



Núm. 183,
mayo-junio
de 2020

Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa

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



Banda Brígido Santamaría

Música que viaja en el viento desde hace 150 años

- ¿Puede identificar el liderazgo femenino a simple vista?
- De la gestación de la crisis inesperada a la reestructuración



Orgullo Morelos, promoción a la economía del estado

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 Jessica Hernández. Trabajo en un restaurante en Puebla donde estamos automatizando algunas actividades a través de la implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Mientras leía su artículo que habla acerca de la comunicación asertiva, me di cuenta de que, definitivamente, en mi trabajo existe una pésima comunicación. De acuerdo con el artículo, puedo identificar que éste es un factor fundamental, por lo que quisiera saber qué puedo hacer para que la organización donde laboro mejore en este aspecto y, desde, luego en todo lo que está vinculado a él.

Estimada Jessica, aunque la tecnología nos ha permitido acercarnos a quienes se encuentran lejos, también ha complicado la comunicación con los que están cerca de nosotros. Es muy importante que las organizaciones expresen claramente sus objetivos y los comuniquen a todos los que intervienen para cumplir con su razón de ser.

En el restaurante donde laboras, como en muchas otras empresas, existen problemas de comunicación. Actualmente, lo más difícil es creer que sabemos todo de todos, pero en realidad, a veces, no nos conocemos ni a nosotros mismos o la manera en la que respondemos a los problemas. Como menciona el artículo, uno de los factores que inciden en una comunicación exitosa es la inteligencia emocional.

La Facultad de Contaduría y Administración, a través del Cenapyme, pone a disposición de las empresas que lo requieran el Programa de Apoyo al Desarrollo Empresarial (PADE), cuyo objetivo es impulsar el emprendimiento y el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas. Este Programa les proporciona a las empresas, mediante la impartición de cursos y talleres, las herramientas que les permiten potenciar sus capacidades empresariales. El PADE puede ser una opción para aprender cómo se puede lograr la comunicación asertiva, tan necesaria en los negocios como en la vida diaria.

En el número 183

6

Sustentabilidad y responsabilidad social Del eco-emprendimiento a la eco-innovación

Joaquín Orduña Trujillo
César Aguado Cortés

10

Finanzas y economía ¿Tomar decisiones a partir de indicadores macroeconómicos?

Eduardo Alejandro Molina Sánchez

14

Tecnología, innovación y competitividad De la gestación de la crisis inesperada a la reestructuración

Luis Alberto Gómez Alvarado
Alina Ríos Alvarado

20

Talento humano ¿Puede identificar el liderazgo femenino a simple vista?

Joel Suárez Estrada

25

Las empresas hablan Banda Brígido Santamaría. Música que viaja en el viento desde hace 150 años

Julio César Olvera Hernández
Sair Martínez Hernández

31

Ventas y mercadotecnia Orgullo Morelos, promoción a la economía del estado

Humberto Alejandro Calva Díaz
Issac Corona Laguna



36

Finanzas y economía**¿Su empresa es solvente y estable? En el estado de situación financiera está la respuesta**

