, ya que si se opta por pagar dividendos, incluso cuando se necesitan todas las utilidades para la reinversión en operaciones futuras, se tendrían que financiar no sólo con utilidades que son propiedad de los accionistas, sino también con deuda.

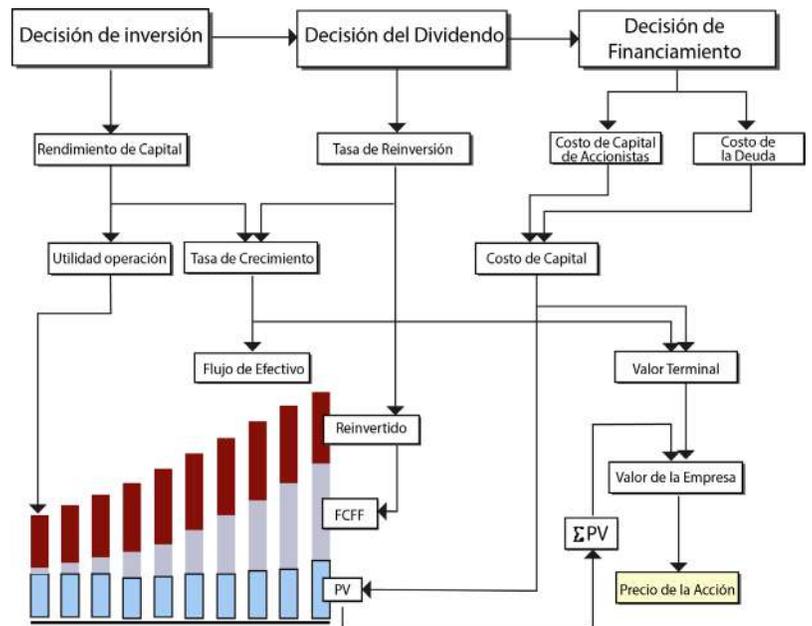
Es necesario tener una política de reparto de dividendos prudente y congruente con las necesidades de inversión y oportunidades de crecimiento de la empresa, pues a largo plazo es mayor el beneficio de crecer y desarrollar la empresa que el de gastarse las utilidades. En resumen, de la utilidad –que es la base del flujo de efectivo que genera la empresa–, debe decidirse cuánto se reinvertirá para financiar su operación y crecimiento en pos de generar una mayor expectativa y potencial de crecimiento, que a su vez impulsarán los motores del valor: crecimiento y rentabilidad.



Por tanto, la política de dividendos es esencial para el análisis de las finanzas empresariales, así como para la valuación de la empresa y el capital de accionistas.

Como se observa en la Figura 1, la inversión depende de tres decisiones: utilidades, financiamiento y crecimiento. Estos elementos son fundamentales para estimar o determinar el valor de la empresa y el capital que invirtió el emprendedor en el negocio. Comprender en qué consisten y qué implican dichas decisiones, le permitirán saber cómo actuar para incrementar el valor de su inversión o capital.

Figura 1. Las principales decisiones en las finanzas empresariales



Fuente: Software Corporate Finance 101 de Zoologic Inc.

El valor de la empresa y del capital

De los resultados de la decisión de inversión, se genera las utilidades y rentabilidad del capital invertido, lo que se refleja en una medida de generación de valor de la empresa a la que se denomina flujos de efectivo libres para la empresa (FCFF, por sus siglas en inglés). Dichos flujos de efectivo son aquéllos con los que cuenta la empresa después de pagar costos, gastos, impuestos, así como necesidades de inversión a corto plazo (activos corrientes) y de largo plazo (activos tangibles e intangibles).

Entre mayores sean los flujos que se estima está generando la inversión, mayor será el valor que adquiera la empresa. Sin embargo, dichos flujos representan el valor una vez que se considere el pago del financiamiento de la inversión, es decir, una vez que se

paguen los costos de la deuda (intereses) y del capital de socios o accionistas (oportunidad). Después de descontar estos costos de capital se suman los flujos estimados que la empresa generará en el tiempo y se obtiene su valor.

El valor neto es la cantidad que usted obtendrá una vez que se haya recuperado la inversión inicial, y el rendimiento obtenido en el tiempo; dicha medida es útil para tomar decisiones, pues si este valor es positivo la inversión es buena y se recomienda realizarla.

Dado que los flujos de efectivo implican un rendimiento para el accionista, una correcta estimación de las utilidades y flujos generados a futuro permiten hacer un cálculo correcto que ayude a determinar el valor de la inversión del accionista y, por ende, tomar mejores decisiones de inversión y financiamiento para maximizar el valor.

Es importante destacar que debe considerar las necesidades de reinversión y mantenimiento de su empresa en el corto, mediano y largo plazo, pues no disponer de la totalidad de los flujos para repartir le impediría tomar mejores decisiones para mantener su negocio en el largo plazo.

Referencias

Damodaran, A. (2011). *Applied corporate finance: a user's manual. (Third edition)*. New York: John Wiley & Sons.

Mtro. Ricardo Cristhian Morales Pelagio

División de Investigación

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

pelagioricardo@hotmail.com

La diferenciación a partir de valores y emociones

Miguel Ángel Aguayo Reyes

Las nuevas tendencias de realizar marketing se enfocan en despertar emociones alrededor de un producto –y no sólo en su valor–, siempre desde una sana distancia y el respeto necesario para mantener a los clientes y atraer a futuros consumidores.

Es indudable que los cambios sociológicos, demográficos, económicos y tecnológicos han influido en la forma en la que actualmente tomamos decisiones de compra. Esto ha obligado a que las empresas también modifiquen la manera en que investigan sus mercados, conceptualizan sus bienes o servicios y sus estrategias de marketing para adaptarse al mercado y no perder competitividad.

Así, en la primera década del siglo XXI, apoyados en el crecimiento exponencial de usuarios de internet surge el *inbound marketing* o marketing de contenidos, cuya estrategia está orientada a tener un acercamiento mayor con el público objetivo y acompañarlo de forma no invasiva durante todo el proceso de compra, desde la etapa de atracción, conversión de oportunidad, hasta el cierre y fidelización.

