

Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



Núm. 177,
mayo-junio
de 2019

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



Asociación Manuel Álvarez Bravo

- Si la estrategia no funciona, puede ser un problema de cultura
- Retos que enfrentan las industrias culturales en México



El emprendedor social será el motor de cambio en México

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

Mi nombre es Alberto. Actualmente, trabajo en una empresa dedicada a la venta de servicios de tecnología, sin embargo desde hace algunos años he pensado en emprender como consultor independiente. Hace poco leí en *Emprendedores* el artículo “Siete falacias con las que un emprendedor se autoengaña”, y no quisiera que mis ahorros se esfumaran en un negocio que sólo dure dos años.

¡En horabuena, Alberto!, por el deseo de emprender. Sabemos que es un gran paso, por ello, en *Emprendedores* enfocamos nuestros esfuerzos en apoyar a las personas que desean poner en marcha su idea de negocio.

Es trascendental que reflexiones a partir de información confiable para que tu proyecto tenga elementos que reduzcan la incertidumbre. Por ejemplo, el estudio Esperanza de vida de los negocios en el nivel nacional y por entidad federativa, realizado por el Inegi, ofrece cifras muy ilustrativas respecto de la permanencia de los negocios con datos de los censos económicos de 1989 a 2014. En él, se señala que de 100% de los negocios que surgen en el nivel nacional, 39.8% se emprenden en la Ciudad de México, y que de ellos “muere” 31.3%. Por lo que se entiende, entonces, que se trata de un mercado muy grande, la competencia también lo es y llega a ser imperceptible la diferenciación.

Como menciona el artículo, una de las falacias con las que se autoengaña el emprendedor es la del dimensionamiento del mercado objetivo, que consiste en pensar que: “... hay tantos millones de personas con esa necesidad insatisfecha que bastará con quedarnos con 1% del mercado para que sea un gran negocio.”

Para que no caigas en alguna de estas falacias, te reiteramos que en el Cenapyme contamos con una amplia oferta de cursos y talleres, algunos de ellos son gratuitos. Adicionalmente, tenemos materiales de consulta en FCA Publishing; por ejemplo, contamos con la colección 10 temas clave para el emprendedor, y cada uno incluye 10 artículos esenciales. Algunos de los temas son mercadotecnia, finanzas, operaciones y recursos humanos; los que seguramente te orientarán para crear una empresa formal que contribuya al desarrollo de nuestra economía.

En el número 177

6 Tecnología, innovación y competitividad Construya su radar de capital intelectual

Juan Manuel Larios Prado

9 Finanzas y economía ¿Conoce las implicaciones derivadas de su inversión de corto y largo plazo?

Ricardo Cristhian Morales Pelagio

14 Tecnología, innovación y competitividad En la innovación hay que ir más allá del producto

Alejandro Gómez-Cano

Carlos Andrés Mejía Moreno

19 Ventas y mercadotecnia Si la estrategia no funciona, puede ser un problema de cultura

Benjamín Salmón Salazar

24 Las empresas hablan Asociación Manuel Álvarez Bravo, por la preservación de un legado fotográfico

Mélanie S. Picard

31 Emprendimiento social Retos que enfrentan las industrias culturales en México

Francisco Antonio Alatorre Parra



36

Ventas y mercadotecnia**Siete pasos para llegar a un Producto Mínimo Viable**

Jorge Peralta García
Guillermo Muñoz Urbina

40

Talento humano**Lo que todo emprendedor debe saber de recursos humanos**

Karen Gisel Velázquez Rojas
Nadia de la Luz Briseño Aguirre

44

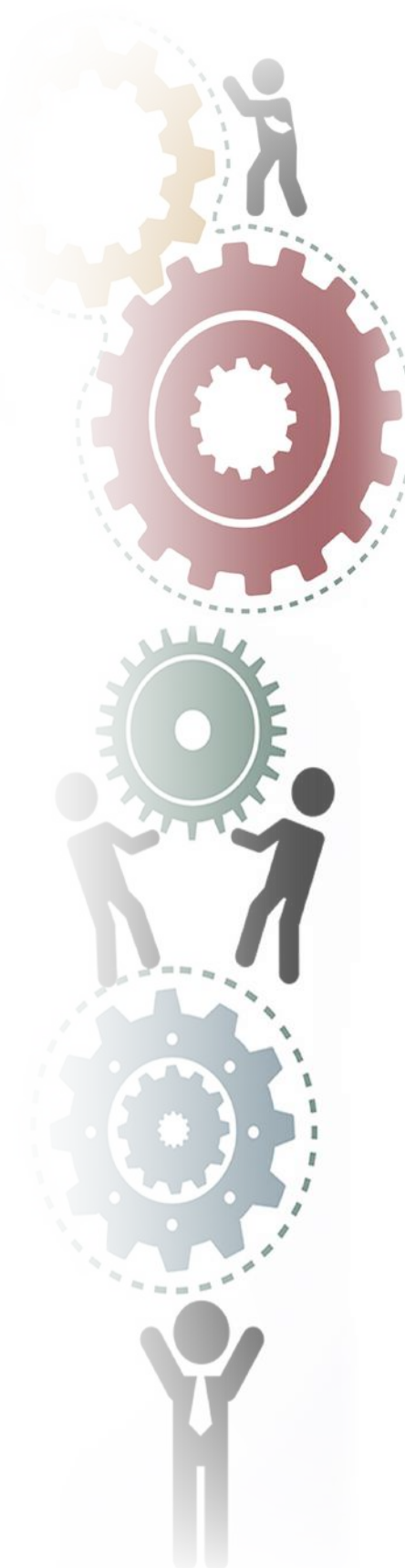
Emprendimiento social**El emprendedor social será el motor de cambio en México**

Romina Castillo Malagón

48

Talento humano**Las habilidades directivas en la toma de decisiones**

Norma Angélica Flores Vázquez
María Dolores Romero Pérez



Construya su radar de capital intelectual

Juan Manuel Larios Prado

Saber con certeza el valor real de algunos aspectos intangibles de su empresa es la mejor forma de hacerla competitiva. Un ejemplo es el del capital intelectual, que mediante la construcción de su propio radar podrá medir usted mismo.

En este siglo XXI, toda organización demanda contar con los recursos que le permitan no sólo permanecer, sino que incluso le ayuden a consolidar una ventaja competitiva que le asegure su crecimiento y un lugar prioritario en el mercado. Un recurso por excelencia es el capital intelectual.

La dirección de las empresas ha pasado de reconocer la importancia de los inversionistas a apreciar el valor tanto de quienes reciben el bien producido o servicio prestado como de los trabajadores de la organización, quienes hacen posible entregar productos (bienes y servicios) con las características y calidad que exigen los compradores. Así, la empresa vende algo más que productos: aquello que la diferencia de sus competidores y la hace atractiva para el consumidor, es decir, vende su experiencia y su saber hacer: vende conocimiento.



El éxito de las empresas radica en lograr una ventaja competitiva que las distinga en sus ámbitos comerciales; consiste en que sepan con precisión cuáles son las necesidades que pueden satisfacer de manera óptima; significa, también, tener la capacidad para retener al personal que trabaja con el conocimiento y de saber cómo y de qué forma puede éste mejorar su desempeño, y lograr que gente común haga cosas extraordinarias.

Es imperativo medir el desempeño de la organización por medio de un modelo que permita a quienes dirigen y toman decisiones identificar aquellos elementos intangibles que contribuyen a generar para la empresa valor agregado y ventaja competitiva. Este último aspecto es esencial en el desempeño de los mercados competitivos (Porter, 2006).

Capital intelectual

En la actualidad, este recurso se convierte en una condición necesaria para lograr la supervivencia y potenciar el crecimiento de las empresas. De ahí que esta visión sostenga que las organizaciones necesitan conocer quiénes son los consumidores y estar cerca de ellos, saber qué utilizan y qué productos demandan, cuáles son las características de los mercados, así como la gama de productos y los procesos que utilizan sus competidores.

Hoy la eficacia y el éxito empresarial radica en activos por demás valiosos: los inmateriales, éstos que se refieren a la fidelidad de los clientes, la propiedad intelectual, el potencial innovador, los conocimientos técnicos y especializados del personal.

Dimensión, criterios e indicadores son los elementos básicos de esta propuesta de modelo de medición

Medida del capital intelectual en las empresas

Las condiciones que enmarcan la operación de las empresas, la globalización y la hipercompetencia, las obliga a innovar de forma permanente para mantenerse en el mercado y desarrollar sus capacidades para competir de manera exitosa.

La característica primordial del capital intelectual es que remite a conceptos abstractos –que no se pueden ver ni tocar–, por lo que medir el capital intelectual en la empresa se convierte en una oportunidad para innovar. Con la medición, se crea un proceso que vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2010).

El capital intelectual incluye conocimiento, procesos internos, uso de tecnologías y de comunicaciones; involucra las habilidades, experiencias y capacidades de innovación y las actividades de investigación y desarrollo; también, considera las relaciones con los clientes y con los proveedores; además, implica la capacidad de la empresa de comprender las fuerzas exógenas que inciden en la operación de la organización, las estrategias para conquistar un lugar privilegiado en el mercado y conseguir mayores y mejores oportunidades de negocio dentro de su esfera de acción.

El modelo de medición: Radar de capital intelectual

Ninguna actividad del ser humano y su impacto sobre la organización es susceptible de mejorarse si no existen parámetros de comparación que permitan tener una idea clara de su rendimiento actual y visión de logro en el corto y largo plazos. Medir el capital intelectual consiste en identificar el conjunto de activos intangibles que generan o generarán valor para la empresa. La medición se asocia, entonces, con el proceso de asignar números o marcadores a objetos, personas, estados o hechos, según reglas específicas para representar la cantidad o cualidad de un atributo (Bernal, 2010).

Elementos que estructuran el modelo de medición

La estructura del modelo de medición del capital intelectual que aquí se presenta tiene tres componentes:

- Dimensiones. Se refiere a la cantidad de dimensiones identificadas en relación con un proceso; en este caso, el proceso

es el capital intelectual y las dimensiones analizadas son: capital humano, capital estructural y capital relacional.

- Criterios. Es el adjetivo que califica la cualidad o característica general que será medida en cada dimensión bajo análisis. Engloba el total de las características particulares de los indicadores.
- Indicadores. Son los adjetivos característicos y particulares de cada acción que se va a medir.

Dimensiones del capital intelectual

Las dimensiones del capital intelectual determinan la posición de la empresa en su esfuerzo por alcanzar ventaja competitiva. La fuerza del capital intelectual reside en tres grupos armonizados entre sí, como un todo: personas, estructuras y relaciones.

- Capital humano. Soto y sus colaboradores (2006) han definido el capital humano como el valor económico potencial de la capacidad de una persona o de la sociedad activa de un país, adquirido mediante experiencia o conocimiento, reside en los miembros de la organización y permite generar valor a la empresa.
- Capital estructural. Está constituido por todo aquello que ha fomentado la organización y que la distingue de otras. Está representado, además, por el conocimiento de las personas que se integra a los procesos internos y tecnologías de la organización, a los procedimientos y a los sistemas de trabajo que han desarrollado.
- Capital relacional o cliente. Si el cliente es el objeto de acción de la empresa, es importante que la organización conozca de principio a fin, cuándo y cómo se establece su relación, las circunstancias que hacen que exista y las que puedan acabar con ella. Por tanto, es necesario que la empresa defina

lo que significa el término cliente y lo que éste necesita y también aquello que no necesita, aun cuando no las tenga claramente conscientes.

- **Criterios.** Son los elementos que concurren en cada una de las dimensiones del capital intelectual y se refieren a las aptitudes intelectuales de las personas y sus atributos que se reflejan en los procesos internos y en las relaciones de la empresa con sus clientes y proveedores.
- **Indicadores.** Los indicadores del desempeño organizacional muestran el nivel de actuación del sistema de la empresa en los aspectos definidos por la dirección e indican aquello que se necesita para alcanzar los resultados deseados.

Diseño del radar

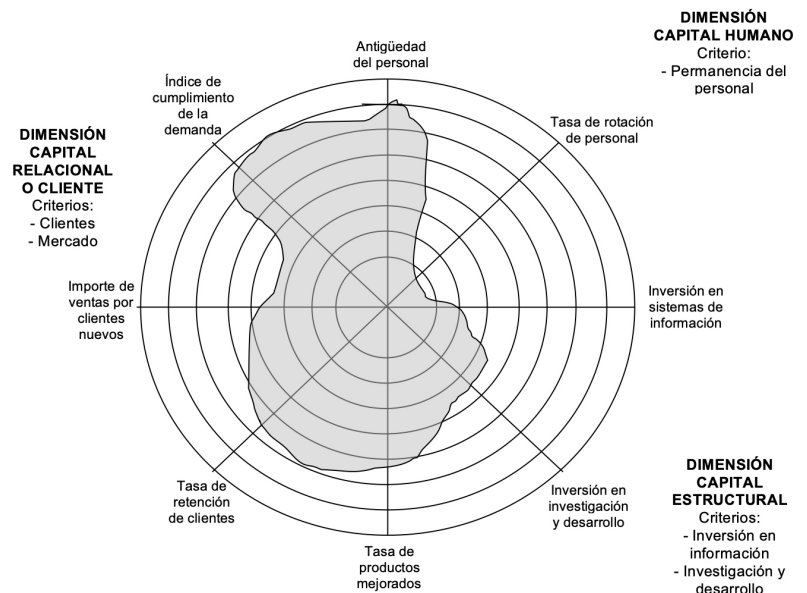
De acuerdo con Stewart (1998), cada organización necesita identificar sus áreas de oportunidad. Aquí se propone el uso y construcción de su propio radar. Véase Figura 1.

- Paso 1. Se traza un círculo, como una pantalla de radar, de cuyo centro parten tantos radios como criterios a medir.
- Paso 2. Cada radio es un indicador de desempeño organizacional que se marca con una escala, identificando un valor cuantitativo (porcentaje, relaciones, cifra absoluta). No se requiere tener espacios idénticos entre las marcas.
- Paso 3. En cada radio se coloca el “cero” en el centro del círculo, salvo que el indicador sea mejor con cifras altas que con bajas, en cuyo caso, el cero se coloca en la intersección del radio con la circunferencia.
- Paso 4. El objetivo de rendimiento en cada indicador se coloca en la intersección del radio con la circunferencia.

Paso 5. Señale el punto en la escala donde se encuentra su empresa, en cada criterio analizado una los puntos y obtendrá un polígono irregular.

Paso 6. Lo que está dentro del polígono es lo que tiene su empresa y lo que está fuera, es lo que quiere y desea alcanzar.

Figura 1. Radar de capital intelectual



Fuente: Adaptado de Stewart (1998: p. 350).

Después de la medición, usted está en condiciones de conocer el capital intelectual de su empresa y sus áreas de oportunidad, es momento de mejorar.

Referencias

- Stewart, T. A. (1998). *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital intelectual*. Argentina: Granica.
- Porter, M. (2006). *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw Hill.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación.
- Soto, E., Gore, E., Vogel, E., Soler, C. y Souquet A. (2006). *Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden*. México: Thomson.

Dr. Juan Manuel Larios Prado

Profesor de la Academia de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
jlariosp@hotmail.com

¿Conoce las implicaciones derivadas de su inversión de corto y largo plazo?

Ricardo Cristhian Morales Pelagio

La importancia de la inversión de su patrimonio estriba en la identificación que haga de las buenas oportunidades. De ahí que todo comience dentro de su propia empresa. Recuerde que los tiempos y tipos de inversión son determinantes.

El negocio de todo emprendedor inicia a partir de una idea o visión, ya sea porque detecta o identifica un problema, necesidad u oportunidad, y piensa que puede aprovechar alguna de dichas circunstancias para invertir y generar un ingreso para el crecimiento y consolidación de su patrimonio.

En este artículo se hace un planteamiento de los aspectos que debe considerar para invertir sus recursos que deben estar, por un lado, en función de la demanda o clientela esperada y, por otro, en concordancia con la operación de su modelo de negocio, es decir, de la organización y funcionamiento de la empresa. Los requerimientos de inversión y necesidades de recursos en la empresa se pueden clasificar en inversiones de corto plazo e inversiones de largo plazo.

Los requerimientos de inversión a corto plazo son todas las inversiones y derechos que se necesitan para operar o funcionar en el ejercicio de la actividad o giro de la empresa en el año; por ejemplo, en este rubro podría considerar el efectivo que debe mantener en caja por las necesidades de la operación; el inventario, ya sean materias primas o productos terminados; las cuentas por cobrar, que son las ventas que realizó a crédito y que espera cobrar, así como otros activos que intervengan en el ciclo normal de operación de la empresa.



La importancia de la exacta inversión radica en hallar el equilibrio entre el producto de su inventario y el que ofrece a su clientela

Por su parte, los requerimientos de inversión a largo plazo son aquellos bienes o derechos que requiere la empresa para producir o generar un bien o servicio; pueden ser tangibles, tales como el mobiliario, maquinaria y equipo, así como intangibles, por ejemplo, alguna licencia o marca que requiera poseer y utilizar.