Ana Lilia Contreras Villagómez

Carlos Cristino Medina Ortiz

42

Ventas y mercadotecnia**¡Ponte en los zapatos de otros!: Conoce a tus clientes**

Abigaíl López Álvarez

46

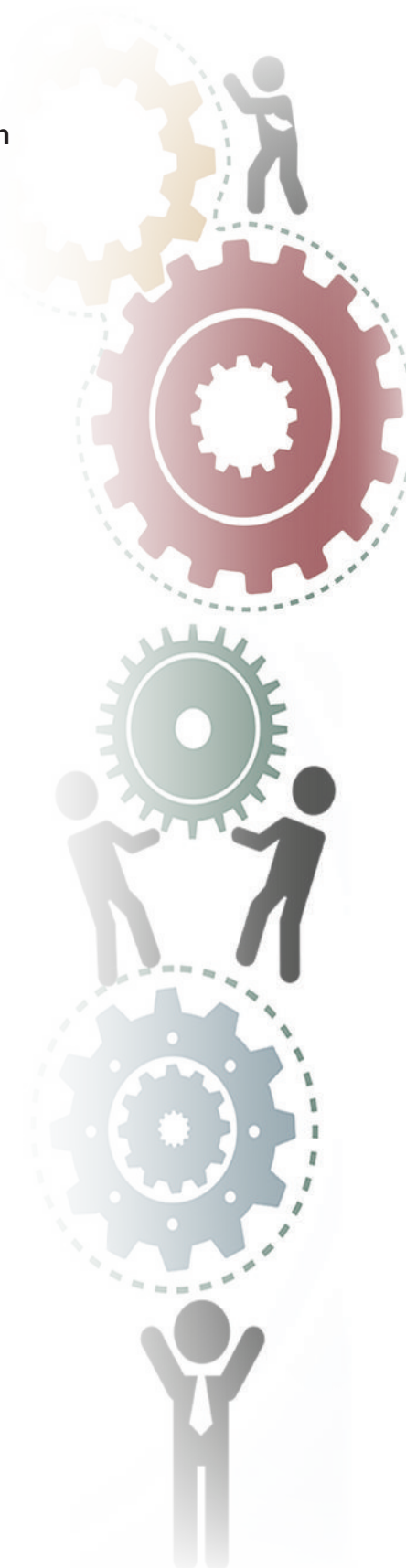
Vinculación empresarial**The Makeup Center: formación de profesionales dispuestos a emprender**

Diana Isabel Díaz Martínez

50

Tecnología, innovación y competitividad**Criterios para transformar ideas en proyectos**

Jorge Peralta García



Del eco-emprendimiento a la eco-innovación

El hombre razonable se adapta al mundo: el irrazonable persiste en tratar de adaptar el mundo a sí mismo. Por lo tanto, todo progreso depende del hombre irrazonable.

George Bernard Shaw

*Joaquín Orduña Trujillo
César Aguado Cortés*

Las alternativas para contribuir a la sostenibilidad en el mundo están en constante evolución. Las Pyme, en este contexto, requieren explorar la eco-innovación para crear un modelo de negocio en el que la innovación abarque las dimensiones económica, social y ambiental.

Tal como lo declaró la Comisión Mundial del Medio Ambiente, el desarrollo sostenible –definido como “la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (1987, p. 16)– emerge como el principio rector del desarrollo mundial a largo plazo que busca lograr, de manera equilibrada, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.

A raíz de la preocupación por la conservación del ambiente y la preservación de los recursos naturales, las empresas orientan su actividad comercial hacia la creación de valor en tres dimensiones que Hart y Milstein (2003) denominan línea de fondo triple: económica, social y ambiental, tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Línea de fondo triple



Fuente: Traducido de Hart y Milstein (2003, p. 60).

En el marco del desarrollo mundial, en los años recientes, emprendedores de todo el mundo se convirtieron en pioneros al incorporar el desarrollo sostenible en sus actividades para explorar nuevas oportunidades de mercado y reposicionarse a partir de la innovación y alejarse de la simple reducción de riesgos y costos ambientales o de aspirar a que se le reconozca por ser una empresa socialmente responsable. Autores como Chopra conceptualizan a esta sinergia entre negocios y ecología como un “emprendimiento observado a través de una visión ambiental” (2014, p. 1).

El eco-emprendimiento, por un lado, se basa en la estructura de un modelo de negocio en el que la innovación contempla el cuidado del ambiente, la sostenibilidad y el uso sustentable de los recursos utilizados en sus operaciones, y, por otro, responde a la creciente necesidad de los consumidores, caracterizados principalmente por un comportamiento más responsable con el medio y buscan productos y servicios que se adecuen a sus demandas. Las organizaciones que satisfacen esta necesidad están en posibilidad de desarrollar una ventaja competitiva.

