

# Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa



Núm. 180,  
noviembre-diciembre  
de 2019

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



## Red de Telecomunicaciones Indígenas Comunitarias, A.C.



➤ La cobertura natural: una razón financiera olvidada

➤ Combata las creencias irracionales y mejore el ambiente laboral



Energía solar: importantes ahorros para las empresas

# Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa

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

## 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

## DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN EDITORIAL

**Dr. José Ricardo Méndez Cruz**  
Director

**Mtro. Víctor Alejandro Hernández Arteaga**  
Coordinador de Producción Editorial y Formación de Revista

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

**L.D.G. Ivonne Berenice Carmona Montero**  
Diagramación

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 Elizabeth. Soy dueña de un local de alimentos caseros que ofrece comidas completas y platillos a la carta para los trabajadores de la zona de oficinas de San Ángel, en la Ciudad de México. Leí el artículo “Pagos electrónicos para intensificar los pequeños negocios”, en la revista Emprendedores y quisiera ofrecer ese servicio a mis clientes.*

Estimada Elizabeth, como menciona el artículo, la migración a pagos electrónicos es una tendencia cada día más común. Ofrecer el servicio permitirá que su clientela se incremente y, como se menciona en el artículo, es una inversión y no más que un gasto, así que los beneficios serán mayores para los clientes.

Los medios electrónicos no sólo son útiles para la compra-venta de productos de consumo inmediato o, por ejemplo, para el pago de servicios básicos como el transporte. Sin duda, el reto al que nos enfrentamos, tanto usuarios como proveedores, es el de garantizar la seguridad de la transacción, así como el uso de los datos sin ser víctimas de extorsión, robo de identidad o lo molesto que puede ser cuando ofrecen servicios de los que no solicitamos información.

En el Cenapyme, contamos con el servicio de asesoría que otorga un grupo de especialistas que responde a dudas específicas, ofrece alternativas de solución a problemas concretos y en los trámites que requiera un negocio para operar; también, cuenta con un servicio de consultoría que brinda los conocimientos necesarios para enfrentar situaciones que mejoren la operación del negocio. Las asesorías y consultorías se otorgan entre otras áreas en: administración, contables, financieras, fiscales e informáticas, estudios de mercado y de valoración de marcas, análisis y valuación de puestos, planeación estratégica, análisis logístico, modelos de negocios, elaboración de manuales administrativos, diseño de servicios de acuerdo con las necesidades específicas.





# En el número 180

6

## Talento humano La importancia de la estabilidad laboral

María Dolores Romero Pérez  
Griselda López Pascual

10

## Tecnología, innovación y competitividad De la invención a la innovación

Abel Salto Rojas  
Pedro Ortega González

14

## Talento humano La Pyme busca una ventaja competitiva desde sus recursos y capacidades

Nayely Hernández Hernández  
Felipe Miranda Millán

18

## Emprendimiento social Conceptos básicos para entender una organización social

Ana Cristina Ortega Barro

23

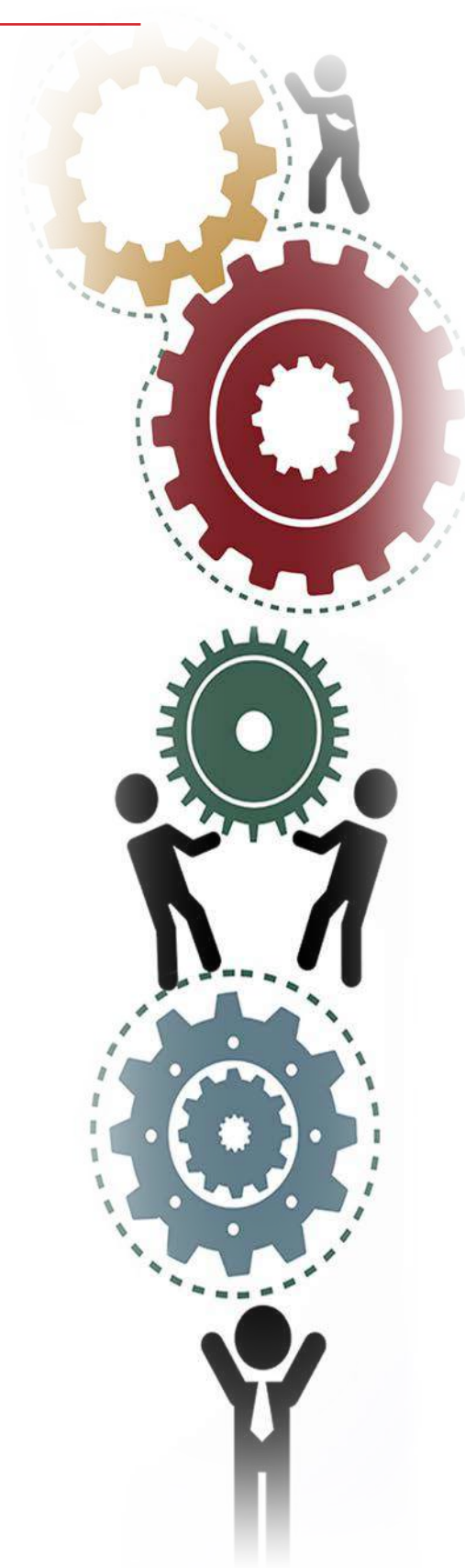
## Las empresas hablan Telecomunicaciones Indígenas Comunitarias AC: Enlaza la vida y afianza los derechos

Sair Alejandra Martínez Hernández  
Libertad Barroso Lucero

29

## Negocios internacionales La cobertura natural: una razón financiera olvidada

Arturo Morales Castro



33

**Talento humano****Combata las creencias irracionales y mejore el ambiente laboral**

Luz del Carmen Iturbe Rivera

37

**Sustentabilidad y responsabilidad social****Energía solar: importantes ahorros para las empresas**

Ruth Selene Romero Saldaña

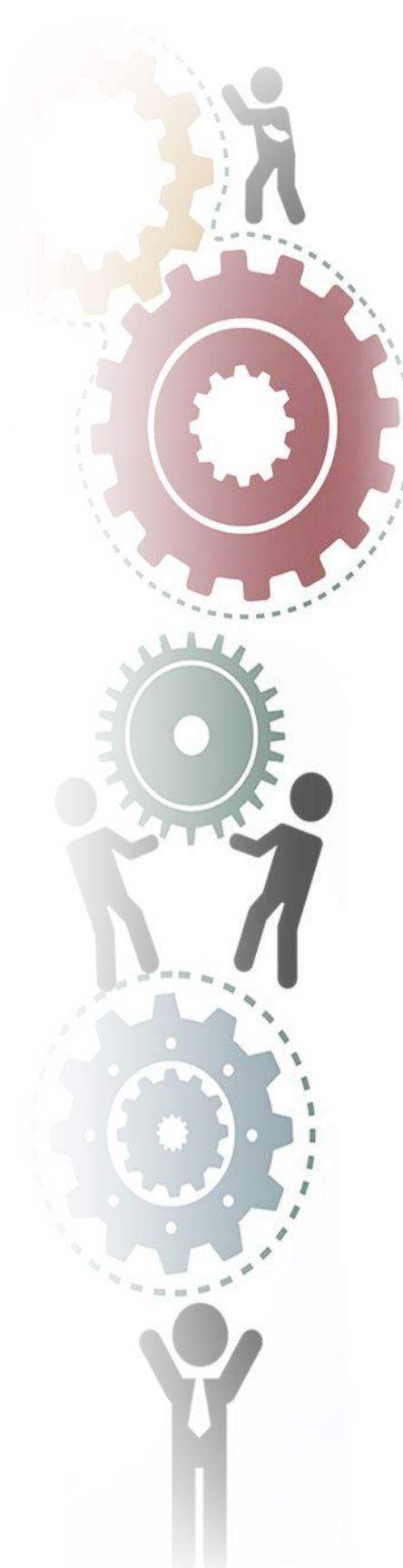
41

**Ventas y mercadotecnia****Crece con eBay®: impulso online para la Pyme**Joshua Bladimir Hernández Jiménez  
Teoauaztli García Olivares

45

**Vinculación empresarial****PuntoZip: Marca la pauta emprendedora en los negocios**

Julio César Olvera Hernández



# La importancia de la estabilidad laboral

*María Dolores Romero Pérez  
Griselda López Pascual*

La preservación del empleo no sólo es un derecho del trabajador, sino también una responsabilidad de los empleadores. En nuestros días, además, es una ventaja competitiva que distingue a un negocio de otro.

La agudización de la crisis del capital presiona para obtener mayores utilidades, generalmente financiadas por la reducción en los salarios o en el número de trabajadores –quienes son sustituidos por máquinas, personal eventual o contratado por tercerización, pero sin asumir las responsabilidades–. Esto ha incrementado los despidos en los últimos años, así como la incertidumbre y la inestabilidad en el empleo.

Esta situación, incluso, en el nivel mundial es crítica. La Organización de la Naciones Unidas (ONU, 2016) señala en el Objetivo de Desarrollo Sostenible de Trabajo decente y crecimiento económico que: “el número de empleos necesarios entre 2016 y 2030, simplemente para que las personas que acceden al mercado de trabajo mantengan el ritmo de crecimiento de la población mundial en edad laboral, asciende a 470 millones. Esta cifra representa unos 30 millones de empleos al año”.

Hoy, no sólo es importante generar empleos, sino que también se requiere reconocer la importancia de lograr estabilidad laboral y cuidar los empleos para mantener las tasas de ocupación en las organizaciones. El objetivo número ocho señala al respecto que se debe: “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”.

Para Dávalos (1998, p. 53) la estabilidad es “el derecho que tienen los trabajadores de permanecer en el puesto de trabajo por todo el tiempo que deseen, mientras no den motivo justificado para ser despedidos, o en tanto no sobrevenga una situación ajena a la voluntad de las partes, que produzca necesariamente la extinción del vínculo laboral”. Este derecho persigue, entre otras, las siguientes finalidades:

- Otorgar el carácter de permanencia a la relación de trabajo
- Proteger al trabajador contra despidos arbitrarios
- Proporcionarle al trabajador mejores garantías para defender otros derechos
- Protegerlo contra la inseguridad de sus ingresos



La estabilidad en el trabajo fue uno de los resultados de la Magna Asamblea de Querétaro en 1917. La propia norma suprema en su Artículo 123, fracción XXII, contempla un caso de excepción a la inamovilidad para los trabajadores en general, al establecer que “la Ley determinará los casos en que el patrono podrá ser eximido de la obligación de cumplir el contrato, mediante el pago de una indemnización”, y para los trabajadores al servicio del Estado, la excepción se encuentra en la fracción IX del apartado B del mismo precepto legal.

El derecho a la estabilidad en el empleo o inamovilidad, encuentra su antecedente en una disposición de carácter laboral, Artículo 49 de la Ley Federal del Trabajo, que a la letra establece: “El patrón quedará eximido de la obligación de reinstalar al trabajador, mediante el pago de las indemnizaciones que se determinan en el artículo 50, en los casos siguientes:

- I. Cuando se trate de trabajadores que tengan una antigüedad menor de un año;
- II. Si comprueba ante el Tribunal que el trabajador, por razón del trabajo que desempeña o por las características de sus labores, está en contacto directo y permanente con él y el Tribunal estima, tomando en consideración las circunstancias del caso, que no es posible el desarrollo normal de la relación de trabajo;
- III. En los casos de trabajadores de confianza;
- IV. En el caso de trabajadores del hogar; y
- V. Cuando se trate de trabajadores eventuales.”

En cuanto a la duración de las relaciones de trabajo, el Capítulo Segundo de la Ley Federal del Trabajo estipula los siguientes tipos de contratos:

- Obra o tiempo determinado. Cuando lo exija su naturaleza.
- Temporada. Los que no exigen la prestación de servicios toda la semana, mes o año.
- Tiempo indeterminado. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar, o bien, para sustituir de manera temporal a otro trabajador.



Para Trueba y Trueba (2018), “el contrato de trabajo por tiempo indeterminado es el típico en las relaciones laborales, por lo que los contratos por tiempo fijo o para obra determinada constituyen la excepción, correspondiendo al patrón esta circunstancia en los casos de litigio”, mientras que para Russomano (1980, p. 34) “a falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado. La regla general, salvo excepción expresa, considera a la relación de trabajo una relación pura y simple, no sujeta a ninguna modalidad... La regla general se funda en el principio de estabilidad. Si ésta es absoluta, el principio tendrá la misma característica”. De lo anterior, se concluye que el contrato por tiempo indeterminado es la regla general y los contratos para obra o tiempo determinados son la salvedad.

*La estabilidad laboral se considera un valor básico de las empresas, pues brinda continuidad y formalidad al trabajo que desempeñan*

Así, la estabilidad laboral aporta beneficios tanto para las empresas como para los trabajadores, lo que genera una economía más justa. En los siguientes casos, favorecen el desarrollo de las organizaciones:

- a) Es dispensable en proyectos a largo plazo. En inversiones importantes, proyectos innovadores y contratos a largo plazo se requiere tiempo y diversos esfuerzos por parte de los trabajadores, quienes desempeñan un papel trascendental cuando se implican personalmente en el proyecto, por lo que es necesaria su permanencia en él.

Además, debemos tener presente que las empresas se crean por un tiempo indefinido, esto demanda estabilidad en el empleo para que perviva.



- b) Ayuda a capitalizar la experiencia. La observación de los aciertos y los errores al repetir determinadas tareas facilitan el examen de las oportunidades de mejora; la identificación de necesidades insatisfechas en el mercado o la creación de una red de contactos dentro y fuera de la empresa son algunos ejemplos de actividades laborales que se ven beneficiadas con el paso del tiempo.
- c) Fija el conocimiento. Los trabajadores más experimentados poseen conocimientos que ayudan a mejorar el desempeño dentro de la empresa, pero es necesario que disfruten de beneficios derivados de la estabilidad laboral para que tengan el deseo de compartirlos con los nuevos trabajadores.
- d) Puede mejorar la motivación de los trabajadores y generar una referencia positiva para el cliente. La estabilidad laboral crea en los trabajadores el sentimiento de pertenencia a la empresa. Cuando los compradores encuentran a las personas que los entienden, se forja la confianza y, eventualmente, lealtad a la compañía, porque saben que esas personas encontrarán la solución idónea a cualquier situación que se les presente. Cuando el trabajador sabe lo que el cliente espera de él y éste reconoce que el trabajador es responsable y dará lo mejor de sí para ofrecerle lo que busca, la empresa crece.
- e) Ayuda a la formación de equipos. Parte del éxito de las empresas depende de la formación de equipos en áreas estratégicas, que no sólo se consigue al buscar a los profesionales más adecuados, sino desde la construcción de un conjunto de relaciones positivas entre ellos, en las que el trabajo de cada uno refuerce el de los demás. Tejer esa relación positiva requiere tiempo, tiempo que reclama estabilidad laboral entre los miembros del equipo.



Villalobos y Pedroza (2009) citan a Schultz y Becker, quienes aseveran que el capital humano es una inversión que trae múltiples beneficios a la organización, además de generar los ingresos, crea y perfecciona nuevos conceptos e ideas para adaptarse a los cambios de su entorno que le permiten crecer y desarrollarse. Por esto es importante atraer y conservar al personal; sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias, aptitudes y actitudes, son fundamentales para lograr los objetivos, solucionar problemas e identificar oportunidades valiosas.

Un aspecto fundamental para decidir la permanencia del personal es su desempeño laboral. Para Robbins (2004), éste consiste en la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo. Para lograr la estabilidad en el empleo, se requiere incrementar el talento del personal a partir de invertir en su formación, capacitación y generación de competencias. Lo anterior debe reflejarse no sólo en mejorar su desempeño laboral, medido en términos de productividad, sino también en sus condiciones laborales, remuneración y, desde luego, en su compromiso con la organización.