Es importante evaluar el tipo de inversión que se requiere para considerar el tiempo en el que la recuperará, si esto ocurre en un año –inversión de corto plazo– o si necesitará varios años de operación. Los dos tipos de inversión son importantes, pues si usted tiene oficinas, tiendas o sucursales con estantes o anaqueles, refrigeradores u hornos, computadoras, así como cualquier otro tipo de inversión a largo plazo, de nada le sirven si no cuenta con inventario de artículos para vender, así como los insumos o bienes necesarios para producir o generar un servicio. De igual manera, si usted cuenta con inventarios de artículos, por ejemplo, bebidas o papelería, pero no posee un lugar y medios –inversión de largo plazo– para producir la mercancía o servicio y venderla, no podría operar y generar un ingreso ni mucho menos utilidades.

Niveles de inversión

Una vez identificadas y evaluadas las necesidades de inversión a corto y largo plazo, una de las principales interrogantes es determinar cuál es el nivel óptimo de inversión, es decir, qué cantidad de dinero debe de invertir y a qué plazo. La respuesta es compleja, ya que no se puede estimar de forma puntual, exacta e inequívoca a través de una fórmula o metodología. Sin em-

bargo, básicamente depende de la demanda o solicitud de mercancías y servicios que tenga en el tiempo, es decir, del incremento en clientes y de su nivel de compra. Lo anterior, depende de muchos factores externos o del mercado, así como internos o de la empresa, como la publicidad o promoción, ofertas y promociones, calidad en el servicio, entre otros. Este artículo no pretende desarrollar una política o metodología para determinar o estimar el nivel de inversión, sino señalar y destacar la importancia de la inversión en una empresa, así como la necesidad de una correcta planeación de la inversión para que tenga éxito.

Derivado de lo anterior, es fundamental recordarle que es necesario contar con un nivel de inventario adecuado –a la demanda y a su crecimiento–, así como con una política de crédito en el sector y de las capacidades de financiamiento al cliente. Imagine que vienen varios clientes a gastar miles de pesos en su producto o servicio, pero que usted no puede tener ese ingreso porque no tiene las mercancías o insumos necesarios para satisfacer su demanda; en ese momento todo el dinero que invirtió en publicidad, en



maquinaria y equipo, así como en renta y luz, es decir, el dinero de la inversión a largo plazo y de la operación –renta y sueldos– tuvo sentido, pero al no tener el producto no se pudo vender y se convierte en una pérdida de dinero. Si bien no es correcto o benéfico tener sobre inventario, es decir, mercancías o insumos que sobrepasen lo requerido por su demanda –porque generan sobrecostos de almacenamiento y mermas– también es cierto que es perjudicial carecer de la mercancía o insumos en cantidad y tipo adecuados, ya que limita el crecimiento de los ingresos que puede, o debería, generar el negocio.

Igualmente, si el sector o mercado en el que se encuentra la empresa funciona en buena medida con políticas de crédito, debe

considerar dar plazos o facilidades de pago a sus clientes –siempre a partir de tomar en cuenta el riesgo y solvencia del cliente–, pues si exagera o limita demasiado su política de crédito puede perder clientes y potencial de crecimiento. Recuerde: “el que no da crédito no vende”, pero también considere la máxima en el medio de los vendedores: “vender es fácil, cobrar es lo difícil”, y más si la coyuntura económica o social afecta el desempeño de las empresas.

Por ello, también debe planear muy bien su política de crédito, no limitarla a grado tal que reduzca sus ventas y desarrollo, pero tampoco ser demasiado amplia o flexible, situación que puede generarle problemas financieros. En síntesis, no es recomendable manejar topes mínimos y máximos en los niveles de inventario ni en las ventas a crédito, ya que puede resultar perjudicial y obstaculizar el éxito y valor de su negocio.

Por otro lado, también debe tener la inversión en mobiliario, maquinaria y equipo necesaria para atender el volumen de operación y demanda esperada, es decir, si limita su capacidad de producción y atención al cliente, puede perder ingresos y hasta afectar su imagen por mala calidad en la atención, por el tiempo de espera o molestias generadas a los clientes a pesar de tener un buen producto. En ocasiones, los empresarios o gerentes ven con orgullo y satisfacción, grandes filas para ser atendidos en su empresa; sin embargo, no se dan cuenta, o no consideran, que las personas que se cansan o hartan, se van a comprar a otra empresa y esto se convierte en una pérdida de dinero y clientes a futuro.

Que la clientela se aleje por el tiempo de espera o mala atención, puede traducirse en pérdidas de dinero en el presente y a futuro por la disminución de clientes debido a la mala imagen de su servicio. Pero, al igual que con la inversión a corto plazo, tener una sobrecapacidad instalada o sobreinversión le traería no sólo una inversión innecesaria en el corto plazo, sino también mayores gastos y una menor rentabilidad.

Como se mencionó, no es fácil ni hay una metodología o técnica infalible para determinar la inversión óptima de corto y largo plazo, pero sí es imprescindible y fundamental que cuente con los niveles necesarios y adecuados para potencializar el crecimiento y éxito de la empresa.

La inversión inicial es la más sobresaliente al emprender, por lo que debe ser paciente cuando se trate de recuperarla

Cabe destacar que, para incrementar sus niveles de inventario, así como de producción y servicio, se requieren inversiones o activos de corto y largo plazo; por lo tanto, es necesario evaluar si la demanda actual es sostenible y creciente. Recuerde el refrán: “una golondrina no hace verano”, no por tener un buen día, semana, mes o año, quiere decir que esa demanda se mantendrá y seguirá creciendo sostenidamente como en ese periodo.

Antes de establecer contratos para elevar significativamente sus niveles de inventario, así como invertir en una cantidad elevada de mobiliario, maquinaria o equipo, analice muy bien cuánto de esa demanda que le exigió invertir más es sostenible y crecerá en un escenario moderado o hasta pesimista, pues en ocasiones, por una expectativa alta, acelerada o apresurada de la demanda, se puede tender a invertir más de lo necesario y antes del tiempo requerido; lo anterior en deterioro de la rentabilidad de la empresa.



Inversión en activos y ¿también en la operación?

Hasta el momento se ha hablado de la inversión a corto y a largo plazo, o como se denomina en contabilidad, en activos de corto y largo plazo. Sin embargo, el emprendedor que inicia un negocio debe considerar que además de invertir en el inventario y activos fijos, al principio y durante un tiempo debe invertir en la operación, es decir, financiar la empresa hasta que encuentre su punto de equilibrio – cuando los ingresos igualan a los egresos– o hasta que genere ganancias y pueda sostenerse por sí sola.

Pero no se debe malinterpretar lo anterior: no es que se desee y acepten las pérdidas, sino que es natural que al iniciar un negocio los costos y gastos de operación sean mayores que los ingresos y el empresario deba invertir dinero para poder solventar todos los costos y gastos, es decir, “invertir en la operación” hasta que ya no requiera que le aporten dinero para poder mantenerse y generar las utilidades.

Casi siempre una empresa experimenta esta situación, sin importar su tamaño o giro. Suponga una tienda de conveniencia de una de las cadenas más grandes o una tienda de autoservicio o departamental líder en el mercado; invirtió a corto y largo plazo una gran cantidad de recursos; abre sus puertas al público y desde el primer día de operación ya tiene que pagar renta, luz, sueldos, mantenimiento y seguridad, pero todavía no ha generado un peso de ventas o la cantidad suficiente de ingreso para pagar esos gastos, por lo que se debe invertir en mantener abierta la empresa hasta que ésta por sí sola genere los ingresos suficientes. Hasta los negocios más grandes, rentables y exitosos pasaron por dicha situación. Es normal que se inicie un negocio y por un tiempo deba invertirse en la operación hasta llegar a un crecimiento y desempeño financiero rentable.

Pero, ¿hasta cuándo y cuánto se debe invertir para financiar o compensar que haya más egresos que ingresos? Tampoco hay una respuesta infalible, pues depende de muchos factores como el giro

o naturaleza de la empresa o negocio, así como de su administración y desempeño. No obstante, es un hecho que si la empresa va bien, cada vez debe ser menos la diferencia entre los ingresos y egresos, es decir, si con el tiempo cada vez tiene más ingresos de venta y menores pérdidas, quiere decir que si esta tendencia continúa se alcanzará el equilibrio y posteriormente mayores ingresos que egresos y, por tanto, las utilidades.

Por el contrario, si cada vez son mayores los egresos que los ingresos, y la tendencia es que haya una brecha mayor y mayores pérdidas, debe replantearse lo que está haciendo y reorganizar o reestructurar su negocio, pues puede llegar a un nivel donde no haya ni siquiera la posibilidad de igualar los ingresos con los egresos, por lo que no tendrá sentido su inversión y habrá perdido su capital. Debe considerar la inversión de la operación y estar capitalizado para poder mantener la empresa hasta que pueda alcanzar su sostenibilidad y le represente utilidades y rentabilidad sobre su inversión.



¿Y el financiamiento y rentabilidad de la inversión?

En este artículo, sólo se mencionan algunos aspectos a considerar. Por ejemplo, en ocasiones, cuando la empresa ya tiene un tiempo funcionando u operando y cuenta con una reputación y credibilidad, existe la oportunidad de que parte o todo el inventario no lo pague e invierta usted, sino que su proveedor le dé crédito o facilidades de pago, hasta dejarle la mercancía a consignación –es decir, pagarle hasta que la mercancía se venda–. En ese caso, usted no invirtió a corto plazo, pues no pagó antes de vender la mercancía y, por lo tanto, no asignó un capital a ella. Muchas veces, según el sector o industria y la administración financiera, se maneja de esta manera para solventar las limitaciones de capital que con frecuencia enfrentan las empresas para su crecimiento. En ese sentido, se debe buscar el financiamiento de la inversión a corto y largo plazo con fuentes de financiamiento con bajo o nulo costo.

Por lo que se refiere a la rentabilidad de esta inversión o activos de corto y largo plazo, debe considerarse cuál es la utilidad de operación, es decir, por cada peso de ingreso cuánto es lo que se gana o se tiene de utilidad. Si usted vende 100 mil pesos y obtiene de utilidad neta 20 mil pesos, entonces estaría teniendo un margen de ganancia de operación neto de 20% (al dividir 20,000/100,000). Ahora, si usted para generar ese recurso, debió invertir 200 mil pesos, entonces tendrá una rentabilidad de la inversión de 10% (por dividir 20,000/200,000). Como se mencionó al inicio, aquí no se analiza si estos rendimientos son suficientes, justos o adecuados, pero lógicamente, entre mayor sea el monto mejor habrá sido la inversión en la empresa.

Por último, si desea saber cómo evaluar qué tan buena es la rentabilidad o rendimiento de su empresa en función del riesgo que afronta y de los rendimientos que pudo haber obtenido en otra inversión similar o de menor riesgo (Morales, 2014), sígame en ésta su revista *Emprendedores*.

Referencias

Morales Pelagio, R. C. (2014, mayo-junio). El rendimiento mínimo esperado por los proyectos de inversión. *Emprendedores*, núm. 147, 17-20.

Ricardo Cristhian Morales Pelagio

División de Investigación

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

pelagioricardo@hotmail.com

En la innovación hay que ir más allá del producto

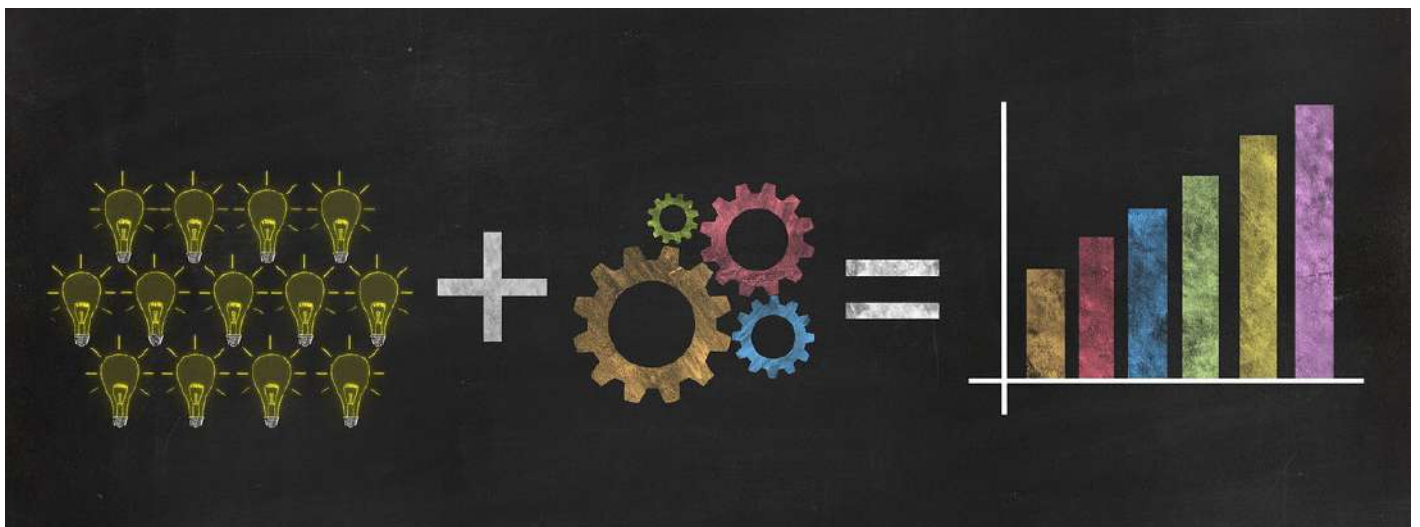
*Alejandro Gómez-Cano
Carlos Andrés Mejía Moreno*

La innovación debe ser una estrategia de mercado y de valor para los productos de una empresa. Si desconoce qué piensan o sienten sus consumidores, es hora de que tome cartas en el asunto y fomente sus prototipos intangibles.

Durante años, se creyó que la innovación era un resultado que sólo ocurría en las áreas de investigación y desarrollo de las grandes empresas de bienes en el mundo. Esto hizo que pensáramos que la innovación estaba reservada únicamente para un puñado de corporaciones, generalmente ubicadas en países desarrollados. Sin embargo, desde hace un par de décadas hemos visto que la innovación puede surgir de cualquier organización (independientemente de su tamaño, sector o actividad económica, etcétera), área o persona. A pesar de ello, cuando hablamos de innovación aún persiste en la mente de muchos gerentes, empresarios y emprendedores que pensamos únicamente en el producto nuevo o servicio que cambiará las reglas del mercado que atiende y donde se compete.

Las innovaciones están hechas para crecer, no para sostenerse

Cada vez que una empresa (sin importar giro o tamaño) necesita introducir un nuevo producto al mercado únicamente para sostener sus ventas es porque ha hecho algo mal. De cierta manera, su capacidad creativa está a un ritmo superior al de su capacidad de gestión, lo que le impide beneficiarse comercialmente de sus innovaciones. En el caso de la pequeña y mediana empresa (Pyme), la situación puede ser más difícil aún, pues cada peso invertido en innovación cuenta muchísimo si se consideran los problemas de financiamiento. En otras palabras, una Pyme puede y debe innovar, pero requiere tener muy claras sus estrategias de retención de clientes y de generación de recompras para poder recuperar la inversión.



La innovación y las formas de entenderse han cambiado durante los últimos años. Comprenderla en su contexto actual es imperante

Cuando las empresas se enfocan únicamente en sus productos, olvidan otros componentes importantes del negocio que pueden llegar a garantizar la comercialización exitosa de un nuevo producto o servicio. Veamos, por ejemplo, lo que ha pasado con Sony. La compañía dominó durante las décadas de 1980 y 1990 la industria de los reproductores de sonido, primero con el *Walkman* y posteriormente con el *Discman*. Sony señaló el camino gracias a la capacidad de ejecución de sus ingenieros y a la visión de Akio Morita, su fundador y más célebre gerente (Rueda, 2013).

La estrategia de Sony básicamente se concentró en ser el líder del mercado, lo que requería que siempre tuviera la capacidad de introducir un producto nuevo antes que nadie. Si bien Sony contaba con ingenieros brillantes, es difícil que de una empresa siempre surja la idea nueva que revolucione la industria y los mercados. En el momento en el que Sony no pudiera entregar a sus clientes aquel producto nuevo, se vería en problemas para mantener su nivel de ventas.

El tiempo nos demostró lo que ocurrió una vez que Apple sacó al mercado su famoso i-Pod (Johnson, 2010). Sony reaccionó como sabía y lo había hecho durante los últimos 20 años: introdujo una gran variedad de productos en un intento por recuperar el liderazgo del mercado; sin embargo, hasta este momento no ha sucedido. Los errores de Sony fueron dos:

En primer lugar, nunca entendió que la innovación detrás del i-Pod no era el producto como tal, sino una serie de intangibles que finalmente creaban un modelo de negocio difícil de copiar.

Crear que su misión era desarrollar productos tecnológicos cuando el corazón de su propuesta de valor era la portabilidad.