De acuerdo con Kirkwood y Walton, el eco-emprendimiento consiste en “crear nuevos negocios e ideas haciendo hincapié en la sostenibilidad como principio básico” (2010, p. 4); por tanto, su objetivo es desarrollar bienes y servicios que no sólo reduzcan el impacto negativo de las operaciones a lo largo de la cadena de suministro, sino que también sean sustentables. Para lograrlo, Petersen y Schaltegger (citado en Rodríguez, Guijarro y Carrilero, 2019) proponen el desarrollo de la eco-innovación donde los emprendimientos se basan en la modificación de los elementos ya existentes con el fin de satisfacer las necesidades de la población actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para hacer lo propio.

El Observatorio de eco-innovación de la Comisión Europea la define como: «la producción, asimilación o explotación de nuevos productos, procesos de producción o servicios, métodos de administración y negocios, que tienen como objetivo, a lo largo de su ciclo de vida, prevenir o reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, contaminación y otros impactos negativos del uso de los recursos naturales (incluyendo la energía y el agua)” (Doranova, Roman, Bahn-Walkowiak, *et al.*, 2016, p.5).



La misma institución menciona que la eco-innovación es un factor clave para la competitividad de Europa en los mercados internacionales, pues agrega valor, tanto para los productores como para los consumidores, dado que hay una reducción del impacto negativo en el ambiente. Entonces, la eco-innovación y el eco-emprendimiento son transiciones necesarias para lograr el cambio en los hábitos de consumo y estilo de vida de la población mundial, incentiva el consumo local, no excesivo, de bajo costo y fomenta la producción de bienes y servicios en las pequeñas y medianas empresas (Pyme).

La eco-innovación supone consumidores conscientes de la forma en que su demanda afecta la sustentabilidad y el deseo de cambiar

Como lo afirma Bossle y sus colaboradores (2016), hay un creciente interés por la eco-innovación, tanto de las empresas –que implementan estrategias como economía verde, innovación ambiental, economía circular, tecnología e innovación verde y economía azul–, como en investigaciones académicas por medio de un gran volumen de artículos y publicaciones acerca de este tema. La eco-innovación desde hace 30 años estimula el crecimiento económico, mejora la calidad de vida de las personas y se alinea a los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas para 2030.

De acuerdo con un estudio del Global Reporting Initiative (Santos, Cruz y Valente, 2019), acerca de la importancia de la eco-innovación y el eco-emprendimiento, los países desarrollados destinan buena parte de sus recursos a elevar la competencia de las empresas que trabajan con la visión ecológica del desarrollo económico. En el índice de eco-patentes registradas en los países europeos, destacan con mayor número Luxemburgo, Alemania, Suecia, Finlandia, Austria, Dinamarca, Francia, Italia y Reino Unido.

Por otro lado, el estudio de Santos *et al.* (2019) refiere que los países emergentes requieren más recursos para financiar proyectos de innovación e implementar cambios con miras a mejorar la calidad ambiental y la responsabilidad social de las organizaciones económicas. No obstante, existen proyectos regionales exitosos como SWITCH-Asia, una red de Pyme que comparten eco-soluciones con grandes empresas e institutos de investigación en Asia (véase Tabla 1).

Tabla 1. Proyectos eco-emprendedores de Pyme en Asia

Proyecto	Objetivo	Localización	Mercado objetivo
<i>WEEE Recycle</i>	Constituir legalmente a las organizaciones encargadas del reciclaje de materiales y mejorar el sistema de reciclaje de residuos electrónicos.	India	Empresas informales de residuos electrónicos.
<i>SusTex</i>	Implementar un sistema de producción textil sostenible que cumpla con los requisitos de calidad y ecológicos para el uso más eficiente de los recursos.	India	Pequeñas empresas textiles y socios de la industria.
<i>SPIN-VCL</i>	Contribuir a mejorar el poder innovador de la industria de producción y mejorar la calidad ambiental y social de los productos fabricados.	Vietnam, Cambodia, Laos	Pyme de procesamiento de alimentos, envases, textiles, calzado, artesanía y muebles.