Otro aspecto que incide en la estabilidad en el empleo es la adecuada descripción de puestos (funciones y actividades diarias, periódicas y eventuales), así como el hecho de que sus ocupantes cuenten con el perfil requerido para desempeñarlos. Estos elementos le permitirán al trabajador ejercer su derecho, no sólo de permanecer en el puesto para el que fue contratado, sino también para aspirar a otros para los que califique de acuerdo con su desarrollo, así como a no ser despedido sin causa justificada y, en caso de despido injustificado, a ser reinstalado o indemnizado.





## *Hay un grupo de acciones para regresar a la estabilidad laboral la importancia y relevancia que por derecho propio posee*

En los años recientes, no sólo se ha precarizado el trabajo, sino que además las condiciones laborales han impedido que el personal sea activo, competente y sobre todo feliz, por lo que se considera apremiante impulsar las siguientes acciones:

- Desarrollar las habilidades personales y profesionales al compartir conocimiento y experiencias para adquirir competencias.
- Acciones que pueden permitir, a partir del logro de objetivos organizacionales, incrementar el ingreso del personal.
- Motivar al personal para que se interese por aprender y pueda realizar mejor las tareas, actividades y funciones de su puesto.
- Generar creatividad y una mejor comprensión de determinada ocupación, que favorezca el desarrollo efectivo de las responsabilidades de su puesto.
- Incorporar acciones positivas en el trabajador, que se reflejen en actitudes que generen un ambiente laboral cordial.
- Reconocer con recompensas al personal que impacten favorablemente la eficiencia de los trabajadores.
- Favorecer la creación de equipos para la resolución de problemas y mejores prácticas.
- Desarrollar una buena comunicación en todos los niveles de la organización.
- Brindar confianza al trabajador para que se sienta seguro en la empresa.
- Mejorar la calidad de vida de un trabajador, tanto en su aspecto biológico, psicológico y social, para favorecer la reducción de accidentes y enfermedades de trabajo.
- Percepción de justicia, trato justo y reconocimiento de un buen trato son esenciales para crear un clima y ambiente laboral sanos.

Estabilidad absoluta, el trabajador ingresa a una organización y una vida laboral dedicada a la empresa se ve recompensada con la jubilación o la pensión. La primera consiste en la acción por la que un trabajador pasa a ser inactivo laboralmente y recibe mensualmente una pres-

tación económica de por vida, que acumuló porque durante su vida laboral cotizó la seguridad social. Mientras que la pensión, de acuerdo con el Instituto Mexicano del Seguro Social, es una prestación económica destinada a proteger al trabajador al ocurrirle un accidente de trabajo, padecer una enfermedad o accidente no laboral o al cumplir al menos 60 años de edad.

La estabilidad en el empleo es un derecho fundamental y otorga una base sólida al trabajador, garantiza igualdad en las condiciones y un ingreso justo. El reto consiste en identificar los argumentos que permitan convencer a los directivos de las organizaciones de que la estabilidad en el trabajo se verá reflejada no sólo en un aumento de la productividad y en el desempeño del personal, sino también en la razón de ser de la organización.

## Referencias

- Constitución de los Estados Unidos Mexicanos. Orden jurídico. Del trabajo y de la Previsión Social. Artículo 123. Recuperado de: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/123.pdf>
- Dávalos, J. (1998). *Tópicos Laborales*. México: Porrúa.
- Ley Federal del Trabajo. Capítulo IV. Rescisión de las relaciones de trabajo, Artículo 49. Recuperado de: <https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-federal-del-trabajo/titulo-segundo/capitulo-iv/>
- Ley Federal del Trabajo. Capítulo II. Duración de las relaciones de trabajo. Recuperado de: <https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-federal-del-trabajo/titulo-segundo/capitulo-ii/>
- Organización de Naciones Unidas (2016). *Objetivos de Desarrollo Sostenible. 17 objetivos para transformar nuestro mundo. Objetivo 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico. ¿Cuántos empleos son necesarios?* Recuperado de: [https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/8\\_Spanish\\_Why\\_it\\_Matters.pdf](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/8_Spanish_Why_it_Matters.pdf)
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Russomano, M. (1980). *La estabilidad del trabajador en la empresa*. México: UNAM-Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Trueba, J. y Trueba, A. (2018). *Nueva Ley Federal del Trabajo, Reformada*. México: Porrúa.
- Villalobos, G. y Pedroza, N. (2009). *Perspectivas del Capital Humano acerca de las relaciones entre Educación y Desarrollo Económico*.

### **Dra. María Dolores Romero Pérez**

Profesora de la Academia de Recursos Humanos  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[dromero@fca.unam.mx](mailto:dromero@fca.unam.mx)

### **Mtra. Griselda López Pascual**

Profesora de la Academia de Recursos Humanos  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[glopez@fca.unam.mx](mailto:glopez@fca.unam.mx)

# De la invención a la innovación

*Abel Salto Rojas*

*Pedro Ortega González*

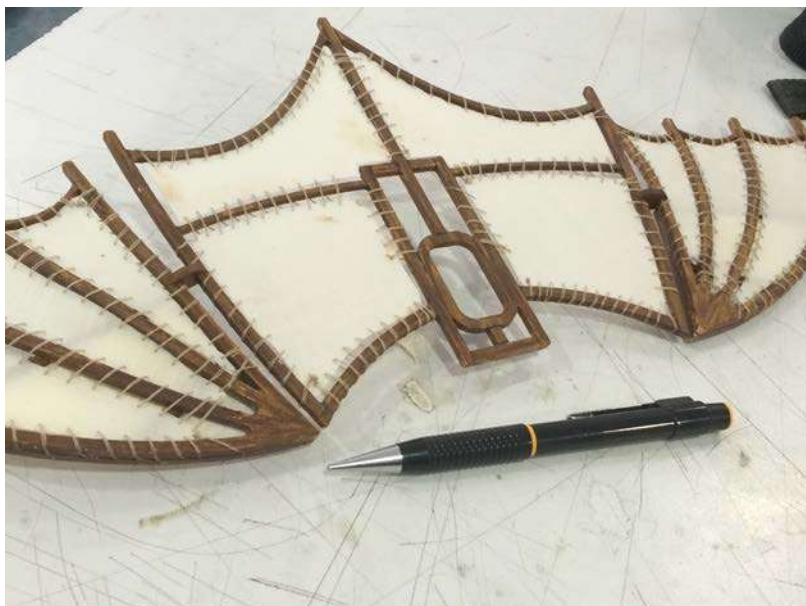
Las investigaciones del CIDI respecto de la evolución y conservación del diseño, acerca a las nuevas generaciones ideas clásicas que se actualizan con las prácticas actuales. Estudiar las dinámicas de invención e innovación es parte esencial de su trabajo.

*Así como el hierro se oxida por falta de uso, también la inactividad destruye el intelecto.*

Leonardo Da Vinci

Anatomista, escritor, filósofo, pintor, arquitecto, botánico, escultor, músico, diseñador y múltiple inventor, el genio de Milán, Leonardo Da Vinci, aunque incomprendido por muchos, fue un hombre multifacético y avanzado para su tiempo, pero que en la actualidad aún es un icono en la ciencia, las artes y el diseño.

Desde su nacimiento en 1452, en la Villa Toscana de Vinci, en Italia, y hasta su muerte en mayo de 1519, en Clos-Lucé, Francia, Da Vinci es recordado por su obra, generalmente asociada a su gran dominio de la pintura, en obras como la Gioconda que lo colocó, a la par de Miguel Ángel y Rafael, como el precursor del arte europeo denominado Cinquecento, continuación natural del Quattrocento, regido por los principios clásicos de perfección y belleza. No obstante, el ingenio de este *homo universalis* lo llevó a desarrollar diversos modelos y artefactos que sentaron las bases de la ingeniería, las ciencias y las artes.



A 500 años de la muerte de Leonardo Da Vinci, los participantes del Taller de Modelos del Centro de Investigaciones de Diseño Industrial (CIDI) de la UNAM, replicaron los artefactos más significativos del destacado inventor mediante el uso de materiales que durante la época de Da Vinci no existían. Esta actividad les permitió analizar su proceso creativo y de producción.

Las réplicas se realizaron a partir de la metodología Design Thinking –generalmente traducida de forma literal como Pensamiento de Diseño–, que refleja la forma en que piensan los diseñadores. Por medio de ella, una invención puede convertirse en una innovación si los resultados son modelos funcionales y útiles para satisfacer necesidades reales de los usuarios que pertenecen a un segmento de mercado específico.

El Pensamiento de Diseño es un método que se desarrolló teóricamente en la Universidad de Stanford, en California, Estados Unidos de América. Se utiliza para generar ideas innovadoras y, por lo tanto, ideas que se concretan en un bien o servicio que puede comercializarse. Proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto –de ahí su nombre– para hacer coincidir lo que es tecnológicamente factible con la creación de valor para el cliente y poder aprovechar una oportunidad de mercado.

## *El CIDI, además de rescatar modelos clásicos de diseño, busca fortalecer lazos humanos que enriquezcan el fundamental trabajo en equipo*

El ejercicio en el taller del CIDI constituye un ejemplo de la aplicación del Pensamiento de Diseño. No obstante, al ser un método utilizado para innovar, se puede emplear en cualquier campo del emprendimiento, desde el desarrollo de bienes o servicios hasta la mejora de procesos o la definición de modelos de negocio, por lo que también es utilizado por organizaciones dedicadas a actividades distintas al diseño.

El Design Thinking reúne cinco características diferenciales: la generación de empatía (requiere entender los problemas, necesidades o deseos de los usuarios); trabajo en equipo (lo fundamental es que cada individuo aporte singularidad); generación de prototipos (son imprescindibles porque las ideas deben validarse antes de considerarlas correctas y corregirse de ser necesario); lúdico (para encontrar un estado mental de plenitud se requiere disfrutar el proceso) y el desarrollo de contenidos visuales, en los que se materializan las soluciones no sólo innovadoras, sino factibles. Veamos cómo se aplicaron en este caso.

Los participantes del taller comenzaron con la generación de empatía, por lo que indagaron acerca de las características del entorno en el que vivió Da Vinci y trataron de entender las necesidades insatisfechas que buscaban resolver sus artefactos. La información recopilada durante esta fase los llevó a alcanzar nuevas e interesantes perspectivas acerca del trabajo del inventor, entre ellas que de haber contado con los materiales de los que se dispone en la actualidad habría logrado el éxito en el funcionamiento de algunos de sus inventos.

En este contexto, el trabajo en equipo fue fundamental, pues la diversidad en el grupo influyó en mejores resultados, pues se sumaron puntos de vista, conocimientos y experiencias. Las actitudes como la curiosidad y la observación caracterizaron a los integrantes del taller, quienes identificaron detalles que se convirtieron en información trascendental para realizar los modelos.

La réplica de los modelos cubrió la fase de la generación de prototipos, en la que se valida la idea antes de asumirse como correcta, al tiempo que se propicia la identificación de fallas como un ejercicio de prevención para que, al lograr el resultado deseado, éstas ya se hayan solventado.

Los participantes desarrollaron sus modelos en un ambiente lúdico, disfrutaron el proceso bajo un esquema de trabajo que dio rienda suelta a su potencial creativo y su sensibilidad artística, tal como suponemos que lo hizo en su tiempo Leonardo Da Vinci, motivado por el auge en todas las disciplinas en lo que se ha dado en llamar el Pleno Renacimiento, en el que eran muy apreciados la claridad y el equilibrio del orden racional, a diferencia de otros épocas en las que no se pretendía copiar sino aprender de los hechos para desarrollar habilidades y, con ellas, la invención.



El ejercicio realizado en el CIDI es también un ejemplo respecto del proceso que puede seguir un emprendedor para crear su modelo de negocio o bien aquellas personas que deseen emprender un proyecto académico, económico o profesional, pues en algún momento de su formación pueden incorporarse a la actividad productiva en alguna organización.



*El criterio de diseño toma en cuenta aspectos de importancia en la actualidad, como el cuidado del ambiente y lo estético*

A pesar de que en este caso se trata de un ejercicio controlado, el desarrollo de las actividades favoreció el aprendizaje autónomo, autorregulado, colaborativo y permanente entre los estudiantes. Asimismo, permitió al CIDI observar cómo es que una invención puede convertirse en innovación tomando en cuenta elementos como: función, estética, producción y ergonomía.

Desde el punto de vista de la función, el alumno desarrolla su capacidad de análisis para elegir la tecnología más apropiada en la creación o mejora de productos; lleva a cabo un proceso de selección de los materiales adecuados en costo y características, de acuerdo con las partes que integrarán el producto, y busca que el tiempo de producción sea el menor posible. En este sentido, los alumnos aprendieron que una organización más eficiente y, en consecuencia, más rentable es aquella que tiene como base de su éxito el costo más bajo.

Para que un producto cumpla con su función, los participantes del taller tomaron en cuenta, especialmente durante la elección de materiales, los criterios de protección al ambiente y la normatividad aplicable, con el fin de cumplir con los estándares de calidad desde la etapa de desarrollo del proyecto, la producción del bien, su uso y su disposición final.



La estética dio la pauta para el diseño de un producto que, además de funcional, fuera bello, atractivo y agradable para el público. Mediante el curso, los alumnos aprendieron que, para lograr la mezcla en el diseño de cualquier producto, es necesario conocer las características que demanda el mercado, la propuesta que ofrecen los competidores, así como la tecnología disponible para su producción; de esta forma podrán ofrecer productos con calidad.



Por último, mediante la ergonomía los estudiantes crearon modelos a partir de la identificación de la forma más adecuada para utilizar los artefactos que Da Vinci inventó en el siglo XVI, de tal forma que en la época actual éstos pudieran satisfacer las necesidades antropométricas, las limitaciones, así como la seguridad y bienestar de los usuarios.

A partir de la información disponible acerca de la vida y obra de Leonardo Da Vinci, los alumnos del CIDI tejieron una narración que conecta el arte del italiano con sus investigaciones científicas y muestra cómo el genio del hombre más visionario de la historia nació de habilidades que todos poseemos y podemos estimular, tales como la curiosidad inagotable, la observación cuidadosa y la imaginación juguetona.



La invención es resultado del desarrollo de las habilidades anteriores. Ésta fue una de las conclusiones a las que llegaron alumnos y académicos del CIDI luego del ejercicio en torno a Da Vinci. Al sistematizar los procesos creativos, por medio de la aplicación de un método de diseño y producción, lograron desarrollar y mejorar los artefactos e identificar soluciones viables a las necesidades de las personas tanto del siglo XVI como del siglo XXI.

Además, los académicos transmitieron a los alumnos nueva terminología y recursos para la comprensión de una obra desde el punto de vista formal y funcional, de manera tal que pudieran desarrollar su capacidad de análisis, espíritu crítico y poder de observación que les llevó a concluir que el ejercicio de la creatividad es un elemento fundamental para lograr la invención de cualquier artefacto, pero si ésta se conjuga con el uso de la tecnología disponible y la comprensión de las necesidades de la sociedad, entonces se puede hablar de una innovación.

## Referencias

- Guzmán, F. (2 de mayo, 2019). Leonardo da Vinci, el hombre más visionario. *Gaceta UNAM*. Consultado en: <https://www.gaceta.unam.mx/leonardo-da-vinci-el-hombre-mas-visionario/>.
- Medina, F. y Páramo, O. (14 de noviembre, 2019). Los inventos de Da Vinci vuelven a la vida 500 años después. Consultado en: <http://unamglobal.com/?p=35478>.