La metodología se basa en atraer a personas por medio de contenidos interesantes y que generen valor para un determinado mercado. Este acercamiento se hace principalmente a través de publicaciones en medios digitales, como *blogs*, motores de búsqueda, redes sociales, etc., a diferencia del marketing tradicional donde las empresas destinan grandes presupuestos en la indagación y atracción de los clientes. De acuerdo con Samsing (2018): “El inbound marketing desarrolla estrategias mucho más focalizadas para despertar el interés de los clientes potenciales y sean ellos quienes se acerquen por voluntad propia”.



Si bien en la actualidad los principales regidores y motivadores de una compra aún son la necesidad y el deseo, también lo es el hecho de que el día de hoy nos enfrentamos a consumidores con tecnologías que les permiten mayor acceso a la información y también a múltiples estímulos publicitarios. Para poder afrontar este reto, las empresas, a través de sus estrategias de marketing, han orientado sus esfuerzos principalmente hacia dos conceptos: el valor y la emoción.

Se busca con ellos lograr una clara separación de los competidores, al mismo tiempo que transmitir al mercado objetivo cuáles son los principales diferenciadores, así como reforzar los motivos de compra. Todo esto como parte de una estrategia que parte de la investigación y desarrollo del producto, hasta las experiencias de compra y uso. Pero, ¿qué es el valor y la emoción en términos de marketing? Y, ¿cómo los podemos utilizar en beneficio de una marca o producto?

Si bien no existe una “receta de cocina” para responder estos cuestionamientos, sí existen herramientas con procesos claramente establecidos en los que nos podemos apoyar para encontrar nichos de mercado donde se pueda lograr un posicionamiento sólido.

Figura 1. Pirámide de valor de un bien o servicio



Fuente: Keller, K. (2018).

El valor de nuestro producto es indispensable para saber su posición frente a la competencia

En la pirámide invertida, priorizamos el valor como resultado de enaltecer las características y beneficios de nuestro bien o servicio. Para reforzar este concepto, es muy importante tomar en cuenta que tanto las estrategias de marketing como las campañas publicitarias y de promoción deben estar enfocadas a comunicar y transmitir este valor. Lo anterior nos facilitará la conexión emocional con nuestro cliente meta y nos dará la oportunidad de ofrecer una experiencia de compra satisfactoria que establezca las bases de la fidelización del cliente. A continuación, se describe los principales elementos que componen cada uno de los niveles de esta pirámide.

Características tangibles e intangibles

En la parte baja de la pirámide, encontramos las características o conjunto de aspectos que se incorporan al producto desde su concepción y nos sirven para definir cuál es su función. Tienen por objetivo cubrir las exigencias del consumidor en aspectos técnicos, funcionales, perceptivos, de costos y precio.

Podemos dividir las características de un bien o servicio en dos grandes rubros. Por un lado, se encuentran las características tangibles que hacen referencia a aspectos como el desempeño, rendimiento, diseño, etiquetado, peso, color, materiales, entre otros. En pocas palabras, contempla todo lo relacionado con las características físicas, técnicas y funcionales de un bien o servicio.

Por otro lado, están las características intangibles, que no pueden tocarse ni cuantificarse, pero que llegan a la mente del consumidor e influyen en la decisión de compra; por ejemplo, la calidad, marca, servicio, canal de distribución, disponibilidad, accesibilidad, etcétera.

Beneficios diferenciadores

En la posición intermedia de la pirámide de valor, se encuentran los beneficios, que pueden describirse como elementos de un bien o servicio que nos ayudan a obtener una ventaja competitiva, eliminar objeciones por parte del consumidor y, sobre todo, a diferenciarnos de otros productos que participen en el mismo segmento del mercado. Podemos encontrar beneficios de tipo funcional orientados hacia un desempeño específico; beneficios simbólicos, como la aceptación, el estatus o la riqueza y los beneficios emocio-

nales que se relacionan directamente con la experiencia de uso. Los beneficios siempre serán consecuencia de las características tangibles e intangibles; por ejemplo, en el caso de un teléfono veamos cómo algunas de sus características se transforman en beneficios:

Característica	Beneficio
Pantalla de 4.7" 1334 x 750 pixeles.	Imágenes más nítidas y con mayor resolución.
Cámara de 12MP con gran angular.	Mayor calidad de imagen y con colores más fieles.
Batería de Iones de litio.	Uso continuo hasta por 14 hrs.
Acceso a más de 1 millón de aplicaciones.	Carga rápida 50% en ½ hora. Personalización.

Valores

Cuando hablamos de valor, lo primero que nos viene a la mente es una relación directa con el costo que pagamos al adquirir un bien o servicio y, efectivamente, el costo incide de forma importante en la percepción de valor, pero como se explicó anteriormente, existen otros elementos que juegan un rol importante en la construcción de este concepto, como los beneficios, tanto funcionales como psicológicos. Aunque existen muchos debates sobre qué es el valor, la mayoría de los teóricos en marketing coincide en que el valor es "la diferencia percibida entre los costos y los beneficios de un producto en relación con la competencia" (Larripa, s/f). Lo anterior se expresa con la siguiente fórmula:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Beneficios (funcionales + psicológicos)}}{\text{Costos (monetarios + no monetarios)}}$$

Se busca que la diferencia de la línea de beneficios sea mucho mayor a la línea de costos para que el resultado sea un valor positivo y eliminar objeciones e incertidumbre al momento de decidir la compra. Es muy importante resaltar que la percepción de valor es subjetiva y, por tanto, puede variar entre diferentes segmentos de mercado; por ejemplo, supongamos que después de revisar los datos arrojados por una investigación de mercados, análisis financieros y de fijación de precios, estudios de ubicación, análisis de competencia, entre otros, hemos decidido invertir en la apertura de un nuevo club deportivo.

A grandes rasgos, los costos y beneficios para nuestro mercado potencial son los siguientes:

Costos monetarios: Pago de la membresía y cuotas de mantenimiento, compra de equipo necesario para realizar la(s) actividad(es); costo de transportación y del entrenador personal, costo de bebidas y alimentos especializados, entre otros.