En este caso, Sony no sólo dejó de cumplir con su propuesta de valor, sino que se convirtió en todo lo opuesto a sí misma; lo primero aún no se lo perdonan. Mientras Sony se encargó de introducir decenas de productos cada uno con funcionalidad única, Apple, Samsung, Huawei y LG aprendieron de la lección acerca de la importancia de la portabilidad. ¡Esto Sony no lo vio en ese momento y las otras empresas sí!



Más allá del producto

El caso de Sony nos enseña que las personas no necesariamente buscan productos nuevos; lo que realmente les interesa es lo que estos productos pueden hacer por ellas y cómo les pueden servir para progresar en su día a día y en sus vidas (Ulwick, 2016).

Nosotros creemos que el anhelado progreso se encuentra en el mundo de las emociones de las personas que buscan un significado cultural dentro de la sociedad en la que se encuentran. Nada de esto es material, por lo tanto, los productos se convierten en los responsables de materializar ese mundo lleno de deseos, ansiedades y aspiraciones. Por esta razón, enfocarse únicamente en desarrollar productos o servicios, sin entender qué hay en la mente de las personas que intervienen en el proceso de compra o qué aspectos son relevantes dentro de una cultura, puede terminar por ser un ejercicio altamente frustrante.

La innovación en producto no es la única que existe en el ámbito empresarial. El Manual de Oslo reconoce que existen otras formas de innovación más allá del producto y servicio (OECD, 2007). Sin embargo, nosotros trabajaremos desde la propuesta de Keeley y colaboradores (2013), quienes proponen diez tipos de innovación en el mundo, ocho de ellos nos invitan a pensar en innovaciones que trascienden los productos físicos o los servicios. Las formas de innovar consisten en:

Innovación en producto. Independientemente del grado o profundidad de la innovación, ésta se caracteriza principalmente porque es física o tangible para el cliente final. Durante muchos años, se entendió por innovación únicamente el desarrollo de nuevos productos.

Innovación en servicios. A medida que las empresas de bienes dejaron de ser mayoría en la economía mundial y comenzaron a surgir las empresas de servicios, rápidamente se dieron cuenta de que requerían de innovación. Así, llevaron a cabo el diseño y rediseño de sus servicios para ofrecer nuevas experiencias a sus clientes y con ello crear una oportunidad para aumentar la generación de valor y mejorar la rentabilidad de sus negocios.



Innovación en procesos. Estas innovaciones consisten en hacer cada vez más eficientes los procesos productivos. Dicha eficiencia se puede medir en rapidez en la entrega, disminución de costos o mejoramiento de la calidad, entre otros. Son difíciles de lograr, pues en la mayoría de los sectores se conocen las mejores prácticas para construir sus procesos de producción; sin embargo, cuando se logra innovar en procesos dicha innovación puede resultar más fácil de proteger que las anteriores, pues se encuentra dentro de las instalaciones de la empresa que la desarrolló y se puede asegurar a través de protocolos de secreto industrial.

Innovación en canales. Consiste en diseñar un canal de distribución nuevo para la industria o en utilizar los existentes llevando más valor al cliente final. Estas innovaciones parten de la base de que entre más fácil sea para mi cliente obtener mis productos y servicios es más probable que me prefiera por encima de mi competencia, incluso si existen mejores productos o servicios en el mercado. Los atributos principales en la innovación en canales son facilidad, rapidez y bajos costos.

Innovación en formas de pago. Se concentra en entender cuáles son las barreras que impiden la circulación del dinero entre los compradores y mi negocio. Estas innovaciones se caracterizan por desarrollar nuevas formas de pago, por lo general más inclusivas y masificadas. También pueden consistir en utilizar las mismas fuentes de ingresos, pero facilitando o prorrateando los pagos para los compradores.

Innovación en sistemas de productos. Puede ser una de las innovaciones más difíciles de lograr, pues requiere tener varios productos exitosos en el mercado y que al mismo tiempo generan un valor adicional a los clientes cuando usan varios de ellos. En otras palabras, la innovación en sistemas de productos busca la integración de varios productos para solucionar necesidades a los clientes.

Innovación en relación con el cliente. Esta innovación consigue comunicarse con los clientes por canales que pueden ser más cercanos y personalizados o, por el contrario, más automáticos y estandarizados. De cualquier forma, el reto consistirá en entender que generalmente los compradores querrán siempre o la mayoría de las veces un trato más cercano y humano en el contacto con la empresa. El éxito de la innovación en relación con el cliente radica en obtener compradores nuevos, así como en retener un número cada vez mayor de clientes.

Prototipar puede comprenderse como una nueva forma de innovar que parte del producto y otros factores que lo circundan

Innovación en estructura. El Manual de Oslo la llama innovación organizacional y se preocupa por construir una cultura empresarial orientada a innovar y desarrollar nuevas soluciones. Parte de la base que para ser más competitivos hay que contar con los mejores equipos humanos posibles y que determinadas culturas en la organización atraen mejores profesionales.

Innovación en alianzas. Esta innovación parte de que no todo el valor generado para los compradores puede surgir únicamente de la empresa, sin embargo, ésta puede especializarse y ser muy buena haciendo una única cosa mientras cuente con una red de aliados -cada uno también debe ser el mejor en lo que hace- que le permitan cumplir con su propuesta de valor.

Innovación en marca. Considerando que la marca es la relación que mantiene una organización con el mundo exterior, este tipo de innovaciones se centran en diseñar formas novedosas de comunicar y proyectar mi marca con los distintos grupos de interés.

Es claro que en la descripción anterior no todas las innovaciones son tangibles; por tanto, ¿todas las innovaciones se pueden *prototipar* de la misma manera? La respuesta es un categórico no; sin embargo, dado que existía inicialmente



una fuerte relación entre innovación y tecnología en la práctica se ha visto muy poco desarrollo de prototipos fuera del producto o el servicio (Jacob, Tintoré y Torres, 2001).

De acuerdo con la tipología anterior, podemos señalar que, de la innovación en procesos a la innovación en marca, corresponden a las formas intangibles, y que éstas se deben *prototipar* de manera diferente. Por este motivo, es que proponemos acercar a los emprendedores al Prototipado de Intangibles, una aproximación distinta a la innovación tradicional centrada en el producto, donde las empresas dejan de esperar que el producto se defienda por sí solo en el mercado e involucran otros aspectos clave del negocio que son determinantes para los clientes a la hora de tomar decisiones de compra.



La apuesta por lo intangible

Así como los productos físicos tienen distintos prototipos que van desde el prototipo conceptual enfocado en plasmar de manera concreta una idea, hasta el producto mínimo viable orientado a tener el estado del producto en un punto listo para ser usado y vendido con sus funcionalidades, los intangibles se *prototipan* a partir de experimentos al descomponer una hipótesis en múltiples experimentos pequeños que se puedan correr en lapsos considerables con los recursos disponibles. A este proceso lo hemos llamado micro experimentos.

De esta manera, una empresa podría utilizar una serie de experimentos para determinar el precio correcto de una solución en el mercado, escapando de la técnica

ca tradicional para definir un precio sólo a partir de los costos de producción o de los precios de productos que compiten en el mercado. De igual manera, un gerente de una empresa podría tomar una mejor decisión sobre qué canal de distribución utilizar, a partir de realizar los micro experimentos necesarios para entender la efectividad de dichos canales para sus clientes, de acuerdo con sus realidades.

Por estas razones, es importante que los gerentes, directores de innovación y desarrollo, empresarios y emprendedores reflexionen acerca de la importancia de que sus innovaciones hagan una transición del modelo generalmente conocido como *product centered* hacia el modelo *human centered*, pues en este proceso los consumidores son atraídos por aquellas propuestas que son capaces de entender y satisfacer múltiples aspectos sociales y emocionales que rodean un producto, bien o servicio.

Cómo se realizan estos prototipos intangibles será el tema de futuros artículos donde mostraremos experimentos y micro experimentos para cada una de las innovaciones intangibles.

Referencias

- Jacob, M., Tintoré, J. y Torres, X. (2001). *Innovación en servicios*. Madrid: COTEC. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/31720807_Innovacion_en_servicios_M_Jacob_Escauriaza_J_Tintore_Subirana_X_Torres_Torres
- Johnson, J. (2010, 3 de marzo). How Sony lost his way. En *Gizmodo*. Recuperado de <https://gizmodo.com/how-sony-lost-its-way-5477633>
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R. y Quinn, B. (2013). *Ten Types of Innovation: A discipline of building breakthroughs*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- OECD (2007). Manual de Oslo. *Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*. Trad. Gobierno regional de Madrid. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos/Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas. Recuperado de <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>
- Rueda, N. (2013, 8 de mayo). La historia de Sony: La empresa que invadió el mundo para perderlo. En *ENTER.CO*. Recuperado de <https://www.enter.co/cultura-digital/el-popurri/la-historia-de-sony-la-empresa-que-no-pudo-con-la-fama/>
- Ulwick, A. (2016). *Jobs To Be Done: Theory to Practice*. Estados Unidos de América: Idea Bite Press.

Mtro. Alejandro Gómez-Cano

Director Ejecutivo y Consultor
Génie Latam S.A.S.
alejandro.gomez@genielatam.com

Lic. Carlos Andrés Mejía Moreno

Director e Desarrollo de Negocios y Consultor
Génie Latam S.A.S.
andres.mejia@genielatam.com

Si la estrategia no funciona, puede ser un problema de cultura

Benjamín Salmón Salazar

De los elementos intrínsecos a la conformación de una empresa, el de la cultura es uno de los más importantes. No descuide ese “detalle” y sume a su estrategia de negocio el modelo de cultura que más le beneficie.

Hace unos años mi hijo –que por entonces iniciaba sus estudios universitarios– fue a visitarme a mi oficina para ir a comer más tarde. Durante la comida, me dijo: “Qué mal educados son en tu trabajo, cuando entré al elevador les di las buenas tardes y todo mundo siguió viendo sus celulares; nadie me contestó. En tus otros trabajos, eran más amables”.

Me llamó la atención su comentario. Le dije que esa actitud de consultar con frecuencia los celulares era algo muy común, pero que mis compañeros eran bastante considerados. En realidad, no era cierto. Esta compañía tenía unos hábitos bastante rudos: los jefes llamaban la atención y ridiculizaban a los subordinados en público; en las reuniones de análisis de negocio, los asistentes se la pasaban con la vista en sus celulares y no prestaban atención a los presentadores; era algo generalizado tratar mal a los proveedores, haciéndolos esperar hasta horas para atenderlos. No es de extrañar que esta compañía, pese a tener buenos resultados, no ha podido llegar a su máximo potencial en ventas ni en utilidades.

Tuve la oportunidad de trabajar en otra compañía donde los empleados nos comportábamos de una manera completamente dife-

rente: las juntas eran actos afables y cordiales donde rara vez se disentía, y las discusiones eran raras; las malas noticias eran mal vistas y quien las llevaba era calificado de “negativo”; en público, todos estábamos de acuerdo con las estrategias, aunque en privado nos cuestionábamos la lentitud en la toma de decisiones y nos preocupábamos por el bajo desempeño de la compañía. Ésta había sido una de las corporaciones más grandes del mundo, pero fue adquirida más tarde por otra empresa y desapareció del mercado, aunque sus marcas aún son comercializadas por otras compañías.

No podemos decir que los malos resultados de negocio de estas dos empresas se deban a esos comportamientos opuestos; no obstante, muestran que, ciertamente, en ninguno de los dos casos existían procesos efectivos de trabajo en equipo, colaboración y toma de decisiones.



Cultura y Estrategia

El interés por la cultura dentro de las organizaciones no es nuevo, pero recientemente la literatura de negocios ha empezado a prestarle más atención debido a la necesidad apremiante de las empresas de innovar en productos (bienes y servicios) y procesos, así como por el reconocimiento de la necesidad de establecer procesos de trabajo en equipo que integren múltiples funciones.

La cultura se define como el conjunto de comportamientos, normas, actitudes, costumbres y valores que son compartidos por un grupo social y que son aceptados por todos los integrantes. En este sentido, no podemos decir que existan culturas mejores o peores, pero sí que existen culturas funcionales y culturas disfuncionales. Generalmente, las culturas siguen los valores y comportamientos de los fundadores, que se van reproduciendo por años y a veces por generaciones. A veces estos comportamientos son funcionales y, por tanto, exitosos; no obstante, en otros casos impiden que la compañía se adapte a un entorno cambiante. La estrategia de negocio puede estar planteada de una manera clara y sólida, pero la compañía no puede poner en marcha la estrategia debido a que los comportamientos de los empleados no son los adecuados: la información no fluye entre las áreas, las ideas innovadoras no llegan al Comité de Dirección, no existe trabajo en equipo, etcétera.

Tipos de Cultura

Varios autores han investigado el tema de cultura y han creado tipologías culturales de las empresas. A continuación, se describen dos que pueden ayudar a entender la cultura de una organización.

Deal y Kennedy fueron de los primeros investigadores que escribieron acerca de culturas corporativas. En 1982, publicaron *Culturas Corporativas: Los Ritos y Rituales de la Vida Corporativa*, ahí definen la cultura organizacional como “la forma en la que se hacen las cosas aquí”, y proponen que la cultura corporativa se basa en la interacción de seis elementos: historia, valores y creencias, rituales y ceremonias, historias, personajes heroicos y red informal de las personas que cuentan y difunden las historias de la empresa, que incluye desde los altos ejecutivos hasta las personas que están bien conectadas y “saben lo que está pasando y por qué está pasando”.

La cultura organizacional es la carta de presentación de una empresa y un elemento primordial en su éxito

Su modelo de tipologías culturales obtiene cuatro tipos culturales, como se ve en la siguiente matriz, basados en la interacción de dos elementos:

1. La Velocidad de Retroalimentación: se refiere a la rapidez con la que la organización provee recompensas e información sobre el desempeño a sus colaboradores.

2. Nivel de Riesgo: es el grado de tolerancia a la incertidumbre que tiene la compañía.

Velocidad de retroalimentación y recompensas	Alta	Trabaja duro y juega duro	Hombre Rudo (Macho)
	Baja	Procesos	Apostar la Compañía
		Bajo	Alto
		Nivel de riesgo	

- Cultura de **Hombre rudo** (Retroalimentación y Recompensa Rápidas y Alto Riesgo). Se enfoca en resultados rápidos en ambientes altamente volátiles, prioriza el corto plazo y valora el individualismo por encima del trabajo en equipo. Como ejemplo de estas industrias, están las casas de bolsa, agencias de publicidad, agentes inmobiliarios y deportistas.
- Cultura de **Trabajo duro y Juego duro** (Retroalimentación y Recompensa Rápidas y Bajo Riesgo):. Enfatiza la cantidad de trabajo más que la incertidumbre. Valora la agilidad, la rapidez y los altos niveles de energía requeridos para llevar a cabo el trabajo. Estas empresas tienen alta intensidad en procesos de servicio a clientes: agente de seguros, restaurantes, hoteles, desarrolladores de software.
- Cultura de **Procesos** (Retroalimentación y Recompensa Lentas y Bajo Riesgo). Se enfoca en los detalles y la eficiencia de los procesos. Son orga-

nizaciones con bajos niveles de estrés; los problemas percibidos suelen venir de las ineficiencias de los sistemas o de la política interna. Los bancos, las burocracias públicas, las aseguradoras y las proveedoras de servicios públicos caen en esta categoría.

- Cultura de **Apostar la compañía** (Retroalimentación y Recompensa Lentas y Alto Riesgo). Enfatiza resultados de negocio en ambientes inciertos y donde toma mucho tiempo obtener resultados. Se enfocan en la preparación y la planeación a futuro. Algunos ejemplos típicos de estas industrias son: farmacéuticas, fabricantes de aviones y exploración petrolera.

Deal y Kennedy (1986) encontraron que, aunque puede existir un tipo predominante de cultura en una compañía, los diferentes departamentos y áreas pueden tener culturas diferentes. Por ejemplo, en una fábrica de botellas de plástico, el departamento de servicio al cliente puede tener una cultura de procesos mientras que el área de ventas puede tener una cultura de trabajo duro y juego duro.

Hoy existen otras tipologías de cultura como la desarrollada por Groysberg y colaboradores (2018), quienes proponen, sobre el análisis de más de 100 modelos de interacción cultural y social, un modelo basado en dos ejes: La manera como la gente interactúa en una organización, que puede llegar a ser extremadamente interdependiente o extremadamente independiente; las primeras valoran la integración, el trabajo en equipo y la colaboración; las segundas la autonomía, competencia e iniciativa individual. El segundo eje se refiere a la Respuesta al cambio: enfatiza la consistencia, predictibilidad y el mantenimiento del *status quo* o la flexibilidad, adaptabilidad y receptividad al cambio. Los ocho tipos de cultura se describen enseguida.