### **Mtro. Abel Salto Rojas**

Coordinador de la Incubadora del  
Centro de Investigaciones de Diseño Industrial  
Facultad de Arquitectura, UNAM  
salto@unam.mx

### **Lic. Pedro Ortega González**

Taller de prototipaje  
Centro de Investigaciones de Diseño Industrial  
Facultad de Arquitectura, UNAM  
pedro.ortega@cidi.unam.mx

# La Pyme busca una ventaja competitiva desde sus recursos y capacidades

*Nayely Hernández Hernández  
Felipe Miranda Millán*

La sobrevivencia de las Pyme depende, en la mayoría de los casos, de lo que el emprendedor pueda o sepa hacer en su beneficio con los recursos que tenga a su alcance y las capacidades del personal.

Si eres emprendedor, piensas serlo o simplemente tienes interés por la actividad empresarial, probablemente no sólo te has preguntado qué ideas de negocios tienen posibilidades de ser exitosas y pueden generar ganancias en los años futuros, sino también habrás pensando que, al momento de ponerlas en marcha, te enfrentas a múltiples posibilidades, y que el camino elegido, así como los recursos y capacidades utilizados pueden conducirte al éxito o al fracaso.

## Retos del entorno empresarial

La falta de conocimiento y adecuación al entorno puede llevar a que una empresa al nacer, si se considera el promedio nacional, no alcance los siete años de vida, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi, 2016). The Failure Institute (2014) estima que los nuevos emprendimientos cierran operaciones al segundo año de apertura. Estos datos son alarmantes, pues muestran un periodo corto de operación de las nuevas empresas.

Emprender un negocio no es una tarea fácil, y no existe algo similar a una fórmula que se pueda seguir para asegurar el éxito. Lo que sí es posible hacer es conocer el entorno donde se desarrollará para llevar a cabo la planeación adecuada de los recursos, en combinación con las capacidades apropiadas para obtener un mejor rendimiento.

El entorno empresarial es dinámico, pues se encuentra en constante cambio. Por ello, es necesario analizarlo para aprovechar al máximo los recursos disponibles. Entender los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales es indispensable para identificar las oportunidades y amenazas en el mercado o sector industrial.

No todos los aspectos del entorno cambian con la misma intensidad o rapidez. Por ejemplo, los avances tecnológicos han presentado cambios sumamente acelerados, lo que impacta directamente en las necesidades y exigencias del mercado a las que el emprendedor debe estar atento para anticipar cómo repercutirán en su estrategia.



## Los recursos estratégicos

Cuando hablamos de recursos, podemos imaginar aquellos activos tangibles, por ejemplo los recursos financieros o la maquinaria y equipo. Así como aquellos intangibles, como el capital humano, software, marcas, etc., que son necesarios para operar día a día. Estos recursos permitirán al emprendedor colocar su empresa en el mercado a partir de la estrategia que haya definido en su modelo de negocios. Si la empresa consigue crear valor y destacar entre su competencia, será porque ha identificado su ventaja competitiva.

Sin embargo, es importante considerar que si la estrategia que crea valor a la empresa la puede copiar la competencia, la ventaja competitiva no durará mucho tiempo. Por tal motivo, es necesario pensar en recursos que protejan a la estrategia, para que sus beneficios se prolonguen y pueda contar con una ventaja competitiva sostenible.

Si se considera la diversidad de sectores económicos, no existe un portafolio de recursos únicos, pero sí puede considerarse atributos que los caracterizan, entre otros: los recursos estratégicos, de acuerdo con Barney (1991), deben ser:

- a) Valiosos. Que permitan explorar las oportunidades y ser una fortaleza en la implementación de la estrategia. Dentro de los recursos valiosos, podemos encontrar la reputación que adquiere una marca y le ayuda a colocar sus productos en el mercado.
- b) Raros. Que no se encuentren en el mercado. Entre los recursos raros, están las propuestas de valor que destacan de entre los competidores; por ejemplo, las innovaciones en instrumental médico que mejora la calidad de la atención, la seguridad y preserva la vida.

- c) Inimitables. Únicos, que la competencia no pueda tenerlos. Un ejemplo son aquellos procesos que desarrollan las empresas por medio de investigación y desarrollo o la protección legal a través de patentes.
- d) Insustituibles. Que la estrategia no pueda ejecutarse con otros recursos. Un recurso insustituible es el recurso humano, aunque puedan reemplazar el rol de la persona en la empresa, jamás podrán replicar la propuesta de valor que cada individuo le aporta.

---

*Administrar recursos y estrategias es una tarea que debe realizarse con precisión, pues son básicos en toda ventaja competitiva exitosa*

---

## ¿Y las capacidades?

Imagine a un director de orquesta quien coordina a los músicos para tocar los instrumentos y lograr una melodía específica. En el mundo de los negocios, sucede algo similar: imagine al gerente general de la empresa en el rol de director, a los músicos como el capital humano y los instrumentos son los activos. El gerente tiene que realizar la orquestación de los activos correctamente para lograr el éxito organizacional (Teece, 2007).

Las capacidades se relacionan con la gestión de los recursos, en cuanto estructuras de organización y administración, de hecho, pueden clasificarse como un recurso de capital humano. No obstante, es preciso señalar que la simple posesión de recursos no generará una ventaja competitiva, por lo que el papel de las capacidades es crucial al momento de administrar de manera efectiva los recursos.



Ahora bien, a partir de un entorno en constante cambio, podemos señalar que también existen “capacidades dinámicas” (Teece, 2007). Se trata de aquellas capacidades difíciles de imitar, en las que el papel de la gestión involucra la necesidad de detectar y aprovechar las oportunidades del entorno, así como aquellas capacidades de reestructurar la rutina para responder al cambio.

Las características de las capacidades dinámicas no sólo consisten en aprovechar las oportunidades, sino que también implican acotar los riesgos de las amenazas por medio de una transformación constante de la empresa para hacer frente a los retos del entorno y satisfacer las necesidades de la sociedad.

## Recursos y capacidades en la Pyme

Diseñar estrategias con base en sus recursos y capacidades permitirá a la empresa sobrevivir a los cambios e identificar una ventaja competitiva sostenible. Esto requiere de empresas innovadoras apoyadas en recursos tecnológicos para desarrollar productos (bienes o servicios), que pueden ser patentados o protegidos para evitar que los imiten.

Sin embargo, esto no sólo ocurre en las empresas innovadoras. Imagine un negocio de comida tradicional mexicana donde el recurso estratégico es su cultura organizacional. El personal de cocina, a pesar de no tener trato directo con el cliente, realiza un trabajo impecable al preparar comida deliciosa, saludable y de manera higiénica, mientras que los meseros se afanan en tratar muy bien al cliente y atenderlos para que deseen volver. De la misma forma, el gerente se interesa por las condiciones en las que labora el personal y en que haya un clima en la organización que se convierta en una retribución adicional para quienes trabajan ahí; también los favorece la ambientación del lugar, así como el uso de la tecnología para la integración de plataformas de entrega de comida a domicilio o el uso de software administrativo.



El recurso estratégico de este negocio es valioso, pues logra atender necesidades no satisfechas por la competencia, y la cultura organizacional es claramente su fortaleza, pues sin ese personal los comensales probablemente no encontrarían motivos para regresar al lugar. La cultura difícilmente podrá ser imitada, ya que este recurso requiere cierta trayectoria de tiempo y espacio, sin la que el competidor no podrá obtener los mismos resultados. Por tal motivo, cumple con el atributo de ser raro al no haber otro restaurante con el mismo estándar.

## *Las empresas deben hacerse de una ventaja competitiva que no puedan copiar, imitar o crear los competidores del entorno*

En este caso, la cultura organizacional es un recurso valioso, raro, inimitable. Sin embargo, y aunque podría ser sustituido, tiene la capacidad de generar ventaja competitiva sostenible, pues el recurso utilizado por la competencia podría no cumplir con las primeras tres características, no sería una fuente de ventaja competitiva sostenible y, por lo tanto, no representa una amenaza para el restaurante.

Cabe mencionar que las capacidades de los gerentes o propietarios son indispensables para la permanencia del recurso humano, que se verá influido por su liderazgo, la estabilidad que transmita a su equipo de trabajo y, desde luego, su plan de remuneración e incentivos.

Si bien los recursos y las capacidades deben ser raros entre la competencia para tener una ventaja competitiva, esto no significa que los recursos comunes, pero valiosos, no sean importantes. De hecho, tales recursos y capacidades pueden ser esenciales para la supervivencia de una empresa. Sin embargo, si son valiosos y raros, pueden permitirle obtener por lo menos una ventaja competitiva temporal.



Al descubrir los recursos y capacidades valiosos, raros y difíciles de imitar o sustituir, los gerentes deben aprovecharlos por medio de sus capacidades. El aspecto fundamental para que las empresas sobrevivan y prosperen en su entorno es la habilidad que tienen no sólo para utilizar de manera efectiva sus activos y mejorar la rentabilidad, sino también la posibilidad de explorar nuevas tecnologías y mercados; no sólo para identificar y aprovechar las oportunidades existentes, sino también para reconfigurar recursos y prepararse para superar las amenazas.

Una de las tareas importantes consiste en evaluar las capacidades y recursos actuales para saber si éstos son los adecuados o si es necesario complementarlos o invertir en nuevos. Así, el potencial de una empresa no depende sólo de las oportunidades que se le presentan, sino de que cuente también con los recursos y las capacidades necesarios para generar una ventaja competitiva sostenible.

## Referencias

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, pp. 99-12. Recuperado de: doi:10.1177/014920639101700108.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016). Investigación de esperanza de vida de los negocios en México. Ciudad de México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/default.html#Metadatos>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, pp. 1319-1350. Recuperado de: doi:10.1002/smj.640.
- The Failure Institute (2014). *El libro del fracaso*. México: Offset Rebosan. Recuperado de: <https://fuckupnights.com/wp-content/uploads/2015/08/Libro-fuckup-F-2.pdf>

### Lic. Nayely Hernández Hernández

Maestría en Finanzas  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[nayely.hernandez@outlook.com](mailto:nayely.hernandez@outlook.com)

### Lic. Felipe Miranda Millán

Maestría en Finanzas  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[felipemiranda@live.com](mailto:felipemiranda@live.com)

# Conceptos básicos para entender una organización social

Ana Cristina Ortega Barro

**El surgimiento de una organización responde a un mercado o necesidad específica. Los diversos contextos a los que se enfrentará de forma inevitable exigen conocer las maneras en que puede constituirse y, en consecuencia, cómo puede sustentarse.**

Los problemas socioeconómicos que ocurren en el nivel mundial, como la hambruna, el desempleo, la pobreza, la violencia, la discriminación, la falta de acceso a servicios de salud, higiene y educación, entre otros, han derivado en nuevas organizaciones creadas por iniciativa de la sociedad para atenderlos.

Entre quienes se interesan en formar parte de la solución a estos problemas, todavía existe un alto desconocimiento respecto de cómo estructurar y poner en funcionamiento sus organizaciones, así como de la aplicación de procesos y estrategias administrativas y la elección de la figura constitutiva adecuada para lograr que en el largo plazo sean sostenibles y autofinanciables. Un buen inicio es el de establecer las organizaciones sociales que pueden constituir legalmente en México y las características de estos organismos a partir de la normatividad mexicana. Aunado, es vital señalar –brevemente– algunas restricciones que tienen para financiar sus actividades.

## Tipos de organizaciones sociales

Ortiz define a las organizaciones sociales como aquellas “[...] que tienen la capacidad de proponer de manera consciente proyectos alternativos al desarrollo y no sólo movimientos sociales momentáneos de reivindicación ante problemáticas coyunturales” (2014, p.2). Legalmente conocidos como Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE), son aquellas organizaciones creadas, de forma independiente, por iniciativa de la sociedad, es decir, no dependen del gobierno ni de las empresas lucrativas –sin embargo, pueden trabajar de manera conjunta– y tienen por objetivo resolver problemas o satisfacer necesidades sociales, especialmente de grupos vulnerables, por medio de prácticas de producción, distribución o consumo de bienes y servicios socialmente necesarios, basándose en principios de cooperación, equidad y solidaridad.



El propósito de estas entidades es elevar el nivel y la calidad de vida de los asociados y de la comunidad donde se desarrollan. A diferencia de las empresas lucrativas, no existe una sola persona que se apropie de los beneficios, si no que éstos son repartidos entre los integrantes de la entidad de forma equitativa o, bien, son reinvertidos en la misma organización en actividades de carácter social.

De acuerdo con la Ley de Economía Social y Solidaria (LESS), estos organismos son de propiedad social y se basan en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, por lo que privilegian el trabajo y al ser humano, conformados y administrados en forma asociativa para satisfacer las necesidades de sus integrantes y de las comunidades donde se desarrollan (2012, Art. 3). Están regulados en México por esta ley, que se deriva del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), que también determina los tipos de organizaciones sociales que son reconocidas en el país:

- a) Ejidos. Son regulados también por el Artículo 27 de la CPEUM y por la Ley Agraria y la Ley de Sociedades de Solidaridad Social. Las sociedades de ejidatarios pueden constituirse como Sociedades Rurales. Éstos se dividen en tierras para el asentamiento humano, de uso común y tierras parceladas.
- b) Comunidades. También reconocidas en el Artículo 27 de la CPEUM, en la Ley de Sociedades de Solidaridad Social y en la Ley Agraria. También se conforman para el aprovechamiento y protección de las tierras.
- c) Organizaciones de trabajadores. Este rubro contempla a los sindicatos, reconocidos y regulados por la Ley Federal del Trabajo, así como las sociedades mutualistas reconocidas en la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutua-

listas de Seguros y en la Ley de Sociedades Mutualistas del Distrito Federal (ahora Ciudad de México). Este esquema busca favorecer a los trabajadores y sus derechos.

- d) Sociedades cooperativas. Reconocidas y reguladas por la Ley General de Sociedades Cooperativas y por la Ley General de Sociedades Mercantiles. Se dividen en sociedades cooperativas de consumidores, de productores y de ahorro y préstamo. Estas entidades se forman por un grupo de socios que realiza aportaciones para el funcionamiento de la organización y se reparte los beneficios de manera equitativa al ser todos ellos dueños de los medios de producción. Las cooperativas pueden percibir utilidades, aunque su fin es preponderantemente social.
- e) Empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores. Aquellas que no están conformadas como ninguna de las opciones anteriores; los trabajadores son a su vez dueños total o parcialmente de la organización. Estas entidades también pueden percibir utilidades, no obstante, su fin es eminentemente social.
- f) En general, todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios. En esta clasificación, se encuentran las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y aquellas que tienen fines asistenciales pero que no tienen convicciones políticas o religiosas.

Las OSC, a su vez, se pueden constituir como Asociaciones Civiles (A.C.), Sociedades Civiles (S.C.), Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.) o Instituciones de Beneficencia Privada (I.B.P.). Es preciso aclarar que en México las fundaciones sólo pueden constituirse como A.C. o como I.A.P. Existe la idea errónea de que son una modalidad de constitución de las OSC, pero no es así, pues el título de fundación es sólo un nombre.



*Para evitar confusiones –comunes en las Organizaciones Sociales–, es preciso conocer algunas de sus distintas características*

## Características de las Organizaciones Sociales

De acuerdo con el Artículo 8 de la LESS, las características de las organizaciones sociales, independientemente de la figura que adopten, son:

- a) Promover el desarrollo integral del ser humano.
- b) Contribuir al desarrollo socioeconómico del país, participar en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios.
- c) Fomentar la educación y formación, impulsando prácticas que consoliden una cultura solidaria, creativa y emprendedora.
- d) Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.
- e) Participar en el diseño de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.
- f) Facilitar a los asociados la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.
- g) Participar en la generación de fuentes de trabajo y mejores formas de vida para todas las personas
- h) Impulsar el pleno potencial creativo e innovador de los trabajadores, ciudadanos y la sociedad.
- i) Promover la productividad como mecanismo de equidad social.