Fuente: Elaboración propia.

En México, es importante que las empresas desarrollen nuevos proyectos de eco-innovación para afianzar su desarrollo en el entorno de sustentabilidad que las rodea. En la Tabla 2, se resume tres casos de organizaciones mexicanas que han logrado emprender bajo el concepto ecológico y sustentable.

Tabla 2. Proyectos eco-emprendedores de Pyme en México

Proyecto	Objetivo	Localización	Mercado objetivo
<i>Procesa Chiapas</i>	Conservar las propiedades nutrimentales del atún. Para ello, incorporaron un empaque ligero, con cierre hermético y retornable que permite conservar el producto hasta por tres años.	Chiapas	Pequeñas empresas de comercialización y autoservicio.
<i>Aires del Campo</i>	Contribuir a la salud y el bienestar de las personas, a través de la comercialización de productos orgánicos, producidos bajo procesos sustentables.	Ciudad de México	Consumidores que buscan productos de origen natural, producidos bajo estándares de sustentabilidad y disponibles en tiendas de abasto al detalle.
<i>Crearton</i>	Recolectar y reciclar papel y cartón para fabricar artículos de oficina y cafetería.	Ciudad de México	Oficinas y cafeterías locales.

Fuente: Elaboración propia con base en Torres, García y Jiménez (2010).



En México, el liderazgo de eco-emprender debe ser impulsado desde las universidades, academias e institutos de investigación como modelo de negocio directamente relacionado con construir un negocio que vaya más allá de minimizar costos de materias primas, reutilizar o reciclar para generar ahorros, pues se requiere un desarrollo sustentable.

Si bien el eco-emprendimiento resuelve desafíos ambientales y puede impulsar las economías locales de México, ya que se encuentra estrechamente relacionado con las Pyme, se requiere apoyar con incubadoras y aceleradoras para formar, asesorar y apoyar financieramente los proyectos eco-innovadores.

Referencias

- Bossle, M.B., Barcellos, M.D., Vieira, L.M., Sauvee, L. (2016). The drivers for adoption of eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*, 113, pp. 861-872. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.033>
- Chopra, K. (2014). Ecopreneurship: Is It a Viable Business Model? *AE Int. J. Multidiscip.*, 2, pp. 1-6. Recuperado de: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/10/2909/htm>
- 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>
- Doranova, A., Roman, L., Bahn-Walkowiak, B., Wilts, H., O'Brien, M., Giljum, S. y Hestin, M. (2016). Policies and practices for eco-innovation up-take and circular economy transition. *European Commission & Eco-Innovation Observatory (EC&EIO): Bélgica*. Recuperado de: https://ec.europa.eu/environment/ecoap/policies-and-practices-eco-innovation-up-take-and-circular-economy-transition_en
- Hart, S. y Milstein, M. (2003). Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*, 17(2), pp. 56-69. Recuperado de: <http://www.stuartlhart.com/sites/stuartlhart.com/files/creatingsustainablevalue.pdf>
- Kirkwood, J. y Walton, S. (2010). What Motivates Ecopreneurs to Start Businesses? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(3), pp. 204-228. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/235264265_What_motivates_ecopreneurs_to_start_businesses
- Rodríguez, G.M., Guijarro, G.M. y Carrilero, C.A. (2019). An overview of ecopreneurship, eco-Innovation, and the ecological sector. *Sustainability*, 11(10), pp. 2909. Recuperado de: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/10/2909>
- Santos, L.D., Cruz, B.L. y Valente, R.M. (2019). Eco-innovation and business performance in emerging and developed economies. *Journal of Cleaner Production*, 237. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/334490259_Eco-innovation_and_business_performance_in_emerging_and_developed_economies
- Torres, A., García, R., Jiménez, C. (2010). Eco-innovación, fuente de ventaja competitiva para las pymes (ponencia). XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Academia de Ciencias Administrativas A.C. Recuperado de: http://www.acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_17_eco_innovacion.pdf
- Yang, M., Vladimirova, D. & Evans, S. (2017) Creating and capturing value through sustainability: the Sustainable Value Analysis Tool. *Research-Technology Management*. Recuperado de: <https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10871/26686/Yang%20et%20al%202-28-17-RTM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Dr. Joaquín Orduña Trujillo