- Las culturas de **Propósito** se caracterizan por el idealismo y altruismo. Son organizaciones con ambientes tolerantes y compasivos donde la gente busca hacer el bien a la humanidad. Ejemplos de estas organizaciones son las ONG.
- Las culturas de **Cuidado** se enfocan en las relaciones y la confianza mutua. Tienen un ambiente cálido, de colaboración y amabilidad donde la gente se ayuda entre sí. Los hospitales son un ejemplo.
- Las culturas de **Orden** se enfocan en el respeto, la estructura y el apego a las normas. Tienen ambientes muy estructurados donde la gente se comporta de acuerdo con las reglas

y tratan de encajar en la cultura. Un caso son los despachos tradicionales de abogados o contadores. Las culturas de Seguridad se definen por la planeación, cautela y preparación. Son ambientes predecibles, las personas están conscientes de los riesgos y antes de actuar piensan detenidamente. Los laboratorios clínicos son un ejemplo.



- Las culturas de **Autoridad** se identifican por la fortaleza, la firmeza y la toma de riesgos. Son ambientes de alta competencia donde las personas buscan la ventaja personal. El control es lo que une a los colaboradores. Las compañías de seguridad y vigilancia son una muestra de este tipo de cultura.
- Las culturas de **Resultados** se caracterizan por el logro y el triunfo. Son ambientes donde los integrantes se enfocan en el mérito y el alcance de los objetivos. Los colaboradores se motivan por demostrar habilidad, lograr las metas y alcanzar el éxito. Los equipos deportivos suelen tener este perfil.
- Las culturas de **Diversión** se expresan a través del juego y buen humor. Son lugares relajados y tolerantes donde la

gente tiende a hacer lo que les hace felices. Los líderes enfatizan y reconocen la espontaneidad y el sentido del humor. Un ejemplo son las agencias pequeñas de publicidad.

- Una cultura de **Aprendizaje** se caracteriza por la exploración, la curiosidad y la creatividad. Son ambientes de trabajo tolerantes y de mente abierta donde la gente desarrolla nuevas ideas y explora maneras alternativas de hacer el trabajo. Compañías desarrolladoras de software para empresas ejemplifican esta cultura.



Cada estilo tiene ventajas y desventajas, pero no se puede afirmar que un estilo sea mejor que otro. Una característica importante del modelo es que los estilos cercanos, como Cuidado y orden, se refuerzan mutuamente, como en una organización que promueve el trabajo en equipo, el respeto y la confianza. Otros estilos pueden ser percibidos como incompatibles, como Resultados y cuidado. Puede ser confuso para los empleados que el liderazgo de la compañía hable de trabajo en equipo pero que en la práctica recompense los logros individuales.

Una de las ventajas de este enfoque es que también puede utilizarse para definir los valores y estilos individuales y el de los líderes y empleados, lo que facilita el diagnóstico de conductas y actitudes disfuncionales.

La cultura organizacional fundada en una buena estrategia puede facilitar el cumplimiento de los objetivos planteados

La cultura se puede tipificar y dirigir

Tradicionalmente el tema de cultura es un aspecto de las organizaciones con el que los líderes se sienten poco cómodos, pues carece de la claridad y contundencia que pueden tener las estrategias comerciales o financieras; sin embargo, es un aspecto que no puede dejarse de lado. Si no se tiene cuidado con los aspectos culturales y se deja que evolucionen por sí solos pueden llevar a comportamientos poco productivos que inhiben la puesta en marcha de las iniciativas estratégicas. Un ejemplo claro es cuando las áreas invierten más tiempo en competir entre sí, como Ventas contra Marketing o Finanzas contra Operaciones, que en abrir nuevos mercados o mejorar la satisfacción de los clientes.

Cuando en una organización existe una estrategia sólida, una marca reconocida y una cultura fuerte, se pueden lograr los resultados planteados con relativa facilidad. Por ejemplo, una cultura de Cuidado y Propósito puede tener mayor facilidad para atender a sus clientes que una empresa orientada a Autoridad y Resultados. La cultura no tiene hoy el aspecto suave e indefinido que solía tener, pueden medirse las actitudes y comportamientos a través de encuestas y estudios que reflejan la cultura de la empresa e identificar el tipo de cultura.



Con esta información, el liderazgo de la compañía puede definir los tipos de comportamientos que deben recompensarse y los que deben desincentivarse, el perfil de la gente que debe ser reclutada, los procesos de negocio que deben ser rediseñados, los estándares de servicio a clientes que deben definirse. La alineación entre los valores de los clientes, la cultura de la empresa y los valores de las marcas (sean los de las marcas de los productos o la marca corporativa), asegura la lealtad de los clientes, facilita el crecimiento del negocio y la fortaleza del portafolio.

La cultura forma parte del valor presente del negocio. En casos críticos, por ejemplo, la competencia en mercados que está sufriendo una transformación rápida, como las industrias de entretenimiento, telecomunicaciones y venta a detalle, el deseo de la compañía para innovar puede estar impedido por una cultura de Autoridad y respeto que inhibe la toma de riesgos.

El cambio cultural puede parecer una empresa difícil e incierta, pero no es imposible, como lo han mostrado compañías que se han transformado, superando la adversidad y prosperan. Las empresas que han acompañado estrategias de negocio exitosas con transformaciones culturales profundas tienden a desarrollarse.

Referencias

- ADeal, Terrence E. y Kennedy, Allan A. (1986). *Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. y Cheng, J. Y. (enero-febrero de 2018). The leader's guide to corporate culture. En la revista *Harvard Business*.

Ing. Benjamín Salmón Salazar
GAUSSC - Conocimiento Accionable
benjamin.salmon@gaussc.mx

Asociación Manuel Álvarez Bravo, por la preservación de un legado fotográfico

Mélanie S. Picard

Esta organización social es un ejemplo de que la búsqueda de alternativas de bajo costos y alto impacto pueden poner en funcionamiento un proyecto cultural, además del trabajo especializado e innovador, del que todo emprendedor obtendrá lecciones importantes.

Manuel Álvarez Bravo es considerado uno de los fundadores de la fotografía moderna en nuestro país y su mayor representante en el siglo XX en Latinoamérica. Es un artista reconocido en el nivel mundial por la belleza de su obra, que ha sido expuesta en numerosos estados de la República Mexicana, en varios países de América Latina y Europa, en Estados Unidos, China, Japón y la India.

En entrevista con *Emprendedores*, Aurelia Álvarez Urbajtel, la cuarta hija del fotógrafo, comparte con nuestros lectores la historia que la llevó a crear en 2005 la Asociación Manuel Álvarez Bravo A.C., dedicada a catalogar, investigar, conservar y difundir la obra de este gran mexicano. Su trabajo consiste en desarrollar una base de datos con la mayor información posible acerca del archivo de negativos, escanear en alta resolución tanto los negativos como los documentos del archivo, realizar investigación documental sobre la vida y la obra del artista, conservar negativos e impresiones, manejar los derechos de reproducción, así como realizar exposiciones y publicaciones.

Surge la idea de crear una organización para preservar la obra de Manuel Álvarez Bravo

Desde antes de su fallecimiento, en el 2002, ya le hablaban a Manuel Álvarez Bravo de la necesidad de hacer un catálogo razonado de su obra, esto es, un libro monográfi-

co que recogiera la totalidad de sus creaciones. Esta idea se hizo más precisa, cuando Aurelia se dedicó en Francia a catalogar una colección de grabados, consultando colecciones y bibliotecas. Tras la muerte de su padre, volvió a México decidida a realizar el catálogo razonado de la obra de Manuel Álvarez Bravo. Solicitó una beca a Conaculta que no recibió de inmediato sino hasta el segundo intento. Fundó por consejo de algunas personas una Asociación Civil (AC) para darle un marco confiable y duradero al proyecto, además de facilitar el proceso.



Aurelia Álvarez Urbajtel, hija del fotógrafo mexicano.

Aurelia señala que este emprendimiento también lo propició un cuestionamiento personal y profesional que se hizo cuando no encontraba un lugar en la vida que le resultara satisfactorio, pues carecía de vocación definida y se sentía insegura. “Me apasionaba la literatura, había estudiado etnología, y había sido empleada en la función pública, siempre en el área de cultura. Todo eso me enseñó mucho, pero no parecía representar sino una serie de etapas para algo que me costaba identificar”. Al mismo tiempo, explica que no quería suscribirse a estructuras establecidas o papeles tradicionales. Lo más evidente para ella era la necesidad de hacer algo útil, hacia afuera.

El fallecimiento de Álvarez Bravo prácticamente coincidió con ese cuestionamiento, y la reflexión la llevó naturalmente a la idea de trabajar sobre un legado, que no sólo le pertenecía en línea directa, sino que había conocido desde niña, por lo cual quién mejor que ella para emprender la tarea. Lo demás fue un recorrido a través de trámites y gestiones para establecer la estructura jurídica y fiscal, así como conseguir recursos financieros.



“Uno debe divertirse con lo que hace y convencer a los demás de que vale la pena invertir”

Primero registró la AC ante la Secretaría de Hacienda, al mismo tiempo que solicitó el consejo de expertos e identificó a las personas que la acompañarían. Fue primordial que se asesorara con gente especializada y experta en el ramo que le ayudó a identificar, entre otros, los perfiles de recursos humanos necesarios para empezar. Se necesitaba gente para la catalogación, la investigación y la difusión, pero se consideró que una sola persona podría desempeñar varias funciones y que, en tareas más específicas, se recurriría a personas externas.

En el proyecto también fueron determinantes el aprecio a Manuel Álvarez Bravo, el reconocimiento a la importancia de su obra, la generosidad de varias personas con sus consejos y buena disposición. Sin embargo, Aurelia aprendió una gran lección: el prestigio del artista no era, como muchos lo creían, la garantía de que los recursos financieros se conseguirían sin dificultades.

Lograr que la idea original se preserve, siempre en torno al artista

La idea de entrada era simple: hacer un catálogo razonado de la obra de Álvarez Bravo para facilitar las investigaciones. Pero pronto se impuso la necesidad de una estructura formal y luego, internamente, la necesidad de la conservación de los materiales, tanto o más que la de investigación, y eso amplió el proyecto haciéndolo más complejo y costoso.

Al empezar, se invirtió en un equipo de cómputo completo y un buen escáner. Les llegaron a recomendar la compra de un material de tecnología avanzada, ¡cuyo costo rondaba los 100,000 dólares! Aurelia confiesa que, seguir ese consejo hubiera significado acabar con el proyecto antes de empezar. Por lo que mejor buscó una opción sencilla para reproducir; desde luego era un equipo usado.

“De ahí, puedo recomendar a quien tenga un emprendimiento cultural, que empiece con una idea simple y realista de acuerdo con los recursos que tiene; ser práctico y pragmático, a la vez que muy perseverante. El entusiasmo es igual de importante: uno debe divertirse con lo que hace y convencer a los demás de que vale la pena invertir”.

En su caso, el proyecto acerca de Manuel Álvarez Bravo siempre fue en torno al artista. Nunca lo designa como su padre. Trabaja

en la promoción de su arte y cuando es leal a sus ideas es por autenticidad y respeto. Como ejemplo, él nunca quiso que sus obras se volvieran objetos de uso cotidiano, como tazas o bolsas. Aurelia reconoce que éste es un tema complejo. Alguien le hizo ver que también podía ser positivo, pues a veces es la forma en la que la gente se apropia de la obra de un artista y materializa su vínculo emocional hacia él. Pero añade que este proceso hace que una obra de arte se convierta en un objeto de consumo, en algo común y corriente. Por ello, desde su punto de vista, si se va a comercializar un producto hay que respetar la obra original, que no se trate de vender la taza, sino la obra, cuidando la calidad de reproducción, que sea fiel, auténtica, no distorsionada, o con colores y adornos que no vienen al caso porque transforman la intención original del artista.



La razón de ser de la Asociación y el crecimiento

Continuando con la misión original de catalogación, investigación, conservación y difusión, Aurelia explica que la Asociación ha madurado con el tiempo. Por fortuna, el empeño del equipo, la aprobación general y los apoyos económicos que se consiguieron, le permitieron a la Asociación crecer y consolidarse.

“Nuestro mayor logro, después de 13 años, es que en 2018 conseguimos que el archivo de negativos, documentos y publicaciones de Manuel Álvarez Bravo, se inscribiera en la Memoria del Mundo de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)”.

Para conservar su patrimonio, los herederos decidieron crear una sociedad civil, pues con ella se potencian las oportunidades de hacer negocios

Pero para llegar a ello, reconoce que pasaron momentos difíciles. A pesar de cuidar los egresos, debía preguntarse cada año cuánto tiempo más iba a durar la “dichosa” Asociación. Tuvo que repensar el cómo generar ingresos. En apariencia, era simple: montar exposiciones y rentarlas, editar libros, imprimir carteles. La realidad fue muy compleja: Aurelia confiesa que pasó varios meses sin cobrar un sueldo y que tuvo que ingeniárselas para salir adelante, buscando ingresos de otras fuentes que no tenían relación con su actividad principal.

Al respecto, nos comparte una anécdota sobre la vida de Manuel Álvarez Bravo que deja una enseñanza valiosa para quienes aspiran a vivir del arte. Él comenzó por trabajar en muchas actividades, pero pocas como fotógrafo. Estudió hasta la primaria y desde joven trabajó para ayudar a su familia. Por ejemplo, fue mensajero, después contador y más tarde se desempeñó como fotógrafo para realizar trabajos documentales. En ese entonces fue cuando conoció a José Clemente Orozco, a Diego Rivera y a David Alfaro Siqueiros. Solía decir que era un “fotógrafo de los domingos” porque en la semana trabajaba y los domingos salía con su familia, a constituir su obra.





Nace el Archivo Manuel Álvarez Bravo S.C.

Con el tiempo, surgió la necesidad de crear una Sociedad Civil (SC) para completar y fortalecer a la Asociación. Así nació el Archivo Manuel Álvarez Bravo, en el 2011. La AC es una figura jurídica sin fines lucrativos que permite recibir donativos y emitir recibos a los donadores para deducir impuestos. Como AC, no se pagan impuestos sobre las donaciones, sólo el IVA de los servicios y productos que se llegan a adquirir. La AC también permite facturar servicios; sin embargo, el ingreso correspondiente tiene que permanecer inferior al de los donativos. “Ésta fue una limitante importante para el desempeño de nuestras actividades, pues las fuentes de ingreso varían de un año a otro y ocurre que los servicios facturados superen a los donativos”.

Además, la AC es una figura jurídica muy controlada por el Sistema de Administración Tributaria (SAT), pues se tiene que entregar varios informes al año y especificar con detalle la procedencia de las donaciones que se reciben. Otra limitante importante de la AC, es que, en caso de cerrarla, el patrimonio que le pertenece no se puede traspasar a una persona física o vender, sino que se debe transferir a otra AC. “En nuestro caso, en el que

el archivo fotográfico es un patrimonio familiar, no quisimos atribuirle la propiedad a la AC.”

Por estas razones, se decidió fundar la Sociedad Civil (SC) que, a diferencia de la AC, es una figura jurídica que brinda más libertad para realizar negocios. Permite facturar sin restricciones mientras se paguen los impuestos correspondientes y no exige entregar informes. Pero como la SC no permite recibir donativos, se conservaron las dos figuras jurídicas. “Este emprendimiento se ha convertido en un ejemplo de lo que se puede hacer de una manera *sui generis* con un archivo, pues en muchos aspectos, no responde a la idea estricta de lo que debe ser una fundación cultural.”



Las principales dificultades a lo largo del proyecto

Aurelia cuenta que, al inicio, tuvo que enfrentarse con el escepticismo de algunos miembros de su familia, quienes no estaban a favor de pedir

donativos porque lo consideraban como una forma de “rogar”. Sin embargo, ella lo hizo así porque sabía que era la única forma de conseguir los recursos que necesitaban, pues existen estructuras jurídicas diseñadas con ese propósito y ese funcionamiento es algo propio de las fundaciones en general. Después de un tiempo, las galerías, museos y otros actores claves del ámbito asociativo empezaron a emitir opiniones muy positivas sobre el trabajo de la asociación.

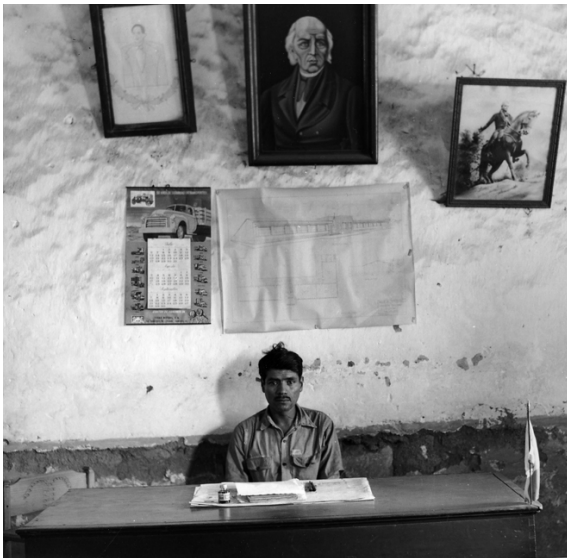
“Llegamos a ser útiles porque en lugar de dejar el material de Manuel Álvarez Bravo en cajones y sin conservar se seleccionaron, por ejemplo, fotografías inéditas que antes de realizar la catalogación no se tenía idea que existían, y se expusieron en el museo del *Jeu de Paume* en París”.

