

Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa



Núm. 181,
enero-febrero
de 2020

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



Grupo Los Danzantes:

Emprendimiento entre lo divino y lo mundano

- Elabore su proyecto de inversión para la expansión
- Organizaciones ambidiestras: El futuro de los negocios



¿Sabe por qué y cómo diseñar objetivos?

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
Secretaría de Planeación

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

Mtro. Gustavo Almaguer Pérez
Secretario de Personal Docente

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

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

Lic. Ernesto Durand Rodríguez
Secretario de Difusión Cultural

Mtra. Silvia Berenice Villamil Rodríguez
Secretaría de Vinculación

Mtra. Mitzi Jacqueline Gómez Morales
Secretaría 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 Saúl Ramírez. Soy artista plástico y desde hace 12 años tengo mi taller de alfarería, con una tienda al frente, en Huayápam, Oaxaca, donde mis alumnos y yo vendemos. A partir de que implementamos el pago electrónico de las piezas, nuestras ventas han aumentado alrededor de 25%, pero el pago de comisiones bancarias es cada vez mayor. En el artículo “Pagos electrónicos para intensificar los pequeños negocios” se menciona que, mediante el uso de códigos de barra bidimensionales, las comisiones son casi nulas, lo que llama mi atención; sin embargo, no tengo claro cuál podría ser una buena opción para el taller.

Estimado Saúl, felicitaciones por fomentar que los jóvenes tengan una oportunidad de formación y empleo en una organización como la tuya y en una disciplina artística emblemática de México como la alfarería. También nos alegra que las ventas del taller vayan en aumento.

Un medio de pago es algo esencial para los negocios que quieren proporcionar a sus clientes el método más conveniente para pagar por los productos y servicios que ofrecen. Además, los medios de pagos proporcionan acceso más rápido al dinero en comparación con las transferencias bancarias tradicionales, aunque generan costos por comisiones bancarias que debe pagar el emprendedor.

En el 2019, el Banco de México puso a disposición de las empresas, particularmente las pequeñas, la plataforma CoDi para facilitar las transacciones de pago y cobro por medio de transferencias electrónicas seguras mediante el uso de un código de barras bidimensional (QR), dando paso a la posibilidad de realizar transacciones monetarias de forma segura, ahorrar costos y tiempo a clientes y emprendedores.

La tecnología QR es capaz de almacenar una gran cantidad de datos que posteriormente son leídos y mostrados desde una aplicación en un teléfono móvil o *smartphone*. Este código lo proporciona el Banco de México y los vendedores únicamente deben imprimirlo y ponerlo a la vista del cliente para que pueda escanearlo con su teléfono. Las operaciones son inmediatas, no generan comisiones si son menores a \$8,000 pesos y puedes tener un mayor control de tus finanzas, además de que podrás generar un historial de operaciones.

Para poder realizar cobros, tan sólo necesitas una cuenta en alguna institución financiera y descargar la aplicación CoDi Banxico en un dispositivo móvil. Para llevar a cabo la transacción, el cobrador genera un mensaje por medio de su dispositivo móvil y el pagador recibe y acepta el mensaje de cobro, después la aplicación les notifica a ambos la confirmación del pago.

Los QR poco a poco se convierten en una tendencia en el pago electrónico entre las micro y pequeñas empresas. La mejor opción para implementarlos es evaluar si éstos satisfacen la necesidad de tu negocio y la de tus clientes, es decir, la mejor opción es la que se adapte a tu entorno, te brinde confianza y seguridad, te permita un flujo de información continuo y haga crecer tu negocio.



En el número 181

6

Talento humano Asertividad en la comunicación de dirigentes

Aline Cedillo Valadés
Luis Alberto Gómez Alvarado

11

Tecnología, innovación y competitividad Organizaciones ambidiestras: El futuro de los negocios

Jorge Peralta García
Guillermo Muñoz Urbina

15

Sustentabilidad y responsabilidad social Sustentabilidad social corporativa: La vocación humana de las empresas

Miguel Ángel Reyna Castillo
Nadima Simón Domínguez

19

Las empresas hablan Grupo Los Danzantes: emprendimiento entre lo divino y lo mundano

Sair Martínez Hernández

25

Ventas y mercadotecnia ¿Sabe por qué y cómo diseñar objetivos?

Ana Luisa Nava López

30

Talento humano Metodología HERO para desintoxicar organizaciones

José Alfredo Tejeda Ramírez



34

Sustentabilidad y responsabilidad social
Factores, relaciones e impacto ambiental: el caso del agave mezcalero

Ignacio Alejandro Olivares Chapa
Graciela Bribiesca Correa

38

Finanzas y economía
Elabore su proyecto de inversión para la expansión

José Antonio Morales Castro
Graciela Enríquez Guadarrama

42

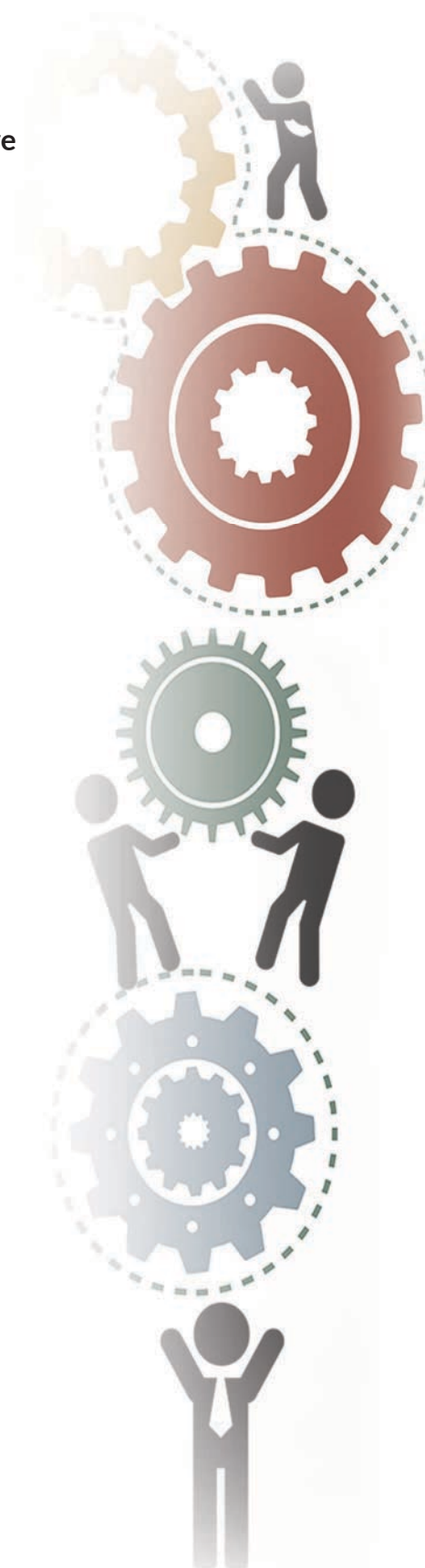
Vinculación empresarial
Coworking para integrar la comunidad emprendedora

Fernando Javier Moreno García

46

Tecnología, innovación y competitividad
El Método Delphi en la prospectiva empresarial

Norma Angélica Flores Vázquez
María Dolores Romero Pérez



Asertividad en la comunicación de dirigentes

Aline Cedillo Valadés

Luis Alberto Gómez Alvarado

Identifique, de la mano de los expertos, las habilidades para desarrollar de forma correcta la comunicación asertiva dentro de su organización, tarea indispensable si desea ser un emprendedor que dirija con efectividad.

El nivel de desempeño y logro de los objetivos de las organizaciones están relacionados con la capacidad de comunicación de sus dirigentes, ya sean directivos o emprendedores. La comunicación, para que sea efectiva, debe darse en dos sentidos: del dirigente hacia el dirigido y de éste a su superior. Uno de los factores más importantes para mantener la calidad de la comunicación es entender que tiene una relación directa con la asertividad, por lo que ponerla en práctica puede mejorar el desempeño de los equipos de trabajo. Una persona asertiva puede dejar claro que hay diferencia en las ideas, sin dañar la imagen que tiene de él su interlocutor.

Es común que al comunicarse se centre la atención en la comunicación verbal, pues el mensaje se codifica mediante la lengua (nacional o extranjera). No obstante, en toda comunicación cara a cara, existen múltiples mensajes no verbales que se emiten y se reciben, pero sólo algunas personas son conscientes de ello y, generalmente, es para obtener una ventaja. Veamos cuáles son y cómo pueden mejorarse las habilidades sociales.

Habilidades sociales de comunicación

Para Caballo, las habilidades sociales son “un conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación inmediata, respetando esas conductas en los demás, y generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la posibilidad de futuros problemas” (2009, p. 6). Los dirigentes deben desarrollar habilidades sociales para mantener relaciones adecuadas con sus colaboradores y lograr que éstos sean capaces de ejecutar las tareas y funciones como se les indicó; además, es importante que sean capaces de lograr que el personal se sienta motivado y cumpla con sus responsabilidades.

Para facilitar el estudio de las habilidades sociales de comunicación, se desglosan en tres componentes: cognitivos, fisiológicos y conductuales. Los primeros se refieren a los pensamientos y creencias que son únicos en cada persona. Se han desarrollado a lo largo de la vida y en cada momento se encuentran influidos por la cultura y las circunstancias. Este proceso lleva a pensar lo que se desea comunicar y en lo que los demás comunican, es decir, va en doble sentido.



Los componentes fisiológicos son las reacciones corporales que presenta la persona durante el proceso de comunicación y relación con los demás. Éstos son sensaciones como la falta de aire (la modificación de la respiración), la variación de la temperatura corporal, sensación de hormigueo, alteración en la frecuencia cardíaca (aumentos en los latidos del corazón o cambio en la presión arterial), entre otros, y que denotan las emociones cuando realizamos intercambios sociales.

Los componentes conductuales se refieren a la comunicación que se realiza mediante palabras, pero también a toda la información que emitimos con nuestro rostro, cuerpo y la forma particular de cantar el lenguaje (prosodia). Incluye la forma en que nos vestimos y arreglamos, si tenemos algún elemento especial físico que nos distinga (como son los tatuajes), la distancia que marcamos para cada tipo de relación (proxémica), etcétera. Este componente incluye la comunicación no verbal, la que de acuerdo con Bonaccio, O'Reilly, O'Sullivan y Chiochio (2016) permite desplegar atributos personales, ejercer dominación y establecer una jerarquía para elevar la calidad en las relaciones y la manifestación de emociones.



Quienes realizan una comunicación asertiva deben dominar su inteligencia emocional para alcanzar buenos resultados

Los dirigentes deben estar conscientes de estos tres elementos para controlarlos y alinearlos con sus objetivos de comunicación, lograr que su mensaje sea comprendido y tenga mayor impacto en sus colaboradores, así como ver si los mensajes son congruentes, el nivel de sinceridad del emisor o el grado en que los subordinados comprenden y/o aceptan lo que el dirigente les dice.

Las habilidades sociales de los dirigentes comprenden: formular, aceptar o rechazar peticiones; negociar, expresar sus puntos de vista y defender sus opiniones; afrontar las críticas que se hagan de su persona o su trabajo; expresar sus pensamientos y sentimientos adecuadamente; organizar y dirigir a otros; solucionar los conflictos; recibir y dar retroalimentación, y hablar en público. Para aprender estas habilidades, es necesario que el dirigente desarrolle su inteligencia emocional y asertividad con lo que incrementará sus capacidades para que, junto con el personal, genere un clima organizacional que influya de forma positiva en el desempeño de su equipo de trabajo o de la empresa.

Inteligencia emocional al servicio de la comunicación

Para Goleman, la inteligencia emocional es “la capacidad que tiene un individuo de reconocer sus propios sentimientos y los de los demás, de motivar y manejar adecuadamente las emociones en él mismo y en sus relaciones” (2000, p. 226). El desarrollo de la inteligencia emocional se trabaja en dos aspectos: a) es necesario distinguir entre las sensaciones, las emociones, los sentimientos y las cogniciones que ocurren en sí mismo, y b) captar, entender y decidir qué hacer con las que experimentan los otros.

La inteligencia emocional en el aspecto personal supone: autoconocimiento, autoestima, autorregulación o autocontrol y automotivación, mientras que en el aspecto social significa empatía y desarrollo de habilidades sociales. El dirigente debe hacer uso de su inteligencia emocional para detectar si sus colaboradores no se encuentran satisfechos con alguna situación laboral y actuar de acuerdo con lo que se requiera, así como en los casos en que se demanden comportamientos específicos para ajustarse a entornos cambiantes, por ejemplo, frente al crecimiento de la empresa.

Cuando un dirigente logra dar una solución satisfactoria a la situación laboral que provoca malestar entre los colaboradores, éstos confían en ella o él, porque los hace sentirse cómodos en ambientes conflictivos o difíciles; sentirse considerados y apoyados aumenta su sentido de pertenencia y satisfacción con la organización. Con el tiempo se desarrolla la inteligencia emocional dentro de la organización y esto trae consigo un clima organizacional favorable, en el que la forma de relacionarse con el dirigente influye en el desempeño del personal y en la decisión de permanecer en el lugar de trabajo.



La asertividad y cómo incrementarla

Esta palabra tiene su origen en el latín *asertus*, que significa afirmar con certeza alguna cosa. Esta habilidad social ayuda a establecer una comunicación efectiva que también se apoya de la inteligencia emocional y en otras características personales, como la autoestima; su objetivo es transmitir mensajes de forma clara a un receptor (Castanyer, 1996). La asertividad facilita la resolución de conflictos, la negociación, la cooperación, la colaboración y reafirma la autoestima propia y la de los demás.

Para Flores, la asertividad es “la habilidad verbal para expresar deseos, opiniones, limitaciones personales, sentimientos positivos y negativos, así como la defensa de derechos e intereses, manejo de la crítica positiva y negativa, manifestación y recepción de alabanzas, declinación y aceptación de peticiones e iniciación de la interacción de manera directa, honesta y oportuna, respetándose a sí mismo y a los demás durante las relaciones interpersonales en situaciones de servicio o consumo, relaciones afectivas y educativo-laborales en un contexto sociocultural determinado” (2002, p. 42). La asertividad regula la comunicación y presta atención en quién es el interlocutor con sus ideas, emociones y percepciones.

La comunicación asertiva resulta de combinarse con otras habilidades: la inteligencia emocional y la comunicación verbal y no verbal

Hasta ahora, no existe un modelo único, aceptado de forma general, que defina todas las características que debe poseer una persona asertiva; no obstante, los modelos de asertividad incluyen la inteligencia emocional y la comunicación verbal y no verbal (Castanyer, 1996). Algunas ideas para incrementar la primera son:

- El autoconocimiento es la capacidad de detectar las emociones que se manifiestan en una situación determinada; para lograrlo, se requiere percibir las emociones en el cuerpo (sensaciones) y después determinar qué emoción siento o qué combinación de emociones experimento frente a una circunstancia. Para lograr el autoconocimiento es útil responderse, por ejemplo, ¿qué relaciones tengo?, ¿cuáles son las más significativas y cómo me siento en cada una de ellas?, ¿cuáles son mis diferentes roles y cómo me siento en cada uno?
- La autoestima positiva o alta genera un concepto realista de sí mismo y de sus capacidades, habilidades, conocimientos y experiencias, así como respeto por sí mismo y por los demás. Estas personas no requieren demostrar que son superiores y tampoco sienten que sean inferiores a los demás, lo que les facilita expresar lo que piensan o sienten. Recordar los logros que ha tenido en las últimas semanas, ayuda a recuperar la autoestima, no interesa si son poco importantes.
- El autocontrol es la capacidad de manejar las propias emociones e impulsos y permite estar abiertos al diálogo. Es importante poner atención y ser consciente de las emociones que manifiesta la persona frente a situaciones diarias o a algún evento extraordinario.
- La automotivación es la capacidad de persistir ante los obstáculos y mantener el entusiasmo para realizar las tareas que llevan al logro de objetivos. Esto requiere darse cuenta de las cosas que le agradan de las tareas que realiza.

- La empatía es la capacidad de percibir lo que otros sienten; en el nivel más alto, se encuentra la compasión, que consiste en sentir algo en sí mismo por percibir el sentimiento en los otros. Requiere, por ejemplo, poner atención en las expresiones faciales para ver indicios de emociones como: alegría, tristeza, sorpresa, miedo, enojo, asco, desprecio (Ekman y Friesen, 1975). Para la interpretación de expresiones, es necesario comprender los contextos y las historias y personalidad de cada uno de los interlocutores.
- Las habilidades sociales consisten en percibir, comprender y manejar las cogniciones, emociones y comportamientos de los demás, que facilitan las relaciones entre personas. Para desarrollarlas, puede asistir a reuniones sociales diferentes y participar en actividades sociales con personas desconocidas.
- La retroalimentación promueve que se establezca un intercambio de mensajes, escuchar con respeto a la persona, a pesar de que no esté de acuerdo con sus ideas. Lo primero es motivar a que la contraparte exprese sus ideas, por lo que es muy importante saber escuchar. Utilice la escucha activa, es decir, ponga atención a lo que le dice el interlocutor (lenguaje verbal), pero también al lenguaje no verbal que le indica al otro su interés por lo que expresa.
- El discurso debe ser claro, por lo que debe ajustar la forma en que se expresa al escucha, y directo: decir lo que desea de forma conveniente para que el mensaje sea recibido (escuchado) y comprendido.