Asimismo, se deben basar en principios de autonomía e independencia del ámbito político o religioso, un régimen democrático participativo, autogestión del trabajo, e interés por la comunidad (LESS, 2012, Art. 9). Entre los valores que guían y rigen la conducta de estos organismos, se encuentran la ayuda mutua, democracia, equidad, honestidad, igualdad, justicia, pluralidad, responsabilidad compartida, solidaridad, subsidiariedad, transparencia, confianza y autogestión (LESS, 2012, Art. 10).

Las actividades que realizan se basan en prácticas de preeminencia del ser humano y su trabajo sobre el capital, afiliación y retiro voluntario, trabajo en beneficio mutuo y de la comunidad, propiedad social o paritaria de los medios de producción, participación económica de los asociados en justicia y equidad, destino de excedentes a la prestación de servicios de carácter social o al crecimiento de sus reservas y fondos, y promoción de la cultura solidaria y protección del medio ambiente, entre otros (LESS, 2012, Art. 11).

De acuerdo con el Artículo 43 de la LESS, estas entidades pueden desarrollar las siguientes actividades: producción, prestación y comercialización de bienes y servicios; explotación de bienes propiedad de la nación, así como prestación de servicios públicos; educación, salud, gremiales, deportivas, recreacionales, culturales y sociales en beneficio de los socios y la comunidad; de servicios financieros de seguros, crédito, ahorro y préstamo, y todas las actividades económicas relacionadas con la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios. Sin excepción alguna, todas las organizaciones sociales deben poseer estas características y contemplar los fines, principios y valores en las actividades o prácticas que realicen.

## Restricciones financieras

De acuerdo con el Compendio de Información Básica del Instituto Nacional de Economía Social (2017), existen alrededor de 61 mil OSSE en el país, de las que cerca de 32 mil son ejidos y comunidades; alrededor de 5 mil son cooperativas, y casi 2 mil son Sociedades de Solidaridad Social. Todos estos organismos, como resultado de las actividades productivas que realizan, perciben ingresos con los que pueden autofinanciarse mediante la venta de bienes o servicios.





## *Los datos muestran que el financiamiento de una organización social es vital para su supervivencia e impacto en la sociedad*

Ejemplos destacados de cooperativas son, entre otros, el Grupo Quali integrado por más de mil 100 familias campesinas que habitan en 80 pueblos en los estados de Oaxaca, Puebla, Tlaxcala y Veracruz, en donde viven principalmente indígenas mixtecos, popolocas y nahuas quienes siembran, transforman y comercializan amaranto con el que han probado que pueden combatir la desnutrición infantil; además de su proyecto Agua para Siempre, que iniciaron en 1980, con el que han regenerado la naturaleza, tienen suelos fértiles y crecientes flujos de agua limpia, y la Sociedad Cooperativa de Trabajadores de Pascual, que en 1985 se constituyó con mil 200 socios y en 2018 daba empleo a 4 mil 500 personas, quienes distribuyen sus productos en 27 estados de la República Mexicana y en Estados Unidos de América.



Por su parte, las organizaciones que realizan actividades de asistencia social tienden a presentar serios problemas para financiar su operación, pues dependen en gran parte de las donaciones. De acuerdo con el Directorio Nacional de Instituciones de Asistencia Social (2019), existen cerca de mil 409 instituciones de asistencia social registradas, de las que 30.9% es financiado con las cuotas de recuperación para cubrir, generalmente, los costos de los servicios que proporcionan; 48.6% se financia con donativos económicos o en especie; 2.4% depende de los fideicomisos y, únicamente, 18% realiza actividades que le permite ser autofinanciable.

A estas entidades, se suman todas aquellas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que se encuentran en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC). Según éste, en 2018 existían 17 mil 365 entidades, de las que sólo 5 mil 246 recibieron apoyo gubernamental repartido de la siguiente forma: a 81% se le otorgó apoyo económico, 12% lo recibió en especie y sólo 7% lo obtuvo de ambos tipos. Del gran total, sólo 27% eran donatarias autorizadas y ninguna reportó haber recibido donativos. Es importante mencionar que estas entidades deben operar conforme a la normatividad para que puedan acceder a apoyos, así como a estímulos fiscales.

Estas organizaciones de carácter asistencial –de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo (López, 2019)– ya no recibirán apoyos del gobierno debido a que se otorgarán directamente a los beneficiarios. De acuerdo con un análisis realizado por el Instituto Mexicano para la Competitividad (2019), existe incertidumbre en algunos programas de asistencia social, pues no se les ha asignado un monto del presupuesto de la Administración Pública Federal para financiar sus operaciones, mientras que otros han desaparecido. Así, las organizaciones que realicen este tipo de actividades, deben replantear sus estrategias para lograr su independencia financiera basados en la regulación normativa que determinan, entre otras, la Ley de Asistencia Social y la Ley Federal de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil.



El objeto o razón de ser de las organizaciones sociales se enfoca en dignificar al trabajo y al ser humano, así como a la comunidad y al medio ambiente. Es por ello que estas entidades tienen un gran impacto social y, en consecuencia, es necesario que quien emprenda o lidere una entidad de este tipo conozca sus características y las alternativas que tiene para operar en la formalidad, su manejo es diferente al de cualquier organización lucrativa, pues cada recurso con el que cuenta debe aprovecharse de manera tal que permita maximizar el beneficio social.

Estas organizaciones son una alternativa para fomentar el desarrollo nacional, pues resuelven problemas de grupos vulnerables basándose en principios, prácticas y valores respaldados por la normatividad mexicana.

## Referencias

- Cámara de Diputados (2012). *Ley de Economía Social y Solidaria Reglamentaria del Párrafo Octavo del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. (2012). Consultado en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LESS\\_301215.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LESS_301215.pdf).
- Centro Mexicano para la Filantropía (1999). *Estudio comparativo del tercer sector*. México: Cemefi.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (5 de 02 de 1917). Obtenido de Cámara de Diputados: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_150917.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_150917.pdf).
- DNIAS (21 de 10 de 2019). *Estadísticas en asistencia social*. Obtenido de Directorio Nacional de Instituciones de Asistencia Social: <http://dnias.dif.gob.mx/estadisticas-y-reportes/>.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (2019). *La política social en México, sin rumbo ni destino cierto*. Obtenido de IMCO: [https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2019/06/2019-06-03\\_Diagno%CC%81stico-IMCO-La-poli%CC%81tica-Social-en-Me%CC%81xico-sin- rumbo-ni-destino-cierto\\_Documento-PDF-1.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2019/06/2019-06-03_Diagno%CC%81stico-IMCO-La-poli%CC%81tica-Social-en-Me%CC%81xico-sin- rumbo-ni-destino-cierto_Documento-PDF-1.pdf).
- Instituto Nacional de Economía Social (2017). *Economía Social en México. Compendio de información básica 2013-2017*. CDMX, consultado en: <http://osse.org.mx/portals/0/compendio/default.html#p=1>.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2017). *Instituciones Sin Fines de Lucro*. Obtenido de INEGI: <https://www.inegi.org.mx/temas/isfl/>.
- Ley de Economía Social y Solidaria Reglamentaria del Párrafo Octavo del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (2012). Obtenido de Cámara de Diputados: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LESS\\_301215.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LESS_301215.pdf).
- López Obrador, A. M. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019 - 2024*. CDMX.
- Ortiz Espejel, B. (2014). *Empresas sociales hacia la sustentabilidad en México*. *Entre Textos*, 10.

### Mtra. Ana Cristina Ortega Barro

División de Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[aortega@fca.unam.mx](mailto:aortega@fca.unam.mx)

# Telecomunicaciones Indígenas Comunitarias AC: Enlaza la vida y afianza los derechos

*Sair Alejandra Martínez Hernández  
Libertad Barroso Lucero*

La organización de los habitantes de las zonas marginadas es una estrategia de auto inserción en el ámbito tecnológico que se vive en la actualidad. Yaviche, Oaxaca, señala un precedente que ya se replica en Veracruz, Chiapas, Guerrero y Puebla.

Es sábado por la mañana en Santa María Yaviche en Oaxaca. El aroma de la tierra húmeda despierta a los hombres del campo que se preparan para el tequio en la zona alta de la comunidad. Las mujeres, que con la magia de sus manos prepararán las tortillas y molerán el café, inician puntualmente la jornada. Todos se presentan listos para levantar una antena de bambú que, dicen, podrá ayudarles a saber cómo se encuentran sus hijas e hijos que se fueron para “el otro lado”.

Joaquín, un joven de 20 años apasionado de la música, acude con entusiasmo al llamado que semanas antes se difundió por medio de la bocina comunitaria. Su motivación principal es poder llamar a Erika, una linda señorita que conoció en un encuentro de bandas y que le robó el aliento con aquellas notas de su trompeta. En otros lugares del mundo, ambos serían considerados jóvenes de la era digital y primeros actores del mundo globalizado, pero esto poco les importa, porque lo que desean es poder platicar todos los días sin tener que viajar cinco horas para verse.

Resulta complicado pensar que en plena era de las telecomunicaciones y el internet un par de chicos no puedan enviarse un mensaje de texto o que una madre en México no pueda hablar con sus hijos que viven en Los Ángeles, California, pues en una sociedad urbana y globalizada basta con meter la mano en el bolsillo para acceder al mundo entero en un teléfono móvil.

A pesar de que en nuestra Constitución se reconoce que todos los mexicanos tenemos derecho al acceso, en condiciones de igualdad material, a la información y al conocimiento sin someternos a las leyes del mercado, casos como el de las comunidades oaxaqueñas muestran que el ejercicio del derecho a la comunicación es más un privilegio del que gozan aquellos que pueden pagar los servicios a las grandes compañías concesionarias.





## *Cada vez más, comunidades tecnológicamente limitadas han demostrado grandes capacidades de organización. Una muestra es el Encuentro de Comunidades Indígenas*

A partir de la privatización de los medios de comunicación en la década de 1990, las compañías nacionales e internacionales han urbanizado los territorios con la extensión de redes cada vez más sofisticadas y costosas, lo que convierte a las comunidades indígenas y campesinas en un mercado no redituable. No obstante, diversas comunidades de alta y muy alta marginación en México han levantado la voz para tomar a los medios de comunicación como una vía para ejercer su derecho a tierra, agua, alimentación, salud, seguridad y educación, a partir de la identidad comunitaria desde donde se forman sus habitantes, su cosmovisión acerca del buen vivir y su gran fuerza de organización.

El primer ejercicio que se implementó fue la radio comunitaria, un espacio en el que las personas comparten información que les permite fortalecer el tejido social, la construcción de identidad y la organización de la actividad económica. Por ejemplo, en la comunidad de Santa María Yaviche, localizada en la Sierra Juárez, Oaxaca, en 2009 se instaló una radio para compartir avisos y hablar de temas importantes para la comunidad, como las jornadas anuales de vacunación.

Para que mujeres como Carmen, madre de tres varones, acudieran al puesto de vacunación era necesario que la brigada de salud municipal emitiera un anuncio en la radio local. Para ello, tenía que comunicarse vía telefónica a la única cabina de Yaviche, con dos semanas de anticipación; cuando lograban enlazarse, debían esperar a que vocearan a los compañeros de la radio para que fueran a la caseta a recibir la llamada; después de casi hora y media que tardaba esto último, el mensaje podía ser transmitido por la radio.

A pesar de que la radio tenía una mayor cobertura que la bocina comunitaria, el proceso de comunicación aún era lento; por ello, la comunidad solicitó a la compañía de teléfonos que instalara una red que les permitiera comu-

nicarse directamente a otras viviendas. Sin embargo, la respuesta del prestador de servicios fue negativa, pues Yaviche era un poblado muy pequeño por lo que resultaría muy costoso hacer la instalación.

La demanda por el acceso a los medios de comunicación ha cobrado tal fuerza que las propias comunidades se están organizando para encontrar soluciones mediante espacios como el Encuentro de Comunicadores Indígenas, una oportunidad para compartir y discutir en torno al derecho de los pueblos a establecer sus propios medios de información en sus idiomas y acceder a todos los demás medios no indígenas sin discriminación.

Durante el Encuentro de 2011, se presentó el trabajo realizado por Rhizomatica, una organización que produce soluciones de telecomunicaciones a partir de tecnologías de código abierto, con el propósito de fomentar el acceso a la información, el desarrollo y la calidad de vida de las personas impactadas hasta ese momento en Nigeria, en donde se utilizó los teléfonos celulares para documentar abusos a los derechos humanos, que, por cuestiones de seguridad y económicas, fueron difundidos mediante un software que permite la comunicación entre los teléfonos sin pasar por la red de ninguna compañía.



Ésta es la experiencia que dio origen al proyecto que revolucionó la forma en la que las comunidades indígenas se apropiaron de los medios de comunicación por medio de un sistema de telefonía celular autogestivo en Oaxaca, un territorio fértil para florecer proyectos sociales por su riqueza organizativa y en el que muchos pueblos cuentan con infraestructura de comunicación radiofónica propia.





Entre los fundadores del proyecto, se encuentran Peter Bloom, actual coordinador general de Telecomunicaciones Indígenas Comunitarias, A.C. (TIC, A.C.) y Erick Huerta, representante de Redes por la Diversidad, Equidad y Sustentabilidad A.C., ambos especialistas en desarrollo rural, egresados de la Universidad Autónoma Metropolitana, quienes en entrevista para *Emprendedores* nos señalan los aspectos esenciales de este proyecto en materia social, organizativa, tecnológica y económica. Ambos se unieron a un equipo multidisciplinario de diversas partes del mundo, con el objetivo de crear los medios para que las comunidades indígenas en México pudieran generar modelos de desarrollo y formas económicas propias para proveer un servicio de comunicación.

El primer paso para lograr su propósito fue solicitar la aprobación del proyecto por parte de las comunidades oaxaqueñas, para después desarrollar la infraestructura de la red telefónica y encontrar la vía legal para utilizar las frecuencias del espectro radioeléctrico. Bajo la batuta de Erick Huerta, solicitaron a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) y a la Comisión Federal de Telecomunicaciones —ahora Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT)—, que les permitieran utilizar la banda de 2G que, por el avance tecnológico, los operadores del servicio habían abandonado.

Al no existir una figura jurídica dentro de la legislación que permitiera otorgar una concesión a las comunidades —que ya contaban con la infraestructura para iniciar la etapa piloto del proyecto—, el IFT accedió a otorgarles una concesión experimental por dos años, lo que les permitió demostrar la viabilidad del proyecto y dar forma a la Asociación Civil denominada Telecomunicaciones Indígenas Comunitarias.

La primera red se levantó con un equipo donado por la organización Range Networks dedicada a la producción de software de código abierto. Para poder enlazar el sistema entre las comunidades y que éstas mismas lo pudieran administrar, un equipo de desarrolladores creó los programas RAI y RCCN. Fue así como en 2013 se echó a andar la primera red de telefonía celular comunitaria, en el mes de marzo en el municipio de Villa Talea de Castro y en septiembre en Santa María Yaviche. Al término del periodo de la concesión experimental, la red contaba con 3 mil usuarios en 19 comunidades del estado de Oaxaca.

El modelo de negocio desarrollado se ajusta a un emprendimiento social y local en el que su misión está alineada al beneficio comunitario en cada localidad. La comunidad invierte en sus redes, fortalece su identidad, busca tomar decisiones democráticas y compartir sus experiencias. Su base económica se divide en tres niveles: en el primero se encuentran las comunidades con una economía de subsistencia en la que entre ellos se prestan servicios como la reparación de caminos y la propia red celular o bienes como el agua; el siguiente nivel está constituido por la economía local, en la que intervienen operadores locales que se encargan de llevar la conexión de internet; mientras que TIC, A.C. y Rhizomatica se encargan de las gestiones jurídicas, el desarrollo tecnológico y la interconexión gestionada en el nivel de la economía nacional e internacional.