Coordinador de Operaciones
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
jorduna@fca.unam.mx

Mtro. César Aguado Cortés

Academia de Operaciones
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
caguado@docencia.fca.unam.mx

¿Tomar decisiones a partir de indicadores macroeconómicos?

Eduardo Alejandro Molina Sánchez

Los indicadores macroeconómicos aportan información básica para que el emprendedor comprenda qué sucede en el entorno global de su organización, y actúe en consecuencia. Conozca qué indicadores se requieren, de qué fuentes y cómo interpretarlos para tomar decisiones.

Vivimos tiempos de cambio en México, especialmente en los ámbitos político y económico derivados de las políticas públicas y programas implementados por la actual administración. Si a este escenario sumamos las condiciones del mercado nacional e internacional, las empresas deben planear con cautela su estrategia comercial para aprovechar nuevas oportunidades.

Los indicadores macroeconómicos son estadísticas periódicas que permiten conocer información relevante acerca de una región o país, la situación de sus instituciones gubernamentales y de las organizaciones privadas que operan en distintos territorios, además son indispensables para el análisis del impacto de

las actividades económicas en los mercados y en las operaciones comerciales.

Por tal motivo, los emprendedores deben estar atentos a los indicadores de tipo macroeconómico, pues a primera vista parecen estables y acertados; no obstante, las condiciones que viven actualmente las empresas y las familias mexicanas indican una situación adversa a los pronósticos y lectura de los indicadores nacionales e internacionales.

Para tomar decisiones y trazar estrategias que mejoren el funcionamiento de una empresa, es necesario considerar los indicadores macroeconómicos que impactan a las organizaciones. Los principales se describen brevemente a continuación.