El acto de comunicación es un proceso global que implica al cuerpo, a la mente y a las habilidades sociales

En cuanto a la comunicación verbal, algunas sugerencias para mejorar nuestras habilidades son:

- La congruencia externa se refiere a estar al tanto de que todo lo que se dice tiene una correspondencia directa con la realidad.
- La lógica consiste en verificar que los discursos tienen una congruencia interna, es decir, que en todo lo que se expresa no existen contradicciones.
- En la duración del habla, se espera que exista tiempo para que cada uno pueda hablar, es decir, todos tienen un turno para hablar y para escuchar; los tiempos se ajustan a lo que cada uno quiere expresar, por lo que se sugiere poner atención en el tiempo que dedica para puntualizar sus argumentos claves en la conversación. Si tiene un diálogo con una persona, escuche aproximadamente el mismo tiempo que habla.



En lo referente a su comunicación no verbal, se debe tomar en cuenta dos aspectos: la comunicación corporal y la paralingüística; en la primera, se sugiere mantener los criterios específicos de cada cultura, es decir, de lo que cada grupo social cree que es lo correcto, entre otros, ver a los ojos a su interlocutor mientras conversan; hacer sentir al otro que estamos atentos, pero sin ser invasivo; expresiones faciales acordes con el mensaje que se transmite o se recibe; el cuerpo está frente al interlocutor y mantiene una postura que no demuestre aburrimiento o cansancio; cuidar que los movimientos acompañen lo que se expresa, de preferencia que muestren seguridad y evitar los que denotan nerviosismo, ignorar a los demás o utilizar la rudeza (Knapp, 1982).

Las entonaciones que damos a la voz corresponden a los componentes paralingüísticos: volumen adecuado al entorno y las circunstancias en que se presenta la conversación; variaciones en el tono, con énfasis en las frases a las que quiere dar importancia, cuando el tono no varía tiende a aburrir a los demás; la fluidez en el discurso se logra manteniendo un ritmo y haciendo silencios cuando es conveniente; la velocidad al hablar debe mantenerse moderada para que el mensaje sea comprensible, aunque la credibilidad es mayor cuando es más rápida y no lenta.

La asertividad promueve que en la relación entre directivos y colaboradores se mantenga una comunicación respetuosa, directa y abierta para que los mensajes del dirigente tengan mayor probabilidad de ser aceptados por los colaboradores, así como la retroalimentación que el equipo de trabajo le dé a su dirigente. En este tipo de comunicación, existe comprensión de las necesidades y deseos de las personas que intercambian información debido a una constante retroalimentación, que es posible por la disminución o eliminación del temor a ser juzgados por alguno de los integrantes, por diferencias de opinión.

Llacuna y Pujol (2004) proponen las siguientes técnicas para mejorar la asertividad:

- “Disco rayado”. Reconocer cuando no accede a una petición y la persona utiliza la repetición de la solicitud, una y otra vez, hasta que por hartazgo accede.
- “Banco de niebla”. Cuando le lanzan alguna crítica se debe buscar y reconocer la posibilidad de que sea una realidad o que, al menos, parta de ella.
- Aceptación positiva. Es la aceptación de algún elogio o felicitación sin desviar la atención del tema central o devaluar el elogio al utilizar la palabra “pero”.
- Interrogación confrontativa. Consiste en formular preguntas acerca del discurso del interlocutor para dar claridad a lo que quiere decir y disipar posibles conflictos.

El desarrollo de las habilidades sociales es indispensable para los dirigentes por el hecho de que se relacionan con personas y es por medio de ellas que logran sus objetivos. El dirigente que desarrolla un clima organizacional adecuado favorece la productividad de los colaboradores. Si bien, no es necesario que en las empresas todos sean amigos, lo aconsejable es establecer un entorno de trabajo respetuoso que propicie la realización de las tareas, la creatividad y la colaboración.

Referencias

- Bonaccio, S., O'Reilly, J., O'Sullivan L. Sh. & Chiocchio, F. (July, 2016). Nonverbal and communication in the workplace: A review and agenda for research. *Journal of Management*, 42(5), pp. 1044-1074.
- Caballo, V. (2009). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Madrid: Siglo XXI.
- Castanyer, O. (1996). *La asertividad: expresión de una sana autoestima*. Edo. de México: Serendepity.
- Ekman, P. & Friesen, V.W. (1975). *Unmasking the face, a guide to recognizing emotions from facial expressions*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Flores, M. (2002). Asertividad: una habilidad social necesaria en el mundo de hoy. *Revista de la Universidad Autónoma de Yucatán*, pp. 34-47.
- Knapp, L. M. (1982). *La comunicación no verbal, el cuerpo y el entorno*. Reimpresión en México: Paidós Comunicación.
- Goleman, D. (2000). *Inteligencia emocional: Por qué es más importante que el coeficiente intelectual*. Barcelona: Javier Vergara.
- Llacuna, J. y Pujol, L. (2004). *Catálogo de publicaciones: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*. Recuperado de: <<http://www.insht.es>>.

Mtra. Aline Cedillo Valadés

Maestría en Administración de Organizaciones
alinedcillo@gmail.com

Dr. Luis Alberto Gómez Alvarado

Coordinador de las especialidades en Alta Dirección, Recursos Humanos y Mercadotecnia
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Socio de Grupo Empresarial Icono y asociado de Medasapi
luialgo@yahoo.com.mx

Las fotografías de este artículo son cortesía del Dr. Adalberto Ríos Szalay.

Organizaciones ambidiestras: El futuro de los negocios

*Jorge Peralta García
Guillermo Muñoz Urbina*

La mejor cualidad que tiene una empresa moderna en estos días es la de adaptarse a su entorno. Para lograrlo, tiene como opción desarrollarse en el modelo de organización ambidiestra, que aquí se presenta.

En ambientes complejos y de bajo crecimiento económico, las organizaciones sufren porque sus resultados no son los esperados. En muchas ocasiones, los directivos han intentado hacer muy eficiente su organización, han pulido su maquinaria hasta grados verdaderamente admirables, pero sus resultados no son los esperados. Es el mercado el que no responde, los clientes son volubles y en un descuido se van sin avisar porque no existen razones que verdaderamente los animen a mantenerse fieles a una propuesta. Las ofertas se vuelven *commodities* y sus diferenciadores brillan por su ausencia o dejan de ser relevantes.

Ese modelo de negocio que durante años había sido exitoso, esos reconocimientos obtenidos en el camino, esas certificaciones de todos los ISO posibles, hoy ya no están dejando réditos, pero comenzar de nuevo es demasiado violento, no es posible, debe existir algún culpable.

También es cierto que muchas personas en la organización trabajaron muy fuerte en los años anteriores y que ahora esperan cosechar los frutos del esfuerzo sembrado durante tanto tiempo. No conciben que el cliente haya cambiado de opinión, que lo que antes funcionó ahora no lo hace, que ha llegado un chino o unos jovencitos con una aplicación digital a cambiarlo todo.

Las primeras reacciones, y es natural, son de negación, minusvalorando esas tendencias que gritan una realidad irremediable: Los modelos de negocio caducan. Todo tiene su ciclo, todo se acaba; los modelos de negocio también. Los clientes han evolucionado más rápido de lo que hemos hecho nosotros. Es una realidad que el mundo ha cambiado y que no todas las organizaciones han logrado equiparar esa velocidad o, peor aún: no han logrado proponer nada que impulse al cliente a generar nuevos apetitos donde ellos sean casi los únicos que puedan resolverlo.



La innovación no es algo nuevo, pues la han llevado a cabo la mayor parte de las organizaciones durante siglos. Lo que ha cambiado radicalmente es la velocidad del cambio en las propuestas y en la tecnología, la caducidad es muy rápida y hace cada vez más corta la vida de los productos. Todo cambia a una velocidad vertiginosa y los mercados que no cambian tanto (que los hay) se llenan de nuevos jugadores que juegan bien y que nos hacen reflexionar, en ocasiones, en que la experiencia vale de muy poco.

¿Cómo puede entonces una organización mirar permanentemente el futuro para dar pasos hacia adelante y al mismo tiempo no perder todo lo que ha logrado? Eso, que pareciera imposible o al menos presenta posiciones encontradas, está desapareciendo. Nos referimos a que el paradigma de la eficiencia en las organizaciones se ha roto, ya no es más una receta infalible para avanzar. Ejemplos como los siguientes aparecen cada vez con más frecuencia:

- a) Ocupar la capacidad al 100% implicará no tener espacio para cambios.
- b) Si no tengo holgura en mi fuerza de ventas no habrá quién visite clientes nuevos.
- c) Si no hago pruebas con este nuevo producto no terminaremos de descubrir su potencial.



En muchos casos tenemos las intenciones de intentar hacer algo diferente, pero no hay margen de maniobra; la eficiencia nos ha llevado a que la mentalidad de cero desperdicios nos obligue a centrarnos de tal forma en la operación actual, que no hay tiempo ni recursos disponibles para pensar en algo diferente. Estamos tan preocupados por cuidar el presente que perdemos de vista que el presente caducará muy rápido y cuando se quiera reaccionar tal vez será demasiado tarde.

La incertidumbre del futuro puede contrarrestarse mediante el modelo ambidiestro, que se planea según el presente y las condiciones organizacionales

Las organizaciones ambidiestras logran, por una parte, operar el modelo actual con criterios de ejecución eficaces y, por la otra, dedican agenda y recursos para delinear lo nuevo, con un alto grado de incertidumbre, pues el futuro es incierto. Él requiere un espacio porque la única manera de hacerse cargo de él eficazmente es cuando el futuro se pone en el tiempo presente traducido en agenda y presupuesto.

La dificultad que tiene el futuro es que requiere otro tipo de competencias que no son compatibles con la eficiencia y el ahorro; se requiere una mentalidad diferente que no siempre puede convivir en todas las personas; sólo algunas con capacidades pueden lograr un cierto grado de ambidiestralidad para lograr que convivan ambos mundos: presente y futuro.

En el nivel de estrategia, generalmente orquestada desde la alta dirección, la ambidiestralidad no sólo es deseable, sino también exigible en estos tiempos, pero la *praxis* es algo mucho más complejo que requiere, en la mayor parte de los casos, equipos y responsables diferentes. Sólo así será posible dedicar los recursos, tiempo y atención suficientes para gestionar con eficiencia la operación actual, por una parte, priorizando la rentabilidad y, por otra, dedicarle lo necesario a diseñar los nuevos modelos de negocio buscando la diferenciación y con ella la permanencia futura.

Ries (2018) cuenta que, en una charla, a principios del siglo XXI, con Jeff Immelt, el CEO de General Electric dijo: “Nadie quiere trabajar en una empresa anticuada. Nadie quiere comprar productos de una empresa anticuada. Y nadie quiere invertir en una empresa anticuada”. Una frase que podría llevarnos a todos a formular la pregunta: ¿Cómo es nuestra empresa, tiene rasgos de ser anticuada?



Y aunque nuestra empresa sea anticuada siempre tendremos la oportunidad de emplear nuestras capacidades para renovarla continuamente por medio de un proceso sistemático que incorpore nuevas ideas a su modelo de negocio. Si bien parece sencillo, pues no existe empresa que no quiera mejorar, que no quiera avanzar para superar los retos o incrementar sus beneficios, el problema radica en que no todas tienen la capacidad de hacerlo.

Tradicionalmente las bases de la competencia radicaban en el precio, la calidad, la variedad y el tiempo de entrega. Esas cuatro variables determinaban la capacidad que tenía una empresa para competir y para tener posibilidades de ganar. En un mundo en el que las barreras de entrada son importantes, cuando aparecían competidores no tenían grandes posibilidades de abrirse paso y quedarse con una parte del mercado.

Hoy vivimos un mundo donde la globalización ha puesto más a la mano capacidades de producción en todo el mundo. Aun cuando se trate de organizaciones pequeñas, esas capacidades están disponibles y accesibles, lo que ha abierto la puerta de las oportunidades de negocio y ha provocado que casi cualquiera pueda acceder a capacidades productivas a costos relativamente razonables. Sin embargo, han emergido nuevas bases para la competencia, adicionales a las anteriores: el diseño, las marcas, el acceso a nuevos mercados por medio del mundo digital, plataformas tecnológicas y modelos de negocio.

Las organizaciones aún trabajan en la mejora de sus productos o servicios o en la mejora de sus procesos para crecer en calidad y eficiencia operativa; pero también necesitan nuevas fuentes de crecimiento que sólo se logran mediante la innovación. Para la innovación, las herramientas de gestión tradicional no funcionan de forma eficaz. Es en este punto donde la mayoría de las empresas no ha logrado avanzar.

Lanzar nuevos productos y servicios y encontrar nuevas formas de experiencia del cliente que se salen de nuestro modelo operativo requieren de una disciplina cuyas herramientas de gestión son distintas a las tradicionales. Diseñar, prototipar, validar, pivotar son parte de un nuevo lenguaje y de una nueva disciplina que no va de la mano con explotar el modelo de negocio actual, sino de descubrir nuevas oportunidades y diseñar el modelo de negocio futuro. Tal vez la convivencia de estos dos mundos es lo que define si una empresa es moderna o no.

El trabajo de las empresas modernas debe realizarse con seriedad y responsabilidad, sin omitir la inclusión y participación de sus integrantes

No se trata de falta de capacidad ni de ideas, sino de herramientas porque el desarrollo de proyectos tiene una esencia distinta en la que se requiere de otras métricas para medir sus avances. Una empresa moderna sabe que esos dos mundos, el del aprovechamiento del modelo actual y el del descubrimiento del nuevo, deben convivir de forma ordenada y sinérgica.

Una empresa moderna es aquella en la que los empleados pueden proponer nuevas ideas y cuentan con las herramientas para desarrollarlas. Donde la regla y la norma, necesarias en cualquier organización, no son un candado para pensar en el futuro y visualizar algo mejor que lo de hoy. En una empresa moderna, no hay silos; se trabaja de forma transversal, no como en feudos donde no hay interacción. En una empresa moderna, la preocupación por el retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) y los resultados a corto plazo no les impiden moverse en medio de la incertidumbre de los nuevos proyectos.

Pero, ¿qué se espera que ocurra en una empresa moderna? Las respuestas son:

- Se piensa en grande, se ejecuta en pequeño y paso a paso para que los fracasos no sean losas sino aprendizajes; para que las ideas se validen al mejor ritmo posible; se confirmen las oportunidades de negocio para ejecutarlas con velocidad y esto permita crecer aceleradamente.
- Se cuestiona frecuentemente las reglas, buscando que los clientes sean el punto de partida para el cambio.
- Los horarios pueden no ser homogéneos y los lugares de trabajo tampoco; la flexibilidad es la premisa para lograr un resultado mejor.
- No se piensa en las barreras de entrada para los competidores, sino en las barreras de salida para clientes felices a los que se les genera valor.

Como podrás darte cuenta, estamos frente al gran reto de aprovechar lo que tenemos para construir una nueva cultura en nuestras organizaciones donde el largo plazo se acompaña de un proceso ágil de experimentación para descubrir esas nuevas oportunidades que hagan realidad esa visión. Saber manejar la incertidumbre será la clave para correr ciertos riesgos e ir más rápido que los demás. Parece que tenemos mucho por hacer si queremos que nuestras empresas sean modernas y donde la gente quiera trabajar, los clientes quieran comprar y donde haya personas dispuestas a invertir su tiempo, su dinero y su futuro.

El futuro es de las organizaciones ambidiestras porque logran combinar de forma exitosa el uso efectivo del modelo de negocio actual con el descubrimiento de nuevas oportunidades. Son dos mundos que requieren una lógica diferente. En el mundo actual, si una organización quiere trascender en el tiempo y no sufrir las consecuencias de una muerte prematura, debe ir al ritmo del cambio que marcan sus clientes: los de hoy y los de mañana.

Referencias

Ries, E. (2018). *El camino hacia el Lean Startup*. España: Deusto.