Costos no monetarios: Tiempos de traslado, ajuste de horarios, dejar de lado otras actividades y constancia, por mencionar algunos.

Beneficios funcionales: Mejorar la condición física, bajar de peso, mejorar la salud, aprender una nueva actividad.

Beneficios psicológicos: Conocer gente, pertenecer a un equipo, sentirse mejor, elevar la autoestima, entre otros.

Una función muy importante del marketing es generar estrategias que transmitan al público objetivo el valor que puede obtener a través de las características y los beneficios que ofrecen. Entonces, estaremos hablando de desarrollar una estrategia de comunicación de valor que conecte emocionalmente con nuestro mercado potencial, pasaremos del beneficio funcional de "mejora tu salud" al valor de "vive mejor" o del beneficio psicológico de "sentirse mejor", al valor de "puedes lograr todo lo que te propongas".

Sin embargo, ¿cómo podemos desarrollar una estrategia de valor que logre conectar a nivel emocional con nuestro público objetivo?, ¿cómo podemos lograr diferenciar nuestra propuesta de valor en un mercado tan competido?

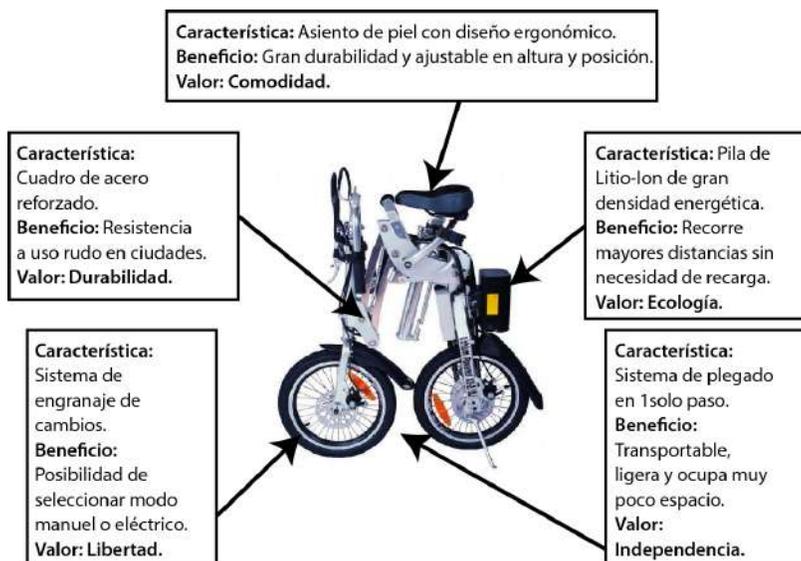


Diferenciar estratégicamente nuestro producto de otro es el inicio de una adecuada toma de decisiones a la hora de comercializarlo

Para responder, contamos con una herramienta de análisis que nos proporciona un mapa que indica hacia dónde debemos dirigirnos al tomar decisiones para realizar cualquier estrategia comercial de nuestro bien o servicio; se llama “propuesta única de venta” o USP (*Unique Selling Proposition* por sus siglas en inglés). La utilizaremos para diferenciar el valor o valores de nuestro producto frente a la competencia, con la finalidad de:

1. Competir de manera singular y distanciada de la competencia.
2. Crear una posición bien definida en la percepción de nuestro nicho de mercado.
3. Desarrollar una identidad única.
4. Conectar de forma emocional con nuestro público objetivo.

Para entender mejor qué es la USP, y su relación con la pirámide de valor, utilizaré el siguiente ejemplo. Imaginemos que hemos detectado un nicho muy interesante de jóvenes con la necesidad de transportarse en ciudades de una forma rápida, económica y segura, así como un gran interés por su salud y preocupación por el medio ambiente. Entonces hemos decidido lanzar al mercado una bicicleta eléctrica que por sus características tecnológicas tiene un precio de venta superior al de nuestra competencia directa.



Fuente: Elaboración propia, con imagen de trendyscooter.com

Transformando las características en beneficios y éstos en valor, llegamos a los siguientes conceptos: comodidad, ecología o conciencia ambiental, independencia, libertad y durabilidad. El siguiente paso será decidir cuál de estos conceptos (USP) conecta emocionalmente de una forma más profunda con nuestro nicho de mercado. En este proceso, es indispensable observar a nuestra competencia para analizar qué USP utilizan actualmente y decidir acerca del concepto que nos aleje, lo más posible, de ellos y nos permita diferenciarnos de una forma clara.



Después del análisis, si tomamos la decisión de enfocarnos, por ejemplo, en el concepto de independencia, todos nuestros esfuerzos –tanto creativos, como promocionales y de comunicación– deben orientarse a diseñar una estrategia de diferenciación para la bicicleta eléctrica que ofrece la mayor independencia del mercado. Esto, desde luego, debe tener soporte en sus características, como sistema de plegado, batería auto recargable y en los materiales de fabricación, así como en los beneficios tangibles de transportación y ligereza, sumados a los beneficios intangibles, por lo que el usuario no tendrá que preocuparse por buscar un lugar dónde resguardarla ni dónde recargarla.

Uno de los errores más comunes al definir los valores de nuestro bien o servicio para transformarlo en una USP es querer transmitirlos todos de manera simultánea, y comunicarle al público objetivo que “nuestro producto es el más durable, el más ecológico, el más cómodo, el que te da más independencia y libertad”. Al tratar de mostrar todas las características, be-

neficios y valores al mismo tiempo, se corre el riesgo de confundir a los consumidores potenciales, por lo que es más recomendable utilizar el concepto que sea realmente una USP, que la empresa sea capaz de lograr para satisfacer al público objetivo y diferenciarse de la competencia.

Podemos concluir que los criterios y herramientas disponibles para la construcción de valor de un bien o servicio son parte de un proceso con etapas claramente establecidas. Cada una demanda atención especial y serán de utilidad al tomar decisiones relativas al análisis de los elementos del problema, recopilar información, aspectos creativos en la conceptualización y el diseño de un producto, la decisión sobre empaque y colores. Munari (2016) se refiere también a aspectos técnicos, como selección de materiales, procesos de producción, experimentación y desarrollo de prototipos, a los que pueden agregarse las estrategias comerciales, como la selección de canales de distribución, planes promocionales, construcción de mensajes publicitarios y selección de medios, entre otros.