## *Una característica de los sistemas instalados en diversas comunidades es la del código abierto, que potencializa su uso y alcances*

Erick Huerta destaca: “Funcionamos, por decirlo así, como una ‘corporación’, pero con la gran diferencia de que los elementos de la red no están integrados en un solo cuerpo, nosotros los tenemos federados para que funcionen de manera autónoma, por lo que cada uno tiene su propio sistema jurídico de operación. Dentro de las comunidades los acuerdos acerca de la administración del servicio se toman con base en usos y costumbres; a nivel local los proveedores de internet tienen su propia forma de organización y funcionan como socios clave en la red, mientras que, en TIC, A.C. las decisiones se toman en una asamblea anual en la que participan representantes de todos los niveles de la estructura económica”.

La base tecnológica en la que se sustenta TIC, A.C. se refiere al sistema completo para la gestión de una red de telefonía celular por parte de una comunidad. Todo el software y la documentación que han generado es de código abierto y de libre uso, la infraestructura material y personal permite a la comunidad adquirir las capacidades necesarias para la operación del servicio, mantenimiento y desarrollo; esto lo convierte en un sistema que opera con costos accesibles para las personas.

Para poner en operación una red, la inversión inicial varía de acuerdo con las características de cada comunidad; de acuerdo con su experiencia en las 18 redes instaladas, hoy pueden estimar un costo de entre 180 y 250 mil pesos para la compra de equipo e instalación, que se conecta con el proveedor de internet local para adquirir el servicio de voz y poder enlazar las llamadas a otros poblados o de larga distancia.

Peter nos explica cómo se distribuye los ingresos por el uso del servicio telefónico: “cada usuario paga una cuota de recuperación de 42 pesos mensuales para el mantenimiento y operación de su red, de los cuales 25 pesos se quedan en la comunidad como recuperación de su inversión, para el pago a proveedores de CFE e internet,

gastos de la telefonía celular, en algunos casos para pagar a personas administradoras de la red, el remanente se reinvierte en su propia red o en proyectos comunitarios; 15 pesos se destinan a TIC, A.C. para el acompañamiento tecnológico, soporte técnico, jurídico y social a la comunidad, y dos pesos van a un fondo mutuo, para atender alguna emergencia o una situación extraordinaria como podrían ser los efectos de un rayo o que se quemen los equipos, se utiliza el fondo para reparar y se vuelve a echar a andar la red”.

En el mes de noviembre de este año, la comunidad de Santa Inés de Zaragoza reunió durante tres años el dinero -una parte de los 25 pesos- que les permite tener una segunda radio base para dar cobertura a otras localidades y llegar a más personas que, actualmente, no cuentan con este servicio de comunicación.

Existen diversas amenazas para el desarrollo óptimo de la red puesto que, al ser una tecnología relativamente nueva, se presentan fallas no previstas relacionadas con fenómenos meteorológicos como lluvias, fuertes vientos o tormentas eléctricas. A pesar de ello, los beneficios son cada día más significativos para la población que accede a este servicio, entre ellos el ejercicio de otros derechos como la educación, el trabajo, la salud y seguridad, así como la comunicación con familiares que salieron de la población, el incremento en su actividad económica y mejorar en su propia organización.



Foto: Isma Monfort Vialcanet.  
<https://www.imonfort.com/rhizomatica-oaxaca/>

A raíz de su instalación, personas como Luz María, indígena zapoteca de Villa de Talea de Castro, han encontrado en la comunicación celular una ventaja para establecer relaciones de negocio dentro y fuera de su comunidad. Ella ya no tiene que esperar a los días de plaza para entregar los pedidos de pan que durante la semana le comunicaban los choferes que llegaban a encontrarla o que recibía en la caseta, en cambio, ahora ha desarrollado un directorio de clientes a los que puntualmente llama cada sábado para acordar el volumen de venta y la logística de entrega personalizada.

Desde su inicio, TIC, A.C. ha sido una organización pionera en materia de telecomunicaciones. Actualmente cuenta con un título de concesión social indígena para usar y aprovechar bandas de frecuencias del espectro radioeléctrico para cualquier servicio de telecomunicaciones y radiodifusión en los estados de Oaxaca, Veracruz, Chiapas, Guerrero y Puebla. De esta forma han logrado que las instituciones públicas reconozcan los derechos de los pueblos indígenas y su acceso a los servicios de comunicación.

No obstante, se enfrentan al hecho de que el sistema jurídico nacional en materia de telecomunicaciones, basado en la legislación de un modelo de organización privada, no reconocía a las organizaciones del sector social como sujetos de concesión por lo que, a dos años de haber otorgado el uso del espectro radioeléctrico a TIC, A.C., el IFT les impuso dos créditos fiscales por casi un millón de pesos por omisión de pago por el uso del espectro.



Foto: Isma Monfort Vialcanet.  
<https://www.imonfort.com/rhizomatica-oaxaca/>

## *La expansión, mediante colaboraciones, es la forma en que TIC ofrece sus servicios a comunidades incluso fuera de Oaxaca*

El primer crédito, de 700 mil pesos, correspondiente al ejercicio fiscal 2017, quedó sin efecto cuando el Sistema de Administración Tributaria (SAT) confirmó su condición de donataria autorizada, lo que le permite recibir donativos deducibles de impuestos. El segundo crédito, por 200 mil pesos del ejercicio fiscal 2016, estaba en litigio por un juicio de amparo promovido por TIC, A.C., quien reclamaba violaciones a sus derechos en materia de acceso a las telecomunicaciones y equidad tributaria en su condición de organización de origen indígena.

En palabras de Erick Huerta, "TIC no pretende crecer dado que ese objetivo es propio de las empresas privadas; el objetivo de la organización es la expansión a través de aliados del proyecto que estén interesados en replicar, a su manera, el modelo". Para lograr su propósito, la organización está conformando un grupo de promotores, en su mayoría ex administradores de la red en sus propias comunidades, para que viajen a otros lugares, incluso fuera de Oaxaca, y hablen acerca de su experiencia en el uso del servicio de telefonía y la administración de la red. Este grupo, en una segunda fase, dará acompañamiento a las comunidades para la organización de las actividades e instalación del sistema.

TIC, A.C. promueve la participación y la representación directa de las comunidades que la integran para favorecer la autonomía en el manejo de los medios de comunicación. La forma en que las comunidades se han apropiado de la tecnología es muy distinta a la que ocurre en comunidades urbanas, a donde, generalmente, llega para incrementar el tiempo dedicado al ocio, mientras que, en los espacios más apartados, debido a la geografía y la falta de medios de transporte, este emprendimiento social usa la tecnología para fortalecer los procesos de autonomía económica y de defensa del territorio, con lo que ha demostrado ser una opción viable para la comunicación de zonas rurales y el fortalecimiento del tejido social.



Gracias a su base organizativa, económica, legal y tecnológica, Bloom y Huerta se dicen listos para incursionar en nuevos y más ambiciosos proyectos como la red 4G, que pretende llevar el ancho de banda a las comunidades que lo necesitan. A este proyecto se han sumado organizaciones, como la Cooperativa poblana Tosepan Titataniske, que apoyan este importante desarrollo tecnológico porque combina el acceso al servicio con la generación de contenido propio para el flujo de información en las distintas lenguas nacionales.

La asociación trabaja día con día para garantizar a sus miembros y a la población de los territorios donde opera el ejercicio de su derecho a la comunicación y el acceso a la información, dejando claro que el proyecto no busca competir con las grandes compañías telefónicas, pues su objetivo es contribuir en el desarrollo social mediante la solidaridad, cooperación y democracia para contribuir a la autonomía y libre determinación de los pueblos indígenas.

## Referencias

- Empatitit (febrero, 2018). Análisis de externalidades. Caso Rhizomatica. Material proporcionado por el área de Comunicación de TIC, A.C.
- Martínez, S. (24 de octubre de 2019). Entrevista a Peter Bloom, Coordinador General de Rhizomatica y a Erick Huerta, Representante de Redes por la Diversidad, Equidad y Sustentabilidad, A.C.
- Rising Voices (27 abril, 2018). Asociación para el Progreso de las Comunicaciones. Recuperado en: <<https://www.apc.org/es/blog/rhizomatica-telecomunicacione-s-ind%C3%ADgenas-comunitarias-seguir%C3%A1-operando-pero-a%C3%BAh-camino-por>>.
- Rhizomatica Wiki. Recuperado en: <[https://wiki.rhizomatica.org/index.php/Main\\_Page/es](https://wiki.rhizomatica.org/index.php/Main_Page/es)>.
- Redes por la Diversidad, Equidad y Sustentabilidad A.C. Manual de Telefonía Celular Comunitaria. Recuperado en: <<https://www.tic-ac.org/documentacion-tecnica/>>.
- Rhizomatica Wiki (31 de marzo, 2016). Redes rurales de GSM al estilo de Rhizomatica. Recuperado en: <[https://wiki.rhizomatica.org/index.php/Main\\_Page/es](https://wiki.rhizomatica.org/index.php/Main_Page/es)>.
- Rising Voices (27 abril, 2018). Asociación para el Progreso de las Comunicaciones. Recuperado en: <<https://www.apc.org/es/blog/rhizomatica-telecomunicacione-s-ind%C3%ADgenas-comunitarias-seguir%C3%A1-operando-pero-a%C3%BAh-camino-por>>.
- Sipse.com (11 de febrero de 2014). ONG lleva telefonía móvil a otro pueblo de la sierra oaxaqueña. Recuperado en: <<https://sipse.com/mexico/telefonía-movil-pueblo-sierra-oaxaqueña-yaviche-75112.html>>.
- Telecomunicaciones Indígenas Comunitarias A. C. (noviembre, 2015). Boletín Informativo. Recuperado en: <<https://rhizomaticadotorg.files.wordpress.com/2015/11/la-red-autc3b3noma-noviembre-01.pdf>>.
- Telecomunicaciones Indígenas Comunitarias A. C. (4 de octubre de 2019). Identidad TIC, A.C. Recuperado en: <<https://www.tic-ac.org/>>.

### Mtra. Sair Martínez Hernández

Maestría en Administración de Negocios Internacionales  
sairmtz@hotmail.com

### Nancy Libertad Barroso Lucero

Comisionada de Vigilancia en la Cooperativa Chocolatería Biziáa  
libertadrock@gmail.com

Nota: El material fotográfico fue proporcionado por TIC A.C.



# La cobertura natural: una razón financiera olvidada

*Arturo Morales Castro*

En el marco de los negocios internacionales cambiantes, se requiere medir el desempeño comercial y cómo impacta en su situación financiera. Si usted se dedica a importar o exportar, ¡ponga atención!

**E**sta colaboración es en particular para las empresas que exportan e importan. Su objetivo es que logren identificar qué tan protegidas están ante variaciones cambiarias; a partir de la relación que existe entre ingresos y deuda, en moneda extranjera, se determinará la razón financiera específica de cobertura natural. Iniciaré por una breve explicación de la importancia de la información financiera y el uso de las razones financieras; posteriormente, me referiré específicamente a la razón de cobertura natural; luego, daré cuenta del comportamiento del tipo de cambio peso-dólar y la apertura natural. Finalmente, explicaré la cobertura natural en empresas que importan y exportan, así como el efecto de la variación cambiaria en sus estados financieros.

## Razones financieras para tomar decisiones

Los estados financieros son de gran importancia para los tomadores de decisiones en la empresa porque proporcionan la información financiera necesaria para mejorar el desempeño de la organización. De acuerdo con Gitman (2003), el análisis de razones financieras implica métodos de cálculo e interpretación para analizar y evaluar el desempeño de una empresa.

Si se parte del hecho de la distinta naturaleza y composición de los sectores económicos, se entiende que las razones financieras pueden ser de aplicación general o específica. Las primeras son aquellas que pueden determinarse en empresas de diversos sectores, pues se refie-



ren a aspectos comunes en toda empresa; por ejemplo, activos circulantes a pasivos circulantes, pasivo total a activo total, utilidad neta sobre ventas, etcétera.

Las razones de aplicación específica responden a las peculiaridades de cada sector o de la empresa en sí, pues dentro un mismo sector el desarrollo desigual de las unidades económicas puede ser factor de diferenciación; por ejemplo, dos empresas nacionales pueden diferenciarse por el origen de sus ingresos: una de ellas sólo tiene presencia en el mercado local, mientras que la otra ha ampliado su mercado al ámbito internacional, lo que modifica su estructura de ingresos (tanto en pesos como en moneda extranjera); asimismo, las pone en diferentes circunstancias frente al caso específico de la apreciación o depreciación del peso frente a monedas extranjeras.

## *Como en pocos negocios, el entorno cambiante donde se hallan las empresas exportadoras e importadores es determinante para su funcionamiento*

A partir del resultado de la creciente interacción económica internacional, circunstancias como la mencionada son de gran importancia para la gestión financiera de la empresa, pues las variaciones cambiarias pueden afectar, por ejemplo, el costo de los insumos que requiere para su operación o para liquidar sus compromisos contraídos en moneda extranjera.

### **La razón de cobertura natural**

La razón financiera específica de cobertura natural permite determinar la capacidad que tiene la empresa de cubrir la deuda en moneda extranjera con los ingresos que obtiene de sus ventas de exportación. Si la empresa tiene deuda en moneda extranjera, es claro que sus ingresos en moneda extranjera tendrán un efecto favorable ante variaciones cambiarias adversas, ya que esos fondos constituirán un respaldo inmediato para hacer frente a los compromisos contraídos.

Para determinar esta razón, existen varias alternativas, siempre según el nivel de los datos disponibles. Algunas de las formas en que podemos estimar la razón de cobertura natural son las siguientes:

- a) De manera rápida y sencilla se puede calcular la relación Ingresos en Moneda Extranjera (IME) entre el Pasivo en Moneda Extranjera (PME):  $[IME / PME]$ . El resultado se interpreta como el número de veces que los ingresos en moneda extranjera cubren las obligaciones en moneda extranjera; entre mayor sea el número de veces, mayor es la capacidad de la empresa para hacer frente a dichos

compromisos. Podemos decir que si este indicador es igual o mayor a 1, la empresa cuenta con cobertura natural suficiente; si su valor es mayor que cero y menor que uno, es insuficiente; mientras que, si es cero, la empresa no cuenta con cobertura natural.

- b) Otra aproximación sería la efectuada al determinar la relación Intereses a cargo en Moneda Extranjera (IntC ME) entre Ingresos en Moneda Extranjera (IME):  $[IntC ME / IME]$ . En esta estimación se requiere conocer el costo de los pasivos en moneda extranjera, y se centra en evaluar la cobertura natural en el corto plazo ya que las cifras de intereses presentadas en el estado de resultados corresponden al ejercicio que se informa. El resultado se expresa en un porcentaje de la parte que representan los intereses a cargo de los ingresos, ambos en moneda extranjera; entre menor sea el porcentaje, mayor será la capacidad de la empresa de cubrir dichos intereses.
- c) También podríamos calcular la relación de las Utilidades antes de intereses e impuestos provenientes de ingresos en moneda extranjera (UAI ME) entre el Pasivo en moneda extranjera (PME):  $[UAI ME / PME]$ . En este caso, se requiere datos con mayor detalle, ya que debe corresponder sólo a resultados de los productos de exportación; generalmente no se cuenta con información en este nivel de detalle, pero debería existir, independientemente de la importancia de las operaciones en moneda extranjera, porque de eso podrían depender otras decisiones de mercado y, en consecuencia, de operación.