Dr. Jorge Peralta García

Idearia Lab, Director General
jorge@idearialab.com

Ing. Guillermo Muñoz Urbina

Idearia Lab, Director de Operaciones
guillermo@idearialab.com

Sustentabilidad social corporativa: La vocación humana de las empresas

*Miguel Angel Reyna Castillo
Nadima Simón Domínguez*

La perspectiva social de la sustentabilidad abarca diversos ámbitos para contribuir al buen desarrollo de la vida de las personas. En el caso empresarial, parte de identificar elementos propositivos en la vida misma de quienes integran las organizaciones.

Cada vez son más las empresas que atienden al llamado de la sustentabilidad corporativa. Y aunque la sustentabilidad supone un llamado de triple desarrollo (económico, ambiental y social) la esfera social de la sustentabilidad ha sido la menos atendida y muchos la consideran “el pilar olvidado de la sustentabilidad” (Mani, Gunasekaran y Delgado, 2018). Pero ¿qué implica la sustentabilidad social corporativa?, ¿es una opción más de responsabilidad social?, ¿realmente es un llamado del que depende la existencia a largo plazo de las empresas?

Naturaleza antropológica de la empresa y sustentabilidad corporativa

Un hecho irrefutable es que la empresa nace de lo humano, es intervenida por humanos y está dirigida a seres humanos. El “ser” y el “quehacer” de la empresa se entretajan con la interacción de las personas, por lo que dicha interacción le da un esencial vínculo social. Entonces, la empresa nace de una sociedad que la crea, pues ninguna empresa hace un bien o servicio para sí misma, está en el “ser” de la empresa el “hacer” para los demás.

En el informe *Nuestro futuro común* (Brundtland, 1987), se advierte que el considerar sólo el crecimiento económico como un fin último implicará la construcción de un mundo soportado en la pobreza, la desigualdad, el colapso ambiental. Seguir las normas de un crecimiento económico acelerado que tiene como máxima el “tener mucho, rápido y a costa de lo que sea” nos coloca en un mundo incapaz de sostenerse a largo plazo. La invitación medular de nuestro futuro común es al desarrollo sustentable, a heredar una economía, un ambiente y una sociedad que garantice el bienestar a las futuras generaciones.

El desarrollo de la sustentabilidad no se agota en una empresa ni en un sector empresarial, es decir, las empresas no hacen a la sustentabilidad, pero tampoco las exenta de tener que ver con sus efectos y sus causas, pues cotidianamente contribuye (positiva o negativamente) al desarrollo



sustentable. El llamado a la conciencia corporativa estriba en cuestionarse: si bien mi empresa no es la responsable de la pobreza mundial, ¿en qué medida contribuye a la injusticia económica?; no es la causante del daño ambiental en todo el mundo, pero ¿en qué medida sus operaciones contribuyen a la contaminación?; tampoco es responsable de la desigualdad en el mundo, no obstante ¿en qué medida sus políticas permiten la inequidad dentro y fuera de la empresa?

Sustentabilidad social corporativa: ¿bienestar de qué?

Se puede describir la sustentabilidad social corporativa como aquellas acciones de la empresa que remedian la huella social causada por la injusticia al no proponerse mejorar la calidad de vida de las personas. La empresa puede generar acciones remediales o de promoción que favorezcan al bienestar de la sociedad involucrada con su entorno. Pero ¿qué es bienestar social?



El filósofo y economista Amartya Sen (1996) propone un enfoque distinto al hablar de bienestar; critica el sesgo y el reduccionismo que esconden las clásicas mediciones de bienestar en las naciones. Sen sostiene que no es posible conocer la calidad de vida de las personas con la participación per cápita del producto interno bruto. La riqueza generada por una nación no determina el bienestar individual de sus ciudadanos. Habría primero que responder a la pregunta, ¿en qué porcentaje participa cada ciudadano de esa riqueza? Pero Sen va más allá de una sencilla acción distributiva y se pregunta: ¿qué tanta capacidad/oportunidad tienen las personas de un país para ser agentes de su propio bienestar? Ya no es un tema de posesión de bienes, sino de la capacidad/oportunidad de autogenerar los valores para la propia calidad de vida, es decir, empoderamiento social.

Sen y Nussbaum (1993) concluyen que hay cuatro factores que detonan el empoderamiento social en una comunidad: educación, salud, ingreso justo y equidad de género. Es preciso hacer preguntas acerca del tema de salud y los servicios médicos; no basta con sólo hablar del acceso a ellos, sino también de su calidad. Respecto de la educación, se refiere al acceso, naturaleza y calidad. Saber del trabajo, su acceso, pero también si es satisfactorio o tedioso, si los trabajadores disfrutan de dignidad y control, si la relación entre patrones y empleados es humana o denigrante. Es necesario saber a qué beneficios políticos y legales tienen acceso los ciudadanos, qué libertades tienen para conducir sus vidas.

En la actualidad, el concepto de bienestar implica conocer detalles de la vida de las personas, más allá de lo económico

Es necesario conocer cómo se conducen las relaciones familiares y entre los géneros y las formas en que estas estructuras fomentan o dificultan otros aspectos de la actividad humana. Sobre todo, se requiere saber la forma en que la sociedad de que se trata permite a las personas imaginar, maravillarse, sentir emociones como el amor, la gratitud, que suponen que la vida es más que un conjunto de relaciones comerciales y que el ser humano, a diferencia de una máquina, es un “misterio insondable”. Habría que conocer la capacidad de cada persona de ser libre para llevar una determinada clase de vida (Sen, 1993).

Sustentabilidad social corporativa: un llamado a los países emergentes

En la tendencia global, los países desarrollados están condicionando a las empresas de economías emergentes a evidenciar factores de sustentabilidad social en sus prácticas para poder ser candidatos a la proveeduría de suministros. La sustentabilidad social es una exigencia regulatoria para los países emergentes, pero además se está convirtiendo en una garantía de eficiencia. Los estudios en países emergentes destacan las investigaciones realizadas en la India. Rajak y Vinodh (2015) modelaron un conjunto de indicadores para evaluar el desempeño de la sustentabilidad social en las

empresas manufactureras indias; en su trabajo proponen cuatro dimensiones: recursos humanos internos, población externa, partes interesadas y desempeño macrosocial (véase Tabla 1).

Tabla 1. Dimensiones del modelo de sustentabilidad social corporativa

Recurso humano interno	Población externa	Partes interesadas	Desempeño macrosocial
<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades de trabajo - Compensación de empleo - Prácticas de salud y seguridad - Investigación y Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> - Salud y educación - Infraestructura de vivienda y servicios - Seguridad - Cohesión social - Servicios regulatorios y públicos - Gobernanza 	<ul style="list-style-type: none"> - Audiencia colectiva - Participación - Voz y voto en la decisión 	<ul style="list-style-type: none"> - Bienestar macroeconómico - Oportunidades de negocio - Monitoreo, legislación y cumplimiento

Fuente: Elaborado a partir de Rajak y Vinodh (2015).

La cadena de suministro: escenario clave para la sustentabilidad social

Los compradores de los países desarrollados han encontrado en la cadena de suministro un escenario clave para procurar acciones sociales en sus proveedores y así tratar temas como corrupción, seguridad, derechos humanos, calidad de producto, entre otros tópicos que vulneran especialmente a las regiones emergentes (Hutchins y Sutherland, 2008). Para Carter (2005), el desempeño de un proveedor además tiene un papel clave en el desempeño a largo plazo de la empresa focal y a medida que la empresa extiende su base de proveedores a las economías emergentes, las acciones del proveedor ponen en riesgo a la cadena de suministro de la empresa focal y muchos de estos riesgos son aspectos sociales que afectan la operación de suministro (Klassen y Vereecke, 2012).

Por lo anterior, últimamente países desarrollados han hecho de la sustentabilidad social una demanda para países emergentes y han solicitado a sus proveedores evidencia de cuidado en los aspectos sociales. Un ejemplo son las certificaciones ISO 26000, relativo a la Responsabilidad Social y derechos humanos, y certificaciones especializadas en proveedores de la cadena de suministro con la ISO 20400, referente a las Compras Sustentables (Teixeira, Assumpção, Correa, Savi y Prates, 2018). También la investigación académica actual ha puesto foco al tema de la sustentabilidad social y su relación con la gestión de las cadenas de suministros de países emergentes (aguas arriba-aguas abajo), concentrada especialmente en los proveedores.

El bienestar social infiere de forma directa en el ámbito mercantil y, de no preverse, puede entorpecer su trabajo

Recientemente, otros investigadores de la India, como Mani, Gunasekaran y Delgado (2018) han investigado la sustentabilidad social corporativa en la cadena de suministro de países emergentes, desde el enfoque teórico de los recursos y un método empírico mixto, y encontraron evidencia significativa de que los problemas de sostenibilidad social de los proveedores conducen indirectamente al rendimiento de la cadena de suministro del comprador, mediado por el desempeño social de los proveedores. Obtuvieron 18 medidas válidas de sostenibilidad social del proveedor en cinco dimensiones sociales: derechos laborales, seguridad y salud, responsabilidad social, diversidad y responsabilidad del producto. Los resultados también sugieren una relación positiva entre las prácticas de sostenibilidad social del proveedor y el desempeño de la cadena de suministro mediado por el desempeño del proveedor.

Reflexiones finales

La realidad nos indica que la inversión que realizan las empresas grandes en México impulsa la actividad económica y reduce, aunque sea mínimamente, el problema del desempleo. Sin embargo, a la par ha disminuido la calidad laboral en materia de derechos, salarios y estabilidad, además de que han aumentado sus índices de contaminantes en el medio ambiente.

¿Esto en qué afecta a las Pyme? Les repercute directamente porque muchas de ellas son proveedoras primarias o secundarias que suministran a las grandes empresas. Afecta negativamente la calidad de vida de los entornos sociales, así como los recursos como el agua, la tierra y el aire de donde nace la materia prima que se utiliza.

zará en la producción, pero también donde se genera la satisfacción de las necesidades básicas para la sobrevivencia humana. Las acciones no sustentables de algunos grandes corporativos están precarizando la vida de las personas y del ambiente que rodea a la pequeña y mediana empresa.

¿Pueden hacer algo las Pyme ante la crisis sustentable en México? Las Pyme representan 98.02% de las unidades económicas del país, lo que les concede un inigualable poder de decisión para el futuro del desarrollo sustentable corporativo en México. Todo inicia por la indignación y la acción individual de uno de los 4.1 millones de pequeños y medianos empresarios. Una iniciativa individual lleva a cambiar una cultura organizacional, la de su empresa; con el tiempo la suma de organizaciones lleva a iniciativas político-económicas y ello a una cultura social sustentable.

Hoy en día, los estudios han mostrado el impacto positivo en la rentabilidad de empresas que han optimizado recursos y se vuelven ecoeficientes; asimismo, se ha encontrado un impacto positivo en el desempeño organizacional de las empresas que han decidido promover entre su personal salarios justos, salud, equidad de género, balance entre vida/trabajo, motivación, trabajo en equipo, etcétera. Lo anterior plantea la posibilidad de caminar hacia un sector empresarial sustentable en México y tu decisión individual siempre tendrá una consecuencia colectiva.

Referencias

- Brundtland, G. H. (1987). Our common future-call for action. *Environmental Conservation*, 14(4), pp. 291-294. doi:10.1017/s0376892900016805-
- Carter, C. R. (2005). Purchasing social responsibility and firm performance: The key mediating roles of organizational learning and supplier performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(3), pp. 177-194.
- Hutchins, M. J. & Sutherland, J. W. (2008). An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), pp. 1688-1698. doi:10.1016/j.jclepro.2008.06.001.
- Klassen, R. D. & Vereecke, A. (2012). Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance. *International Journal of Production Economics*, 140(1), pp. 103-115.
- Mani, V., Gunasekaran, A. & Delgado, C. (2018). Enhancing supply chain performance through supplier social sustainability: An emerging economy perspective. *International Journal of Production Economics*, 195, pp. 259-272. doi:10.1016/j.ijpe.2017.10.025.
- Nussbaum, M. & Sen, A. (1993). *Quality of life* (1st ed., pp. 54-78). UK: Oxford University.
- Opp, S. M. (2017). The forgotten pillar: a definition for the measurement of social sustainability in American cities. *Local Environment*, 22(3), pp. 286-305.
- Rajak, S. & Vinodh, S. (2015). Application of fuzzy logic for social sustainability performance evaluation: a case study of an Indian automotive component manufacturing organization. *Journal of Cleaner Production*, 108, pp. 1184-1192. doi:10.1016/j.jclepro.2015.05.070.
- Sen, A. (1996). Capacidad y bienestar. 54-83. En Nussbaum, M. and Sen, A. (1993). *Quality of life* (1st ed., pp. 54-78). UK: Oxford University.
- Teixeira, C. R. B., Assumpção, A. L., Correa, A. L., Savi, A. F. & Prates, G. A. (2018). The contribution of green logistics and sustainable purchasing for green supply chain management. *Independent Journal of Management & Production*, 9(3), pp. 1002-1026.

Dr. Miguel Ángel Reyna Castillo

Investigador posdoctoral
División de Investigación
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
miguelreyna80@hotmail.com

Dra. Nadima Simón Domínguez

Profesora Emérita
División de Investigación
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
nadimasimon@hotmail.com

Nota: Contribución dentro del proyecto financiado por la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA).

Las fotografías de este artículo son cortesía del Dr. Adalberto Ríos Szalay.

Grupo Los Danzantes: Emprendimiento entre lo divino y lo mundano

Sair Alejandra Martínez Hernández

El emprendimiento es una acción que no siempre resulta a la primera. Pero hallada la veta correcta, el emprendedor está en condiciones de hacer partícipes a otros de su éxito. El Grupo Los Danzantes nos da diversas muestras de ello.

La industria restaurantera en México se dedica a proveer servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato en establecimientos, es decir, en general no lleva a cabo ningún procedimiento de conservación o envasado del producto, por lo que existe una brecha temporal muy corta entre la preparación de alimentos y bebidas y su consumo; con ello se descarta la formación de inventarios.

De acuerdo con el último censo realizado por la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac, 2014), en el país existen cerca de 515 mil 059 establecimientos dedicados exclusivamente a la preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas. El 8% de éstos son restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o comida corrida y sólo cinco entidades federativas concentran 40% de los establecimientos dedicados al servicio de preparación de alimentos y bebidas.

La Canirac destaca que en la Ciudad de México se ubican 51 mil 196 unidades económicas del sector que dan empleo a poco más de 214 mil 200 personas, lo que representa 26.41% del personal ocupado en esta clase de actividad en el nivel nacional. Otro indicador de la importan-

cia de esta industria es que, de acuerdo con la misma fuente, 34% del gasto corriente de las familias mexicanas se destina al consumo de alimentos y bebidas, y de este gasto 21% lo llevan a cabo fuera del hogar.

En este contexto de alta competencia y oportunidades de mercado, la diferenciación es, sin duda, el eje del desarrollo de ventajas competitivas de fondas, bares y restaurantes. Lograr un sello único que mantenga en la mente de los clientes un establecimiento es una ardua tarea para los emprendedores; quienes lo logran no sólo pueden probar las mieles del éxito, si no también establecen un compromiso con los comensales para mantener la calidad y valor de su carta.



De trabajar en la Bolsa Mexicana de Valores, comprar acciones y prácticamente perderlo todo, Gustavo Muñoz atendió las señales que le decían que esa no era la ruta que debía recorrer. En la búsqueda de la correcta recorrió diversas organizaciones, entre ellas la Comisión Nacional de Valores y Videomax hasta que, finalmente, caminando un día por la colonia Condesa, un restaurante recién inaugurado le dio la idea de abrir el propio.

Luego de varias negociaciones, la casa de la Santa Cruz, en el corazón del barrio de Coyoacán, se convirtió en el lugar perfecto para albergar su proyecto, pues ese lugar parecía destinado para él. Los Danzantes abrió sus puertas al público con el objetivo de revalorar y enaltecer la gastronomía y cultura de México con el firme compromiso de ofrecer alimentos y bebidas originarios.

El profundo amor por la tradición y el arte de México que manifiestan los integrantes de Grupo Los Danzantes los llevó a emprender diversos proyectos que enaltecen las características del país y de su gente, tal es el caso de la gastronomía. Los Danzantes Oaxaca, posteriormente, Corazón de Maguey y el jardín de eventos Casa Xipe en la Ciudad de México, son los proyectos que integran hasta el momento el Grupo y se caracterizan por ofrecer una cocina que utiliza los ingredientes de la comida tradicional con nuevas combinaciones y formas.

En los restaurantes del Grupo, se utilizan materias primas de la tierra local y el mar, y se procura la evolución constante por medio de la investigación y experimentación de sabores, texturas y procesos de elaboración para mantener en equilibrio la vanguardia y la tradición. El valor de sus platillos radica en que son preparados con ingredientes de temporada obtenidos de granjas o huertos locales, gracias a relaciones comerciales directas y justas con los productores.