Referencias

- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de la marca*. México: Prentice Hall.
- Larripa, S. (s/f). El "Valor" es lo importante... ¿pero de qué hablamos cuando hablamos de "Valor"? En Cuaderno de Marketing. Recuperado de <<https://cuadernodemarketing.com/el-valor-es-lo-importante-pero-de-que-hablamos-cuando-hablamos-de-valor/>>
- Munari, B. (2016). *¿Cómo nacen los objetos?* Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Samsing, C. (25 de junio, 2018). *¿Qué es Inbound Marketing?* Recuperado de <<https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-inbound-marketing-slide-share>>
- Trendy Scooter (<https://trendyscooter.com/>). *Bicicleta eléctrica plegable XB-210Li*. Recuperado de <<<https://trendyscooter.com/xb-210li-foldable-electric-bike>>>

Mtro. Miguel Ángel Aguayo Reyes

Profesor de la Academia de Mercadotecnia
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
douriet30@hotmail.com

Lo que México puede aprender del Pacífico Asiático

María Catalina Cariño Vázquez

Japón resurgió de las cenizas de una guerra cruenta con algo más que ganas: con trabajo, acertadas decisiones financieras y económicas y con la actualización de sus tratados comerciales. Veamos lo que México puede aprender de este pequeño gigante.

El objetivo de este artículo es reflexionar acerca de los cambios que se han operado en el Pacífico asiático en materia de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y lo que México puede aprender de ellos. Para lograr este propósito, me referiré a dos capítulos de Castells (2001) “Desarrollo y crisis en el Pacífico Asiático: la globalización y el Estado” y “La fortuna cambiante del Pacífico Asiático”.

De acuerdo con Castells (2001), en 1997 se desplomó la mayoría de las monedas de la región (la rupia indonesia, por ejemplo, perdió 80% de su valor respecto del dólar estadounidense en un año, aunque su récord en seis meses fue de -250%). Esto fue desastroso para el Pacífico Asiático que se consideraba y, con razón, el mayor éxito mundial del desarrollo económico y la modernización tecnológica en la última mitad de siglo XX. Veamos algunos datos.

Entre 1965 y 1966, la tasa de crecimiento anual real del Producto Nacional Bruto (PNB) mundial fue de 3.1%, mientras que en el Pacífico Asiático, la tasa de crecimiento anual media, por ejemplo de China, ascendió a 8.5%; la de Hong Kong fue de 7.5%; la de Corea del Sur, de 8.9%; en Singapur, de 8.3%; la de Tailandia de



7.3%; Indonesia creció a un 6.7%; Malasia, a 6.8%. Los países que presentaron menores tasas de crecimiento fueron Filipinas (3.5%) y Japón (4.5%). En 1959, Asia representaba 19% de la renta mundial, casi cuatro décadas después (en 1996) su participación fue de 33 por ciento.

En ese periodo, el Pacífico Asiático se convirtió en uno de los principales centros de acumulación de capital del planeta, el mayor productor de bienes manufacturados; la región comercial más competitiva, uno de los centros punteros de innovación y producción de tecnología de la información (el otro era Estados Unidos de América) y en el mercado de más rápido crecimiento.

Durante la década de 1990, los países asiáticos en vías de desarrollo recibieron flujos de capital que se calculaban en más de 420 mil millones de dólares, a través de un proceso que tendría consecuencias en el destino del capital global privado en mercados emergentes.

Muchas veces, el interés financiero de ciertos sectores domina en el escenario de la investigación y el desarrollo tecnológico

Estos hechos, sumados al surgimiento de China como potencia mundial y al poderío tecnológico y financiero de Japón, parecían anunciar un desplazamiento tectónico geoeconómico que daría paso a la era del Pacífico. Sin embargo, entre 1997 y 1998, la economía de la región se colapsaba. Entre otras, sufrieron una recesión profunda Malasia, Tailandia, Hong Kong y Filipinas, mientras que la economía de Japón, segunda del mundo, fue sacudida por bancarrotas financieras, lo que dio lugar a la devaluación internacional de los bonos y valores bursátiles japoneses y cayeron en rescisión.

Para el año 2000, las proyecciones no avizoraban una recuperación. De hecho, en 1998 las emisiones extranjeras de deuda tuvieron que cancelar créditos por valor de 300 mil millones de dólares en Asia Oriental (Woellert, 1999).

La crisis de fin del siglo XX se caracterizó por la inestabilidad económica y la volatilidad de los mercados financieros. Había dejado de ser la era del Pacífico para convertirse en la era de la incertidumbre y la restructuración económica con el resurgimiento de un nuevo paradigma de relaciones entre economías, sociedades e instituciones estatales producto de la crisis.



La pregunta sería: ¿por qué los mercados financieros globales desempeñaron un papel tan abrumador en las economías asiáticas? Al parecer, entraron en funcionamiento dos factores importantes: uno, el éxito de estas economías y sus perspectivas de elevado crecimiento económico; dos, la debilidad de sus instituciones financieras que dependían enteramente del Estado.

Durante mucho tiempo los gobiernos asiáticos respaldaron a los bancos e instituciones financieras, por ejemplo, en el caso de Hong Kong el principal aval era, paradójicamente, el gobierno de la República Popular China, como se puso de manifiesto en la crisis de 1997. La confianza obedecía a que si algo salía mal los gobiernos cubrirían las pérdidas.



Cuando los gobiernos actuaron, en su mayoría bajo la presión del Fondo Monetario Internacional (FMI), para elevar los tipos de interés con el fin de defender su moneda, presionaron aún más a los bancos y empresas insolventes, por lo que terminaron por estrangular a sus economías al agotar las fuentes de capital.