En el caso de la exposición, “Se buscan retratos inéditos de Manuel Álvarez Bravo”; se identificó a Isolda Pinedo Kahlo, sobrina de Frida y una investigadora, al conocer su existencia, integró esta imagen inédita a su libro más reciente acerca de la pintora.



Sin embargo, una dificultad con la que se enfrentó recurrentemente la asociación fue la inseguridad económica y la preocupación de pagar honorarios, además de las trabas burocráticas crecientes. Aurelia indica que, sin duda, éstas se deben al cuidado que requiere el uso de fondos públicos, pero lamentablemente también a la escasa fiabilidad de las personas que hacen un uso indebido de los recursos que les asignan o la escasa seriedad de quienes no cumplen con las tareas que aceptan o proponen.

Actualmente, su preocupación principal reside en lo que sucederá con el legado de Manuel Álvarez Bravo cuando ya no se pueda hacer cargo la familia. “¿Seremos capaces de establecer en México una estructura inteligente, honesta y eficaz que permita mantener el legado en nuestro país en óptimas condiciones?”



El legado pertenece a todos los mexicanos, es nuestro patrimonio y requiere una estructura confiable que permita conservar el material en condiciones óptimas y que cuente con suficientes recursos para ello. Sin embargo, se ha sabido de casos de catalogación insuficiente y de cuidados inadecuados para materiales valiosos, así como la carencia de control de temperatura y humedad o anotaciones con bolígrafo en el reverso de fotografías de gran valor.

Un punto estratégico en el desarrollo de esta asociación fue el de no replicar procedimientos o decisiones de éxito en otros negocios

No es raro que los archivos fotográficos, documentales o artísticos se queden en el olvido, ya sea por la falta de recursos económicos o de personal; en México, ocurren ambas situaciones, por lo que entristece ver que sea la falta de consciencia y voluntad lo que impida valorar y proteger el patrimonio cultural.

Por el contrario, en Estados Unidos tienen el interés y las condiciones para recibir y conservar eficientemente los archivos de escritores y artistas. Es el caso del archivo de Dolores Martínez Anda, primera esposa de Manuel, y más conocida como Lola Álvarez Bravo, que se encuentra en Tucson, Arizona. No obstante, para consultarlo hay que ir personalmente, se requiere conseguir la visa, pagar el boleto de avión y la estancia. La rigidez de las normas del centro que lo alberga impidió que la Asociación Manuel Álvarez Bravo consiguiera el permiso de reproducción para una obra en ocasión de una exposición que tuvo lugar en Japón, y que era útil para mejorar el conocimiento acerca de ambos fotógrafos.

El error es un motor de cambio

De los errores que cometió, Aurelia resalta que, si volviera a empezar, quizás cuidaría más de las asesorías, sería más selectiva y menos confiada. Aconseja que cualquier asesoría se adapte al caso en específico, que se estudie muy bien qué conviene y qué no. Hay empresas cuyo propósito son los negocios, y quieren hacer creer que requerimos ciertos servicios, que no necesariamente nos favorecen y que además merman los recursos limitados. Cada artista debe tomar sus propias decisiones y antes que todo, cuidar la disciplina, la organización y el orden.



También trataría de cuidar más de la gente que pretende aportar su apoyo de manera genuina, pero al final busca algún interés personal. Sin ser totalmente desconfiado, hay que tratar de desarrollar un sexto sentido acerca de la gente. También se debe aprender de los errores de otros que se dedican a algo similar, por ejemplo, ayuda saber que alguien perdió dinero, tiempo o ambos.

Igualmente resalta que no hay que tratar de replicar lo que aparentemente funciona para otros. Por ejemplo, para el trabajo de catalogación que implica asignar palabras clave, establecieron una lista para utilizarla en las fotografías de Álvarez Bravo basada en la de varias organizaciones y ajustadas a su trabajo, en la que, por ejemplo, no se emplea la palabra "indígena", pues en ciertos contextos puede tener un sentido peyorativo o excesivamente genérico. "Aunque fuera muy útil para los archivos del Instituto Nacional de Antropología e Historia, nosotros tuvimos que descartar esta palabra y preferimos el nombre del pueblo específico al que pertenece la persona en la fotografía."

Por lo demás, dice que hay que cometer errores para aprender. "Más aún, el error es un motor de cambio. Se podrán leer muchos libros, pedir consejos, pero sólo ciertas vivencias permiten asimilar la experiencia de manera duradera".



Lo más relevante para el éxito de este emprendimiento cultural

Si se hubiera tratado de una fundación cultural convencional, el proyecto habría fracasado por la falta de recursos económicos que necesita su estructura, número de empleados y organización de reuniones mensuales y anuales con patronos, consejos técnico y administrativo.

"Yo no tenía la capacidad ni el ánimo para atender estos mecanismos. El proyecto prosperó por el entusiasmo y la lealtad del pequeño equipo, así como la confianza y la disponibilidad de algunas personas".

Éste es un proyecto casero, establecido en dos domicilios particulares, con los gatos, el perro y un ambiente más bien hogareño. La enorme ventaja es que, de esta forma, se limitan los costos fijos y se transmite una imagen de espontaneidad. "Gracias a la informática actual, logramos darnos a conocer a pesar de no contar con un espacio físico abierto al público". Se consiguió un modo operativo y eficaz para responder a las solicitudes del público, especializado o no, mediante consultas por correo electrónico y citas en algunos casos. La vitrina pública la dan las exposiciones y publicaciones que generan la Asociación y el Archivo Manuel Álvarez Bravo, en colaboración con instituciones privadas, públicas y museos.



Por otra parte, Aurelia explica que el acta constitutiva de la AC especifica quiénes son los miembros del patronato que avalan el proyecto, y que cuando se trata de personas prestigiosas le dan credibilidad. “Si los patrones no están en posibilidad de apoyar directamente, ayudan a conseguir recursos, por lo que hay que reunirse con estas personas cierto número de veces al año.” El acta constitutiva también designa a las personas que pertenecen al consejo técnico, que son los especialistas del tema, en el caso de la Asociación en investigación, difusión y conservación. Su contribución consiste en aprobar el programa anual de la fundación en una junta específica, en la que revisan las actividades que la AC tiene planeadas, cómo, cuándo y por qué se van a realizar. Finalmente, aunque es opcional, es recomendable contar con una sociedad de amigos, quienes aportan recursos financieros a la AC.

“Lo importante para nosotros, como ya dije, fue empezar con un proyecto sencillo y realista, sin enormes ambiciones, pero con una materia prima valiosa e interesante para los demás, así como una visión clara del corto, mediano o largo plazo, según los propósitos”.

Aurelia también resalta lo esencial que es tener mucha disponibilidad y contar con personas capaces, confiables y entusiastas. Ser perseverante y no dejarse desanimar con los

desafíos cotidianos, que pueden ser pequeños pero numerosos. En lo económico -lo más difícil-, por fortuna vivimos una época en que el fondeo es una opción importante, aunque no permanente, lo mismo que los apoyos públicos. Desde luego, es fundamental crear opciones propias que permitan vender bienes y servicios, saber y poder ahorrar, así como invertir juiciosamente.

También es básico contar con un buen contador, que conozca de AC para que pueda elaborar los informes que se requieren y manejar los impuestos ante el SAT, renovar cada año el permiso para recibir donativos, la posibilidad de que te lo puedan retirar implicaría perder la calidad de la AC.

La experiencia de la Asociación, indica que es bueno escuchar los consejos para elaborar con ellos una receta específica, apropiada al caso, capaz de mudar con las circunstancias. “En nuestro caso nos ha ayudado tener una actitud transparente y autocrítica.” Hay que cumplir con los compromisos adquiridos. Evitar lo que pueda fallar, aprender de los errores y sacarles provecho en lugar de negarlos; no dudar en llevar un perfil bajo (más no inactivo) si es necesario. Ya vendrán épocas mejores, por lo que no forzosamente hay que buscar hacer cosas que luzcan. No se pueden dar, de entrada, resultados tangibles a los donadores.

“Hay largos periodos en los que nos dedicamos exclusivamente a un trabajo rutinario pero fundamental: catalogación, escaneo de los negativos, abrir fichas, poner títulos, fechas, lugares... un trabajo en la sombra, pues, que sólo interesa a los especialistas”.

Luego de que se haya trabajado la materia prima, se puede diseñar proyectos, exposiciones, libros, talleres, extraordinarios, originales e innovadores. En general, Aurelia comparte que esta experiencia profesional ha sido enriquecedora incluso para su vida personal, porque sin cesar le enfrenta consigo misma.

Referencias

Asociación Manuel Álvarez Bravo. Recuperado de <https://www.manuelalvarezbravo.org/index.php>

Mtra. Mélanie S. Picard

Seminario de Métodos de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
melanie.picard@comunidad.unam.mx

Fotos autorizadas por Aurelia Álvarez Urbajtel. Derechos: AMAB.
Fotos de Aurelia Álvarez Urbajtel por Claudio Valle Hernández.

Retos que enfrentan las industrias culturales en México

Francisco Antonio Alatorre Parra

Si le interesa emprender un negocio en materia cultural debe saber que los esfuerzos por preservar su buena administración su variedad y finalidades han aumentado. Concebir la cultura como un producto le demandará ponerla a disposición de todos.

El objetivo de este artículo es establecer el panorama general que guardan las industrias culturales en lo que va del siglo XXI, para que los emprendedores que desean crear un negocio en materia cultural, puedan hacerlo a partir de que conocen la situación actual de la cultura en México.

Es preciso saber que la Convención Sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (2005), realizada en el marco de la 33ª Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), se fijó, entre otros, los siguientes objetivos:

e) promover el respeto de la diversidad de las expresiones culturales y hacer cobrar conciencia de su valor en el plano local, nacional e internacional

f) reafirmar la importancia del vínculo existente entre la cultura y el desarrollo para todos los países, en especial los países en desarrollo, y apoyar las actividades realizadas en el plano nacional e internacional para que se reconozca el auténtico valor de ese vínculo

g) reconocer la índole específica de las actividades y los bienes y servicios culturales en su calidad de portadores de identidad, valores y significado (UNESCO, 2005, p. 4).

Esta Convención revaloró la cultura para considerarla, más allá de un derecho básico de las personas, una nueva forma de verla a partir del respeto en el ámbito internacional; asimismo, se le considera un producto de mercado cuyo valor es también monetario. Así, pasó del significado identitario de una comunidad al económico como mecanismo de desarrollo y elemento comercial.

La UNESCO en 2009 definió la empresa cultural como aquella “que forma parte de sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial” (Rodero, 2014); por lo que tiene fines comerciales y culturales y de ella se derivan las industrias culturales y creativas, así como aquellas organizaciones de la sociedad civil que se encargan del apoyo a todas las manifestaciones culturales.



La cultura enfrenta en nuestros días un nuevo reto: ¿cómo impulsarla con creatividad?

Las industrias culturales se dividen en las que se encargan de una reproducción industrial de contenidos y aquellas pequeñas y medianas empresas que producen a menor escala (Rodero, 2014). Sin importar el rubro en el que se integren, las empresas cuyo objetivo comercial es cultural han ido en aumento debido, en gran parte, al proceso de globalización y a que se usan más las tecnologías de la información y de comunicación.

Algunos organismos como la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, la UNESCO y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico estimaron el valor global del mercado creativo en 1.3 trillones de dólares para 2005 y 1.7 trillones de dólares en 2009; con un crecimiento anual que oscila entre 5% y 20%; el comercio mundial en bienes y servicios creativos, en 2011, se valoró en 624 billones de dólares (Avilés y Canizales, 2015).

Ahora bien, para promover el mejor desempeño de las industrias culturales se requiere “modificar tanto los perfiles empresariales como los marcos fiscales, de inversión y de comercio internacional de productos y servicios culturales. En resumen, depende de la capacidad de concebir, diseñar y aplicar desde el Estado una política nacional de desarrollo de las industrias culturales y creativas” (UNESCO, 2010, p. 21).



Actualmente, se presentan retos a la cultura por procesos como el de transculturación, que ponen en duda la identidad de las personas, al mismo tiempo que ofrecen homogeneidad a través del consumo de productos dirigidos a todo el mundo. El papel de la mercadotecnia ha consistido en impulsar la identificación de rasgos comunes que llevan a definir segmentos de consumidores para lograr el éxito económico de las empresas transnacionales.

A pesar de los esfuerzos por crear una cultura global, poco a poco las culturas locales han ido recuperando poder en sus comunidades de origen y han logrado impulsarse nuevamente a pesar de que parecían perdidas a inicios del presente siglo. Lo anterior ha dado paso a la creación de pequeñas y medianas empresas que basan sus objetivos en procesos y manifestaciones culturales particulares, por ejemplo aquellas que se dedican a la promoción de las artesanías de distintos grupos indígenas o a la producción y venta de alimentos orgánicos nativos.



La cultura es nuevamente el propósito de muchas organizaciones, toda vez que “actualmente los emprendedores buscan nuevas tendencias o mercados en los cuales incursionar por lo que las empresas culturales se han vuelto una posibilidad para obtener ingresos y cambiar el enfoque, dentro de un sistema social, en el que ha quedado rezagado el tema creativo” (AIESEC, 2016). No obstante, ahora el problema se refiere a la creatividad con la que se retoma la cultura para cumplir con sus propósitos de promoción y difusión.

Hoy existe una gran variedad de organizaciones en materia cultural, se distinguen en tamaño, características, estructura y objetivos. Asimismo, pueden ser lucrativas, sin fines de lucro, asociaciones comunitarias,

fundaciones, etc. (Lozano, 2007). También varía la forma en que se constituyen, toda vez que pueden estar formadas dentro de los gobiernos locales y nacionales, incluso existen acuerdos de cooperación en materia cultural entre varios organismos internacionales.

En ese sentido, “es necesario considerar que la administración de empresas de gestión cultural, independientemente de su naturaleza y tamaño, debe estar dirigida a su existencia, supervivencia y evolución” (Lozano, 2007, p. 151), pues este tipo de industrias deben buscar mecanismos de apoyo, con la intención de incorporar recursos, no sólo producto de sus ganancias, sino aquellos destinados a cubrir estrategias de promoción cultural.

Ejemplo de ello son los países que incentivan a las industrias culturales, ya sea a través de estímulos fiscales, ayuda y acompañamiento a las pequeñas y medianas empresas, así como proyectos de gobierno enfocados a apoyar la creación artística y las diferentes manifestaciones culturales. Entre éstos se encuentra el programa español “Ayudas e incentivos. Sector Industrias culturales en España”, que se publicó en enero de 2019; los “Estímulos Económicos para la Cultura”, en Perú, y la actual propuesta en el Senado mexicano para impulsar una Ley de fomento a las industrias culturales y creativas.



Evidentemente, se ha acrecentado el apoyo a los artistas y creadores de arte, ya sea de manera privada o a través de programas gubernamentales. Actualmente, tenemos una gran oferta de becas, estímulos y herramientas para promover la cultura en todas sus áreas, incluso existen muchas empresas que instauran al margen de su organización económica, fundaciones que administran una parte de sus recursos para ampliar la oferta cultural, por ejemplo, Fomento Cultural Banamex, la Fundación Carlos Slim o la Fundación Alfredo Harp Helú.

En la actualidad, México cuenta con una ley que obliga al Estado a impulsar diversas políticas culturales

Al impulso a las industrias culturales, se añade la cada vez más amplia gama de estudios sobre gestión cultural. Hoy existen instituciones que ofrecen cursos, diplomados, talleres, conferencias y licenciaturas especializadas en la gestión de la cultura. Estas circunstancias han incrementado el número de profesionales dedicados a la gestión en las organizaciones cuyo principal objeto es cultural. De acuerdo con la UNESCO (2015), en 2015, 29.5 millones de los empleos correspondían a las industrias culturales, es decir, 1% de la población mundial activa, superando el conjunto de empleos en la industria automovilística en Europa.

Otro de los aspectos que debemos tomar en cuenta se refiere a la formulación de políticas culturales. Actualmente, los países reglamentan y legislan para proteger el derecho a la cultura y organizar la forma en la que deben participar todos los actores que intervienen en ella, como una respuesta, principalmente, a la cooperación internacional y para satisfacer las necesidades culturales de los habitantes de nuestro país; de igual forma, pugnan por que se amplíe la oferta cultural y ésta sea accesible, se multipliquen los apoyos a los proyectos culturales y se transparenten sus procesos para que no se dirijan siempre al mismo rubro o a los mismos beneficiarios.