Para los profesionales de la cocina de Los Danzantes, es de suma importancia conocer realmente de dónde provienen los productos, cómo se cultivan y, sobre todo, cuál es el trasfondo social de su producción. Por ello, la relación que el Grupo establece con la tierra los ha llevado a desarrollar proyectos que garantizan la sustentabilidad de algunos ingredientes de sus platos. De esta manera, desde 2007, Los Danzantes resguarda dos chinampas en Xochimilco que, de la mano del chinampero Pedro Méndez y su familia, preservan la tradición de cultivar legumbres, tubérculos y flores con esta técnica.

Para el Grupo Los Danzantes, son indispensables los cuidados con que se producen los insumos que llegarán a su cocina

Cuentan con dos proyectos agrícolas en Morelos: el primero, denominado Tamoanchan, ubicado en Tepoztlán, se trata de un huerto en el que se cultivan jitomates, tomatillos, lechugas, calabazas, ejotes, kale, zanahorias, entre otros vegetales y hortalizas; el segundo es una milpa ubicada en Amatlán de Quetzalcóatl, ahí trabajan, en conjunto con familias productoras de maíz, en la cosecha de alimentos libres de agroquímicos.

El proyecto para la producción de alimentos se desarrolla a partir de un esquema de colaboración que el Grupo estableció con los productores para la implementación de buenas prácticas agrícolas, entre las que destacan la selección adecuada de los cultivos de acuerdo con las características agroclimáticas de las temporadas y ciclos productivos, así como los festivales culinarios que organiza el Grupo año con año: Temporada de bichos, Hongos, Cuaresma, Fiesta de la Candelaria, Chiles en nogada, La muerte de norte a sur y otros festivales regionales.



Pero qué sería de los alimentos sin una bebida que los acompañe. Al principio pensaron que esa bebida podría ser el tequila, pero no prosperó, y entonces voltearon hacia los rayos de luz que caen sobre los valles Centrales de Oaxaca, que no sólo traen calor a la tierra, sino también ayudan a que los primordios del maguey tengan la energía suficiente para separarse de la roseta, lo que indica que la plántula está lista para incorporarse a las extensas filas de plantíos. Un agave nuevo marca el ciclo que se verá concluido en siete o hasta nueve años.

Haga un ejercicio de memoria: piense en dónde se encontraba hace siete años; rememore los cambios en su vida durante este periodo y, por último, imagine dónde estará dentro de otros siete años. Al realizar este ejercicio notará que siete años no son suficientes para entender el presente; debe ir más atrás en el tiempo para buscar el origen que le permita entender el contexto actual y, sobre todo, para vislumbrar el futuro. Así funciona la mente emprendedora y así también funciona la naturaleza.

Lo que hoy se cultiva en el campo es el resultado de lo que hemos hecho o dejado de hacer durante mucho tiempo atrás. Todos tenemos una percepción distinta del tiempo y del espacio; para los productores no es la excepción. Así como el agave toma su propio tiempo para desarrollarse, los productores toman su tiempo para conocerlo, cuidarlo, mejorar su vida y brindarle el respeto que se merece. La riqueza biológica que se desarrolla en la región oaxaqueña es un referente para productores de otras regiones del país, especialmente por el rescate de plantas silvestres y la conservación de especies que se creían perdidas.

La virtud de los productores es definitivamente la paciencia y la forma en la que planean la producción; a partir de un calendario escalonado, contemplan el periodo desde que se siembra el agave hasta que llega al trapiche en forma de piña jugosa y entra al calor del horno de piedra. El virtuosismo radica en la aplicación de buenas prácticas en el campo, en la logística, la tradición artesanal y el compromiso que tienen con su tierra. Todo ello constituye la clave para competir en un mercado que crece y al hacerlo es más exigente.

Los magueyes son un elemento fundamental de la cultura mexicana, basta con reconocer su presencia en el paisaje de todas las regiones del país, desde la península de Yucatán hasta los desiertos del noreste. El maguey es tan importante para México que, de las 211 especies de América, podemos encontrar 159 en nuestro territorio, de las que 119 son especies endémicas. Tan sólo en Oaxaca, se encuentran 37 especies y 7 subespecies, que representan 25% de la variedad biológica de maguey en México, prácticamente todas son utilizadas en la elaboración de mezcal (García, 2007).

Desde 2010, el sector de las bebidas ha cambiado radicalmente y el mezcal no es la excepción. Esta bebida que en otros tiempos era destinada sólo a fiestas de alto rango, hoy se convierte en una tendencia del consumidor consciente que aprecia la producción artesanal, orgánica, el comercio justo y las cadenas cortas de valor.



De acuerdo con la agencia CIAL Dun & Bradstreet (2018), se estima que el subsector de bebidas mezcal y tequila emplea a 70 mil personas en México y genera ventas cercanas a los 2 mil millones de dólares en el nivel global. Pero este auge también ha traído consigo retos debido a las estrictas leyes y regulaciones: los costos del agave han aumentado hasta 600% en tan sólo tres años (desde el 2016), y la poca disponibilidad de la planta pone en riesgo la garantía del suministro que requiere la industria en los siguientes años.

Por lo anterior, en la región oaxaqueña del valle el suelo es el recurso más apreciado, los pueblos que lo habitan no sólo viven de él, además viven para mantenerlo y frenar su deterioro. Particularmente la zona agavera proporciona servicios ecológicos por las propias características de la planta, a lo que se suma el rescate y reincorporación a la vida productiva de especies que en otro momento sólo se encontraban de forma silvestre.

Así como los agaves, de un primordio de idea puede surgir una nueva línea de negocio, un modelo completo o hasta una industria distinta. Esto dio origen al Grupo Los Danzantes, en 1995, primero con el restaurante y posteriormente con los destilados. Se ha requerido paciencia, creatividad y perseverancia para fortalecer sus ideas y llegar a celebrar sus primeros 25 años.

El Grupo produce sus propios insumos con la intención de generar valor en las comunidades con las que colabora

Los Danzantes, emprendimiento dirigido por los hermanos Jaime y Gustavo Muñoz, en su búsqueda junto con el enólogo Hugo D'Acosta, se aventuraron en un viaje a Oaxaca. Conocieron San Juan del Río, una comunidad a tres horas de la capital del estado y donde la mayoría de los habitantes eran mujeres, pues los hombres habían migrado hacia Estados Unidos en busca de trabajo. En el pueblo, sólo existía el palenque de Don Joel Antonio y su familia. Al probar aquella bebida, los viajeros supieron que todas las emociones que habían experimentado en el paladar tenían que sentirlas el resto de los mexicanos también.

Algunos meses después de ese primer encuentro, fascinados por el hallazgo, se dirigieron a Santiago Matatlán, hoy conocida como "La capital mundial del agave", donde adquirieron un viejo palenque en desuso y fundaron, en 1997, la Destilería Los Danzantes para producir mezcal artesanal respetando cada etapa del proceso para mantener viva la tradición local. Actualmente, elaboran cinco



diferentes productos: Los Danzantes Joven, Reposado, Añejo, Pechuga y algunas ediciones especiales (Tobalá, Arroqueño y Sierra Negra).

La cadena de valor en la producción de sus destilados, la integran todas las personas involucradas en el proceso, desde la siembra del agave, la renta de mulas, el transporte de los magueyes, los carpinteros que hacen las tinas, el vidriero que elabora las botellas y los artesanos que elaboran el tapón y el pegado minucioso de la etiqueta. Por ejemplo, para generar impacto económico positivo en las comunidades, el envasado y etiquetado se hacen de forma manual para respetar la esencia de la producción artesanal; ambos procesos los realiza un grupo de mujeres en el municipio de Unión Zapata y de Santiago Matatlán.

Para el Grupo, generar valor en las comunidades que integran su cadena también forma parte de su objetivo como organización. Proyectos sociales, como la marca Alipús, iniciaron en 1999 para la comercialización de mezcal artesanal, que ha impulsado la economía rural en las comunidades productoras de Oaxaca. A lo largo de 20 años, el Grupo ha conquistado el corazón de miles de personas alrededor del mundo, preservando la tradición artesanal.

Este proyecto además de ser un puente que une a la producción local con las mejores mesas y escaparates del mundo, brinda asesoría y capacitación constante a las familias involucradas, generando comunidad entre los productores. Una de las bases del éxito del proyecto se encuentra en las capacidades productivas de los maestros mezcaleros, dirigidos por la química bióloga Karina Abad –originaria del Istmo de Tehuantepec, cuyos conocimientos aplicados en diferentes comunidades rurales la llevaron a terminar con el prejuicio que le prohibía, por su condición de mujer, estar presente en el palenque en la “tapada” del horno–, quien desde 2007 es jefa de producción de la destilería de Los Danzantes y se ha ocupado de las buenas prácticas y la capacitación en temas de producción.

En las últimas dos décadas, el mundo de las bebidas nacionales ha dado un giro de 180° y modificado la forma en la que se perciben y consumen. Estos cambios además de ser un tema de percepción del mercado, se relacionan con las normas sanitarias y fiscales de nuestro país. Las familias productoras, de la mano de Grupo Los Danzantes, se suman al cumplimiento de las normas de producción, para lo que implementan un sistema de registro y monitoreo, así como un programa de capacitación administrativa y contable.

Después de 25 años de arduo esfuerzo, el Grupo identifica la producción de bebidas nacionales como una opción de trabajo en las comunidades, puesto que activa la economía local y preserva la tradición. Actualmente, 56% de los mezcales producidos por estas familias se comercializan en 24 países, mientras que 44% se consume en México.



En el 2012, los productores comenzaron a prever que la creciente demanda de agave podría traer problemas de desabasto en el futuro, aunque ese momento no tardó mucho en llegar. En 2014, apoyados con recursos del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt, 2016), Grupo Los Danzantes, en colaboración con el Centro de Investigación Científica de Yucatán y la Universidad de Chapingo, emprendió un proyecto para el rescate de magueyes silvestres y semi cultivados mediante la técnica de cultivo de tejidos.

El proyecto Maguey consistió en la recolección de más de 100 ejemplares de 20 especies distintas que gracias a la capacidad de la planta les permitió producir pequeños brotes o hijuelos para ser trasplantados y crecer como réplicas idénticas de la planta original. Bajo esta técnica de reproducción lograron multiplicar 14 especies, generaron un banco de germoplasma y obtuvieron 300 mil plantas.



En 2016, las primeras plantas de maguey Arroqueño, Mexicano, Coyote y Cincoañero se llevaron al campo en las cuatro regiones de donde se obtuvieron las plantas madre, como parte de un programa de reforestación y multiplicación. Actualmente, el Proyecto Maguey ha llevado a los sembradíos a 457 mil plantas. Como el tiempo y la naturaleza lo establecen, se espera que sea hasta el año 2023 cuando estos ejemplares por fin alcancen la madurez necesaria para ser convertidos en un destilado único.

Como dicen popularmente, los tiempos de la naturaleza son perfectos y en Grupo Los Danzantes saben respetar la voluntad de la tierra, el aire, el agua y el fuego para llevar a sus clientes lo mejor del territorio mexicano a su paladar. Su visión como organización es respetar la producción artesanal y aprender de las personas que han

elaborado cada uno de los elementos que integran los alimentos y bebidas que ofrecen, así como a respetar los tiempos del agave, del maíz y demás cultivos.

Tienen la conciencia de que sus productos son parte de un cambio de pensamiento que busca enaltecer las tradiciones mexicanas, reconocer el valor de la producción artesanal nacional y el orgullo por las raíces culturales de México. Por ello, promueven el amor por el país entre sus clientes y contribuyen en la construcción de identidad social mediante los Encuentros Alipús.

Bajo los principios de tradición, identidad y comunidad, cada trimestre se organiza en Oaxaca una reunión entre los productores para visitar las unidades de producción. El objetivo principal es la convivencia entre los productores y sus familias, así como el desarrollo de temas de interés para el mantenimiento de buenas prácticas en los procesos productivos. Mediante estos encuentros, el intercambio de experiencias se convierte en conocimiento colectivo y colaborativo para la mejora constante.

También entre los clientes se forma comunidad pues constantemente se realiza encuentros como el Día de campo para que los comensales degusten platillos preparados por los chefs de los restaurantes del Grupo bajo el concepto de cocina de huerto. El objetivo de estos eventos es lograr que los clientes conoz-

can el valor nutritivo, social y ambiental de la producción agrícola y convivan con los creadores de platillos exquisitos como la pasta con vegetales recién cosechados o el pollo al grill de libre pastoreo y legumbres del huerto.

Sin duda el éxito de Grupo Los Danzantes se encuentra en el desarrollo de la virtud de ser pacientes, creativos y en estrechar lazos con aquellas personas que viven por la tierra y sus tesoros, así como con quienes aprecian el trabajo y las bondades del campo. A esto deben su nombre, pues como lo manifiesta la propia organización: un danzante es el intermediario entre lo divino y lo mundano, un mensajero que lleva la magia a los dos mundos mediante su danzar eterno.

Referencias

- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (2015). Todo sobre la mesa. Dimensiones de la industria restaurantera. Recuperado de [http://canirac.org.mx/images/notas/files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20BANNER\(1\).pdf](http://canirac.org.mx/images/notas/files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20BANNER(1).pdf).
- CIAL Dun & Bradstreet (2018). Análisis de la Industria de Alimentos y Bebidas México. Recuperado de https://www.cialdnb.com/pdf/economic-analysis/food-and-beverages/MEX_Economic-Analysis_ES.pdf.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2016). Micropropagación de agaves mezcaleros para contrarrestar el desabasto de plantas para la producción de mezcal en el estado de Oaxaca. Casos de éxito 2011-2015. Recuperado de https://www.cicy.mx/Documentos/CICY/Transparencia/2016/Casos_de_exit_2010-2015.pdf.
- García, M. A. (julio-septiembre, 2007). Los agaves de México. *Ciencias*. 087, pp. 14-23. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Grupo Los Danzantes (2019). ¿Quiénes Somos? Recuperado de <http://www.losdanzantes.com/grupo-los-danzantes/>.
- Nogales, L. (1 abril, 2018). Conoce las 9 especies de agaves mezcaleros de Oaxaca. *Mezcalología*. Recuperado de <https://mezcalologia.mx/agaves-mezcaleros-de-oaxaca/>.

Mtra. Sair Alejandra Martínez Hernández

Maestría en Administración de Negocios Internacionales
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
sairmtzhdz@gmail.com

Las fotografías de este artículo y de portada son cortesía de Grupo Los Danzantes

¿Sabe por qué y cómo diseñar objetivos?

Ana Luisa Nava López

No hay mejor forma de lograr un sueño que convertirlo en un objetivo

La forma de tener todos los hilos al administrar un negocio inicia por considerar los aspectos más sencillos y habituales en el mundo empresarial: La redacción clara y precisa de sus objetivos organizacionales les permitirá a todos contribuir para alcanzarlos.

Los objetivos marcan dirección y rumbo, dan claridad y visión acerca del futuro, son la base de planes organizacionales; por eso, deben reunir ciertas características para que puedan guiar la organización hacia el futuro que desea alcanzar. Para Chiavenato, “los objetivos son los resultados futuros que se pretende alcanzar. Son los blancos elegidos que se desean alcanzar dentro de un cierto tiempo, con la utilización de determinados recursos disponibles” (2011, p.125), mientras que para Robbins las metas “...guían las decisiones de los gerentes y forman los criterios a partir de los cuales se medirán los resultados del trabajo” (2013, p. 117).

Los objetivos son muy importantes, pues básicamente determinan la razón de ser de cualquier organización. Por su parte, “las metas son cruciales para la eficacia de la organización y sirven para varios propósitos... Primero, proporcionan guía y dirección unificadas para las personas en la organización. Las metas pueden ayudar a todos a entender hacia dónde va la organización y por qué es importante llegar ahí” (Griffin, 2011, p. 204).

¿Objetivos y metas son lo mismo?

Es importante señalar que algunos autores consideran que las metas y objetivos son lo mismo. Sin embargo, en la práctica, sobre todo en las áreas comerciales y de ventas, existe una diferencia clara entre meta y objetivo, generalmente este último se divide en metas pequeñas expresadas de forma cuantitativa para que se puedan alcanzar en un tiempo más corto. De acuerdo con Hernández, se entiende que las metas son resultados parciales cuantificables del logro de los objetivos que espera alcanzar una organización, generalmente, en el corto plazo. El siguiente ejemplo nos ayudará a comprender mejor la distinción entre unos y otras (2002, p. 227).



Objetivo	Meta
Aumentar 60% las ventas en el 2020, por medio de llamadas telefónicas a nuevos clientes, con el fin de incrementar las utilidades de la empresa.	Aumentar las ventas mensuales 5% en promedio durante el 2020, mediante llamadas telefónicas a nuevos clientes, con el fin de alcanzar el pronóstico de incremento anual de 60 por ciento.