## El comportamiento del tipo de cambio peso-dólar y la cobertura natural

Los movimientos del tipo de cambio y sus repercusiones en forma de depreciación o apreciación del peso constituyen una fuente de continua contingencia que afecta la administración financiera de las empresas tanto en el corto como en el largo plazo. Disponer de ingresos en moneda extranjera que permitan enfrentar los compromisos contraídos en la misma, proporciona a la empresa un escudo cambiario ya que le permitirá cumplir con sus compromisos sin incurrir en costos financieros que pudieran ocasionarse al recurrir al mercado de divisas para su adquisición.

La temporalidad de los pasivos es de gran importancia para estos efectos, pues para las empresas que tienen la mayor parte de su deuda en moneda extranjera contratada en el corto plazo y que operan en el mercado interno, significa que sus ingresos son en moneda local, y una depreciación del peso las coloca en una situación más vulnerable en comparación con aquellas que han seguido una estrategia de internacionalización de sus mercados.

La fragilidad financiera de las empresas con ingresos sólo en pesos resalta aquí ante la posibilidad de una continua depreciación del peso, aunado (desde una perspectiva más amplia) a una posible contracción de sus operaciones resultado de la actividad económica nacional e internacional.

En su análisis acerca de la evolución de las grandes empresas mexicanas, en particular al analizar los efectos de la crisis del año 2008, Garrido y Ortiz (2009) consideraron tres factores de vulnerabilidad que enfrentan las empresas mexicanas:

1. La recurrente estrategia de financiar su crecimiento con la emisión de deuda, particularmente en divisas, antes que con recursos propios. La mayoría de las

empresas analizadas tenían una parte principal de su deuda contratada a corto plazo, lo que las hacía vulnerables frente a la crisis internacional.

2. La previsible contracción de los mercados externos, sobre todo para las empresas con un componente importante de operaciones internacionales.
3. Falta de nuevos negocios que se refleje en el crecimiento de ganancias de largo plazo con base en nuevas capacidades competitivas.

*La dependencia del peso mexicano del dólar estadounidense es un factor que los importadores y exportadores deben considerar permanentemente*

## Cobertura natural en las empresas

Para calcular la cobertura natural, se dividieron los Ingresos en Moneda Extranjera (IME) entre el Pasivo en Moneda Extranjera (PME):  $[IME / PME]$ , y se consideraron cinco empresas, identificadas con las letras A, B, C, D, E, pertenecientes a los sectores de energía, industrial, transportes, productos de consumo y comunicación, respectivamente. Los resultados obtenidos se muestran en el Cuadro 1.

**Cuadro 1. Cobertura natural ante el dólar estadounidense (USD) en empresas exportadoras de diferentes sectores económicos al año 2019**

Empresa	Ingresos en USD	Pasivo en USD	Cobertura natural
	a	b	a/b
Empresa A del sector energía	52,048,703.00	85,705,226.00	0.607
Empresa B del sector industrial	16,916,932.00	14,466,270.00	1.169
Empresa C del sector transporte	175,671.00	787,115.00	0.223
Empresa D del sector de consumo	7,679,554.00	3,798,153.00	2.022
Empresa E del sector comunicación	0.00	961,272.00	0.000

De las empresas analizadas, la B y la D cuentan con cobertura natural suficiente, mientras que en las empresas A y C la cobertura natural es insuficiente y la empresa E no tiene cobertura natural.

Finalmente, y de manera ilustrativa, en el Cuadro 2 se presenta el efecto (favorable o desfavorable) que la variación cambiaria tiene sobre los resultados financieros de las empresas analizadas. El efecto se determinó restando a los ingresos acumulados en moneda extranjera (IME) los pasivos en moneda extranjera (PME); el resultado se multiplicó por la variación cambiaria obtenida entre el tipo de cambio al inicio y al final del año, lo que dio como resultado una depreciación del peso de 3.6 por ciento. El resultado de dicha variación, se muestra con el signo que indica el efecto favorable (+) o desfavorable (-).

Podemos apreciar que, en este caso en que hubo una ligera depreciación del peso frente al dólar en el año 2019, las empresas que se vieron favorecidas son las que tienen cobertura natural, mientras que las desfavorecidas son las que tienen cobertura natural insuficiente o no cuentan con ella. Los resultados son totalmente congruentes con los supuestos del análisis: si los ingresos en moneda extranjera son mayores que los pasivos en moneda extranjera, el efecto será favorable, y viceversa.

**Cuadro 2. Efecto de la variación cambiaria del peso mexicano ante el dólar estadounidense en empresas exportadoras de diferentes sectores económicos al año 2019**

Empresa	Cobertura natural	Efecto	%/UAIID
Empresa A del sector energía	0.607	+	-68.4%
Empresa B del sector industrial	1.169	+	53.8%
Empresa C del sector transporte	0.223	+	-27.1%
Empresa D del sector de consumo	2.022	+	201.1%
Empresa E del sector comunicación	0.000	+	-21.2%

Sin embargo, lo importante sería cuantificar en términos porcentuales la magnitud que representa este efecto con relación a los resultados de la empresa. Esto se puede hacer, por ejemplo, calculando el porcentaje que representa el efecto por la variación del tipo de cambio determinado y el flujo operativo de la empresa, éste último podemos estimarlo considerando la Utilidad antes de intereses, impuestos y depreciaciones (UAIID), dato que podemos tomar del Estado de flujos de efectivo reportado por la empresa, específicamente del renglón de Flujos netos de efectivo de actividades de operación; el resultado al realizar estas operaciones en

cada empresa, se muestra en la columna de la extrema derecha (% / UAIID) del Cuadro 2.

Es claro que el análisis de la capacidad de cobertura natural de una empresa es indispensable para la gestión financiera ya que permite estimar con mayor certeza la relación que existe entre los ingresos que obtiene y sus pasivos, ambos en moneda extranjera. De esta forma se ha constatado que, aunado al análisis de la temporalidad de los pasivos, la cobertura natural permite una planeación financiera más eficiente, orientada a disminuir la fragilidad financiera que enfrenta la empresa ante las variaciones en el tipo de cambio. Con esto, la persona responsable de las finanzas puede contemplar el diseño de estrategias, entre ellas las de cobertura, que permitan administrar adecuadamente los posibles efectos por apreciación y/o depreciación cambiaria.

Ante una apreciación cambiaria, la fragilidad financiera de la empresa disminuye ya que es menos costoso adquirir las divisas en el mercado para liquidar sus compromisos, por lo que beneficia incluso a las empresas que no reciben ingresos en moneda extranjera; mientras que, caso contrario, su vulnerabilidad financiera aumenta ante episodios de depreciación cambiaria, que es cuando la cobertura natural cumple la función que nos interesa: disminuir el costo financiero y económico en que incurre la empresa para hacer frente a sus obligaciones.

## Referencias

- Garrido, C. y Ortiz, C. (2009). De crisis en crisis: la evolución reciente de las grandes empresas mexicanas. *Problemas del Desarrollo*, 40(156), pp. 47-75.
- Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson.

### Dr. Arturo Morales Castro

Profesor-investigador  
Facultad de Contaduría y Administración,  
UNAM  
amorales@fca.unam.mx



# Combata las creencias irracionales y mejore el ambiente laboral

*Luz del Carmen Iturbe Rivera*

Las características profundas de nuestros pensamientos y comportamientos determinan no sólo a la persona que somos, sino también al tipo de trabajador que proyectamos. Hable con exactitud de estos temas entre los integrantes de la empresa.

Los seres humanos contamos con un sistema de pensamientos –construido a partir de la formación y educación en el ambiente familiar, de nuestro proceso escolar y el que la sociedad nos enseña–, que nos permite vivir prácticamente en cualquier entorno, pero si los pensamientos no son sanos, pueden influir negativamente en la vida de las personas y, por lo tanto, en las organizaciones donde laboran.

Ellis (2014) ha llamado a estos pensamientos no sanos creencias irracionales, pues al ser exageradas son falsas, inútiles, porque no ayudan a la resolución de problemas y lo único que hacen es lograr el malestar emocional, es decir, ante problemas pequeños las respuestas son exageradas y no los solucionan.

Cuando un individuo vive con un sistema de creencias irracionales, se acostumbra a pensar de acuerdo con ellas; por lo tanto, no puede distinguir que algunas de las creencias que adquirió en su niñez no son reales, y aunque se le diga que lo que está pensando no es así, no logra identificar otra forma de pensamiento, pues está acostumbrado a pensar y a vivir de esa manera.

Por lo anterior, es importante dar a conocer otro sistema de pensamientos; no pretender que las personas cambien su comportamiento, sino enseñarles que sus pensamientos pueden cambiar, y que cuando inicia el cambio de éstos se puede lograr el cambio en el ambiente laboral, toda vez que su actuar va encaminado hacia el bienestar y el mejor desempeño de las funciones que cada uno realiza.



## Creencias irracionales y cómo enfrentarlas

Existen diferentes tipos de creencias irracionales, las tres básicas provienen de:

- Uno mismo: “Debo hacer las cosas bien y merecer la aprobación de los demás por mis actuaciones”.
- Los demás: “Los demás deben actuar de forma agradable, considerada y justa”.
- La vida o el mundo: “La vida debe ofrecerme unas condiciones buenas y fáciles para que pueda conseguir lo que quiero sin mucho esfuerzo y comodidad”.

A continuación, se mencionará algunas de las creencias irracionales más comunes en el personal y las alternativas para modificarlas.

1. La aprobación de jefes y autoridades. No en todas las ocasiones los trabajadores tienen la aprobación de sus jefes, lo que ocasiona un gran malestar. En este caso, se cree que la persona busca la aprobación que no tuvo desde su infancia en su entorno familiar o escolar. Cuando se vive en la búsqueda de aceptación, se puede llegar al servilismo y a la sumisión, lo que trae consigo una ira reprimida que puede generar resentimiento y, como resultado, enfermedades físicas, así como inseguridad y molestia que puede llevar a conflictos con sus compañeros.

Es necesario explicar a los trabajadores que la aprobación nace de uno mismo, que lo importante es saber que de forma personal aprueben sus hechos, actividades y comportamientos, y que no tienen que buscar el agrado de terceras personas si se cumple con las actividades propias del puesto en el que se desempeñan laboralmente.

Es importante comentar con los trabajadores que no ser considerados por los demás puede parecer frustrante, pero que no es un problema tan grave que justifique un mal comportamiento. En todo caso, lo importante es mostrar que la aceptación empieza por ellos mismos, lo que les hará sentirse seguros y motivados en lo que realizan.

2. Para ser una persona valiosa, es importante ser competente, capaz y exitosa en todos los aspectos. Las personas que tienen esta creencia irracional se sienten inferiores y tienden a vivir comparándose con los demás, están preocupadas y con miedo al fracaso, cometen más errores y pierden el objetivo y la paz.

Es necesario hacerle notar a los trabajadores que tienen esta creencia irracional que nadie puede ser exitoso en todo lo que hace porque la exigencia personal nos lleva a forzar-nos más de la cuenta, desencadena estrés y frustración, así como enfermedades psicosomáticas.

Para combatir esta creencia es necesario que se concentren en disfrutar lo que están viviendo y que sepan que si las cosas no resultan como las planearon pueden hacer cambios que los lleven al cumplimiento del objetivo, de esta forma pueden empezar a sentirse satisfechos consigo mismos y no para satisfacer a los demás ya que, al aceptar que no son perfectos, pueden crecer y vencer el miedo al fracaso.



## *Las creencias irracionales provocan que se actúe de forma inconsciente y que se conciben imágenes erróneas respecto de uno mismo*

3. Los seres humanos actúan sin conciencia y no cuentan con sano juicio, son ignorantes y merecen castigo. Esta es otra creencia irracional por la que las personas se culpabilizan, lo que a su vez les genera miedo, depresión, angustia, ansiedad y con ellas conflictos personales y sociales.

Los seres humanos a veces actuamos mal de forma inconsciente y eso no nos hace malas personas, por lo que no es sano juzgar ni criticar los actos de los demás, ya que no sabemos lo que ocurre en su interior, como tampoco necesitamos que los demás nos culpen. Cada uno de nosotros tenemos conciencia y debemos actuar de acuerdo con ella y buscar los conocimientos que nos ayuden a crecer.

4. Es catastrófico que las cosas no ocurran como yo quisiera que ocurrieran. Las circunstancias me rebasan y no puedo hacer nada, eso hace que me llene de problemas y me sienta desdichado.

Para combatir esta creencia irracional basta con pensar que las situaciones difíciles hay que convertirlas en desafíos y no ser extremistas.

5. La desgracia se origina por causas externas, yo le doy el valor a lo que sucede en el exterior y hago responsables a los demás de lo que me pasa.

Cuando se experimenta este tipo de creencia irracional hay que reconocer que la misma persona la creó, por lo que también puede analizar sus palabras y pensamientos, y usar su capacidad para modificar la emoción.

6. La preocupación y la ansiedad llevan a la persona a distorsionar sus pensamientos y perder la capacidad de actuar y tomar decisiones. Preocuparse anticipadamente por algo, que aún no sabe si va a pasar, hace que pierda la proporción real del acontecimiento.

Los miedos son parte de lo que creemos que los demás piensan de nosotros y hacen que la persona pierda la realidad, por lo que es importante que se atrevan a enfrentarlos, hasta que ya no aparezcan.

7. Se cree irracionalmente que la vida es más fácil cuando se abandona una situación por miedo o desidia o cuando se evaden y postergan las decisiones para no afrontar la responsabilidad de lo que se necesita hacer.

No es necesario imponerse una autodisciplina rígida ni exagerada, pero sí se requiere fijar objetivos y planear las actividades, actuar de forma razonable, lo que incrementará la confianza.

## **Lograr el equilibrio en las organizaciones**

¿Cuál es la causa de los sufrimientos y la frustración de nuestras vidas? Ellis (2014) y Santandreu (2018) responden a la pregunta diciendo que la causa principal se encuentra en los pensamientos y creencias irracionales que hemos adquirido a lo largo de nuestra vida y que nos pueden llevar al malestar emocional, a los trastornos psíquicos como la ansiedad y la depresión.

Los directores de las organizaciones pueden lograr una cultura organizacional sana y, por ende, que el personal tenga una vida plena -esto no quiere decir una vida sin problemas, sino verlos como oportunidades de crecimiento y de conocimiento-, organizando cursos, talleres y pláticas que permitan a los integrantes de la organización conocerse y saber que es posible hacer cambios y cómo hacerlos, ya que el problema es que no nos han enseñado a conocernos a nosotros mismos, sino a mirar nuestra vida exterior y no la interior. Generalmente es más fácil hablar de cómo son las demás personas que poder decir cómo somos nosotros.



## *El trabajo de acompañamiento con los trabajadores en la búsqueda de soluciones a sus preocupaciones repercutirá en su buen desempeño*

Se podría iniciar un taller en el que el trabajador pueda descubrir sus debilidades, no precisamente con las que fueron juzgados desde su niñez, sino las reales, así como sus fortalezas. En el momento que descubrimos quiénes somos, nos aceptamos como somos o buscamos la manera de cambiar.

También se sugiere un taller en el que las personas puedan hablar acerca de sus experiencias pasadas, esto no quiere decir que hagan un inventario de su vida y lo expongan a los demás sino empezar a reconocer con qué pensamientos fueron educados desde la niñez, por ejemplo, las ideas que sus padres les heredaron respecto del futuro que les espera a niñas o niños; las ideas de la educación que necesitan unas y otros o las que no necesitan. Para posteriormente identificar las creencias irracionales adquiridas a lo largo de la vida; cómo se encuentran arraigadas en el pensamiento y dan forma a las emociones, y si éstas generan malestar en el organismo y pueden frenar su desarrollo personal.