En el caso de México, en 2017 se promulgó la Ley General de Cultura y Derechos Culturales, en la que se incorporó el concepto de política cultural estatal y se señala que ésta “deberá contener acciones para promover la cooperación solidaria de todos aquellos que participen en las actividades culturales incluidos, el conocimiento, desarrollo y difusión de las culturas de los

pueblos indígenas del país, mediante el establecimiento de acciones que permitan vincular al sector cultural con el sector educativo, turístico, de desarrollo social, del medio ambiente, económico y demás sectores de la sociedad” (DOF, 2017). El esfuerzo de México por diseñar y aprobar una política cultural de Estado se refleja en esta Ley.

En la actualidad, y de acuerdo con la UNESCO, México cuenta con más de 30 sitios que son patrimonio cultural de la humanidad y diez ciudades mexicanas son patrimonio mundial, por lo que muchos de los programas nacionales se enfocan en rescatar, cuidar y promover los valores arqueológicos –naturales o construidos por el hombre–, que permiten reconocer las riquezas nacionales, ampliar el patrimonio y generar mecanismos de cooperación para su promoción y difusión.



Ahora bien, una vez reconocido este panorama en las industrias culturales, propongo considerar algunos obstáculos o retos que tendrá que superar nuestro gobierno, a fin de mantener el desarrollo de la cultura, fortalecer a todas las instituciones culturales y proteger los derechos culturales de los mexicanos.

Uno de los aspectos más importantes para que continúen desarrollándose las industrias culturales es el aumento del presupuesto que destina el gobierno, pues un incremento del monto del dinero para promover la cultura significaría que todos los estratos sociales tendrían un mayor acceso a los derechos culturales.



Otro aspecto consiste en ampliar la oferta cultural, generar herramientas que permitan que las personas de escasos recursos tengan cercanía con las distintas manifestaciones culturales, que las industrias culturales se centren no sólo en las ganancias, sino que se ocupen en algún momento de mostrar la cultura en todos los niveles, colaborando con el acceso universal a los derechos culturales.

Un aspecto fundamental es la integración del concepto de cultura a las distintas organizaciones, que permitiría que todos comprendan el significado y valoren su importancia, pues muchos de los problemas que tiene la administración pública se deben a que algunas dependencias no son capaces de identificar el impacto que puede tener alguna actividad cultural y, en consecuencia, tienden a no darle importancia a las manifestaciones culturales, e incluso llegan a eliminar algunos apoyos argumentando que no tienen impacto en la vida de los ciudadanos.

En este sentido, se requiere en nuestro país un mayor control de los recursos que se otorgan para realizar los proyectos culturales, cuidar que sus objetivos sean a favor de la cultura y siempre respetando y promoviendo los derechos culturales. Lo anterior significaría una mayor responsabilidad de todos los órdenes de gobierno por fortalecer la política cultural nacional y respetar el derecho que tienen los ciudadanos a gozar de una amplia gama de servicios culturales.

Asimismo, los gestores y creadores de arte deben especializarse en materia cultural a fin de mejorar la presentación de proyectos culturales para que estén bien fundamentados, busquen la forma de medir su impacto, demuestren las aportaciones que hace la cultura a la vida cotidiana y fijen objetivos claros y específicos, lo que implica también la obligación de ejercer los recursos –sin importar su origen–, de manera responsable, eficiente y transparente.

Finalmente, quienes deseen emprender algún proyecto con la cultura, deberán en todo momento, mostrar el valor del patrimonio cultural nacional, promover la cultura mexicana en todas sus expresiones y manifestaciones, colaborar y comprometerse con las demás industrias creativas para generar sinergias que permitan incrementar el impacto de la cultura. Al mismo tiempo, nuestro país podrá retomar a la cultura como eje fundamental de un proyecto de nación, alentando una nueva identidad que elimine las barreras internas en la sociedad y permita un mejor entendimiento de sus ciudadanos.

Referencias

- Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales (AIESEC) (2016). *Empresas culturales: El nuevo rumbo del arte*. Recuperado de <https://aiesec.org.mx/empresas-culturales-el-nuevo-rumbo-del-arte/>
- Avilés-Ochoa, E. y Canizalez-Ramírez, P. M. (2015). "Industrias culturales y crecimiento económico. Un modelo para el estudio del surgimiento de clusters creativos". *Economía, sociedad y territorio*, 15(47), 185-216. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212015000100008&lng=es&tlng=es
- Diario Oficial de la Federación (2017). *Ley General de Cultura y Derechos Culturales*, 19 de junio. Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCDC_190617.pdf
- Lozano, C., L.J. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas Culturales en *Revista EAN*, No. 60, mayo-agosto 2007, pp. 147-164. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/409/403>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2010). *Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. Recuperado de http://www.lacult.unesco.org/docc/UNESCO_Guia_por_una_economia_creativa.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2005). *Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001429/142919s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2015). *Tiempos culturales. El primer mapa mundial de las industrias culturales y creativas*. Recuperado de http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ERI/pdf/sp_cci_study_4_pager.pdf
- Rodero, S. (2014). "Empresas culturales", en *Diccionario Digital de Nuevas Formas de Lectura y Escritura*. Recuperado de <http://dinle.usal.es/searchword.php?valor=Empresas%20culturales>

Lic. Francisco Antonio Alatorre Parra

Instituto Nacional de Antropología e Historia
a_alatorrep@yahoo.com.mx

Siete pasos para llegar a un Producto Mínimo Viable

Jorge Peralta García
Guillermo Muñoz Urbina

La innovación es una actividad esencial en las organizaciones. Un Producto Mínimo Viable se considera el primero de muchos pasos en la relación empresa-usuario o consumidor. Aclarar y delimitar el término es un principio deseable si se pretende innovar con éxito.

El Producto Mínimo Viable o MVP (siglas en inglés de Minimum Viable Product) es un término que se ha hecho popular en los últimos años en el mundo de los *startups* y, posteriormente, en empresas ya constituidas. Se difundió por distintos autores en el mundo de la innovación. A lo largo del tiempo, nos hemos encontrado con que esta expresión se utiliza de diversas formas por distintas personas, cosa que ha causado confusión entre los practicantes de la innovación. Hasta ahora, se han encontrado tres definiciones para este concepto.

Producto Mínimo Viable como un prototipo para generar experimentos

Esta definición la utilizan algunas personas basadas en el método Lean Startup para el desarrollo de proyectos emprendedores ágiles propuesto por Ries (2011). El método propone que el avance del proyecto se logre a través de aproximaciones por medio de pequeños experimentos que van entregando información validada de la realidad. En este caso, las personas le llaman PMV a los prototipos utilizados para experimentar.

Producto Mínimo Viable como la versión más simple de un bien/servicio

Esta definición la utilizan personas durante el desarrollo de bienes/servicios que piensan en construir una versión simple de él. Se utiliza para hacer entregas rápidas, quitando todos sus accesorios y planteando sólo los temas mínimos, lo que permite entregar valor lo más rápido posible.



Producto Mínimo Viable como un modelo comercial para lograr ventas

Esta definición la utilizan personas que coinciden con la afirmación: “El producto no es el producto en sí mismo, es el modelo de negocio funcional”, salida de la teoría de los modelos de negocio planteados por Alexander Osterwalder. Este pensamiento surge de decir que de nada sirven bienes/servicios que no se venden o no se utilizan, no porque el producto o servicio no funcione, sino porque la gente no los conoce, no puede acceder a ellos o el modelo de precios está fuera del alcance realista. Entonces, esta postura diría que el Producto Mínimo Viable se logra cuando se tiene una versión mínima de producto con un modelo comercial que lo respalda. En lo particular, preferimos esta definición y es la que utilizaremos de aquí en adelante.

Las organizaciones necesitan la innovación

Los tiempos de la mejora continua, de la búsqueda exclusivamente de la ejecución con excelencia en el negocio principal se está agotando. Los modelos de negocio caducan más rápido y las empresas requieren renovarse periódicamente. Desarrollar nuevas líneas de negocio a partir de aprovechar el surgimiento de nuevas oportunidades o “capturando” necesidades no atendidas ya no es opcional, pues se ha convertido en un tema obligado para todos.

La forma más eficaz de desarrollar nuevas líneas de negocio es poner la responsabilidad de su desarrollo en un ambiente fuera del área operativa. La lógica de lo incremental no ayuda a pensar base cero y con cierta libertad sobre temas que le vienen bien al cliente y al negocio, pero no siempre al *status quo* en el que vive nuestra organización.



El Producto Mínimo Viable es sólo el inicio de un proceso largo, pero con él se obtienen muchos detalles fiables para el producto final

En la actualidad, la forma de plantear innovación ha cambiado; hacer planes de negocio antes de comenzar el desarrollo de las oportunidades es una práctica que cada vez más se queda en el siglo pasado. Actualmente, el desarrollo de bienes y servicios nuevos parte de un mayor énfasis en las necesidades y preferencias de los usuarios, aunque no sean capaces de expresarlos con claridad. Descubrir aquellas cosas que son importantes para los usuarios es la clave.

El concepto de usuarios es más amplio que hablar de clientes, pues implica analizar a todos los involucrados en todo el proceso de decisión de compra: los que usan el bien o servicio, los influyentes, los decisores, los que pagan, etc. Todos participan de una diferente forma y todos los intereses deben ser tomados en cuenta en el diseño de la oferta.

El profesor Steve Blank planteó, a mediados de la década de 1990, una nueva teoría para el desarrollo de nuevos negocios: el Desarrollo de clientes, paralelo al Desarrollo de productos. Esta teoría luego influyó de manera importante en Ries. Ambas metodologías abordan de manera ágil el desarrollo de la innovación.

De acuerdo con lo anterior, primero se realizan validaciones para conocer, de la realidad misma, si un producto tiene oportunidades de éxito y, en caso positivo, se hacen los planes de negocio posteriores. De hecho, en el proceso de validación ágil se entrelazan las tres definiciones del PMV planteadas anteriormente: se desarrollan prototipos (1) para validar si el rumbo es el adecuado a través de experimentos; se construye el producto (2) de la manera más simple posible para validar el valor que agrega al cliente/usuario y se diseña el modelo comercial (3) con el que las personas podrán hacerse del bien/servicio.

El PMV (definición tres) no es un objetivo, sino apenas una fase previa donde hemos incorporado los aprendizajes que nos han permitido su construcción. Llegar a él significa que hemos pasado del desarrollo del concepto

a la materialización de la propuesta. Pasar de las ideas a los conceptos es un reto más de tipo abstracto; pasar del concepto al PMV implica la materialización y la interacción con usuarios reales para tener un modelo mínimo previo a la fase comercial en masa.

A la mayoría de los clientes no les gustará esa propuesta mínima, pero nos dará una idea de los detalles para dar un paso más. Si no somos capaces de vender algo, no podremos probar si vale la pena aventurarnos a comercializarlo de forma más intensa. De tal forma que para hacer esas pruebas finales necesitamos no sólo una funcionalidad mínima, sino un modelo comercial también mínimo que nos permita analizar al menos el precio y la forma en la que se dará la relación con los clientes (física y *on-line*) y también la forma en la que entregaremos la promesa (física y *on-line*).

Lo más peligroso de arrancar una nueva idea es que nos dejemos llevar por supuestos sin validarlos y no hay otra forma de validar que poner la propuesta en acción. Al finalizar este proceso de pruebas con algunos usuarios, se podrán definir los detalles deseados en la funcionalidad y el modelo comercial para pasar a otro nivel: la de un producto que no se quede con la funcionalidad mínima, sino que cuente con aquellas que completan mejor la promesa y cumplen de manera superior los retos específicos definidos desde el usuario.



Siete pasos para llegar al PMV

Los pasos que le recomendamos dar en un proceso genérico de innovación para llegar a un PMV son los siguientes:

- 1 Plantear un reto detonador**
Es la semilla del problema que se quiere resolver a través de un bien/servicio. Es un problema que identificamos pero que, al faltar análisis, no se puede llegar a conclusiones, sino que se tienen apenas algunos supuestos sobre la relevancia del problema y lo valioso que sería para algunos actores resolverlo.
- 2 Empatía con el cliente/usuario**
Se requiere una investigación de usuarios para definir la relevancia del problema para ciertos actores. Sin una investigación seria, lo más probable es que se trabaje con supuestos no comprobados incrementando el riesgo de fracaso. De la investigación nacerán *insights* que permiten entender mejor la relevancia del problema para personas específicas.
- 3 Definir el reto específico**
Con los hallazgos de la investigación, se debe estar en condiciones de definir con mayor claridad el reto específico que queremos resolver para usuarios específicos.
- 4 Diseño de solución**
El objetivo ahora es resolver el reto específico. Se avanza con un proceso de ideación para encontrar soluciones al reto, haciendo posteriormente un filtrado que permita decidir por la mejor solución posible para ese momento.
- 5 Validación de la solución**
Con la solución en el nivel de concepto, se debe trabajar en el diseño fino de la promesa de valor, que en su momento debe ser validada en sus distintas etapas a través de prototipos conceptuales. Debemos asegurarnos de que la solución planteada resuelve el problema y entrega el suficiente valor a las personas como para que quieran comprarlo.
- 6 Validación del modelo comercial**
Si ya tenemos claro qué es lo que la gente valora de la solución (paso 5), entonces ahora debemos “empaquetar” esa solución en un bien/servicio vendible de manera repetida. De la misma manera, habrá que experimentar para entender cómo conviene relacionarse con los clientes, cómo le entregaremos el bien/servicio y cómo, cuánto y cuándo cobraremos por él.

La continuidad en el trabajo de mejora del producto a partir de estos siete pasos es clave para alcanzar los deseos de los usuarios

Entonces, los prototipos van evolucionando. Hemos avanzado desde un prototipo visual de un concepto, hasta un prototipo funcional que permita la interacción con usuarios reales. Esa materialización de los aprendizajes y las validaciones con usuarios reales es lo que permite el avance.

7 Definición del Producto Mínimo Viable

Según esta lógica, entonces tendremos un PMV cuando podamos reunir, en un mismo experimento, todos los elementos de un bien/servicio, modo de relación, entrega y monetización. Esta versión es la acumulación de funcionalidades, características y modelo comercial que han sido el resultado de las validaciones anteriores.

Estos siete pasos parecen fáciles, sin embargo requieren de pruebas diversas, en las que es necesario estar desprendido de nuestros deseos para experimentar con empatía al ponerse en los zapatos de los usuarios para desarrollar un bien/servicio mínimo que verdaderamente sea vendible porque recoge con precisión sus necesidades y preferencias.

Una primera idea que queremos dejar clara es: no importa qué definición se utilice de PMV, siempre y cuando se esté consciente de que existen otras y puede que haya personas que realicen el concepto con otra definición. Por ello, quédese atento del contexto en el que se usan las palabras, no se deje llevar sólo por definiciones simplificadas.

También conviene que reflexione acerca de la necesidad de tener un producto no sólo funcional, sino que agregue verdadero valor a las personas y lo demuestren con un intercambio de valor (normalmente plasmado en una transacción de compra-venta). Es necesario observar la realidad y descubrir aquellas cosas que los clientes quieren, aunque no sean capaces de expresarlo con claridad.

Y, por último, siempre utilice esa idea que incorporan las tres definiciones: el PMV siempre es la versión mínima, la más rápida y barata que puedas construir y que genere, al mismo tiempo, el mayor valor plasmado en aprendizajes. Si quiere conocer más sobre cómo puede llegar a un Producto Mínimo Viable, suscríbese a nuestro blog ingresando a www.idearialab.com o póngase en contacto con nosotros.

Referencias

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation create radically successful businesses*. New York: Penguin Random House

Dr. Jorge Peralta García
Idearia Lab, Director General
[@japeraltag](https://twitter.com/japeraltag)

Ing. Guillermo Muñoz Urbina
Idearia Lab, Director de Operaciones

Lo que todo emprendedor debe saber de recursos humanos

Karen Gisel Velázquez Rojas
Nadia de la Luz Briseño Aguirre

Los recursos humanos han experimentado diversos cambios en años recientes. Mantenerse atento de su buen desarrollo y de lo que implica en un entorno tan cambiante es una responsabilidad para todo emprendedor.

El término Recursos Humanos ha cambiado. Hoy se le conoce como Relaciones Industriales, Relaciones Laborales y para otros es Gestión del talento humano. Independientemente del nombre, su importancia radica en lo que toda empresa debe saber al respecto para definir los puestos de trabajo que se requieren, cómo deben ocuparlos y atender las necesidades de sus trabajadores.

Recursos Humanos es la función que tiene como principal objetivo poner a la persona indicada, en el lugar y el momento precisos. A través de un proceso, integra actividades cuyo propósito es atraer, mantener, desarrollar y retener al personal de una organización, a partir de las siguientes subfunciones.

Subfunciones de los recursos humanos



Iniciemos el proceso de administración de recursos humanos

El proceso comienza con la planeación de largo plazo, que establece acciones operativas alineadas con la razón de ser de la empresa (misión) que ayuden a alcanzar sus objetivos, es decir, pensando siempre en lo que esperan lograr en el futuro (visión). Esta primera etapa anticipa y prevé el ingreso de personas a la organización, su estancia en ella y su salida (Bohlander, Snell y Morris, 2017).