Si dividir un objetivo en metas más pequeñas hace más eficiente la operación, el administrador puede aplicar su criterio y manejarlo de esta forma, siempre y cuando tome en consideración las características establecidas en el diseño de objetivos que veremos más adelante.

¿Hay jerarquía en la fijación de objetivos?

Según Reyes Ponce, generalmente la fijación de objetivos, sobre todo los generales y estratégicos, es responsabilidad del propietario o socios de la empresa (1987, p. 111). Sin embargo, el administrador o gerente con mucha frecuencia debe sugerir a su consejo directivo la modificación, adaptación, reenfoque, ampliación e incluso eliminación de objetivos. En el segundo nivel jerárquico, se debe fijar los objetivos tácticos de mediano plazo, que necesitan, además de claridad, estar alineados con los objetivos estratégicos y deben permitir al siguiente nivel hacia abajo elaborar sus objetivos operativos o de corto plazo. Las personas que trabajan en la organización tienen sus propios objetivos individuales y deben sentirse identificados con los de la organización porque consideran que ésta les proporciona la claridad de rumbo que requieren para lograr su visión personal de futuro.

Así, las organizaciones establecen objetivos en tres niveles jerárquicos: Estratégicos, tácticos y operativos, y debe existir congruencia entre ellos, pues los objetivos de la jerarquía superior dan las bases para la formulación de los objetivos de menor jerarquía. Por ejemplo: Un objetivo estratégico que pretende la compra de nueva maquinaria establece las bases de los objetivos tácticos del área de finanzas para obtener la inversión y realizar la compra o de recursos humanos para contar con el personal ade-

cuado para manejar la nueva maquinaria. A partir del mismo ejemplo, el objetivo operativo de finanzas podría ser pedir un préstamo bancario para la compra de maquinaria, mientras que para recursos humanos sería un plan de capacitación para el personal. Asimismo, cuando se logran los objetivos de menor jerarquía, contribuyen a lograr los objetivos de la siguiente jerarquía ascendente en una cadena que lleva a lograr los objetivos generales de la empresa o estratégicos.



¿Cómo se clasifican los objetivos?

Para *Emprende Pyme.net* (2016), dentro de una organización, son muchas las tipologías de objetivos que podemos encontrar. A continuación, tenemos algunas clasificaciones.

Según su tiempo: Objetivos a largo plazo (más de 3 años), a mediano plazo (1 a 3 años) y a corto plazo (menos de 1 año).

- De acuerdo con su naturaleza: Objetivos generales, que pueden abarcar a una empresa, una división o un área y objetivos específicos, que se basan en los objetivos generales para centrarse en puntos o temas particulares.
- Según su jerarquía: Estratégicos (consideran a toda la empresa), tácticos (corresponden a las áreas funcionales de la empresa) y operativos, corresponden a los departamentos o subáreas.
- De acuerdo con la forma en que se miden: Los cuantitativos se formulan según datos o cifras re-

lacionados con el crecimiento económico de la empresa y los cualitativos, que fija la empresa para conseguir, por ejemplo, un posicionamiento distinto u otra imagen en el mercado.

Si establece de forma correcta y detallada los objetivos organizacionales de su empresa, podrá medir si los está alcanzando o no

¿Cuáles son las características que deben tener los objetivos?

De acuerdo con Daft y Marcic, para asegurarse de que la organización obtenga beneficios a partir de la fijación de objetivos, éstos deben reunir las siguientes características (2006, pp. 153 y 154):

- Específicos y medibles. Siempre que sea posible deben expresarse en términos cuantitativos, tal como incrementar las utilidades en dos por ciento, disminuir el desperdicio en uno por ciento o incrementar el promedio de los puntajes de atención a clientes de seis a ocho, en una escala en la que el puntaje más alto es diez.
- Cubrir las áreas clave de resultados. No se puede fijar metas para cada aspecto del comportamiento de un empleado o del desempeño de un área; si se hiciera así, las cifras serían claras, pero carecerían de significado, por lo que los administradores, independientemente de su nivel jerárquico, deben identificar sólo las áreas clave de resultados.
- Desafiantes pero realistas. Cuando las metas son irreales, llevan a los empleados al fracaso y generan un descenso en su motivación. Sin embargo, si las metas son demasiado sencillas, los empleados pueden no sentirse motivados.

- Periodos definidos. Los objetivos deben especificar el periodo en el que habrán de lograrse. Un periodo es una fecha límite en la que se medirá el nivel de logro.
- Vinculados a resultados. El impacto final de los objetivos depende de la medida en la que los aumentos de sueldo, las promociones y las recompensas se basen para lograrlos. Las personas que logran objetivos deben ser recompensadas, pues dan sentido y significado a las metas y ayudan a comprometer a los empleados para que trabajen en lograrlas.

Otra propuesta acerca de las características que deben considerarse al desarrollar objetivos se encuentra en el acrónimo SMART (del inglés se traduce como inteligente). De acuerdo con el Centro de Apoyo de Desempeño Académico (ADD, 2018), su significado es el siguiente:

- Specific (Específico): Debe ser lo más concreto posible. Cualquiera que lo lea sabrá exactamente lo que se pretende hacer y cómo.
- Measurable (Medible): Debe ser medible, por lo que ha de ser cuantificable.
- Attainable (Alcanzable): Debe ser ambicioso, un reto, pero que sea posible. Hay que dar la opción de reajustar los objetivos si hay cambios en el entorno.
- Relevant (Relevante): Debe generar un efecto significativo dentro del proyecto o la organización.
- Time based (Basado en el tiempo): Cada objetivo debe estar definido en el tiempo, ya que ayudará a marcar las distintas etapas que permitirán alcanzarlo.



¿Pero cómo se diseñan los objetivos?

En primer lugar, un objetivo debe iniciar con un verbo en infinitivo, pues denota acción y, en segundo, debe responder a la mayoría de las siguientes preguntas: ¿Qué? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Cuánto? ¿Para qué? Esto con el fin de diseñar objetivos que realmente guíen las acciones de los miembros de la organización y, sobre todo, que se puedan medir y evaluar. A continuación, presentamos un ejemplo:

Su Casa de Muebles es una empresa mexicana ubicada en la ciudad de Querétaro que cuenta con tres gerencias regionales; su objetivo a largo plazo es crecer en el mercado mexicano por lo que requiere incrementar sus utilidades.

Tabla propuesta para desarrollar el objetivo:

¿Qué? (Corresponde a lo que debemos hacer)	Incrementar las utilidades de la empresa
¿Cuánto? (Dato cuantitativo)	30%
¿Quién? (Área responsable de su realización)	Gerentes regionales
¿Cuándo? (Fecha límite en que se debe lograr)	2023
¿Cómo? (Estrategia para llevarlo a cabo)	Con una nueva campaña de publicidad
¿Para qué? (El motivo que da origen al objetivo)	Para crecer en el mercado mexicano

Objetivo: Incrementar las utilidades de la empresa en un 30%, por medio de las gerencias regionales, en el año 2023, a partir de una nueva campaña de publicidad, para crecer en el mercado mexicano.

Cuide que la redacción de los objetivos organizacionales sea exacta y precisa, y que exprese lo que se busca conseguir

Rodríguez nos propone varios ejemplos para diseñar objetivos (1998, p. 336). En principio, deben estar asentados en términos de lo que debe hacerse y cuándo deben completarse, así como cuantificados, es decir, establecer explícitamente el volumen de dinero y ventas, producción, etcétera. Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Aumentar las ventas durante 2020.	Aumentar las ventas 10% en cada gerencia regional durante 2020.

Cuando no es posible la cuantificación, deben realizarse índices cualitativos y evitar declaraciones generales y vagas de los resultados que se desean. Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Mejorar la calidad de los empleados de la oficina que se contraten en 2020.	Contratar, durante el 2020, al personal que demuestre capacidades sobresalientes y obtenga los puntajes más altos en las pruebas de conocimientos y aptitudes.

Los objetivos nunca deben asentarse como actividades, sino siempre como resultados finales. Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Efectuar cinco sesiones de adiestramiento para cirujanos, una por día.	Contar con tres cirujanos competentes que practiquen el procedimiento quirúrgico XY, de acuerdo con los protocolos internacionales establecidos para el 1 de septiembre.

Los objetivos de un gerente también deben ser compatibles con la autoridad que se ha conferido. Aprobar un objetivo para cuyo logro se carece de autoridad es frustrante y puede dar lugar a disputas entre gerentes.

Inadecuado	Preferible
Reducir el número de rechazos en 5% por parte del departamento de control de calidad.	Reducir el número de rechazos en 5% por parte de la gerencia de producción, con el apoyo del jefe de Control de Calidad.

En el mayor grado posible, los objetivos deben dar cabida a una confirmación y evaluación intermedia durante el periodo de la meta. Son preferibles aquellos que den lugar a una revisión trimestral o semestral, los que puedan evaluarse con exactitud solamente después de un lapso de un año o más.

Inadecuado	Preferible
Constituir y equipar una nueva planta para el 1 de enero de 2020.	Completar las especificaciones para la aprobación el 1 de marzo, concluir la construcción el 1 de septiembre e instalar el equipo para que inicie el funcionamiento de la nueva planta el 1 de enero de 2020.

El beneficio fundamental de diseñar correctamente objetivos es que se pueden medir y evaluar sus resultados. Independientemente de si se lograron o no, esto nos permite tomar las decisiones necesarias para corregir las desviaciones. En coincidencia con Daft y Marcic, la evaluación es parte del control que consiste en “un proceso sistemático a través del cual los administradores regulan las actividades organizacionales para hacerlas consistentes con las expectativas establecidas en los planes, metas, y estándares de desempeño” (2006, p. 550).

Referencias

- Centro de apoyo al desempeño académico (2018) *Guía para definir objetivos basada en el método SMART*. Universidad de Desarrollo. Recuperado de <https://cada.udd.cl/files/2018/11/2.-B-.pdf>.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Daft, L. R. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración*. México: Cengage Learning.
- Emprende Pyme.net (2016). *Tipo de objetivos empresariales*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-objetivos-empresariales.html>.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning.
- Hernández, R. S. (2002). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: McGraw-Hill.
- Reyes, P. A. (1987). *Administración de empresas: Teoría y práctica*. México: Limusa.
- Robbins, D. C. (2013). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson.
- Rodríguez (1998). *Fundamentos de Administración*. Recuperado de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20192/administracion/1/LA_1143_051118_A_Fundamentos_de_Administracion_Plan2016.pdf.

Mtra. Ana Luisa Nava López

Academia de Administración Básica
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
nala2811@hotmail.com

Metodología HERO para desintoxicar organizaciones

José Alfredo Tejeda Ramírez

La salud dentro de las organizaciones es un tema de actualidad que hoy se encuentra normado. Poseer los conocimientos necesarios para mantener saludable a la organización garantiza un buen desempeño y que mejore la calidad de vida de sus empleados.

A partir del 23 de octubre de 2019 entró en vigor la NOM-035-STPS-2018, relativa a la identificación, análisis y prevención de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, así como la promoción de un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo. Publicada en el *Diario Oficial de la Federación* (2018) por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se deriva de los trabajos realizados por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA, por sus siglas en inglés), para identificar y prevenir los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, originados por una deficiente organización y gestión de las tareas y por un entorno social negativo. Estos factores pueden provocar trastornos de ansiedad, estrés grave derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo o actos de violencia contra el trabajador por la labor desarrollada.

La NOM-035 establece que todas las empresas –a las que clasifica de acuerdo con el número de trabajadores en tres niveles: a) hasta 15 trabajadores, b) entre 16 y 50 y c) más de 50 trabajadores– primero deben identificar en qué nivel se encuentran para después cumplir con las disposiciones que les corresponden.

La NOM035, como se le conoce comúnmente, define como entorno organizacional favorable “al lugar donde se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa; la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo; la participación proactiva y comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo, y la evaluación y el reconocimiento del desempeño”.

Bienestar y felicidad en las organizaciones

Nos corresponde como empresarios, independientemente del giro o tamaño de la organización, crear un lugar donde prevalezca un clima organizacional cálido, dotado de los recursos psicológicos, herramientas y metodologías para que el personal conozca cómo puede manejar el estrés y responder de manera asertiva en los momentos difíciles. La pregunta es, ¿cómo desarrollar una organización saludable? La respuesta es simple: A partir de crear modelos de bienestar, alineados a un modelo de felicidad, aunque es compleja en su instrumentación.



Si partimos de que el bienestar es el estado de una persona cuyas condiciones físicas y mentales le proporcionan un sentimiento de satisfacción y tranquilidad, es posible deducir aquello que pueden tener los colaboradores para que estén bien: horario flexible, prestaciones superiores a las que marca la ley, aumento de sueldo, facilidades para capacitarse y formarse, entre otros, es decir, motivación que viene de afuera (extrínseca). La felicidad, por su parte, se asocia con el ser del colaborador; se refleja en su estado de ánimo cuando experimenta la satisfacción de hacer lo que le apasiona en sus actividades; ésta es una motivación que viene de su interior (intrínseca).

Un empleado puede carecer de prestaciones, incluso ser consciente de que ni el sueldo es justo; sin embargo, es feliz con lo que hace, pues le apasiona la actividad que realiza, el producto y, sobre todo, la esencia de la empresa, lo que hay en ella, el ambiente en general. Así que, diseñemos estrategias para que los empleados sean personas con mayor equilibrio emocional frente a las situaciones difíciles o estresantes.

Cuando los esfuerzos sólo se enfocan en que los empleados tengan, en algún momento, se irán porque puede ser que no hayamos identificado los tres síntomas que presentan cuando no están a gusto en la empresa: Angustia y estrés, este último se refleja en ansiedad. Para comprender: el estrés se considera como un estado mental de inestabilidad emocional de un individuo, ocasionado por la incapacidad para manejar lo que viene a futuro. Para Dessler, “los efectos del estrés laboral incluyen ansiedad, depresión, enojo y consecuencias físicas como enfermedad cardiovascular, dolores de cabeza, accidentes e incluso la aparición temprana de la enfermedad de Alzheimer” (2015, p. 445).



Expresiones de valor hacia los miembros de la empresa tienen efecto positivo en su desempeño y reducen el estrés laboral

Por ejemplo, una persona muy presionada, se bloquea, se vuelve improductiva, e incluso se puede convertir en un detractor que empezará a afectar el clima organizacional con los comentarios negativos hacia otras personas o a la empresa en general; si además no es reconocida, no se le trata asertivamente, no la valoran y, en casos extremos, no cuenta con las mínimas prestaciones, es evidente que no tendrá la motivación necesaria para desempeñarse de forma productiva. Este tipo de situaciones va a generar y acumular estrés en la persona.

Generalmente, son los líderes quienes crean las presiones anteriores, cuando no pueden ver las capacidades de las personas, no tratan asertivamente al personal, no se ocupan de la manera en la que el trabajador está desempeñando su rol, o cuando el empleado se está esforzando, nadie lo valora y le falta reconocimiento.

Organización tóxica u organización saludable

Es importante evaluar cuál de estos dos tipos caracteriza a nuestra organización. ¿Cómo saberlo? Es simple, en una organización tóxica no existe el reconocimiento, tampoco un liderazgo que ayude a crecer, el clima de la organización es “pesado”, no se evalúa el desempeño, lo que dificulta saber si se les paga adecuadamente por las funciones que realizan; no hay planes de desarrollo ni estrategias de bienestar; en resumen, no existen acciones que permitan que sus colaboradores tengan un equilibrio físico, mental, espiritual y emocional.

En cambio, una organización saludable es más que una entidad optimista. De acuerdo

con Herrero (2019), es una organización que puede ser un referente porque identifica sus fortalezas para generar aunque sea pequeños cambios que dan lugar a importantes transformaciones, se interesa por el bienestar de sus empleados y es resiliente. Estas organizaciones saludables tienen un enfoque hacia la psicología positiva, por lo que sus empleados reciben programas de formación de líderes, además de enseñarles cómo hacer mejor su trabajo; también se les enseña cómo ser mejor persona y desarrollar su equilibrio físico, mental, espiritual y emocional; parten de que si el líder está bien, va a contagiar a los demás colaboradores, su formación se basa en valores, lo que enriquece la cultura de la organización.

Seligman (2011), reconocido pionero de la psicología positiva, dice que, para analizar a las personas, se recurre a lo que hacen mal y a su pasado; en contra parte, la psicología positiva se centra en los recursos personales y organizacionales, con un enfoque en lo que sí funciona, para desarrollar estrategias hacia una organización de bienestar y felicidad organizacional. Esta postura la resume en la siguiente frase citada por Sabater (2018): “La vida inflige los mismos contratiempos y tragedias en el optimista como en el pesimista, pero el optimista las resiste mejor”.