Hablemos del caso específico de Japón. Al iniciar la segunda mitad del siglo XX, el país carecía de materias primas, estaba atrasado en la ciencia y el tejido social estaba vulnerable desde hacía mucho tiempo. No obstante, su tradición histórica de lucha, persistencia y honor inspiraba a superar la condición actual como lo refiere la carta de un oficial médico de la marina japonesa, que dejara el día de su ejecución en Guam en 1949, en la que atribuye la derrota de Japón a un aspecto providencial e insta a la población a que trabajen con alegría para reconstruir su patria y le pide al pueblo que renazca. Ese solo hecho, sin importar que se trate del día de su ejecución, lo hace sentir feliz (Castells, 2010).

El resurgimiento de Japón se dio por el regreso a sus raíces culturales que hacían indispensable el apoyo a las empresas, con estructuras laborales para la reducción de salarios, ampliación de la jornada laboral, eliminación de sindicatos y fortalecimiento de los acuerdos contractuales entre las organizaciones y los trabajadores para asegurar las fuentes de empleo. Esto elevó la productividad industrial, mejoró los ingresos nacionales y puso a la empresa por encima de cualquier otro elemento social.

Una parte sustancial se encuentra también en la innovación tecnológica, la creación de nanotecnología y su impacto en el diseño de los productos que compitió directamente con la industria estadounidense y la robótica para la fabricación de automóviles, bajo el toyotismo, que después se extendió a otras áreas de la producción.



Estos comportamientos, si bien tuvieron un impacto favorable en el tercer cuarto del siglo XX, era difícil que se mantuvieran por las condiciones que imponía la competencia global, así como por la falta de información privilegiada acerca de la forma en como operaban los mercados financieros, los nuevos esquemas de localización de plantas en múltiples niveles y la imposibilidad de que las compañías japonesas pudieran mantener un esquema de empleo estable para la mano de obra en crecimiento.

El estudio histórico de las grandes potencias y la compresión de sus procesos de cambio son fuente de aprendizaje para países como México

A esta tendencia, había que agregar que en el último cuarto del siglo pasado los comportamientos de los principales mercados financieros del mundo afectaron las condiciones laborales en Japón; por ejemplo, no sólo aumentó el desempleo, si no que la mayoría de los puestos de trabajo que se creaban eran de tiempo parcial. Las corporaciones japonesas cerraban un gran número de sus subsidiarias menos productivas, eliminando la posibilidad de una salida digna de los trabajadores y empleados que ya no eran requeridos. El sector industrial fue el que sufrió particularmente los recortes de personal.

En resumen, se podría decir que el milagro en el Pacífico Asiático, particularmente en lo que se refiere a Japón, está en proceso de redefinición obligado por las condiciones de los mercados financieros globales y la convicción profunda de regir sus acciones basados en los elementos que integran su cultura empresarial, en la que el mercado interno es la base de su economía y a la que difícilmente se puede acceder debido a la protección, la solides de sus redes de producción y distribución, a sus altos estándares de exigencia en materia de productos y a sus hábitos de compra nacionalistas (Khan y Hideki, 1994).

Estos datos nos llevan a reflexionar acerca de lo que México debería aprender de la experiencia en el Pacífico Asiático. Ha quedado de manifiesto la diferencia entre la economía real impulsada por la actividad productiva y la economía "irreal" que generan los sistemas financieros. Aunque las empresas se esfuercen por impulsar su desarrollo y para ello ofrezcan condiciones precarias a su personal, finalmente la voracidad del capital mantiene la concentración de los ingresos por lo que es imperativo la búsqueda de opciones.



Otro de los aspectos a considerar es la protección del mercado interno y la diversificación de los mercados, pues si bien nuestro país cuenta con 12 Tratados de Libre Comercio con 46 países; 32 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones, con 33 países, y 9 acuerdos de alcance limitado, más de 90% del comercio internacional se lleva a cabo sólo con un país: Estados Unidos de América.

La innovación y el desarrollo tecnológico requieren de inversiones considerables para mantener el liderazgo competitivo, sólo que las empresas las obtienen del mercado financiero y no del mercado de consumo. Esto condiciona su desarrollo e incluso puede anularlo, porque aquellas investigaciones que no son rentables se sustituyen rápidamente por otras a las que migran los capitales.

Específicamente en materia de telecomunicaciones, la concentración de la innovación continúa en Estados Unidos de América, y le siguen China, Japón y Corea. Es así como tendríamos que pensar en financiar de una manera distinta la innovación incentivando el mercado interno para que los proyectos cuenten con recursos propios que puedan llevar los beneficios a la población mexicana, ya sea para la transferencia de recursos, el acceso a la información y en general lograr la interconexión.

Referencias

- Castells, M. (2001). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. México: Siglo XXI Editores.
- Castells, M. (2010). *The Information Age: Economy, society and culture*. Vol I: The Rise of the Network Society. Second Edition. Oxford: Blackwell Publishing
- Khan, S. y Hideki, Y. (1994) *Strategy and Performance of Foreign Companies in Japan*. Connecticut: Library of Congress Cataloging.
- Woellert, L. (1999, octubre 18). Fund-raising Keeping newt flush and center en Business Week.

Mtra. María Catalina Cariño Vázquez

Centro de Informática
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
cvazquez@fca.unam.mx

Emprender derecho: normas jurídicas

Isaías Reyes Bojórquez

Desde la perspectiva del autor, la previsión es una de las herramientas fundamentales para iniciar cualquier negocio, sobre todo en el ámbito legal, donde emprender puede volverse una cadena interminable de procesos administrativos y jurídicos.

En octubre de 2002, un amigo muy cercano me visitó para compartir un éxito personal; alegre y jubiloso me dijo que en un pueblito del Estado de México había apoyado a personas oriundas del lugar con la creación de una empresa social. Todo había comenzado con la idea de sembrar y cosechar plantas nativas que sirvieran para alimentar codornices y cerdos. Esta idea fue aceptada por varias familias y sólo fue necesario organizar la producción para que la empresa empezara a funcionar.



Esta sencilla idea rindió muy buenos resultados, mejoró la economía de las familias productoras y de las personas relacionadas con el proceso, por lo que resultó sencillo continuar con la segunda parte del proyecto: la crianza de estas dos especies para el aprovechamiento comercial de sus derivados. Mi amigo estaba muy motivado por el inicio de la tercera etapa: habían comenzado con la construcción de un rastro en el pueblo aprovechando el impulso de los habitantes.