Es importante conocer cuáles son las creencias irracionales del personal, por ejemplo, respecto del trabajo, la honradez, la economía o la salud, entre otros temas. Se puede iniciar con pláticas acerca de la salud física y lograr que el personal identifique que sus hábitos no lo han llevado a una vida sana, físicamente se encuentra enfermo y esto se relaciona directamente con enfermedades emocionales.

Cuando las creencias irracionales se acumulan, se convierten en pensamiento obsesivo, que puede llevar a la neurosis, porque se convierte en un pensamiento recurrente que no permite ver la realidad y, por ende, que provoca

vivir en frustración y culpar a los demás por ello; se puede llegar a pensar que son los otros quienes tienen que cambiar para que uno pueda ser un buen trabajador. Este tipo de pensamiento siempre encuentra un problema en todo, no emprende, simplemente juzga y esto lo lleva a la culpa, la ira, el resentimiento y la auto-conmiseración, lo que justifica que no sea responsable de sí mismo.

Para erradicar las creencias irracionales, primero se tienen que reconocer, después aceptar y plantearse diferentes escenarios en los que se descubre qué pasaría si ocurriera lo que se tiene en la mente, para llegar a la conclusión de que no pasará lo que está en nuestros pensamientos y que nos hemos bloqueado a nosotros mismos. Plantearse otros escenarios disminuye la ansiedad y la neurosis, con ello se empieza a recuperar la salud emocional, a tener mejores relaciones y el trabajo se realiza sin presiones.

Lo más alentador es saber que es posible cambiar los pensamientos, sólo se necesita querer ser una persona emocionalmente sana. En realidad, lo que nos afecta no es lo que sucede, sino lo que nosotros pensamos al respecto; en muchas ocasiones, lo que llegamos a pensar no ha sucedido (Santandreu, 2018). Por esto es importante conocer nuestras emociones y su origen, es decir, qué me hace sentir miedo, angustia, tristeza o alegría, paz, armonía. Los hechos provocan un efecto emocional dependiendo de cómo los vemos.

No son las personas ni los hechos lo que nos hacen sentir sino la forma en que nuestro pensamiento los interpreta. Si el diálogo interno que se produce en las personas es el que lleva a las emociones, entonces hay que conocernos a nosotros mismos, erradicar las creencias irracionales y buscar la oportunidad de ser felices.

## Referencias

Santandreu, R. (2018). El arte de no amargarse la vida. México: Grijalbo.  
Ellis, A. (2014). Usted puede ser feliz. Barcelona: Paidós Ibérica.

### **Dra. Luz del Carmen Iturbe Rivera**

Coordinadora de Metodología de la Investigación y Ética  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
liturbe@fca.unam.mx



# Energía solar: importantes ahorros para las empresas

*Ruth Selene Romero Saldaña*

Los paneles solares no son sólo una forma diferente de hacerse del recurso de la energía renovable. Hoy, la implementación de esta tecnología también propicia beneficios económicos a los empresarios y particulares. Conózcalos aquí.

Instalar paneles solares en tu empresa te permitirá bajar los montos en tu recibo de luz, tendrás ahorros sustanciales y pagarás menos impuestos.

La energía solar es renovable, limpia y no genera emisiones contaminantes; llega en forma de ondas electromagnéticas de diferentes frecuencias (luz visible, infrarroja y ultravioleta), y se puede aprovechar por medio de la tecnología. El sistema fotovoltaico (SFV) es una de esas tecnologías. Por medio de paneles solares, se encarga de captar la radiación solar y

transformarla en electricidad. Éstos están diseñados para soportar condiciones de intemperie y su vida útil con mantenimiento adecuado es de 20 a 25 años, aproximadamente. Asimismo, en la actualidad se fabrican paneles con 40 años de vida útil. Las dos maneras más usadas de conectar los SFV son: El sistema tipo isla y el sistema interconectado a la red.

El sistema tipo isla consiste en paneles interconectados entre sí que concentran la corriente generada en un banco de baterías (véase Figura 1), pero este sistema es sustancialmente caro, pues las baterías elevan el costo significativamente. Este sistema es comúnmente usado en localidades aisladas.





si instala el SFV, el pago bimestral sería de 150 pesos, este ahorro representa una disminución de costos en el consumo de energía de 97% (Romero, 2018).

## Beneficios fiscales y económicos

El gobierno de México ofrece beneficios fiscales a las Mipyme que tengan instalados equipos o tecnología que produzca energías renovables, entre otros, se cuenta con los siguientes:

En la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR)	
Artículo 34, fracción XIII	Se puede deducir 100% del costo total de suministro e instalación de los equipos que produzcan energías renovables. Siempre y cuando estas tecnologías funcionen adecuadamente por lo menos 5 años después de su instalación, de no ser así las empresas tendrán que pagar el ISR correspondiente.
En el Código Fiscal del Distrito Federal*	
Artículo 276	Obtener reducción de hasta el 20% de los Derechos por Suministro de Agua.
Artículo 277	Obtener reducción del 10%, al 20% en el impuesto predial.
Artículo 277	Obtener reducción del 20% al 40% en impuesto sobre nóminas.

\*Ahora Administración Pública de la Ciudad de México.  
Fuente: Romero, 2018.

Lo que significa que podrás obtener una reducción en tu recibo de agua, pago de predial e impuestos sobre nóminas, además de deducir 100% de ISR del costo y suministro e instalación del sistema fotovoltaico.

El Fondo para la Transición Energética y el Aprovechamiento Sustentable de la Energía (Fotease) aprobó recursos, desde 2012, para otorgar a los usuarios un incentivo económico equivalente a 10% del costo total de cada sistema, y 90% restante es financiado con recursos patrimoniales del Fide (Fide, 2019).

Para acceder al incentivo económico de 10% del costo total de cada sistema, el usuario deberá cumplir con los siguientes requisitos:

Ser personas morales o físicas con actividad empresarial que tengan contratado el servicio de energía eléctrica con la CFE en tarifas generales en baja y media tensión.

## A la causa de la energía renovable se han sumado organismos que creen con firmeza en sus beneficios y contribuciones

- No tener adeudos con la CFE.
- Haber obtenido la aprobación del financiamiento de acuerdo con la política vigente del FIDE, una vez entregada la documentación requerida.
- Los módulos fotovoltaicos e inversores deberán contar con la licencia de uso del Sello FIDE.
- Que el proyecto presentado cumpla con los criterios de rentabilidad establecidos en la tabla siguiente:

Sector	PSR* (años)	Plazo máximo de reembolso del financiamiento (años)
Fotovoltaica residencial (DAC)	6	4
Fotovoltaica en empresas	6	4
Micro – cogeneración en Empresas	4	3

\*El periodo simple de recuperación (PSR) es igual a la Inversión total entre el Ahorro económico generado.

Fuente: Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica (7 de junio de 2019).

## Otras dependencias que apoyan la implementación del sistema

Hay otras dependencias, asociaciones y bancos que apoyan con financiamientos para este tipo de inversiones, entre ellos se encuentran los siguientes.

**Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México (Fondeso).** Es un órgano descentralizado del gobierno federal que tiene como objetivo otorgar créditos a las Mipyme de la Ciudad de México, para apoyar y fortalecer las actividades productivas.

Entre los financiamientos que otorga, tiene un programa de créditos que va de 100 hasta 500 mil pesos, por proyecto, según el tamaño de la empresa. Con una

tasa de interés ordinaria: 6% anual fija sobre saldos insolutos, 48 meses de plazo de pago, periodo de gracia de 3 meses en pago de capital (incluido en el plazo del crédito), la forma de pago es mensual y la tasa de interés moratoria es de 9% anual. Se puede consultar más información en Fondeso (2019).

**CIBanco.** Es un banco mexicano que tiene un crédito llamado CIPanel Solar. Este crédito

es para que los negocios o casas habitación (Tarifa Doméstica de Alto Consumo o 02) cuenten con su sistema fotovoltaico con una tasa de interés anual fija desde 17%; comisión por apertura de 2%, más IVA, sobre el monto a financiar y enganche desde 15% del valor total de la factura. Para más información se puede consultar el portal de CIBanco.

En el cuadro comparativo se observan las dependencias y financiamientos para que usted valore. Es importante señalar que en ninguno de los casos existe una penalización por pago anticipado.

Dependencia	Apoyo	Financiamiento	Interés	Comisión por apertura	Enganche	Plazo de pago
FIDE	10% del costo total	90% de financiamiento	TIIIE + 5	No	No	60 meses
FONDESO	No	100% de financiamiento	Tasa ordinaria de 6%	No	No	48 meses
CIBanco	No	100% de financiamiento	Tasa fija de 17%	2% + IVA	15%	No

Los SFV tienen muchos beneficios económicos y ambientales que harán de su empresa un negocio más rentable y amigable para el medio ambiente, y tendrán financiamientos que le ayudarán a modernizar sus instalaciones. Sólo hace falta que se decida a instalarlos.

## Referencias

- CIBanco (2016). Crédito CIPanel Solar. Recuperado en: <<http://www.cibanco.com/es/cibanco/credito-panel-solar>>.
- Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica (7 de junio de 2019). Programas sustantivos, Alternativas de generación distribuida. Recuperado en: <[http://www.fide.org.mx/?page\\_id=14828#](http://www.fide.org.mx/?page_id=14828#)>.
- Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica (30 de octubre de 2019). Eco-crédito empresarial. Recuperado en: <[http://www.fide.org.mx/?page\\_id=14782](http://www.fide.org.mx/?page_id=14782)>.
- Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México (10 de junio de 2019). Programa de financiamiento para la micro, pequeña y mediana empresa. Recuperado en: <<https://www.fondeso.cdmx.gob.mx/programas/programa/financiamiento-para-la-micro-pequena-y-mediana-empresa>>.
- Romero, S., R. (2018). Análisis del desempeño financiero en la etapa inicial de la adopción de estrategia de eco-eficiencia: el caso de sistema fotovoltaico en la pequeña empresa. Tesis de maestría, México: Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. Recuperado en: <<http://132.248.9.195/ptd2018/octubre/0781918/Index.html>>.

**Mtra. Ruth Selene Romero Saldaña**

Electrosistemas Romero, Gerente Administrativa  
rsrc32@hotmail.com



# Crece con eBay®: impulso online para la Pyme

*Joshua Bladimir Hernández Jiménez  
Teoqualiztli García Olivares*

El comercio electrónico está en aumento y es necesario que las pequeñas y medianas empresas aprovechen el contexto para crecer, afianzarse y otorgar un servicio cómodo y accesible a sus clientes. eBay ofrece una guía práctica para los interesados.

Vivimos en una era digital en la que el uso de dispositivos como *smartphones*, tabletas y computadoras ayudan al crecimiento del comercio electrónico en sus diferentes plataformas: Mercado libre, Amazon, eBay, Etsy por mencionar algunas. En ellas, se puede comercializar cualquier bien, incluso algunos servicios. Un estudio de la Ecommerce Foundation revela que actualmente México es el líder de América Latina, un mercado valuado en 20.9 mil millones de dólares.

Para las pequeñas y medianas empresas (Pyme), el comercio electrónico se ha convertido en una de las herramientas más efectivas no sólo para comercializar nacionalmente, sino también de manera internacional. Desafortunadamente, de 10 Pyme sólo una cuenta con un sitio de venta en línea, por lo que se limita su desarrollo y crecimiento. Crece con eBay es un programa desarrollado por eBay que guía a los usuarios, paso a paso, desde el registro de una cuenta hasta la gestión de las exportaciones con el propósito de impulsar a las empresas.

eBay es una de las principales plataformas de comercio en línea que se caracteriza principalmente por sus subastas y ventas de consumidor a consumidor. Con su programa Crece con eBay, espera superar a sus competidores y brindar apoyo a las Pyme mediante una serie de nueve módulos que ayuda a los usuarios a crear su negocio en línea para comercializar sus productos en todo el mundo, mientras los acompaña en todo momento. Los cursos se encuentran explicados en una serie de videos y se apoyan en la infografía de cada curso, como se describe a continuación.

## Regístrate en eBay

En el primer módulo, se explica cómo abrir tu cuenta paso a paso desde que creas tu nombre de usuario y seleccionas qué tipo de cuenta necesitas (ya sea personal o comercial). A partir de este momento, te otorgan un NIP para ingresar a tu cuenta, además de registrar la dirección y teléfono de la empresa; de igual forma, eliges tus métodos de pago y cobro.



## Conoce el Centro de ventas

En el segundo curso, se revisa y analiza los recursos más importantes que ofrece la plataforma de eBay para que administre su negocio, con el propósito de que el emprendedor pueda conocer, entre otros, los indicadores de actividad diaria, información de recursos para gestionar, publicar y administrar anuncios de sus productos, además de acceder a las herramientas para hacer promoción y publicidad de los artículos a la venta como también consultar recomendaciones. En suma, se trata no sólo de vender sino de medir si el esfuerzo que se está realizando es efectivo.

## Crea tu tienda eBay

Una vez completados los cursos anteriores es momento de crear tu tienda en eBay para poder darle diseño y configurarla, en el módulo tres se muestra cómo editar los colores y temas, además se agrega una breve descripción de tu negocio y puedes elegir el diseño para tu galería de fotos de los productos; también puedes elegir cómo quieres que se visualicen las promociones, configurar los marcos, listados por anuncios y programar los correos para los prospectos y los clientes.

## Administra tu tienda eBay

En el módulo cuatro, debes conocer los procedimientos básicos que se ofrecieron en los módulos anteriores, porque los vas a requerir para que en este módulo puedas aprender los procedimientos que vas a necesitar para gestionar las devoluciones y cancelaciones, además de poner productos a la venta y realizar envíos a todo el mundo.



*eBay pone a disposición de quien lo requiera diversos módulos cuya finalidad es asesorar a quienes, por ejemplo, desean exportar*

## Tu desempeño

Este módulo es para que aprendas a auto evaluar tu desempeño y construir un historial que transmita confianza y seguridad ante los clientes, pues éste es uno de los factores más importantes que los ellos toman en cuenta a la hora de realizar una compra. Así podrás saber el prestigio que tienes ante ellos.

En cuanto a tus productos, el módulo recomienda describirlos con veracidad, detalles relevantes, información específica y evitar describir productos restaurados o reacondicionados como nuevos, además de utilizar imágenes que muestren el artículo desde diferentes ángulos, lo más conveniente es mencionar los defectos para evitar devoluciones. De ofrecer un servicio de transporte aprenderás a habilitar el cálculo de envío para tus clientes determinando el costo real hacia su ubicación y poder ofrecer descuentos por envíos combinados.

## Anuncios Promocionados

En este módulo, obtendrás los conocimientos para poder generar campañas en bloques de hasta 25 mil anuncios, crear campañas de promoción y cargarlas al sistema, esto con el objetivo de que tus productos se muestren con mayor frecuencia a los compradores potenciales. En el módulo 6, además, generarás hojas de cálculo de archivos con columnas de número, artículo y porcentaje para las tarifas.

## Exporta tus Productos

El propósito del módulo 7 es que puedas vender a millones de clientes en diferentes países al rededor del mundo, aprenderás a preparar la documentación para realizar los envíos, etiquetas con la dirección detallada de los compradores, facturar datos de las ventas y la información de mercancías en hojas de embarque con la descripción del contenido del paquete.

## Haz Crecer tus Ventas

Al cursar el módulo 8, explorarás algunos recursos que ofrece eBay para promocionar los anuncios, además de aprender a realizar y subir ofertas especiales como order discount, shipping discount, codeless coupon y sale event desde tu centro de ventas que permitan tener mayores beneficios para tus clientes, pero mayores ingresos para ti.