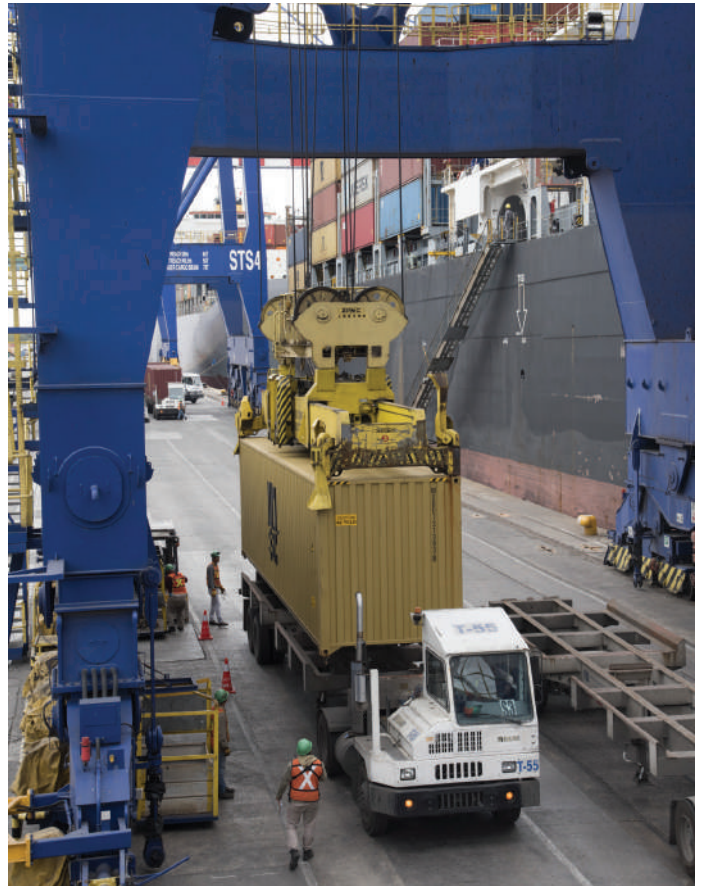
Indicadores macroeconómicos

Tasas de interés

Este indicador mueve los mercados y es parte de la evolución y desarrollo de la economía de cualquier país, pues las inversiones aumentan cuando la tasa es baja; por el contrario, si la tasa de interés que ofrece un país a los inversionistas nacionales o extranjeros sube, las inversiones se retraen. La fluctuación en las tasas de interés perjudica al sistema bancario y de valores debido a que las inversiones se esfuman, es decir, se mueven a otros países con mayor estabilidad financiera que permita el crecimiento de sus capitales.

Índice manufacturero

A pesar de que no es muy conocido, el índice manufacturero es de gran importancia, toda vez que permite medir la actividad de la industria de transformación, los empleos que genera, el flujo de mercancías en la cadena de suministro, así como la compra y venta de bienes duraderos que permiten el crecimiento del sector industrial.



Producto Interno Bruto (PIB)

Es el valor de todos los bienes y servicios producidos dentro de las fronteras de un país en un determinado periodo de tiempo y en un mercado en específico. Incluye la producción de las empresas extranjeras que trabajan en el territorio nacional y excluye la producción de empresas nacionales en el extranjero. El crecimiento del PIB indica que la economía de un país está creciendo, tiende a fortalecer su divisa y puede ser más atractivo para los inversionistas.

Es uno de los indicadores más importantes en la economía de cualquier país; por ello, el reporte continuo del PIB es fundamental para observar los cambios en los precios de un producto o servicio en un periodo de tiempo (trimestral, anual, etcétera). En él, se incluye variables, como el consumo, la inversión, las exportaciones netas, el gasto público, los inventarios y los gastos de consumo individual. También se indica datos del deflactor que muestran los cambios en los precios nominales.

Cada macroindicador describe información económica específica. Según el rubro de su interés, elija los más reveladores para su negocio

Balanza comercial

Este indicador nos muestra la diferencia entre las importaciones y exportaciones de un país. A través de la balanza comercial, las empresas pueden observar y señalar el comportamiento de la economía respecto del mercado externo: si existe un superávit comercial, este indicador muestra que la actividad comercial del país, con el resto del mundo, es positiva y tendrá impacto en las mediciones del PIB.

Tasa de desempleo

Mide el porcentaje de trabajadores desempleados en el mercado laboral nacional. Es de gran importancia, pues los salarios aumentan con mayor rapidez durante los periodos con un bajo nivel de desempleo lo que lleva a la inflación.

Índice de precios

Es el indicador que mide el cambio en el costo de los bienes y servicios de consumo y se utiliza como medida de la inflación. Se basa en el cálculo de la canasta básica de consumo durante un periodo y zona geográfica específica.

Tipo de cambio

Se define como el precio de una unidad monetaria extranjera expresado en términos de la moneda nacional o, bien, la expresión del precio de nuestra moneda en términos de otra extranjera. Conocer el tipo de cambio permite a las organizaciones planear su calendario y presupuesto de compra de materia prima y maquinaria adquirida en el extranjero.