Entusiasmado por los logros, me explicó que tenían planes para comprar vehículos equipados con refrigeradores para la distribución de los productos cárnicos. Por un momento, compartí con mucha atención toda su alegría hasta que una duda asaltó mi mente y le pregunté: ¿cómo van con los trámites para obtener los permisos para abrir y operar el rastro? Mi cuestionamiento fue un balde de agua fría, que se reflejó en su rostro, del que se borró la alegría y, un poco molesto, me contestó que los trámites de carácter legal y administrativo eran muy difíciles y lentos, que el papeleo los tenía atrasados en sus proyectos. La conversación se terminó, pero sus comentarios respecto de las cuestiones legales dejaban ver su frustración.

De la plática con mi amigo, convertido en emprendedor, puedo rescatar la siguiente experiencia. Sin duda, quien inicia una empresa debe contar con mucho talento y visión, ser una persona comprometida y trabajadora, pero también debe planear y atender los procesos y normas legales que se presenten de acuerdo con la naturaleza de la empresa que se va

a crear. Todo emprendedor debe añadir a sus planes empresariales el rubro legal, y considerar lo lento que resultan las solicitudes de trámites y permisos; además, debe contar con conocimientos acerca de las leyes y reglamentos locales, estatales y federales, así como de los principales conceptos jurídicos en la creación de una empresa.

Con los pies en la tierra

El realismo para algunos es pesimismo, y algunas veces sólo los separa una delgada línea. En este caso, ser realistas nos ayuda a plantear posibles soluciones para alcanzar resultados positivos, pero es necesario, como primer paso, identificar la problemática a la que nos enfrentamos y no caer en el pesimismo. Comencemos con las complicaciones que todo emprendedor debe desafiar en nuestro país. Una de ellas es la excesiva burocracia y la paquidérmica legislación, por lo que es imprescindible prever para evitar cualquier aproximación a prácticas de corrupción, que lejos de resolver los problemas, los acrecientan.

Pero, ¿cómo prever? La respuesta puede parecer obvia, aunque difícil de atender y consiste en documentarse acerca de la legislación a la que debe acatarse. No hacerlo, nos llevará a descubrir lentamente lo que debimos conocer con anticipación. Si reproducir el proceso de crianza de un ave tan pequeña como la codorniz requiere más de dos meses, por qué pensar que registrar una organización tendría que ser rápido.

Que la previsión lo haya animado a emprendedor debe ser la constante en todas sus actividades, incluidas aquellas que realiza para operar en la legalidad. Debe considerar, en la planeación de sus proyectos, el tiempo y esfuerzo para cumplir con los requisitos legales, así como los trámites administrativos requeridos. Los esfuerzos realizados en este sentido se reflejarán en tranquilidad y seguridad en su labor empresarial.

Antes de emprender, conozca el marco jurídico que regula las actividades del proyecto que planea iniciar

Esta forma de prever también ayuda a que prevalezca el principio general del derecho que dispone: “el desconocimiento de la norma, no exime de su cumplimiento”, es decir, nadie puede alegar ignorancia de las leyes como excusa por su incumplimiento, la norma jurídica se aplica a todos por igual, en estricto cumplimiento del principio de universalidad. El caso de mi amigo debe ayudarnos a reflexionar acerca de la imparcialidad de las leyes y la necesidad de su observancia.

Así, aunque la emoción generada por la expectativa de trabajo desborde el entusiasmo de los participantes, debemos cumplir con las obligaciones legales. En caso de no hacerlo, seguramente el proyecto sufrirá las consecuencias, que incluso podrían no sólo dejarlo en situación crítica, sino en riesgo de desaparecer, y no habrá excusa que sirva para remediar los conflictos con las autoridades cuando exijan el cumplimiento de las “consecuencias de derecho”, pues la norma jurídica se debe cumplir a cabalidad y no es posible argumentar desconocimiento.

Por esto, se puede sostener que es valiosa la persona que emprende y genera beneficios económicos y sociales; sin embargo, no basta con ser un especialista en determinada materia, estratega, creativo y trabajador, se tiene que conocer la ley y estar dispuesto a cumplirla.



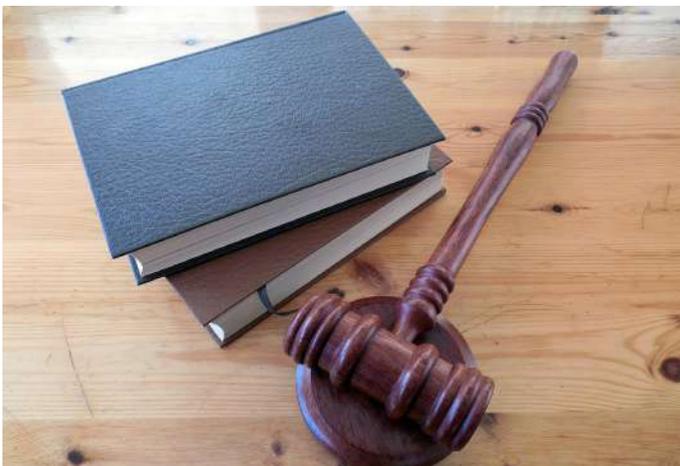
Con la cabeza fría

Consideremos que vivimos y actuamos en un mundo de leyes y reglas; no esperamos que el emprendedor se convierta de la noche a la mañana en un experto en ellas, pero sí que tenga conocimiento de los conceptos jurídicos elementales en su actividad empresarial para intercambiar ideas y posibles soluciones con su representante legal y, en su caso, decida en qué momento debe buscar el apoyo de un especialista en derecho para que lo asesore en el cumplimiento de las leyes.

Así, uno de los conceptos jurídicos fundamentales que nos ayudará a entender procesos básicos del derecho es la norma. Este término tiene varias acepciones, por ejemplo, puede usarse como la regla que se debe seguir o a la que se deben ajustar las conductas, tareas y actividades humanas. Otra acepción de la norma es el precepto jurídico, como lo menciona el Mtro. Recasens (2000): “Las normas jurídicas depositadas en la Constitución, las leyes, los reglamentos, las sentencias judiciales, etc., son pedazos de vida humana objetivada, son objetivaciones de la vida humana, son objetos culturales.”