El método HERO

Seguramente buscas que tu empresa sea saludable; si aún no lo es, te podría interesar la Metodología Healthy and Resilient Organization (HERO) y sus herramientas para establecer mecanismos que disminuyan los riesgos psicosociales en los colaboradores. De acuerdo con Salanova *et al.* (2012), HERO está formada por tres elementos que interaccionan entre sí en diferentes niveles de análisis: Recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables, veamos cada uno.

- Recursos y prácticas organizacionales y saludables. Se refieren a las actividades que lleva a cabo la organización para lograr sus objetivos. Éstos se dividen en: Recursos personales, actividades relativas a la tarea y prácticas organizacionales. Las primeras consisten en dotar al personal de habilidades para atender y responder a las emociones que experimenta en situaciones complejas;

por ejemplo, reducciones de costos que llevan a incrementar la productividad, pero sin incrementos de sueldo; en las segundas, se refiere a todo aquello que le brinda a la persona autonomía y retroalimentación; por último, las prácticas organizacionales se refieren a la incorporación de capacitación laboral, desarrollo profesional, eventos de convivencia e integración, creación de canales abiertos de comunicación.



Fuente: Morales (s/f).

- Empleados saludables. El punto anterior va a comenzar a generar empleados saludables, que muy particularmente se caracterizan por disponer de recursos psicológicos positivos, denominados PsyCap, que representan puntuaciones más altas en eficacia, esperanza, optimismo y resiliencia. Los colaboradores que no saben manejar situaciones de crisis, exceso de trabajo, temas de planeación, administración del tiempo o no saben utilizar los recursos de la empresa no serán empleados saludables.
- Resultados organizacionales saludables. Hace referencia a los resultados que se relacionan con el nivel de excelencia de productos que ofrece la empresa y con las buenas relaciones con el entorno y la comunidad. De acuerdo con Acosta *et al.* (2015), del estudio y la aplicación de su modelo HERO, hay una relación positiva y significativa entre los indicadores de bienestar en empleados saludables y resultados organizacionales, como el desempeño en el trabajo y la excelencia organizacional, que da pie al incremento de la productividad.

Para implementar el modelo HERO, se requiere llevar a cabo diversas acciones de diagnóstico, planeación y evaluación para conocer los factores psicosociales y las fortalezas de la organización, como se detalla a continuación.

- a) Diagnóstico. Esta herramienta evalúa en 360° la salud psicológica de la organización, la información se obtiene de los resultados de empleados, supervisores, dirección y clientes/usuarios.
- b) Planear acciones con recursos psicológicos positivos a llevar a cabo, en un intervalo de tiempo de seis a doce meses. Por ejemplo, programas de formación Líder-coach o de compasión en el trabajo; protocolos de buen trato, mindfulness, resiliencia organizacional, taller de gestión basado en valores o una encuesta de retroalimentación apreciativa.
- c) Evaluación. Consiste en verificar que se haya cumplido con los objetivos del programa marcados desde el diagnóstico y validar que es una organización saludable.

Difícilmente podemos pensar que el estrés se va a terminar; sin embargo, lo que se puede hacer es dotar a los trabajadores de herramientas psicológicas para que aprendan a manejar situaciones complejas o que no alcanzamos a entender respecto del futuro. Con estas acciones, en el caso de ser auditados por la NOM035, no sólo vamos a cumplir, sino que además lograremos hacer una organización más productiva en la que las personas se sientan felices; los beneficios en la operación y la calidad en el servicio se verán. Una estrategia de bienestar, alineada con la felicidad organizacional, va a permitir que los empleados cuenten con los recursos psicológicos para crear una organización saludable.

Referencias

- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el modelo HERO. *International Journal of Social Psychology*, 30(2), pp. 323-350.
- Diario Oficial de la Federación (octubre 23 de 2018). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. Recuperado de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018
- Herrero, A. (28 de marzo de 2019). Organizaciones positivas ¿y esto qué es? ¿cómo se trabaja? Recuperado de <http://www.rrhhdigital.com/editorial/135930/Organizaciones-positivas-y-esto-que-es-como-se-trabaja>
- Morales, C. C. (s/f). HERO: organizaciones saludables y resilientes. Instituto de Ciencias de la Felicidad, Universidad Tecmilenio.
- Sabater, V. (9 de diciembre, 2018). Martin Seligman y la psicología positiva. Recuperado de <https://lamenteesmaravillosa.com/martin-seligman-la-psicologia-positiva/>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. & Martínez, I. M. (2012). We need a Hero! Toward a validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), pp. 785-822.
- Seligman, M. (2011). *La auténtica felicidad*. Madrid: Zeta Bolsillo.

Lic. José Alfredo Tejeda Ramírez

Director de Coaching y Desarrollo Integral
jatejeda69@gmail.com

Factores, relaciones e impacto ambiental: el caso del agave mezcalero

*Ignacio Alejandro Olivares Chapa
Graciela Bribiesca Correa*

En la actualidad, ningún ámbito de producción puede desatender su responsabilidad con el ambiente. Para eso, existen herramientas que le permitirán hacer su propia medición de sustentabilidad. Aquí se presenta el caso de la producción artesanal de agave mezcalero.

La sustentabilidad y el desarrollo sustentable son conceptos extensamente investigados desde diferentes disciplinas, como la política, la sociología, la economía y la ecología. Ahora, los abordaremos desde la administración. El concepto de sostenibilidad que se presentó en la Organización de las Naciones Unidas, en 1987, en el Informe Brundtland, la definió como: “aquella que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”, en las dimensiones social, económica y ambiental (Comisión Mundial del Medio Ambiente, 1987, p.16).

El reto y compromiso desde el Informe Brundtland ha sido disminuir los gases de efecto invernadero que provocan el calentamiento global, controlar el agotamiento de la biodiversidad, reducir los índices de pobreza y hacer racionales nuestros



hábitos de consumo mediante cambios en los modos de producción. Pero, ¿cómo lograr el equilibrio sustentable en las tres dimensiones?

El caso que llamó nuestra atención –por su relevancia económica y social, recientemente en ascenso– fue el proceso de producción artesanal del agave mezcalero, en el estado de Oaxaca. De acuerdo con Sagarpa (2004, p. 94) y Bautista y Ramírez (2008), desde hace años, este proceso de producción sufre:

- a) Deterioro, uso irracional y desconocimiento técnico del uso y explotación de los recursos naturales renovables y no renovables.
- b) Degradación e impacto ambiental negativo en los recursos naturales utilizados en el proceso (agua, suelos, bosques, flora y aire).
- c) Explotación de los recursos naturales de forma deficiente y obsoleta, se desconocen formas de producción sustentables para mejorar los procesos.
- d) Deterioro ambiental por la utilización y aplicación de sistemas y metodologías tradicionales perjudiciales para los ecosistemas (genera basura y bagazo).
- e) Pérdida del papel influyente de las instituciones de apoyo (locales y estatales) y los medios de acceso y de ejecución.
- f) Baja creación y/o consolidación de palenques artesanales sustentables.
- g) Costos de producción elevados y una tendencia creciente hacia la baja de los precios en lotes no vendidos.
- h) Deforestación y erosión del suelo.
- i) Producción de gases de efecto invernadero (dióxido de carbono y metanos), y uso de óxido nitroso.
- j) Aumento de la pobreza rural.
- k) Ineficacia en programas de producción y venta del mezcal.

De la problemática anterior, surgió la pregunta: ¿cómo lograr el equilibrio en la sustentabilidad en esta actividad económica artesanal, en una sociedad en la que este producto es parte sustantiva de su cultura y en un lugar que reúne condiciones que favorecen el cultivo del agave? Para responderla, en el 2019 se realizó una investigación con 18 productores –cada uno es propietario de un centro de producción, comúnmente conocido como palenque–, con la intención de saber si eran o no sustentables los procesos de producción artesanal del agave mezcalero en el municipio de Santiago Matatlán, principal productor en el estado de Oaxaca.

Para llevar a cabo la medición de la sustentabilidad, se identificó los Factores, Relaciones e Impactos (FRI) de desequilibrio sustentable. Esto se realizó con un enfoque de procesos y un modelo de negocio de cinco etapas (producto, mercado, organización, producción y finanzas); en cada una se identificaron, diversos indicadores de desequilibrio sustentable (Olivares, 2016).

La evaluación de la sustentabilidad de una empresa se hace mediante un proceso de construcción de indicadores pertinentes para ello

Posteriormente, se determinó las mediciones de los desequilibrios, es decir, los Índices de Sustentabilidad del Proceso de Producción (ISUPP). Para ello, se utilizó la metodología denominada Marcos de Evaluación de Sistemas de Manejo de Recursos Naturales a la que se incorporó los Índices de Sustentabilidad (MESMIS), que consideran los pasos que se muestran en la Figura 1.

Figura 1. Proceso de construcción de indicadores de sustentabilidad



Fuente: Astier, Masera y Galván-Miyoshi (2008).



Después, se identificó los factores asociados a la producción y relaciones de tipo decisional en la sociedad, la economía y el medioambiente, que inciden en la sustentabilidad del proceso y los impactos ambientales que ocasionan (véase Tabla 1).

Tabla 1. Claves y descriptores de los indicadores FRI

Factores asociados a la producción	Relaciones asociadas al Trínomio*	Impactos ambientales
FUP, factor uso de pesticidas (químicos)	RCC, relación cultura de consumo (atención a las demandas de gustos y sabores del consumidor)	UDRN, uso y desgaste de recursos naturales (explotación de las plantas de agave, sin considerar la resiliencia**)
FUF, factor uso de fertilizantes (químicos)	RZC, relación zonas de consumo (atención de gustos por zonas de consumo)	IVO, impactos visuales y olfativos (contaminación visual y olfativa ambiental)
FTR, factor tierra de regadío, % de tierra cultivable (utilización de las tierras para otros cultivos)	RPM, relación producción para el mercado (producción tipo de mezcal I o II)	CAES, consumo de agua y erosión de suelos (agotamiento del agua y erosión de suelos por corte de plantas y árboles)
FUE, factor uso de energía (eléctrica o combustibles fósiles como gasolina, diesel o petróleo)	RSOM, relación sobre oferta de agave mezcalero (siembra excesiva de plantas de agave)	CRRNR, consumo de recursos renovables y no renovables (sobre explotación de plantas de agaves y árboles)
FERN, factor explotación de recursos naturales (plantas de agave y árboles)	RSOOM, relación sobre oferta de otros magueyes (siembra excesiva de otros agaves fuera de la NOM-070)	AP, abandono de palenques (cierre de producción en palenques artesanales)
FPH, factor producción homologada (uso de componentes frutales o animales)	RPA, relación producción adulterada (producción con otros componentes fuera de la NOM-070)	APCM, aumento de palenques que compiten con el mezcal (incremento de palenques que producen destilados de agave)
		DC, desconfianza en la calidad (disminución en las ventas por desconfianza en la calidad del producto: mezcal)
		PC, pérdida de competitividad (disminución de tasas de crecimiento)
		RI, recuperación de inversiones (porcentaje de recuperación monetaria)

*sociedad-economía-medioambiente / **capacidad de absorción y recuperación en el tiempo a impactos ambientales, que tiene los recursos naturales.

Fuente: Olivares, 2016.

Resultados de los Indicadores FRI

Cada uno de los FRI se integró de la siguiente manera: los Factores se dividieron en seis variables: pesticidas, fertilizantes, uso de tierras para regadío, uso de energía (eléctrica o por combustibles fósiles), explotación de los recursos naturales como plantas de agave y árboles, y homologación de la producción del mezcal; las Relaciones también se dividieron en seis variables: cultura de consumo, zonas de consumo, producción para el mercado (tipo I o II), sobre oferta de agave mezcalero, sobre oferta de otros magueyes, y producción adulterada, mientras que los Impactos ambientales se dividieron en nueve variables: uso y desgaste de recursos naturales, impactos visuales y olfativos, consumo de agua y erosión de suelos, consumo de recursos renovables y no renovables, abandono de palenques, aumento de palenques que compiten con el mezcal, desconfianza en la calidad, pérdida de competitividad, y recuperación de inversiones.

Producto del proceso de datos, realizado con el software SPSS V25, se obtuvo la Figura 2, que muestra el porcentaje de importancia normalizada que, en la producción artesanal de mezcal entre los 18 productores, se le otorga a cada uno de los FRI. Este resultado mide los ISUUP en las relaciones, los factores y los impactos ambientales para lograr el equilibrio sustentable.

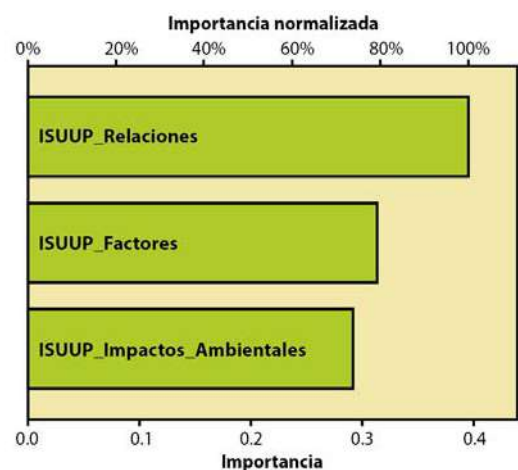
Los resultados muestran un gran desequilibrio, pues fue mayor la importancia que le otorgaron a las decisiones (Relaciones, 100%),

así como a los insumos (Factores, 80%) y a las variables de cuidado ambiental (Impactos, 77%). Los productores logran el equilibrio sustentable siempre que los porcentajes de importancia normalizada en cada FRI se acerquen al 33 por ciento.

El análisis del impacto ambiental en la generación de productos implica también la revisión del modelo de negocio

En cuanto a los resultados en cada etapa del modelo de negocio, arrojaron lo siguiente: en la etapa de producto, la sustentabilidad fue baja (entre 50 y 70%); en las etapas de mercado, organización y producción, se obtuvo una sustentabilidad media (entre 70 y 90%), mientras que la etapa de finanzas, resultó no sustentable (con un porcentaje menor a 50). Si bien, en todo el proceso la sustentabilidad es media, se deben buscar programas gubernamentales de promoción que ayuden a que los mezcaleros logren la venta de sus productos, que es la etapa más crítica de un modelo de negocio, para que haya sustentabilidad financiera.

Figura 2. Importancia normalizada de los ISUUP en el proceso de producción artesanal de agave



Fuente: Elaboración propia.



Sin duda, la actividad productiva del mezcal es muy importante como lo señaló el presidente del Consejo Regulador del Mezcal (CRM) a principios del año 2019, cuando informaba acerca del incremento en la demanda de mezcal tanto en el plano nacional como internacional, los datos preliminares mostraban que en el año 2018 la industria produjo 5 millones 100 mil litros, es decir, un crecimiento de entre 25 y 30 por ciento comparado con 2017 y había mantenido el crecimiento en los siete años recientes. Por su parte, el envasado nacional llegó a 2 millones y medio de litros; en tanto que la exportación creció a 3.5 millones de litros, lo que significó un incremento de más de 30 por ciento. Por lo que se espera que esta metodología le sea de ayuda a otros sistemas de manejo de recursos naturales, en los que se priorice la búsqueda del equilibrio sustentable.

Referencias

- Astier, M., Masera, O. y Galván-Miyoshi, Y. (Coord.) (2008). Evaluación de Sustentabilidad. Un Enfoque Dinámico y Multidimensional. SEAE/ CIGA/ECOSUR/CIeco/UNAM/GIRA/Mundiprensa/FIAEyS: España.
- Bautista, J. A. y Ramírez, J. J. (octubre-diciembre, 2008). Agricultura y Pluriactividad de los Pequeños Productores de Agave, en la Región del Mezcal, Oaxaca, México. *Agricultura Técnica en México*, 34(4), pp. 443-451.
- Comisión Mundial del Medio Ambiente (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Recuperado de <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- De la Rosa, E. (10 de enero de 2019). Mezcal concluyó 2018 con alza de 25% en producción. Recuperado de <https://www.milenio.com/negocios/mezcal-concluyo-2018-alza-25-produccion>
- Olivares, C. A. (2016). *Medición de la Sustentabilidad del Proceso de Producción Artesanal del Agave Mezcalero por medio de un Modelo de Negocio con Redes Neuronales Artificiales*. Tesis de doctorado, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) (2004). Plan Rector Sistema Nacional Maguey-Mezcal. Recuperado de <http://www.sientemezcal.com/pdf/PlanRector.pdf>

Dr. Ignacio Alejandro Olivares Chapa

Coordinación de Especializaciones
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
alexchap@unam.mx

Dra. Graciela Bribiesca Correa

División de Investigación
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
gbribies@fca.unam.mx

Las fotografías de este artículo son cortesía del Dr. Adalberto Ríos Szalay.