## Mejora tus anuncios

Aunque en módulos anteriores ya se han abordado diferentes temas acerca de los anuncios, debemos recordar que en el comercio digital éste es uno de los más importantes para el crecimiento de tu pyme, por ello eBay pone a tu disposición sus diferentes recursos para que logres tener un mayor rendimiento en tus ventas y mejores tus ingresos. En el curso 9, aprenderás a utilizar variantes y combinaciones para tus productos como color, talla o presentación, además de establecer características que correspondan a las variantes de tus productos y asignar números productos, cantidad y los precios para cada una de las presentaciones de los productos.



Es preciso señalar que los módulos son muy fáciles y de ninguna manera están reservados para jóvenes. A principios de octubre de 2019, eBay llevó a cabo la primera edición de sus premios a los emprendedores más destacados de México, en sus tres categorías podrás darte cuenta de que de los mexicanos distinguidos por su desempeño al expandir sus negocios, al menos tres de los cuatro son mayores de 50 años. Alejandro Monroy obtuvo el premio en la categoría Emprendedor del Año; Marthangela Di Ciero propietaria de The Patch Lab en Guanajuato fue la Emprendedora Omni-canal del Año, y el Emprendedor de México para el Mundo lo obtuvieron Isabel Durán y Guillermo González de Mex-Mask.

## *En la actualidad, la combinación de nuevas tecnologías con estrategias de venta potencializa las ventas y alcances de los negocios*

Alejandro Monroy es profesor de la Facultad de Contaduría y Administración, comenzó su negocio dedicado a la exportación y subasta de relojes vintage en eBay en 2007, en el bimestre noviembre-diciembre de 2010 apareció en la portada de esta revista por su actividad emprendedora. La evolución que ha tenido durante estos años es impresionante pues ha llegado a más de 40 países en los que destacan Reino Unido, Alemania y Estados Unidos. Se encuentra entre los 10 dueños de tiendas en eBay más importantes en América Latina.

Isabel Durán y Guillermo González crearon Mex-Mask para la venta de artesanías mexicanas, entre las que destacan las máscaras de madera de la cultura purépecha, así como de calaveras y demonios, y otras máscaras menos artísticas, pero sí muy apreciadas de la lucha libre. Iniciaron su actividad en 2016, con la compra de las máscaras para después exportarlas por medio de eBay; debido al crecimiento que lograron, decidieron abrir su propio taller de confección que hoy da empleo a ocho personas y mantiene viva la tradición de 20 familias de artesanos que elaboran las máscaras. Actualmente, en promedio venden más de 200 artículos al mes y han alcanzado compradores en más de 50 países, entre ellos Reino Unido, Canadá, Australia, Suecia y Estados Unidos.

Marthangela Di Ciero fue nominada la mejor emprendedora en la categoría omni-canal, se dedica a la fabricación y comercialización de parches bordados personalizados con imágenes alusivas a México y a distintos países del mundo. Comenzó hace diez años, entonces su primera venta fue un tortillero hecho en Tequisquiapan, a partir de entonces identificó una oportunidad de negocio, le llamó la atención la posibilidad de vender artículos sin necesidad de una tienda física y así fue como comenzó en eBay.

Su principal estrategia fue construir un negocio omni-canal donde las ventas incluyen distintos canales online como diferentes marketplaces, tanto regionales como lo-



Foto de Rodrigo Cruz

En <https://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/empresas/2019/10/04/ebay-premia-a-emprendedores-mexicanos/>

cales y redes sociales para llegar a consumidores en distintas partes del mundo. Los resultados han sido excelentes y le han permitido que sus ventas crezcan 200%, parte de este resultado se debe al desarrollo de su habilidad para alinear sus distintos canales de ventas, ofreciendo inventarios diversos, adecuados a cada segmento de consumidores, y ha logrado llegar a más de 50 países; en los dos años recientes, se han incorporado Noruega y Australia.

Estos ganadores mexicanos son un ejemplo del alcance, crecimiento y evolución que se puede tener mediante el comercio electrónico, gracias al esfuerzo, constancia y al desarrollo de la habilidad en el manejo de las herramientas que ofrece eBay mediante su plataforma. Por ello, el programa “Crece con eBay” es una excelente opción para adentrarse al mundo del comercio digital pues se busca que los emprendedores que inician en esta plataforma puedan adquirir esas habilidades, con el objetivo de darles un impulso y lograr un desarrollo positivo en sus pequeñas y medianas empresas.

## Referencias

eBay (2019). ¿Qué es Crece con eBay? Recuperado en: <<https://www.crecone ebay.com/que-es-crece-con-ebay/>>.

El Publicista (octubre 8 de 2019). Emprendedores mexicanos son reconocidos en la premiación Emprendedores del año de eBay. Recuperado en: <<http://www.elpublicista.info/emprendedores-mexicanos-son-reconocidos-en-la-premiacion-emprendedores-del-ano-de-ebay/>>.

### **Joshua Bladimir Hernández Jiménez**

Licenciatura en Administración  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
joshuahrz11@gmail.com

### **Lic. Teoauaztli Olivares García**

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



# PuntoZip: Marca la pauta emprendedora en los negocios

*Julio César Olvera Hernández*

“Renovarse o morir” parece ser la eterna sentencia en el mundo de los negocios. La gestión de los proyectos informáticos es indispensable si el emprendedor desea mantenerse vigente y en sintonía con las nuevas tecnologías y los requerimientos del mercado.

**E**stimado emprendedor, por favor, tome asiento, póngase cómodo y respire profundo; si le es posible y no se pone en riesgo, cierre los ojos. Bienvenido a una dimensión llena de redes infinitas que son recorridas velozmente por millones de elementos intangibles. No se asuste. Como usted, hay otros tantos millones de emprendedores en el mundo que se sienten inseguros navegando en la llamada red de redes o como decimos coloquialmente: la internet. En plena era de las telecomunicaciones, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas aún no utilizan herramientas digitales para facilitar su actividad de negocios.

Es tal el impacto de la tecnología que actualmente es fundamental para iniciar un negocio, pues emprendedores como usted se dan cuenta de que las personas cada vez adquieren más cosas en internet. Por ello, las organizaciones que no se adaptan a la nueva economía digital, se quedan atrás. Si ese fuera el caso de su organización, es probable que el riesgo del rezago digital se traduzca en la pérdida de clientes y ventas.

A pesar de que las pequeñas empresas son la piedra angular de la economía en México, alrededor de 65% de ellas desafortunadamente cierra antes del quinto año de vida (López, 2019), principalmente por fallas en su sistema administrativo y en la estrategia de mercadotecnia. Sin embargo, una solución podría ser: La capacitación constante del personal y de los directivos para poder sumarse a alguno de los elementos de la creciente economía digital y estar en sintonía con sus clientes potenciales.

Tome en cuenta que es indispensable que usted y sus colaboradores adquieran nuevas habilidades de administración en torno a las herramientas digitales, y aunque al principio parecen difíciles de manejar, eventualmente le facilitarán el comercio, pues podrá llevar su oferta al segmento de mercado al que quiera dirigirla sin tener que esperar a que nuevos clientes lleguen a su local de ventas. Ahora, lo invito a que abra los ojos para presentarle un ejemplo de cómo una organización logra adaptarse a los cambios tecnológicos al crear soluciones para otras empresas con el propósito de eliminar sus preocupaciones acerca del mundo digital y el acceso a nuevos mercados.



Punto Zip Informática & Marketing (Punto Zip) es una empresa con diez años de experiencia en la modernización de las organizaciones en México. Mediante el análisis de redes y el comportamiento de compra en línea, logran que las empresas generen contenidos basados en el análisis del mercado objetivo y ubiquen productos o servicios en buscadores de internet, a partir de una clara estrategia de diferenciación que les permite una ventaja competitiva (posicionamiento).

Esta organización surge en 2010 con la asociación de Marco Hernández Alonso y Rogelio Cejudo Esquivel, ambos profesionales egresados de la licenciatura en Informática de la Facultad de Contaduría y Administración, de la UNAM. Ellos comenzaron a ofrecer entre familiares y amigos servicios de soporte técnico, reparación de computadoras y comercialización de equipo de cómputo.

Durante los primeros tres años, su cartera de clientes –que incluía en su mayoría a pequeñas y medianas empresas– aumentó de forma acelerada, lo que demostró la alta demanda de servicios informáticos y de cómputo para resolver problemas en la adopción de tecnología administrativa en estas organizaciones. Por esta razón, comenzaron a diseñar su portafolio de servicios informáticos, de soporte técnico y de redes de datos para agilizar la actualización de la información resultado de las operaciones de las empresas.



## *El emprendedor debe mirar más allá de los horizontes naturales de su negocio y ofrecer valor agregado a sus clientes*

Entre sus clientes más leales, se pueden mencionar a Festival Internacional de Cine Documental de la Ciudad de México (DocsMx), Agencia KTBO, Galería Arte Hoy, Sociedad Mexicana de Ingeniería Estructural (SMIE) y Sociedad Mexicana de Ingeniería Geotécnica (SMIG). Todos ellos han implementado distintas herramientas que les permiten continuar sus operaciones bajo un sistema administrativo eficiente y con orientación al cliente, parte fundamental en el proceso comercial.

Como usted sabe, ofrecer un producto o servicio nunca es suficiente para captar nuevos clientes y menos aún para mantenerlos, pues siempre es necesario crear valor. Punto Zip identificó este hito en la administración de las organizaciones y puso en marcha un modelo de gestión de proyectos que inicia con el análisis de los problemas y necesidades de sus clientes, y continúa con el diseño de una propuesta de solución tecnológica integral que, una vez aprobada, se pone en marcha con la producción de sistemas eficientes. Su metodología de trabajo permite manejar, administrar, monitorear y cumplir con los tiempos de entrega acordados previamente.

Para ayudar a otras empresas es necesario contar con un equipo capaz de crear más y mejores soluciones. Esto lo saben bien en Punto Zip. Por ello, en 2014 David Antonio Suárez Estévez, desarrollador web, se sumó a los esfuerzos de la organización para ejecutar y liderar, bajo una estricta política de calidad en el servicio, aquellos proyectos relacionados con la implementación de sistemas, mientras que los socios fundadores regresaron a las aulas de la UNAM para realizar estudios de especialidad en Mercadotecnia y Maestría en Informática.

Volver a la academia trajo dos ventajas a la organización. Por un lado, creó valor, pues la Mercadotecnia complementa la orientación de sus servicios. Con ello, pasaron del soporte técnico a crear estrategias que permiten, por medio de los contenidos de un sitio web y sus medios sociales, generar valor para las marcas de sus clientes y alcanzar a un número cada vez mayor de ellos. Por otro lado, llevó a los socios a establecer los parámetros para integrar un equipo que no sólo desarrolla un proyecto, sino que también acompaña las mejoras con creatividad. Para captar talento, recurrieron a su alma mater pues la generación de ideas

es una práctica viva en la Universidad que se desarrolla mediante la colaboración, el aprendizaje y el intercambio de conocimientos entre la comunidad.

En 2018, implementaron una estrategia de reclutamiento que inició con la presentación de su propuesta empresarial a futuros licenciados en Informática. Por medio de una charla amena, plantearon a los estudiantes de los últimos semestres las oportunidades laborales que Punto Zip les ofrecía y su plan de desarrollo profesional en las áreas que dominan; esta invitación motivó a los jóvenes, no sólo a participar en la selección, sino también a crecer y aportar su talento en el desarrollo de las empresas mexicanas.



Los estudiantes que atendieron la convocatoria se presentaron a una entrevista con los socios y éstos realizaron una evaluación de sus iniciativas. Gracias a este proceso, Punto Zip ha logrado conformar un equipo que combina experiencia, talento, juventud, creatividad y conocimiento para ofrecer servicios de calidad, así como la garantía de que colaboradores, socios y clientes se vean beneficiados tanto en lo individual como en lo colectivo.

En el caso de Punto Zip, la creatividad permitió y, aún lo hace, diseñar soluciones innovadoras dentro y fuera de la organización, por lo que debe estimularse cotidianamente y canalizarse en la generación de servicios y productos. Todo emprendedor es capaz de desarrollar ideas para obtener beneficios y debe saber que todo requiere esfuerzo, conocimiento y valor, por lo que a pesar de que la tarea es difícil, no es imposible, pues requiere que todo su equipo colabore y haga la parte que le corresponde en el proceso de desarrollo organizacional.

## *La profesionalización de quienes colaboran en las empresas es altamente redituable si se sabe administrarla adecuadamente*

Por ejemplo, en Punto Zip no existen títulos individuales o por áreas, sino que cada integrante del equipo tiene responsabilidades y obligaciones ligadas a los proyectos asignados. Cuando les aceptan una propuesta, el equipo activa un proceso de colaboración en el que todos sus integrantes interactúan y suman talentos para formular soluciones que atiendan de la mejor manera los problemas de sus clientes.

Punto Zip muestra cómo una sólida formación en Tecnologías de la Información y la Comunicación, así como en Administración de negocios, profesionaliza a los socios y colaboradores para que elaboren planes y estrategias que los lleven a alcanzar sus metas. El desarrollo intelectual también permite la creación de espacios dedicados al diseño y la puesta en marcha de nuevos proyectos que atraigan y mantengan a los clientes.

Convencidos de que la Informática es una disciplina que construye el futuro, empresas como Punto Zip apuestan por el desarrollo de talento joven, mientras contribuyen a la formación de profesionales más y mejor preparados para enfrentar los retos de la economía y el mercado. Sus socios están convencidos de que su organización es el punto de partida para que nuevas generaciones emprendan al desarrollar su profesión y, por qué no decirlo, su vocación, apoyados por una organización que entiende lo difícil que es conseguir un primer empleo sin experiencia previa.



Proyectos como los que siempre ha tenido en mente y que no ha podido concretar, hoy puede lograrlos mediante la incorporación de nuevas tecnologías y talentos, el trabajo constante y la búsqueda de quienes complementen su visión de negocios. Es tiempo de reactivar la economía y esto no es tarea fácil, pues se requiere determinación. Al principio, no necesariamente tiene que dar empleo a otros; bastará con autoemplearse, como lo hicieron Rogelio, Marco, y, posteriormente, se incorporarán otras personas en la medida que la empresa crezca, como ocurrió con David.

Es preciso organizar su trabajo para después poder hacerlo con el de otras personas que colaboren y tomar mejores decisiones basadas en la información. Así, podrá enfocar mejor sus esfuerzos mercadológicos para identificar las necesidades insatisfechas en su mercado y echar mano de la creación de contenidos y su difusión por medios electrónicos.

Si después de leer estas líneas usted quiere tomar el camino del mundo de los sistemas digitales, pero aún no sabe por dónde empezar, no dude en ponerse en manos de un experto que cumpla con sus expectativas.

## Referencias

López S. J. (13 de octubre, 2019). Economía digital, al rescate de las Pymes. Recuperado en: <<https://expansion.mx/opinion/2019/10/13/economia-digital-al-rescate-de-las-pymes>>.

Punto Zip Informática & Marketing (31 de octubre, 2019). Equipo. Recuperado en: <<https://www.puntozip.com.mx/index.php>>.

### **Julio César Olvera Hernández**

Diplomado en Gestión del Conocimiento  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[julioc.olverah@gmail.com](mailto:julioc.olverah@gmail.com)





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

La librería electrónica más grande en América Latina  
especializada en temas contables y administrativos

**¿Qué puedes encontrar en FCA Publishing?**



• Libros

• Revistas

• Material Educativo

• Casos de enseñanza

• Ponencias

• Apuntes

• Materiales audiovisuales

y mucho más...



Publicaciones  
Empresariales  
**UNAM • FCA**  
Publishing



/FCAUNAMOFICIAL