A continuación, se presenta una breve descripción de los tipos de norma jurídica para que sean conocidas y utilizadas como una herramienta importante por el emprendedor.

La norma jurídica es esencial para todo emprendedor, porque será uno de los marcos que determine su actuación en el ámbito de los negocios, pues de acuerdo con el principio general del derecho, “nada fuera de la ley”, no podemos hacer negocios para obtener un beneficio económico ignorando o desobedeciendo las normas jurídicas.



El marco jurídico tiene que volverse un tema relevante en la cultura de las empresas mexicanas para evitar contratiempos

Para Eduardo García Maynez (2002) la norma “suele usarse en dos sentidos: uno amplio y otro estricto: *lato sensu* aplícase a toda regla de comportamiento, obligatoria o no; *stricto sensu* corresponde a la que impone deberes o confiere derechos”. Dentro de este gran conjunto de las normas, también están los juicios normativos, que son auténticos deberes; en un sentido estricto, son los que imponen deberes y confieren derechos, tienen carácter obligatorio o son atributivos de facultades. Éstos pueden clasificarse como válidos o inválidos; por ejemplo: “En los Estados Unidos Mexicanos todas las personas gozarán de los derechos humanos reconocidos en esta Constitución” (García, 2002).

Para completar el panorama, en el gran conjunto de las normas jurídicas se debe mencionar las reglas técnicas, cuyo cumplimiento es potestativo, prescriben determinados medios con vistas a la realización de determinados fines. Éstas sin duda son de gran importancia para el derecho y la vida en sociedad; por ejemplo, las normas oficiales mexicanas.

Por su parte, Luis Recasens Siches (2000) menciona que “las significaciones o proposiciones normativas, a diferencia de las enunciativas, no expresan la realidad de unos hechos..., sino determinan un *deber ser*”. Así, se puede afirmar que la creación del mundo del “deber ser” es el ideal que toda sociedad civilizada pretende alcanzar, un lugar donde la norma permita la convivencia social armónica y justa.

En el caso de la sociedad mexicana, es común que el primer encuentro de las personas con el mundo del derecho, el “deber ser”, ocurra a los 18 años de edad, cuando las personas adquieren capacidad de ejercicio y con ello se hacen receptores de derechos y obligaciones en nuestro país. No obstante, el desconocimiento del mundo del “deber ser”, puede ser la causa que nos lleve a subestimar el factor legal en los negocios, pues el mundo de lo norma-

tivo se enfrenta a la realidad, donde la conducta humana en pleno uso de la voluntad tiene la decisión de cumplir o no cumplir lo establecido en la norma, es en este espacio de libertad entre el “ser” y el “deber ser”, donde surgen los conflictos del mundo legal.

Después de un tiempo, volví a ver a mi amigo; su rostro ya no era de alegría desbordada, pero sí de mucha satisfacción. Luego de realizar los trámites correspondientes, obtuvo los permisos y las licencias para continuar con su proyecto, entre ellos: el uso de suelo en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Metropolitano (SEDUYM) del Estado de México, de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), y los que se debían entregar en la Ventanilla Única del Municipio, mediante la Cédula de Trámites y Servicios de los Municipios de la Coordinación de licencias, permisos, autorizaciones e inspecciones (REMTYS).

Le pregunté si le había resultado fácil poner en regla el negocio. Me respondió que no; sin embargo, tenía la tranquilidad de que trabajar en el marco de la ley, le resultaba esperanzador, porque podría avanzar con su proyecto sin temores o amenazas de cierre por incumplimiento.

Referencias

García, M. E. (2002). *Introducción al estudio del derecho*, México: Porrúa.

Recasens, L. (2000). *Introducción al estudio del derecho*, México: Porrúa.

Mtro. Isaías Reyes Bojórquez

Coordinador académico del área de Derecho
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
ireyes@fca.unam.mx

Colibrí: el captador de rayos

“En algún lugar, algo increíble está esperando a ser descubierto”.
Carl Sagan

*Diana Isabel Díaz Martínez
Alejandra Pérez Gómez*

La apreciación y estudio del Universo es un tema imprescindible en el desarrollo de cualquier país. La forma en como se puede contribuir a su estudio inicia en la tecnología pertinente y adecuada.

Explorar el universo para saber qué hay, más allá de nuestro planeta, siempre ha sido un tema interesante para la humanidad. Es por ello que existen diversos centros de investigación del espacio, alrededor del mundo y en nuestro país.

El Instituto de Astronomía (IA) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) realiza constantemente investigaciones acerca del espacio, desde el Observatorio Astronómico Nacional de San Pedro Mártir (OAN), ubicado en el estado de Baja California.

El origen del OAN data de finales del siglo XIX en la Ciudad de México. En 1867, nació el Observatorio en el Palacio Nacional; más tarde, en 1908 se convirtió en el Observatorio de Tacubaya, pero debido al acelerado crecimiento de la ciudad y la mala calidad del aire se vio obligado a cerrar sus instalaciones (IA, s/f).

Posteriormente, el OAN se trasladó al pueblo de Tonantzintla, cerca de la ciudad de Puebla; sin embargo, por razones similares a las que se presentaron en la Ciudad de México tuvo que reiniciar la búsqueda de un nuevo lugar. Para determinar la ubicación del Observatorio, se realizó un estudio extremadamente detallado, cuyo objetivo fue encontrar el lugar que cumpliera con las especificaciones que aseguraran la continuidad del trabajo astronómico.

Se realizó un análisis de fotografías meteorológicas tomadas por satélites artificiales, tanto en la región visible como en el infrarrojo, con las que se obtuvo la primera



evaluación estadística. Tras varias muestras, los estudios señalaron que la región del noroeste de México y del sudoeste de los Estados Unidos era la más adecuada desde el punto de vista climatológico. Por tal motivo, el lugar seleccionado fue la Sierra de San Pedro Mártir en el estado de Baja California.