Elabore su proyecto de inversión para la expansión

*José Antonio Morales Castro
Graciela Enríquez Guadarrama*

Nada mejor que iniciar el año fiscal con proyecciones de inversión. Recuerde que el éxito de su empresa depende de información confiable que le permita decidir con lucidez dónde, cómo, cuánto y por qué debe invertir.

Las decisiones de inversión, también denominadas presupuestos de capital o proyectos de inversión, son esenciales para las empresas. A veces, las inversiones de capital absorben cantidades sustanciales de tesorería y por ello pueden tener consecuencias a muy largo plazo (Brealey, Stewart y Marcus, 2007).

Un proyecto de inversión es la adquisición de activos que se usarán para fabricar un producto y/o servicio que se ofrecerá a los consumidores. Entre los ejemplos de proyectos de inversión se encuentran los que realizó la industria farmacéutica establecida en México en la planta industrial, investigación clínica y exportación de medicamentos que entre 2010 y 2017 alcanzó los 240 mil millones de pesos (Celis, 2017), otro ejemplo es la empresa canadiense Caisse de Dépôt et Placement de Québec que planea invertir en negocios de gasoductos, generación y transmisión de energía en nuestro país.



Para tomar la decisión de aceptar o rechazar un proyecto de inversión, se realiza varios estudios para evaluar su factibilidad y los riesgos asociados, entre ellos, el estudio de mercado que define las características específicas del producto, el perfil del consumidor y sus hábitos de compra, los medios apropiados para realizar la promoción y el precio que se paga por productos similares; el estudio técnico especifica las características requeridas en edificios, máquinas y procesos para elaborar productos y/o servicios objeto del proyecto de inversión; finalmente, el estudio financiero que proporciona los montos de inversión, ingresos, costos y gastos que se generarán en el tiempo, información que se usa para calcular los diferentes índices de rentabilidad del proyecto de inversión y del que nos ocuparemos ahora.

Proyectos de inversión de expansión y sus beneficios financieros

Existen distintos tipos de proyectos de inversión que van desde aquellos que se dirigen a crear una empresa, introducción de un nuevo producto, penetrar un nuevo mercado hasta el reemplazo de maquinaria y equipo.

Los proyectos de inversión de expansión se presentan cuando la compañía invierte en nuevas instalaciones para aumentar su capacidad de producción y, en consecuencia, de ventas. Un ejemplo podría ser una firma que ha desarrollado una nueva llanta automotriz que se adapta a prácticamente todos los climas y terrenos; las empresas automotrices han incrementado la cantidad de pedidos para sus unidades nuevas, por lo que requiere aumentar la producción e incorporar casi todas las medidas y anchos para automóviles ligeros y camiones.

Para conocer los beneficios financieros que generan los proyectos de inversión, se determina los flujos de efectivo que se obtendrán durante el periodo de vida estimado del proyecto y, por otra parte, se contabiliza la cantidad total de inversión que se necesita para que el proyecto de inversión marche, se fija la tasa de rendimiento que debe recuperarse y se utiliza los indicadores que valúan financieramente los proyectos de inversión entre los que se encuentran: el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de rendimiento (TIR).

Las proyecciones de inversión necesarias para su empresa deben sustentarse en información obtenida de análisis objetivos

Los flujos de efectivo son los ingresos que produce la venta del producto del proyecto de inversión después de restarle todos los costos y gastos que requieren su operación. Para calcular el flujo neto de efectivo (FNE), se utiliza un Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados que incorpora todos los ingresos, costos, gastos por la operación del proyecto de inversión.

En lo que se refiere a la inversión, se contabiliza todas las erogaciones de dinero destinadas a la adquisición de activos necesarios para ampliar la capacidad fabril de llantas, específicamente, máquinas, equipos, herramientas, capacitación, modificación de las instalaciones ya existentes, adquisición de nuevas instalaciones. En donde además los activos tienen un valor de salvamento al final de la vida del proyecto y que tiene que descontarse del monto de la inversión inicial.

Estado de Resultados para determinar los Flujos Netos de Efectivo

En un proyecto de inversión “la información del estudio de mercado y aspectos técnicos sirve de base para la elaboración de los presupuestos de inversión y de costos y gastos, que serán presentados en forma ordenada y sistemática a través de cuadros y estados financieros proforma concluyendo en un conjunto de proyecciones financieras” (Hernández, 1992, p. 85). Las proyecciones se sustentan en supuestos económicos, financieros y consideraciones subjetivas de los líderes que desarrollan los proyectos de inversión.

El primer rubro es la estimación de los ingresos, para lo que existen varios métodos, entre otros, el método de extrapolación de la tendencia histórica, coeficiente de elasticidad-ingreso y mínimos cuadrados; en este caso, se usó este último y con base en la ecuación que explica el comportamiento de las ventas históricas se pronosticó el volumen de ventas por cuatro años, el lapso de tiempo que durará el proyecto de inversión (véase Tabla 1).

Tabla 1. Pronóstico venta de llantas.

Año	Número	Autos (miles)	Llantas vendidas (miles)
		X	Y
2014	1	24	18
2015	2	24	18
2016	3	25	19
2017	4	26	20
2018	5	26	21
Total		125	96

Posteriormente, se estimó los ingresos para los años 2020 a 2023 y se consideró un precio promedio por llanta de mil 500 pesos para el año 2020, y para los siguientes años se incrementaron los precios unitarios en 5% considerado que es una tasa promedio de inflación para estos bienes (véase Tabla 2).

Tabla 2. Pronóstico de ingresos 2020-2023 (miles de pesos).

Año	Llantas (miles) ¹	Precio promedio llantas ²	Ingreso total
2020	32.87	1,500.00	49,301.44
2021	32.87	1,575.00	51,766.51
2022	33.51	1,653.75	55,421.39
2023	34.16	1,736.44	59,312.35

¹ Es la cantidad de llantas por año que se pronosticó con la ecuación de regresión lineal

² El precio medio se incrementa 5% anualmente.

Para llevar a cabo la expansión de la planta productiva, se realiza inversiones en edificio, maquinaria, equipo y capital de trabajo. Cada uno de estos rubros tiene un tratamiento específico, por ejemplo, en los cuatro años el valor del edificio se depreciará con una tasa del 5% anual, mientras que la maquinaria y equipo al 10% anual, estas tasas son las que marca la ley del Impuesto Sobre la Renta en el caso de México. Se estima los valores de mercado, los valores en libros y se determina la utilidad y el valor de rescate neto tanto para el edificio como para la maquinaria y equipo (véase Tabla 3).

Tabla 3. Valores de salvamento de la inversión fija (miles de pesos).

	Edificio	Maquinaria y equipo
Valor inicial	200,000.0	80,000.0
Valor de salvamento (de mercado) de 2023	166,000.0	56,000.0
Valor en libros de 2023 (a)	160,000.0	48,000.0
Ganancia (pérdida) sobre la venta (b)	6,000.0	8,000.0
Impuestos (30%)	1,800.0	2,400.0
Valor de salvamento neto (c)	164,200.0	53,600.0
Valor de salvamento : 164,200.00 + 53,600.00 : 217,800.00		
<p>a. Los valores en libros es el resultado del valor inicial menos la depreciación acumulada, por el periodo de análisis. Por lo tanto el valor del edificio es $200,000 - 40,000.00 : 160,000.00$; de la maquinaria y equipo es $80,000.00 - 32,000.00 : 48,000.00$</p> <p>b. La ganancia se obtiene por la diferencia de valores de mercado menos el valor en libros, para el caso del Edificio es: $166,000 - 160,000 : 6,000.00$ y de maquinaria y equipo es: $56,000.00 - 48,000.00 : 8,000.00$ estos importes se gravan como ingresos ordinarios.</p> <p>c. El valor de salvamento neto es igual al valor de salvamento (valor de mercado) menos los impuestos.</p>		

En el caso de la inversión en capital de trabajo, se observó un incremento en efectivo por 20 millones, en cuentas por cobrar por 23 millones, en inventarios por 17 millones; el total de activos circulantes fue 60 millones y se incrementó el saldo de proveedores en 15 millones, lo que resulta en un incremento de capital de trabajo neto por 45 millones que se requiere para que funcione la expansión de operaciones en la fabricación de llantas.

Es sano para la empresa trazar una estrategia financiera porque la prepara para decidir lo que hará en el corto plazo

Dados estos datos, se formula la proyección de los flujos de efectivo de esta inversión por ampliación, en donde se determina el monto de inversión inicial, que está integrado por el rubro de gastos en edificio, compra de maquinaria y equipo, incremento en el capital de trabajo neto, que arroja un saldo de 325 millones de pesos. Después se determina la utilidad neta por año, restando al ingreso los costos variables, costos fijos, depreciaciones y los impuestos; posteriormente al importe de la utilidad neta se suma la depreciación y se obtiene el Flujo Neto de Efectivo.

En el caso del último año (2023), cuando concluye la inversión, los activos aún tienen un valor monetario, conocido como valor de salvamento neto, que asciende a un importe de 217.8 millones pesos, y el desembolso efectuado en el incremento de capital de trabajo neto por 45 millones, de manera que el último flujo de efectivo además de los 37.369 millones se incrementa por los rubros de valor de salvamento de los activos y el capital de trabajo obteniéndose un importe de 300.169 millones (véase Tabla 4).

Las erogaciones en un proyecto de inversión son para obtener una rentabilidad que corresponda al riesgo que se asume al desarrollarlo, ésta se puede medir en dinero o mediante una tasa de rendimiento. Generalmente los dos principales indicadores utilizados para evaluar los beneficios financieros que se obtienen en un proyecto de inversión son dos: el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Rendimiento (TIR).

En este caso específico, se consideró como tasa de descuento 6.2% suponiendo que es el porcentaje que se paga por el uso de las diferentes fuentes de financiamiento que proveen los recursos para el proyecto de inversión.

Tabla 4. Flujos netos de efectivo en un proyecto de inversión por ampliación (miles de pesos).

	2019	2020	2021	2022	2023
Edificio	\$200,000.00				
Maquinaria y equipo	\$80,000.00				
Incremento en el capital neto de trabajo (a)	\$45,000.00	49,301.4	51,766.5	55,421.4	59,312.3
Ingresos por ventas		7,395.2	7,765.0	8,313.2	8,896.9
Costos variables (15% de las ventas)	0.15	3,944.1	4,141.3	4,433.7	4,745.0
Costos fijos	0.08	10,000.0	10,000.0	10,000.0	10,000.0
Depreciación (edificio) (b)		8,000.0	8,000.0	8,000.0	8,000.0
Depreciación (maquinaria) (b)		19,962.11	21,860.21	24,674.47	27,670.51
Utilidades antes de impuestos		5,988.63	6,558.06	7,402.34	8,301.15
Impuestos (30%)	0.3	13,973.47	15,302.15	17,272.13	19,369.36
Unidad neta		18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Readición de la depreciación		31,973.47	33,302.15	35,272.13	37,369.36
Flujo de efectivo proveniente de las operaciones					45,000.00
Recuperación del capital neto del trabajo neto					217,800.00
Valor de salvamento neto (véase Tabla 3)					
Flujo neto de efectivo		31,973.47	33,302.15	35,272.13	300,169.36
Inversión inicial total	<u>\$325,000.00</u>				
Valor presente neto (6.2 %)	<u>\$58.52</u>				

a. CTN: Capital de trabajo neto. Se recuperarán al final de la vida del proyecto, 2023, a medida que se vendan los inventarios, y a medida que se conviertan en efectivo las cuentas por cobrar.

b. los gastos de depreciación se calcularon con tasas de 5% y de 10% para edificio y equipo respectivamente.

Con los datos de los Flujos Netos de Efectivo y considerando la tasa de 6.2%, se determinó el VPN que resultó de 58.2 miles de pesos, la cifra representa la cantidad de dinero que se obtiene después de recuperar una tasa de rendimiento de 6.2% y la inversión inicial de 325 millones pesos; en este caso el proyecto es aceptable financieramente porque produce los flujos de efectivo que permiten recuperar la inversión inicial, la tasa mínima de rendimiento y una ganancia adicional.

Cuantificar los flujos netos de efectivo con todas las partidas de ingresos y egresos que generan los proyectos de inversión es fundamental para llevar a cabo una correcta evaluación financiera. Si los FNE se subestiman, ya sea porque se omitió alguna partida como es el caso del valor de salvamento de los activos o el capital de trabajo neto, puede traer como consecuencia que los resultados en los indicadores que miden los beneficios financieros no reflejen adecuadamente su rentabilidad, por ejemplo, si el VPN fuera negativo, probablemente los inversores abandonarían una inversión que quizás sí era rentable de haberse determinado correctamente los FNE. Por el contrario, si se sobrestiman los FNE, porque se omitió registrar algún egreso, entonces la rentabilidad del proyecto de inversión será mayor; sin embargo, al llevar a cabo el proyecto de inversión se obtendrán menores beneficios y no se recuperará lo que se había supuesto.

Referencias

- Brealey, R., Stewart, M. y Marcus, A. (2007). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: McGraw Hill.
- Celis, D. (marzo 22 de 2017). Entrevista a Rafael Gual Cosío, director general de Canifarma. Recuperado de <https://codigof.mx/la-industria-farmaceutica-invierte-anualmente-40-mil-millones-pesos-en-mexico/>
- Hernández, G. (1992). *Diplomado del ciclo de vida de los proyectos de inversión*. México: Nafinsa.

Dr. José Antonio Morales Castro

Academia de Finanzas
Facultad de Contaduría y Administración,
UNAM
antoniomorales64@hotmail.com

Dra. Graciela Enríquez Guadarrama

Coordinadora de la Academia de Finanzas
Facultad de Contaduría y Administración,
UNAM
guadarrama3@yahoo.com.mx

Coworking para integrar la comunidad emprendedora

Fernando Javier Moreno García

Por diversas circunstancias, las tradicionales formas de trabajo han tenido que ceder el paso a otras nuevas que, a partir de una estrategia definida y bien planeada, son una alternativa benéfica para ciertos sectores de emprendedores.

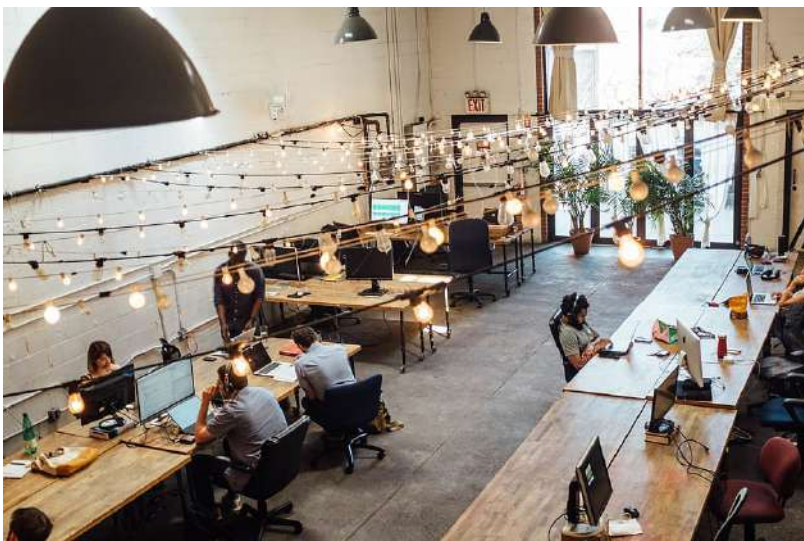
Hoy en día las empresas y quienes emprenden se enfrentan a cambios radicales a un ritmo sin precedentes. Nuevas formas de organización, comunicación y gestión del talento, que rompen las barreras del tiempo y del espacio, establecen modelos de relación y de negocio en los que las organizaciones adoptan enfoques en torno a la innovación, creación, producción y comercialización.

En este escenario, las organizaciones construyen un entramado de relaciones sinérgicas entre la industria de la información y el resto de ramas de actividad, que tiene como principal elemento la incorporación de la gestión del conocimiento en su estructura para realizar una serie de cambios en el aprovechamiento y utilización de los recursos disponibles, así como en los sistemas productivos que los transforman y en la concepción de las necesidades de sus trabajadores.

La incorporación de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) ha supuesto una revolución a escala global que hace que términos como globalización cobren mayor importancia, así como la aparición de conceptos como el de “empresa red” y nuevas formas de entender los mercados, sus actores y sus actuaciones. En definitiva, nuevas formas de entender el mundo empresarial.

Esta trayectoria organizativa que busca ser flexible, adaptable y versátil, se desarrolla a partir de la necesidad de replantear al interior de las organizaciones la coordinación y control de los procesos. Con la introducción de las TIC se produce un cambio estructural en las prácticas administrativas justificado en la adopción de una serie de ventajas organizacionales; por ejemplo, la reducción de los costos de transacción, el aumento de la productividad, el retorno rápido de la inversión, la facilidad de implantación, la identificación de las tendencias del mercado, la madurez tecnológica, la innovación o la mejora del servicio, entre otras.