Conocer la cantidad de empleados y tipo de trabajo necesarios —tema que será tratado más ampliamente en otra oportunidad por la relevancia que tiene realizar descripciones y perfiles de puestos— es una de las primeras tareas. Por lo que en este artículo iniciaremos con la requisición de personal, documento en el que las áreas solicitantes enlistan las razones por las que se requiere contratar a una persona y el perfil que debe tener para cubrir la vacante satisfactoriamente.

La información para elaborar dicho documento se obtiene de la descripción de puestos que señala generalidades, como el nombre del puesto, ubicación jerárquica, salario, etcétera; una descripción detallada de las tareas que se realizan en el puesto; especificaciones como la formación, experiencia, habilidades y conocimientos que debe cubrir el candidato; los bienes y valores de los que es responsable y finalmente las condiciones físicas en las que desempeñara el trabajo (Bohlander y Snell, 2008).

Fuentes y resultados del reclutamiento

En la etapa de reclutamiento, se busca atraer a los candidatos que satisfagan los criterios de elegibilidad, por lo que se debe ser muy claro en este aspecto. Existen dos fuentes de donde atraerlos: interna y externa. En la primera (interna), se puede utilizar el inventario de personal, mientras que en la segunda (externa) puede recurrirse a las agencias de empleo. De igual forma, se puede colocar una oferta de empleo en la puerta de la empresa, además de insertar anuncios en un medio impreso o digital. La elección de fuentes y medios dependerá del tiempo y presupuesto con que cuente cada empresa.



El establecimiento de un contrato laboral es una garantía de seguridad tanto para los empleados como para el emprendedor

Criterios de selección

La selección comienza con una entrevista a los candidatos en la que se puede conocer los intereses e inquietudes de los solicitantes, además de aquellos aspectos que sean relevantes de su *curriculum vitae*. Cuando más de un candidato es elegible debido a sus conocimientos, experiencia, actitudes y aptitudes, la decisión podría considerar otros elementos como la cercanía al trabajo o la manera en que la persona se proyecta en el puesto. En este punto, se selecciona a los más idóneos para que tengan una entrevista con el que será su jefe inmediato para que hablen de las labores específicas. Las pruebas psicométricas sólo deberían llevarlas a cabo los especialistas.

Formalización de la relación laboral

Finalmente, se toma la decisión de contratación para, posteriormente, informar al candidato que ha sido seleccionado, así como a quienes no fueron seleccionados para agradecerles el tiempo que dedicaron. Es recomendable darles retroalimentación que los ayude a lograr su objetivo.

El contrato es la formalización de la relación de trabajo entre patrón y trabajador. De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (LFT, 2018), tanto para el empleado como para la

empresa, el contrato es importante pues define claramente los derechos y obligaciones de ambas partes y los acuerdos en los términos del trabajo. Además, protege legalmente a los involucrados si es que llegara a presentarse su incumplimiento. Se le recomienda leer en *Emprendedores* número 175, el artículo “El buen inicio de una relación... laboral” de Isis Alibeth Vargas Santamaría.



Relaciones laborales y remuneración

Cuando un empleado es recién contratado, se le debe proporcionar la inducción necesaria para que conozca las instalaciones, el reglamento de trabajo y otras normas de conducta que la empresa considere necesarias, por ejemplo en la atención a clientes; los recursos con que cuenta para trabajar y, desde luego, es importante que conozca la cultura de la organización y cómo puede involucrarse en ella. Para facilitar su adaptación, se requiere presentarle a sus compañeros y al personal en general con quien se relacionará o al que puede recurrir en caso necesario (Dolan, 2003).

El desempeño y buen trabajo guardan una relación directa con la capacitación adecuada y constante

Una vez que la persona ya es parte de la organización, se requiere retenerla, lo que se traducirá en una sólida plantilla que evite costos de reclutamiento y selección futuros. Para que el empleado se comprometa y brinde lo mejor de sí mismo, debe estar motivado, a través de factores extrínsecos como un salario justo y prestaciones que beneficien su calidad de vida y la de su familia; igualmente importantes resultan los factores intrínsecos como un clima laboral agradable que le permita sentirse orgulloso del papel que desempeña, y que es escuchado e importante para el funcionamiento de la empresa.

Prevención de riesgos en el trabajo

Es obligación del patrón de acuerdo con la LFT proporcionar a los empleados un lugar seguro para trabajar y el equipo necesario para protegerlo de posibles riesgos que puedan presentarse y afectar su integridad física. De esta forma, se intenta prevenir accidentes e incluso enfermedades laborales.



En la actualidad, no sólo las personas que realizan trabajos físicos o que utilizan alguna maquinaria corren riesgos. En años recientes, han sido reconocidos como riesgos psicosociales en el trabajo el estrés y el “síndrome del quemado”, comúnmente conocido por *burnout*.

No siempre el trabajador está consciente de la importancia de seguir normas de higiene y seguridad por lo que se le deben mostrar los resultados de la prevención y de ser posible lograr que tengan un impacto en su salario.

Mejorar el desempeño y lograr el desarrollo organizacional

A fin de garantizar que las actividades que llevan a cabo los empleados contribuyan al logro de los objetivos, se realiza la evaluación de desempeño, un proceso formal para revisar y evaluar el cumplimiento de las actividades y la forma en que contribuyen a mejorar los resultados en un periodo determinado, mediante medidas o calificaciones definidas con base en normas o criterios previamente establecidos. Dicha evaluación servirá también para identificar necesidades de capacitación, así como para elaborar o ajustar los salarios.

La capacitación es el proceso que brinda a los empleados la oportunidad de ampliar y profundizar conocimientos, habilidades y actitudes con el fin de mejorar el desempeño de sus actividades (Chiavenato, 2009).

Para determinar el programa de capacitación, se elabora un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) que permite identificar las áreas de oportunidad en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos que el personal requiere para desempeñarse efectivamente en su puesto. La capacitación ofrece beneficios como la optimización de recursos y la creación de ventajas competitivas, por lo que ésta se considera una inversión y no un gasto para las empresas.

Resulta indispensable que los empresarios cuenten con planes de desarrollo para sus empleados, que les ofrezcan crecimiento laboral. Por ejemplo, desde brindarle facilidades para que concluya estudios truncaos, desarrollo de habilidades y pensamiento creativo, mida y mejore el desempeño que lo hace apto para otros puestos, mejore su condición de salud y la calidad de vida familiar, entre otros.

Por último, pero no menos importante, el área de Recursos Humanos debe encargarse de la desvinculación adecuada de los empleados para evitar problemas legales que puedan llevar a la

empresa a enfrentar demandas y cuidar su reputación. El hecho de que un ex empleado se exprese mal de su antiguo trabajo puede generar una imagen negativa para la empresa.

Las necesidades respecto del área de Recursos Humanos varían según el tamaño y giro de la empresa. En las empresas micro, pequeñas e incluso medianas, generalmente el emprendedor es quien realiza todas estas actividades y no siempre cuenta con los conocimientos necesarios, por lo que es recomendable recurrir a los profesionales.

Se debe reconocer la importancia de los recursos humanos en la empresa, son indispensables para que alcance sus objetivos, sin ellos no se producirían buenos productos o servicios y, por ende, no existirían clientes satisfechos ni ganancias.

Referencias

- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Bohlander, G., Snell, S. y Morris, S. (2017). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Dolan, S. et al. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ley Federal del Trabajo. Última reforma 4 de junio de 2019. Recuperada de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_040619.pdf

Mtra. Karen Gisel Velázquez Rojas

División de Investigación
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
karengisel@comunidad.unam.mx

Mtra. Nadia de la Luz Briseño Aguirre

División de Investigación
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
nadia.aguirre1201@gmail.com

El emprendedor social será el motor de cambio en México

Romina Castillo Malagón

¿Cómo pueden los empresarios contribuir al trabajo que se hace por cambiar las condiciones en las que hoy se encuentra el país? El emprendedurismo social es una opción para ofrecer respuestas a problemas sociales que no son atendido por los sector público ni privado.

El emprendimiento ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a ésta. En las últimas décadas, este concepto se ha vuelto de suma importancia, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos. Bajo la lógica del paradigma competitivo en el que se desenvuelve el capitalismo, el emprendimiento desempeña un papel relevante.

En sentido amplio, por emprendimiento se entiende cualquier actividad que desarrolla un individuo por su propia iniciativa. En el ámbito de la economía, se puede definir como la creación y consolidación de empresas a partir de la detección y explotación de oportunidades en los mercados (Shane y Venkataram, 2000). Los emprendimientos sociales son de un tipo que, por sus características, pueden contribuir a resolver algunos de los problemas sociales que han ido surgiendo en el capitalismo (Dess y Anderson, 2006).

Por ello, la contribución de los empresarios sociales a la riqueza social, económica, cultural y ambiental de una nación, tiene mayor reconocimiento. El emprendimiento social es una forma innovadora de abordar las necesidades sociales y económicas que no han podido ser cubiertas por el gobierno (Santos y Barroso, 2013).

El emprendimiento social no es una realidad nueva, pero sí lo es el término. Hasta hace pocos años, no existía una expresión que definiera las organizaciones que decidían hacer frente a algunos problemas sociales desde una perspectiva innovadora. El incremento de la visibilidad del emprendimiento social se debe a la existencia de



organizaciones en que destaca el trabajo de los emprendedores sociales. Entre otras, están Ashoka, la Fundación Skoll, la Fundación Schwab o Fast Company, que realizan una labor de difusión de los logros y resultados obtenidos por los emprendedores sociales (De Toro, 2014).

Estos emprendedores son individuos con soluciones innovadoras para los desafíos sociales, culturales y ambientales más apremiantes en la sociedad. Para el cambio en el nivel de sistemas, sobreponen el beneficio social al económico, y algunos de sus principales logros están directamente relacionados con el apoyo a los sectores más vulnerables de la sociedad. Ejemplo de lo anterior son los trabajos realizados por Sara Sacal con la empresa ONI cuya razón de ser es la creación de productos que se confeccionan con materiales reciclados e incluyen bordados coloridos, típicos de la cultura mexicana, con los que apoyan a artesanos mexicanos. Asimismo, sus productos están hechos con materiales amigables con el medio ambiente y las ganancias se destinan a causas medioambientales (Universia México, 2018).

Cada vez cobra más importancia la intervención de los emprendedores como agentes económicos en la vida de un país

En palabras de Bill Drayton, fundador de Ashoka, «los emprendedores sociales son la fuerza correctora esencial. Son empresarios que cambian el sistema desde lo más profundo de su ser, y por lo tanto de su trabajo, están comprometidos con el bien de todos» (Ashoka, 2018a).

Emprendedores sociales como motor de cambio

El sistema económico global se ha transformando notablemente en las últimas décadas. Se ha reconfigurado, basado principalmente en la competencia y las nuevas tecnologías y, lejos de resolver los problemas que ya existían en la economía mundial, los ha agudizado. La pobreza, la desigualdad, la exclusión social o los problemas medioambientales hoy son más graves que hace tres décadas. La crisis financiera internacional iniciada en Estados Unidos en 2007, de amplia repercusión, no ha hecho más que poner al descubierto las importantes contradicciones y debilidades de dicho modelo (Santos y Barroso, 2013).

Ante esta realidad, se ha despertado en la sociedad una preocupación generalizada por el comportamiento de los agentes económicos en su actividad cotidiana, planteándose la necesidad de revisar su actuación al incidir en la sostenibilidad ecológica, las políticas de recursos humanos, la evasión fiscal, entre otras, por lo que ha aumentado todavía más el interés por un comportamiento ético y responsable.

Desde los trabajos de Cantillón (1755) hasta los de Shane y Venkataraman (2000), se ha relacionado el emprendimiento con el descu-

brimiento de oportunidades rentables. “El emprendedor es entonces quien descubre, evalúa y explota oportunidades rentables, tomando en cuenta el riesgo, alerta a las oportunidades y necesidad por la innovación” (Guzmán y Trujillo, 2009). A partir de estas definiciones, se puede afirmar que el emprendimiento social abarca las actividades y procesos realizados para descubrir, definir y explotar oportunidades con el fin de mejorar el bienestar social al crear nuevas empresas o gestionar organizaciones existentes de una manera innovadora (Zahra *et al.*, 2009, p. 522).

En México, el sector del emprendimiento social ha tenido un crecimiento enorme en los últimos años. Su objetivo principal es preocuparse tanto por la utilidad como por generar un impacto positivo, especialmente en los sectores más vulnerables del país, en temas relacionados con la reducción de la pobreza, mejoramiento de las condiciones de vida, problemas de salud, movilidad, educación, acceso a servicios básicos e inclusión laboral y el cuidado del medio ambiente, entre otros.



El emprendimiento social es una apuesta por generar un cambio sistémico que resuelva las problemáticas más profundas desde su raíz, con miras a crear estructuras sociales y económicas más justas y sostenibles en el tiempo a través de empresas sociales que mientras dan solución a un problema, como cualquier otra empresa, generan empleo y beneficio económico (Comunicaciones Socialab, 2018).

El emprendimiento social intenta resolver los problemas de manera creativa e innovadora, constituyéndose como una forma de distribuir y descentralizar la red de soluciones y solucionadores de problemas, es decir, nos permite ver cómo individuos y organizaciones pueden ser parte de la solución para no dejar en manos de gobiernos locales la responsabilidad de resolverlo todo (Del Cerro, 2018).

Así, organizaciones como Clean Watt –que suministra energía alternativa a través de sistemas energéticos biológicos, degradables y altamente disponibles (biomasa)–, Isla Urbana –diseña e instala sistemas de captación de agua, particularmente en lugares de México donde la gente carece de ella– y Vía Educación –forma a ciudadanos, mediante estrategias educativas, con los conocimientos y habilidades necesarias para mejorar su calidad de vida– utilizan estrategias de mercado y modelos de negocio para solucionar problemas reales que les permiten desarrollar su misión, seguir creciendo y generar un mayor impacto y un desarrollo sostenible.



Las organizaciones con ánimo de lucro cuyo propósito principal es de carácter social tienen objetivos que son al mismo tiempo sociales y financieros. Esto se describe como el “triple resultado social”; se diferencia de los emprendimientos comerciales porque su objetivo social o medioambiental siempre se encuentra en el centro de sus operaciones, es decir, el objetivo primordial de este tipo de emprendimiento es la creación de valor social (Dees y Anderson, 2006); asimismo, tiene en cuenta que el impacto sostenible se alcanzará cuando se produzca una transformación social (Moreira y Urriolagoitia, s/f). Los objetivos pueden lograrse de distintas maneras según la estructura del emprendimiento, es decir, el beneficio de un negocio puede destinarse para apoyar un objetivo social, o bien, a través de su propia actividad puede dar cumplimiento a su objetivo social.

De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo, 43.6% de los mexicanos vive en pobreza y 7.6% en pobreza extrema (Coneval, 2019). El país carece de 7 millones de hogares para familias de escasos recursos. Estas cifras nos colocan en una situación vulnerable, pero también plantea una oportunidad para quienes deseen un negocio exitoso con un impacto social positivo.

Muchas organizaciones se han sumado al trabajo emprendedor para apoyar y difundir el emprendimiento social

En países como el nuestro, el emprendimiento social muchas veces surge de individuos que son parte de las comunidades necesitadas y deciden actuar por la ineficiente respuesta del gobierno. Tal es el caso de la Red de Telecomunicaciones Indígenas Comunitarias A.C., primera red de telecomunicaciones indígena que ofrece telefonía móvil e internet a precios asequibles en comunidades rurales en México y que tiene planeado expandir sus servicios a la telefonía celular e internet a través de satélite. Se trata del cuarto operador móvil en México y se considera un emprendimiento innovador y disruptivo al trabajar en comunidades con altas condiciones de marginación o pobreza (Soto, 2018).

(Redefining) Success in a Changing World afirmó que, según el país y la demografía, el fenómeno del emprendimiento social varía. En México, el estudio se realizó a 91 emprendedores sociales y reveló que la mayoría son hombres (62%), 42% tiene entre 18 y 34 años y 43% entre 35 y 54 años. De acuerdo con Gallegher (2014), la nueva generación de jóvenes parece más interesada por las causas sociales que las anteriores.



En cuanto al tipo de empresas sociales que operan en el país, la mayoría son sumamente jóvenes. Una buena parte (77%) son *startups* –negocios escalables rápida y fácilmente, haciendo uso de tecnologías digitales (Morelos, 2018)– que iniciaron operaciones hace menos de un año; únicamente 4% de las compañías entrevistadas superan los 10 años de antigüedad. En cuanto a las ganancias anuales, 82% de las empresas obtienen menos de 250 mil dólares; 10% recibe entre 250 mil y un millón de dólares y sólo 7% tiene ganancias superiores al millón de dólares (Gallegher, 2014). Así, la empresa social es una pieza fundamental y, en algunos casos, los emprendedores son la única fuente legítima de servicios.