Cabe mencionar, que los estudios realizados para identificar la nueva instalación del Observatorio se llevaron a cabo con recursos propios, tanto materiales como humanos, sin olvidar que la difusión de la cultura y la investigación son dos tareas fundamentales de la vida en nuestra Universidad.

La aportación de nuestra Universidad al estudio del Universo se refuerza con proyectos como Colibrí, cuya misión es de suma importancia

Fue en 1971 cuando comenzaron las actividades profesionales de este lugar con la instalación de los telescopios de 1.5 m y 0.84 m. Posteriormente, en 1979 se inauguró el telescopio de 2.1 m. Sin embargo, las necesidades de investigación científica en el campo de la astrofísica han llevado al Instituto a contar con instrumentos más sofisticados y adecuados para competir en el ámbito internacional, por lo que actualmente el OAN cuenta con seis telescopios cuyos diámetros son: 2.1 metros, 1.5 metros, 0.84 m, 0.60m, 0.50m y 0.28m. El punto más alto se localiza a 2,830 m sobre el nivel del mar.

En los últimos años, el Observatorio incorporó los telescopios que trabajan en modo robótico: "BOOTES-5" de 0.60m en 2015, "COATLI" de 0.50m en 2016 y "DDOTI" de 0.28 m, en el año 2017. Pero eso no es todo, pues para el próximo año (2020) se instalará un nuevo telescopio capaz de detectar con rapidez destellos de rayos gamma. El proyecto ha sido posible gracias al trabajo colaborativo internacional que han realizado universidades de México y Francia. En el caso de nuestro país, se trata del IA de la Universidad Nacional Autónoma México y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, y en el de Francia, la Universidad Aix-Marseille, el Centro Nacional de Investigación Científica y el Centro Nacional de Estudios Espaciales (IA, 2018).

El trabajo de investigación entre ambos países responde a la necesidad mundial de desarrollar tecnologías de punta para construir una nueva generación de telescopios. Por tal razón,



los proyectos y programas de investigación de gran infraestructura astronómica son ahora internacionales, es decir, varios países intervienen en su planeación, análisis y desarrollo con la finalidad de reunir suficientes recursos humanos y financieros para poder llevarlos a cabo.

Colibrí es el nombre de un ave oriunda del continente americano que abunda en nuestro país y que es conocida por su veloz e incomparable aleteo. De ahí se desprende la denominación del nuevo telescopio. Aunque también es preciso señalar que Colibrí alude a *Catching Optical and Infrared Bright Transients* (en español, detector óptico e infrarrojo de transientes brillantes).

Colibrí tendrá como objetivo capturar los momentos en que los Gamma Ray Burst (GRB), destellos o estallidos de rayos gamma, sucedan. Los GRB son explosiones muy violentas y luminosas que han sido observados en el Universo a miles de millones de años luz de distancia, cuyos destellos duran milisegundos y hasta dos segundos, lo que dificulta mover los grandes telescopios en dirección a la zona donde tuvieron lugar en la inmensidad de la bóveda celeste (Boletín UNAM-DGCS-336, 2018).

Sin duda, Colibrí es el nombre perfecto para el telescopio, pues debido a la gran velocidad con la que se moverá le será posible captar los movimientos y explosiones de los GRB, según la región donde éstos ocurran. La alerta de la detección de los rayos se dará por un telescopio espacial que también forma parte del proyecto, el Monitor Espacial de Objetos Variables (SVOM, por sus siglas en inglés).

Con la participación de nuestro país en el proyecto, se busca elevar y perfeccionar el estudio y avance de la astronomía en el nivel mundial y en beneficio de la humanidad, así como colocar el nombre de México ante el mundo por su trascendencia en las investigaciones en materia de Astronomía y áreas afines. Con esto, el país continúa su trabajo para consolidarse en esta área de conocimiento.

Es importante conocer la labor impresionante que en materia de investigación astronómica se realiza en el OAN. En ese sentido, también lo es que la comunidad universitaria y la sociedad en general conozcan otras actividades que pueden realizar si visitan el Parque Nacional Sierra de San Pedro Mártir. Entre ellas, se encuentran: la observación de flora, fauna y bóveda celeste, caminatas por el parque, paseos a caballo, realizar campismo dentro de las instalaciones, práctica de alpinismo, rapel y ciclismo de montaña.

Visitar el Observatorio Astronómico Nacional es una experiencia que enriquece el espíritu por el esplendor que gira en torno al conocimiento del Universo. Puede consultar mayor información en <http://www.astrossp.unam.mx> en caso de que desee preparar mejor su viaje a este espacio de nuestra Universidad.

Referencias

Boletín UNAM-DGCS-336 (2018, 27 de mayo). Con nuevo telescopio robótico, la UNAM será capaz de detectar con rapidez destellos de rayos gamma. Recuperado de <http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2018_336.html>
Instituto de Astronomía (mayo 28, 2018). Nuevo Telescopio Robótico en San Pedro Mártir. En Gaceta Digital UNAM. Recuperado de <http://www.gaceta.unam.mx/20180528/nuevo-telescopio-robotico-en-san-pedro-martir/>
Instituto de Astronomía (s/f). Breve historia del OAN. En Observatorio Astronómico Nacional, SPM. Recuperado de <http://www.astrossp.unam.mx/indexspm.html>

Mtra. Diana Isabel Díaz Martínez

Coordinadora de Formación Integral
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
dianadiaz.unam@gmail.com

Alejandra Pérez Gómez

Licenciatura en Contaduría
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
alejandrapg1999@gmail.com

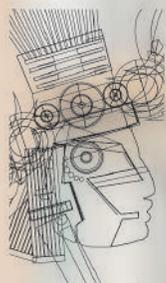
Fotos tomadas de:

<http://www.astrossp.unam.mx/home.html>

http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2016_778.html



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
 FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
 Contaduría, Administración e Informática. Licenciaturas acreditadas por CACECA y CACSLA
 www.fca.unam.mx



Publicaciones Empresariales UNAM • FCA Publishing

- Apuntes de Licenciatura
- Clases virtuales
- Ponencias
- Material Gratuito



- Libros
- Revistas
- Videos
- Material educativo
- Casos para la enseñanza



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