Para adaptarse y continuar operando bajo la dinámica del entorno de las organizaciones, los procesos de trabajo, las crisis económicas y la inestabilidad política, las empresas emplean distintas estrategias, una de ellas es la eliminación de puestos de trabajo para cubrirlos con



la contratación de trabajadores independientes, bajo la estructura del trabajo temporal o por proyecto.

Con estas estrategias, los empresarios traspasan a los propios trabajadores la responsabilidad legal de la contratación permanente y la obligación del pago de beneficios sociales y laborales, reduciendo así los costos fijos. El trabajador independiente, por su parte, puede trabajar a tiempo parcial o completo, es decir, puede realizar el trabajo a su propio ritmo, siempre y cuando cumpla con los requerimientos del cliente, lo que demanda organización, planeación, constancia en el trabajo y compromiso.

Las TIC son una pieza central en las empresas, pues facilitan las operaciones, permiten la sistematización de la información y el trabajo a distancia en tiempo real. Nuevas formas de relacionarse con los colaboradores independientes están surgiendo, tal es el caso del denominado trabajo colaborativo o *coworking*, un estilo de trabajo en cuya atmósfera colaboradores independientes comparten un espacio y crean relaciones para concretar tareas.

Bernie De Koven, diseñador gráfico, es considerado el padre de los espacios de trabajo compartido, pues utilizó por primera vez el término *coworking* en 1999 para denominar sus actividades de colaboración con otros profesionales de la informática, dentro de un espacio en el que éstos se asociaban entre sí. La idea de De Koven comenzó a ganar popularidad gracias al apoyo de otros emprendedores, profesionistas y *freelancers* que buscaban estos lugares para trabajar.

Durante la primera década del siglo XXI, estos espacios de trabajo comenzaron a aparecer en diferentes ciudades y lugares de todo el mundo; sin embargo, fue en 2005 cuando Brad Neuberg, un profesional de la industria del software, aterrizó las ideas de De Koven y fundó en San Francisco, California, el centro Spiral Muse, un lugar de trabajo que combina los recursos físicos operativos que hay en una empresa y las libertades que ocupa todo *freelance*.



Las nuevas formas de trabajo colaborativo han modificado las relaciones personales e impactarán en el crecimiento de los negocios

A partir de esta iniciativa, el modelo de trabajo colaborativo se popularizó. De acuerdo con la agencia Deskmag (2019), en el año 2006 el número total de espacios de *coworking* fue de 30 en todo el mundo; para finales de 2012 se registraron 2 mil 150 y cada año posterior se han duplicado los espacios. De acuerdo con estimaciones de la agencia, a finales de 2018, 1.7 millones de personas trabajaron en aproximadamente 19 mil espacios de *coworking* en todo el mundo.

Para quién funciona el *coworking*

En cuanto al público objetivo, se encuentran los trabajadores independientes que optan por compartir un espacio y costos, otros encuentran más atractivo el trabajo en comunidad que trabajar desde casa. Deskmag (2012) identificó que trabajar desde casa para los profesionales independientes no siempre es una buena opción, pues 4 de cada 10 personas se quejan de que tienen dificultades para concentrarse; otro 60% se siente distraído por las otras personas con quienes comparten su hogar.

Y éstos no son los únicos desafíos. Una de cada cinco personas informó que está viendo un aumento en la mala postura causada por la escasez de asientos en sus oficinas, a menudo improvisadas en sus casas, lo que eventualmente puede provocar dolor crónico. Además de los riesgos para la salud, un tercio de los encuestados que trabaja desde casa (24 mil personas de grandes, medianas y pequeñas empresas de 90 países) no está satisfecho con su entorno poco profesional y la falta de equipos de oficina adecuados. Otros también se sienten distraídos por sus timbres, lavadoras o vecinos (Deskmag, 2012).

Estos espacios también permiten a los profesionales, cuyo trabajo consiste en viajar constantemente, contar con un espacio equipado, atractivo y cómodo para realizar sus actividades laborales de forma remota de sus centros de trabajo, atender clientes, reclutar personal y aprovechar las asociaciones que se dan a partir de la colaboración con otros profesionales.

El *coworking* trabaja además para proveer de redes a emprendedores, organizaciones sociales y colectivos que buscan estos lugares para establecer relaciones con otros profesionistas y organizaciones que pueden complementar sus proyectos. Ubicarse en un espacio donde cohabitan múltiples ideas y negocios con diferentes niveles de desarrollo permite que los emprendedores se retroalimenten de creatividad y generen alianzas estratégicas.

Un atributo importante de los espacios de *coworking* es que ofrecen las instalaciones de una oficina moderna y equipada, sin el costo y el compromiso de arrendamiento que puede constituirse en un riesgo de inversión inicial para un emprendedor, pues si algo sale mal podría resarcir los errores de forma más eficiente que si estuviera atado a un arrendamiento costoso.

Cómo opera el *coworking*

El modelo de negocio del *coworking* tiene un flujo de ingresos basado en el arrendamiento de los espacios dotados de la infraestructura necesaria, así como el equipamiento y las dimensiones que cada cliente desee, por lo que su propuesta de valor se caracteriza por la personalización de los espacios de acuerdo con las necesidades de los profesionales y emprendedores y la comodidad de contar con lo necesario al alcance de la mano en un mismo lugar.

La renta de espacios se realiza por medio de paquetes



Con esta nueva forma de trabajo, han surgido empresas especializadas en adecuar espacios idóneos para el trabajo colaborativo

que varían de acuerdo con las dimensiones del inmueble, si se trata de una persona o un grupo de más de 200 colaboradores e incluso la ubicación. Generalmente, incluyen amenidades como internet de alta velocidad, impresoras de clase empresarial, acceso a áreas comunes o bien exclusivas para un grupo, almacenamiento para bicicletas y estacionamiento, servicio de cafetería, apoyo secretarial y de recepción, cabinas telefónicas privadas, limpieza diaria, materiales de papelería, acceso al edificio 24 horas siete días a la semana, posibilidad de utilizar áreas para eventos profesionales y sociales, gestión de paquetería y correo, entre otras.

Existen compañías como Wework, ubicada en más de 500 espacios alrededor del mundo, que además de oficinas equipadas ofrece acceso a redes de contacto entre sus clientes para que creen en conjunto nuevos proyectos, colaboren en tareas comunes en su trabajo o bien convivan dentro de un ambiente ameno, cómodo y cosmopolita. Incluso, esta empresa ofrece membresías para formar parte de un club de arrendamientos dirigido a las organizaciones que requieran mover a su personal entre ciudades, países o regiones.

De trabajador independiente a emprendedor: todo por el *coworking*

El *coworking* ofrece a los trabajadores independientes la posibilidad de compartir y conversar con otras personas de diferentes áreas de negocio. Se constituye como un escenario de posibilidades para desarrollar nuevos proyectos e intercambiar ideas que en comunidad construyen la inteligencia colectiva mediante la conversación, la convivencia y el intercambio de experiencias.

La creación de redes entre profesionistas y trabajadores independientes también es útil para lograr alianzas estratégicas entre los actores clave en proyectos laborales. Si cada individuo puede contar con una red de apoyo estable, que permita agrupar en un sólo lugar a especia-

listas de los negocios, creativos, mercadólogos, contadores, una red en el nivel nacional donde poder mostrar sus proyectos o tener visibilidad para que las empresas contraten sus servicios, entonces también podrá convertirse en un emprendedor si aprovecha los lazos que puede unir.

Negocios que generan más negocios. De esta forma se puede resumir al *coworking*, un fenómeno que se ha ido asentado en América Latina y que, por su proliferación en los recientes cinco años, permite afirmar que la colaboración aún es la clave del éxito para emprendedores.

Referencias

- Coding in Paradise (diciembre, 2019). The Start of Coworking (from the Guy that Started It). Recuperado de http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start_of_coworking.html
- Deskmag (abril, 2019). 1,7 millones de personas trabajarán en espacios de coworking hacia finales de 2018. Recuperado de <http://www.deskmag.com/es/1-7-millones-de-personas-trabajarán-en-espacios-de-coworking-hacia-finales-de-2018-encuesta>
- Deskmag (abril, 2019). Ultimate coworking space data report 2018. Recuperado de <https://coworkingstatistics.com/coworkingstatistics/ultimate-coworking-space-data-report>
- Deskmag (diciembre, 2012). The Top 10 distractions when working from home. Recuperado de <http://www.deskmag.com/en/the-top-10-distractions-when-working-from-home-644>

Dr. Fernando Javier Moreno García

Academia de Profesores de derecho
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
fmiconoclasta@gmail.com

El Método Delphi

en la prospectiva empresarial

*Norma Angélica Flores Vázquez
María Dolores Romero Pérez*

Prever escenarios y tomar decisiones respecto de ellos es una forma de asegurar el futuro de su empresa. El Método Delphi propone distintas fases de investigación con la intención de que los especialistas en el tema de estudio nos proyecten el accionar futuro.

La prospectiva empresarial adelanta a su propio futuro a las organizaciones, aporta elementos de importancia a la planeación y toma de decisiones al incluir elementos de valor a largo plazo, así como información relevante para elegir de entre diversas acciones la mejor opción. Godet (2000) se refiere a que la complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos requieren de una serie de recursos y métodos para identificar soluciones y que la prospectiva estratégica es esencial para mejorar los procesos cuando se ha identificado el problema y el método que permita abordarlo.

Derivado de la importancia de la prevención en la organización, Chandler (2003) hace énfasis en la determinación de metas y acciones a emprender, pues la organización no se hace de un día para otro, sino que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez. Por su parte, Davies (2000) subraya que debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, caminos y resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones.

Respecto de los tipos de estrategia, Buitrago (2007) se refiere a los siguientes:

- Normativa: hace hincapié en el futuro deseado y lógico.
- Definicional: señala como es el presente, sus propiedades e interacción.
- Confrontación: establece la distancia que puede existir entre el futuro y la realidad.
- Determinante: establece la factibilidad, que existe de ir construyendo el futuro y las vías para acercarse progresivamente a él.

Para llevar a cabo las estrategias, se requiere elegir la mejor alternativa y tener la flexibilidad para hacer correcciones ante los cambios. Morgan (1980) señala que la toma de decisiones administrativas no sólo se basa en los sistemas de información y en las capacidades y habilidades de la persona o personas que deciden, sino también en el resultado que se espera de ellas, donde también interviene la probabilidad de que ocurran fenómenos aleatorios o al azar.



Para que el azar no influya negativamente en la planeación, se requiere un proceso de toma de decisiones, como se señala a continuación.

Diagnóstico del problema: Examinar el problema con hechos mediante la integración de factores que ayuden a decidir.

- Obtención y análisis de datos: Identificado el problema, se requiere obtener los datos relevantes y analizarlos para conocer las causas que han provocado los hechos.
- Desarrollo de alternativas: Se requiere opciones que atiendan las diferentes vertientes del problema.
- Evaluación de alternativas: Es preciso que de acuerdo con los indicadores de resultados esperados se evalúen las alternativas más adecuadas.
- Toma de decisiones: Suministra las medidas para la ejecución y control.
- Formulación del plan: Actividades con tiempos, metas y responsables.
- Ejecución y control: Organizar los recursos (talento humano, recursos técnicos, materiales, tecnológicos y financieros) para llevar a cabo el plan.
- Solución del problema: Medir los elementos que favorecieron la solución del problema y la medida en la que lo hicieron.

Seguir el proceso anterior no sólo resuelve problemas y fundamenta la toma de decisiones, sino que además permite programar el orden de prioridades de las actividades con el fin de identificar las condiciones para el éxito futuro y alcanzar la efectividad organizacional al asegurar que los elementos estén coordinados para el cumplimiento de los objetivos.

La prospectiva es una iniciativa metodológica que formula escenarios alternativos a futuro; tiene, desde luego, un enfoque a largo plazo, perspectiva holística y requiere aprobación y apoyo de la dirección. La técnica más comúnmente utilizada en prospectiva que permite reflexionar en la incertidumbre es el método Delphi.



La proyección de escenarios posibles es un aspecto que las organizaciones deben prever para adecuar sus decisiones y desarrollarse

Método Delphi

Se refiere al método que realiza un grupo de expertos para identificar los factores de cambio claves, para la estructuración de escenarios probables, deseables y posibles; tiene como característica la experiencia e imparcialidad y frecuentemente los participantes no saben quiénes integran el grupo.

Los expertos que participan en un Delphi tienen la experiencia y conocimientos para anticipar diversas perspectivas y prever situaciones que permitan tomar decisiones. En la Figura 1, se muestra las fases de la metodología Delphi.

Figura 1. Ejemplo de los pasos a seguir en el Método Delphi



3. Definir objetivos de diagnóstico

Analizar la relevancia del uso de herramientas de marketing digital y ventas *on-line*.

Establecer criterios de las principales estrategias de marketing digital y ventas *on-line*.

6. Aplicar instrumento a grupo de expertos

Primera ronda

El grupo coordinador analiza la información y la desagrega, de acuerdo con el análisis y discusión de respuestas.

Segunda ronda

El grupo coordinador revisa opiniones y plantea la posibilidad de una tercera ronda en función de la discrepancia presentada o emite un informe con conclusiones.

Fuente: Elaboración propia.

4. Selección de expertos participantes

Expertos con conocimiento del tema y carácter multidisciplinario: académico, disciplinar y empresarial.

Experiencia: Manejo de estrategias de marketing digital y ventas *on-line*.

Disposición para participar.

Facilidad de contacto y respuesta.

Número de expertos: 10 en los campos requeridos.

5. Diseño del instrumento

Requiere de respuestas abiertas para recabar información que sea pertinente, profunda y consistente.

Se puede elaborar un instrumento piloto con expertos para verificar la claridad de las preguntas planteadas.

Además de que es importante hacer planteamientos que lleven a preguntas que incluso no se plantearon, pero son relevantes.

Análisis de datos y planeación de escenarios

Se analiza los datos en forma cualitativa a partir de categorías. En el proceso de investigación, se procede a explicar la posible relación entre las variables y el resultado se presenta en forma numérica según la información aportada por los participantes. Las decisiones en materia prospectiva se verán reflejadas en los posibles escenarios (pesimista, optimista) planteados en el plan estratégico, del que se derivará el involucramiento del personal y análisis de datos para lograr los objetivos.

Francés (2001) y David (2003), citados por Yori, Hernández de Velazco y Chumaceiro (2011), se refieren a los escenarios como descripciones de los posibles entornos en los que podría ubicarse la empresa en el futuro. La función principal de los escenarios es alertar acerca de posibles eventos que puedan afectar a la empresa y los describen como conjuntos alternativos de posibles ocurrencias futuras donde se anticipa el impacto de diversos eventos en una organización.

El análisis de la estrategia se puede realizar en escenarios de largo plazo, en los que se identifica una serie de variables que proporcionan una mejor comprensión del entorno, para tener al final un escenario optimista o pesimista. Otro escenario es el situacional, donde tiene un papel preponderante el entorno económico, político, legal, tecnológico, social e internacional.

Es preciso señalar que las prácticas de prospectiva requieren de equipos que analicen desde diversos enfoques y contextualicen situaciones complejas presen-

tadas en la organización desde metodologías específicas; puede que sea difícil y costoso para una empresa mediana utilizar esta herramienta de prospección, pero no debería serlo para una asociación, cámara o sociedad que agrupe a empresas de una misma rama o sector que estén interesadas en anticipar su futuro.

Referencias

- Buitrago, J. (julio-diciembre de 2007). La incertidumbre de futuro y la estrategia empresarial. *Administer*, Universidad EAFIT, 11.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Davies, W. (2000). Understanding Strategy. *Strategy and Leadership*, 28(5), pp. 25-30.
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Cuaderno núm. 5 del Laboratoire d' Investigation Prospective et Stratégique y Prospektiker Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia. Paris. Recuperado de <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>
- Morgan, G. (1980). Paradigmas, metáforas y solución de enigmas o problemas en teorías de la organización. Tomado de *Administrative Sciences Quarterly*, (1980), pp. 605. Traducción libre de Rafael Ricardo Bray (Univalle, Cali, Colombia). Recuperado de https://www.academia.edu/27627047/Paradigmas_Met%C3%A1foras_y_resoluci%C3%B3n_de_problemas_en_Teor%C3%ADa_de_la_organizaci%C3%B3n
- Yori, L., Hernández de Velazco, J. y Chumaceiro, H. A. (abril-junio de 2011). Planificación de escenarios: una herramienta estratégica para el análisis del entorno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16 (54) pp. 274-290. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29018865006.pdf>

Mtra. Norma Angélica Flores Vázquez

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

Dra. María Dolores Romero Pérez

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



<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