Entre las organizaciones encargadas de apoyar y difundir el emprendimiento social en el nivel internacional, se encuentra Ashoka, organización global con más de 40 años de experiencia que impulsa el emprendimiento e innovación social. Tiene la red de emprendedores sociales más grande alrededor del mundo con presencia en 90 países y más de 3,500 emprendedores (Ashoka, 2018b). Su forma de trabajo se basa en invertir en los individuos y en los patrones del emprendimiento colaborativo, “fundamentales para vivir en un mundo donde todos somos agentes de cambio”.

Por ello, y como una alternativa para disminuir las brechas existentes en la sociedad, contribuir al cuidado y mejoramiento del medio ambiente, apoyar aquellos sectores marginados en el nivel mundial que cuentan con grandes carencias de servicios básicos (agua, educación, saneamiento y empleo) y promover iniciativas como las antes descritas, las organizaciones de emprendimiento social son un motor de cambio y bienestar ante las situaciones y problemáticas que no han podido ser atendidas por los gobiernos, con lo que generan un desarrollo y crecimiento económico-social sostenido y sustentable.

Referencias

- Ashoka (2 de noviembre de 2018a). Emprendimiento social. Recuperado de <https://www.ashoka.org/es/focus/emprendimiento-social>
- Ashoka (5 de noviembre de 2018b). Acerca de Ashoka México, Centro América y el Caribe. Recuperado de <https://www.ashoka.org/es/country/mexico>
- Comunicaciones Socialab (17 de enero de 2018). El emprendimiento social como motor de cambio. Recuperado de Academia SL: <https://blog.socialab.com/emprendimiento-social-como-motor-de-cambio/>
- Coneval (8 de abril de 2019). Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Recuperado de Pobreza en México: <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/PobrezaInicio.aspx>
- De Toro, C. (2014). Características de emprendimiento social de los jóvenes en estudios previos a los universitarios. Madrid: Universidad Complutense.
- Del Cerro, J. (2 de noviembre de 2018). El emprendimiento social en México: un panorama. Recuperado de Disruptivo.TV: <http://disruptivo.tv/columnas-y-notas/el-emprendimiento-social-en-mexico-un-panorama/>
- Dess, J. y Anderson, B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. ARNOVA Occasional Paper Series, 1 (6), pp. 39-66.
- Gallegher, D. (2014). (Redefining) Success in a Changing World. Europe Ketchum International, 34-35. Recuperado de https://issuu.com/taller13/docs/chivas_report
- Guzmán, A. y Trujillo, M. (2009). Emprendimiento Social- Revisión de la Literatura. Estudios Gerenciales, 24(109), 105-125.
- Moreira, P. y Urriolagoitia, L. (s.f.). El emprendimiento social. Revista Española del Tercer Sector (No. 17). Recuperado de http://www.luisvivesces.org/upload/34/81/RETS_17.pdf
- Morelos, E. (22 de agosto de 2018). Qué es un startup. Recuperado de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/304376>
- Portal de Isla Urbana. Recuperado de <http://islaurbana.org/>
- Portal de Vía Educación. Recuperado de <https://viaeducacion.org/>
- Portal de Clean Watt. Recuperado de <http://cleanwatt.mx/wp/>
- Santos, F. y Barroso, M. (2013). La economía global y los emprendimientos sociales. Revista de Economía Mundial, pp. 21-45.
- Shane, S. y Venkataram, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. Academy of Management Review (25), pp. 217 - 226.
- Soto G., J. (11 de noviembre de 2018). Telecomunicaciones Indígenas Comunitarias A.C. (TIC) gana amparo y consigue la exención fiscal. El Economista. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Telecomunicaciones-Indigenas-Comunitarias-A.C.-TIC-gana-amparo-y-consigue-la-exencion-fiscal-20181111-0011.html>
- Universia México (21 de mayo de 2018). Emprendimiento Social: 10 casos de éxito. Ciudad de México, México. Recuperado de <http://noticias.universia.net.mx/cultura/noticia/2018/05/21/1159619/emprendimiento-social-10-casos-exito.html>
- Zahra, S., Rawhouser, H., Bhawe, N., Neubaum, D. & Hayton, J. (2008). Globalization of Social Entrepreneurship Opportunities. Strategic Entrepreneurship Journal, 2, pp. 117 - 131.

Mtra. Romina Castillo Malagón

Jefatura del Departamento de Desarrollo de la Oferta Tecnológico
 Unidad de Desarrollo Tecnológico, TechnoPoli
 Instituto Politécnico Nacional
 rcastillom86@gmail.com

Las habilidades directivas en la toma de decisiones

*Norma Angélica Flores Vázquez
María Dolores Romero Pérez*

Se ha preguntado cómo mejorar su toma de decisiones. Es muy probable que, sin saberlo, haya decidido a partir de su conocimiento o simplemente apoyado en sus emociones. Ambos caminos, bien orientados, pueden facilitar su trabajo como directivo.

“El pensamiento es la capacidad mental para ordenar, dar sentido e interpretar la información disponible en el cerebro. Nos permite combinar la información de lo que percibimos, memorizamos y razonamos para formar nuevos conceptos o tomar decisiones ante un problema”.

(Sala del Cerebro en el Museo Universum)

En el proceso de toma de decisiones, la habilidad directiva tiene un papel importante porque de acuerdo con la persona se ofrecerá más y mejores opciones para lograr los objetivos de la organización. Según las prioridades, se podrá secuenciar las respuestas posibles u ofrecer un árbol de decisiones que multiplique aún más estas opciones para proporcionar nuevos campos de aplicación de la decisión.

Las habilidades directivas se enriquecen con el conocimiento que ayuda a la solución de los problemas y transforma a la organización;

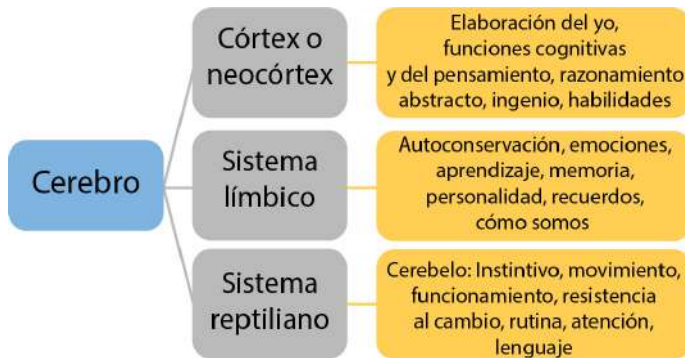
sus integrantes aprenden cuando la información y los significados proporcionan soluciones simples a problemas que son aparentemente complejos. De manera precisa, Rock y Schwartz (2007), refieren que el papel del cerebro consiste en evaluar la probabilidad de éxito entre varias alternativas. En ese sentido, se ha comprobado que la corteza orbitofrontal, ubicada encima de los ojos, muestra actividad durante la toma de decisiones.

De acuerdo con MacLean (1990), las partes del cerebro –el córtex o corteza cerebral (cerebro pensante), sistema límbico (emocional) y el sistema reptiliano (instintivo)– funcionan de manera interconectada, pero independientemente una de otra, pues cada una tiene sus propias funciones, estructura física y química diferentes (véase Figura 1). El siguiente ejemplo puede ilustrar este funcionamiento: en una organización ante un mismo problema, los directivos pueden tomar decisiones diferentes, de acuerdo con la zona del cerebro que se “active”. Así, el hemisfe-



rio izquierdo tiene que ver con datos en forma secuencial, analiza, mide el tiempo, abstrae y planea procedimientos de forma lógica, analítica y lineal, mientras que el hemisferio derecho tiene una percepción global, sintetiza información y es intuitivo. Por otra parte, la toma de decisiones también tiene que ver con la creatividad.

Figura 1. Cerebro Triuno



Fuente: Elaboración propia con base en McLean (1990).

La función del cerebro que activa el pensamiento es trascendental, pues guía a la resolución del problema y la memoria al retener y evocar información adquirida que convierte en conocimiento y experiencia que utilizamos para ofrecer soluciones. Por su parte, el circuito cognitivo apoya al comportamiento planeado y reflexivo; es un factor determinante al tomar una decisión orientada a los objetivos y puede llevar a una respuesta predeterminada.

Al conjunto de procesos de información sensorial, transformada, elaborada, almacenada y recordada se le denomina cognición, y sigue el mismo proceso que ocurre con la percepción y la experiencia cuando se interpreta información ligada al talento del directivo e involucra la motivación y las expectativas. La motivación se relaciona con los neurotransmisores (liberan dosis apropiadas de dopamina y oxitocina, que transmiten información desde una neurona hasta otra, a través de unos puntos de contacto llamados sinapsis, que llevan la comunicación y producen bienestar y felicidad) por lo que, si funcionan adecuadamente, el directivo tomará decisiones buenas, responderá bien a los objetivos propuestos, diseñará recompensas apropiadas al esfuerzo de sus colaboradores y algunas serán incluso mejores de lo que ellos se esperaban y les permitirán orientar sus esfuerzos hacia resultados y beneficios compartidos.

Sarmiento y Ríos (2017) después de analizar diversos estudios acerca de la actividad neurológica y funcional en

En la toma de decisiones destacan dos sistemas: el que parte de la intuición y el que se refiere al razonamiento

la toma de decisiones en situación de certidumbre, incertidumbre o riesgo y en condiciones de ambigüedad, señalan que ésta es una tarea fundamentalmente cognitiva; sin embargo, tiene un componente de emociones. Destacan dos sistemas altamente involucrados en la toma de decisiones: uno que se basa en la intuición (sistema práctico) y otro que atañe al razonamiento (sistema analítico).

A partir de la descripción que hace la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2006) acerca de lo que es salud, se desprende que el ser humano es una entidad bio-psico-social por lo que, en concordancia con esa referencia holística o sistémica, el ser humano está regulado por factores físicos, psicológicos y sociales. Con los factores que dan pie al modelo bio-psico-social, y que se encuentran en el Cuadro 1, se desarrollan las habilidades que se convierten en el aprendizaje del ser humano.

Cuadro 1. Sistema bio-psico-social y el aprendizaje en el ser humano

Nivel	Subsistema	Concepto
Motor	Aprendizaje, adquisición y exploración	Se aprenden y vuelven automáticas. Se presentan de manera natural (correr, saltar, caminar).
Sensorio	Aprendizaje perceptual	Representaciones y percepciones al exponer sentidos (luz, sonido, sabor, tacto y movimiento).
Cognitivo	Experiencia de casualidad	Procedimientos intelectuales y conducta de estos procesos, gracias al aprendizaje y experiencia.
Límbico	Emociones	Reconocimiento, controlan conductas complejas.

Fuente: Elaboración propia con base en OMS, 2006.

Por su parte, Griffin y Van Fleet (2016) proponen desarrollar destrezas a partir de siete habilidades directivas centrales:

1. Habilidades técnicas. Conocimientos específicos para el desempeño de un puesto que entre sus actividades debe resolver problemas y tomar decisiones operativas.
2. Habilidades interpersonales. Integra el liderazgo hacia la comunicación y la relación asertiva en equipos de trabajo.

3. Habilidades para administrar el tiempo. Define el tiempo que se requiere para desarrollar las tareas, actividades o funciones encaminadas a la consecución de objetivos, se llevan a cabo de forma planeada y sistemática para mejorar los resultados.
4. Habilidades conceptuales. El directivo debe pensar y administrar los recursos en forma estratégica.
5. Habilidades para diagnosticar. Desarrollo de los métodos lógicos de pensamiento (análisis, síntesis, inducción, deducción y analogía) para emitir opiniones razonadas ante un problema determinado.
6. Habilidades de comunicación. Se requiere obtener información para tomar decisiones relativas a la planeación, cambio de procesos y comportamiento organizacional.
7. Habilidades para tomar decisiones. Un directivo examina un problema para resolver con su *expertis* y dar solución a la incertidumbre.

Así, los directivos al tomar decisiones pueden lograr objetivos integrales. Ya lo señalaba Drucker (1969): dirigir un negocio demanda juicio en los directivos. Ese juicio es para balancear distintas necesidades y objetivos de las empresas, lo que reduce el rango de los problemas y simultáneamente integra alternativas. Mientras que para Kahneman y Tversky (1987), basados en su propuesta Teoría de la Expectativa, la toma de decisiones humanas puede encontrar el adecuado balance entre un sistema rápido y automático, propenso a cometer errores y un sistema más lento y exigente pero más confiable.

En resumen, el directivo que toma decisiones debe llevar a cabo un proceso reflexivo para elegir una acción entre varias y aprovechar las circunstancias presentes



La buena decisión del directivo debe acompañarse con un personal integrado y motivado, que trabaje en equipo

para alcanzar la situación deseada. Lograr lo anterior, requiere integrar al personal y motivarlo, mantener una comunicación asertiva y tener disposición al diálogo, reafirmar valores como el compromiso, la responsabilidad, la productividad, la eficiencia y el trabajo en equipo, lo cual contribuye a mejorar el desempeño de la empresa en un clima laboral favorable.

Las habilidades directivas pueden llevar a la tan anhelada competitividad, por lo que deben tenerse muy presentes en la toma de decisiones los siguientes aspectos:

- Verificar compromisos futuros.
- La decisión que se toma puede modificar e implicar cambios en la estrategia.
- Ver qué otras áreas se verán afectadas con la decisión que se toma.
- Analizar si las decisiones que se toman son frecuentes o excepcionales.

Ante estas disyuntivas, seguir el proceso administrativo es esencial:

- a) Planear: se refiere a la definición de objetivos, establece estrategias desarrolla planes y programas donde se coordinan actividades, tareas y funciones, considerando los recursos humanos, técnicos, tecnológicos, materiales y financieros con los que se cuenta para determinado plan o proyecto.
- b) Organizar: en esta etapa se diseñan y se especifican las estructuras, funciones y responsabilidades. Así como, métodos que hagan eficientes los recursos y las actividades.
- c) Dirigir: medio por el cual los objetivos se pueden alcanzar conjugando acciones como influencia, comunicación, liderazgo, motivación y la creatividad.
- d) Control: tiene como propósito asegurar que los resultados obtenidos estén de acuerdo a lo planeado, de igual forma permite la corrección y prevención de errores.

En relación con la alternativa que se elige, Robbins (2004) señala que al identificar el problema e integrar aquellas pautas de las que depende la decisión, es pre-

ciso: reconocer los aspectos principales al momento de tomar la decisión, establecer criterios para su evaluación y llevar una guía de acción. Entre los aspectos principales menciona los siguientes:

1. Ponderar los criterios. Ponderación en forma ordenada para signar prioridad en la correcta decisión.
2. Desarrollo de alternativas. Preparar una lista de alternativas posibles que resuelvan el problema.
3. Analizar las alternativas. Evaluación de la eficiencia de las alternativas de decisión.
4. Selección de alternativa. Elección de la mejor alternativa entre todas las estimadas.
5. Implementar la alternativa. Poner en camino la alternativa comunicando al personal.
6. Evaluar la eficiencia de la decisión. Análisis de la alternativa y evaluarla, en los pasos de las etapas se tiene que poner cuidado al realizar la evaluación con el fin de identificar si se resolvió el problema o se eligió la opción ideal.

A partir de tener en cuenta el dinamismo del entorno en el que se desempeñan las empresas actualmente, es muy importante comprender el proceso por el que se toman las decisiones. Por ello, es imprescindible validar y seleccionar adecuadamente la información de la que se debe disponer, así como evaluar los aspectos de análisis cuantitativo y cualitativo.

Referencias

- Drucker, P.F. (1969). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. New York: Harper&Row.
- Griffin, W. y Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas*. México: CEngage Learning.
- Kahneman D. y Tversky, A. (1987). Teoría prospectiva: un análisis de la decisión bajo riesgo. En *Infancia y aprendizaje*, 30 (95), 95-124 Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/65981.pdf>
- McLean, P. (1990). *Neurología de la conducta y neuropsicología. La teoría del cerebro triunfo*. México: Editorial Médica Panamericana.
- Organización Mundial de la Salud (2006). Constitución de la Organización Mundial de la Salud. En *Documentos básicos*, suplemento de la 45a edición. Recuperado de: https://www.who.int/governance/eb/who_constitution_sp.pdf
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson.
- Rock D. y Schwartz J. (octubre de 2007). Neuroscience Matters to Executives. The Latest research on how the brain works unearths fresh insights into effective leadership. En *Strategy+Bussines*. Recuperado de: <http://www.inspiredleadershipnow.com/pdf/Article--Why-Neuroscience-Matters-to-Executives--David-Ro.pdf>
- Sarmiento, L. y Ríos, J. (2017). Bases neurales de la toma de decisiones e implicación de las emociones en el proceso. En *Revista Chilena de Neuropsicología*, 12 (2), pp. 32-37. Recuperado de: http://www.neurociencia.cl/dinamicos/articulos/128889-02_alexander_rios-florez.pdf

Mtra. Norma Angélica Flores Vázquez

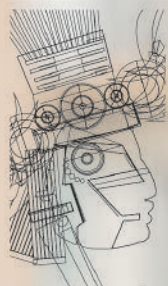
Profesora de la Academia de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
nflores@fca.unam.mx

Dra. María Dolores Romero Pérez

Profesora de la Academia de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
dromero@fca.unam.mx



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>