Fuentes de información macroeconómica

En México, existen diversas instituciones que generan información acerca de las actividades económicas y que regulan, en gran medida, las condiciones para que éstas se desarrollen de manera ordenada y en apego a la ley. Estas instituciones, de manera independiente y autónoma, ofrecen información útil para las organizaciones acerca de las condiciones que prevalecen en el corto,

mediano y largo plazo para una toma acertada de decisiones. Las tres más importantes son:

Banco de México (Banxico)

Tiene la función de garantizar el poder adquisitivo de la moneda y promover el sano desarrollo del sistema financiero. Es la institución encargada de regular la emisión y circulación de la moneda, los cambios, la intermediación y los servicios financieros, así como los sistemas de pagos. Opera como banco de reserva para las instituciones de crédito, presta servicios de tesorería al gobierno federal, actúa como su agente financiero y funge como su asesor en materia económica y, particularmente, financiera.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi)

Es el encargado de realizar los censos (de población cada diez años, los económicos cada cinco años y los agropecuarios) en el nivel nacional. Gracias a la información que el Inegi genera, ordena, integra y difunde los mexicanos podemos conocer mejor nuestro país y las autoridades que lo gobiernan. Las empresas, asociaciones e investigadores, por ejemplo, tienen la posibilidad de obtener datos para planear y fundamentar sus decisiones para el desarrollo de políticas sociales, estrategias económicas, inversiones y programas científicos.

Secretaría de Economía

Institución encargada de diseñar, planear, ejecutar y coordinar las políticas públicas en materia de desarrollo económico. Establece, vigila y regula los precios en productos y servicios del sector privado; inspecciona el cumplimiento de leyes y normatividad en la comercialización de productos y servicios; ayuda a dar certidumbre a las inversiones en la planta productiva del país.

Determine la periodicidad con la que requiere actualizar los indicadores macroeconómicos, así como el registro histórico que conservará de cada uno

Indicadores para la toma de decisiones en las áreas funcionales

Una vez señalados los principales indicadores macroeconómicos y las instituciones que los generan en México, conviene señalar cómo es que las organizaciones pueden utilizarlos en la planeación y desarrollo de las actividades en cada una de las áreas funcionales.

Marketing

Indicadores macroeconómicos, como el crecimiento del PIB, son útiles para elaborar pronósticos de venta; la inflación es un factor para determinar los precios al consumidor y el índice manufacturero de los sectores productivos del país es útil para tomar decisiones sobre el lanzamiento de nuevos productos.



Recursos humanos

Por un lado, el indicador de la Población Económicamente Activa ayuda a las organizaciones a determinar si pueden contar con personal suficiente para desarrollar nuevas inversiones en una determinada área geográfica y, por otro lado, el índice de desempleo es útil para fijar los salarios de acuerdo con el nivel de productividad, competitividad y rentabilidad industrial del país.

Finanzas

Conocer las tasas de interés, determinadas por el Banxico, es útil para planear futuras inversiones y/o adquirir préstamos que permitan el crecimiento de la organización, mientras que el tipo de cambio es una herramienta para planear compras o ventas en el mercado externo.

Operaciones

Estar al tanto de la balanza comercial permite que esta área importe con mayor certeza las materias primas, maquinaria y equipo necesarios para la producción de bienes; también es útil para la exportación de productos terminados a otras partes del mundo.

Cabe señalar que aunque el análisis de los indicadores macroeconómicos es fundamental para comprender el entorno de cada organización, su aplicación en cada una de las áreas funcionales la determinan las necesidades de la propia empresa y dependen de los plazos que se establezcan en la planeación y en los objetivos de la organización.

Toda empresa, ya sea micro, pequeña, mediana o grande, debe tomar en cuenta los indicadores antes señalados para estudiar y determinar la situación del mercado al que pertenece y tomar las decisiones que lleven a su crecimiento sostenido y rentable. La utilidad de estos indicadores se refleja en el día a día de las operaciones, por lo que es fundamental estar pendientes de los cambios en las políticas económicas que se lleven a cabo en nuestro país, así como observar el comportamiento del mercado internacional.

Estos planteamientos ayudarán a definir las necesidades de las organizaciones permitiéndoles planear de manera anticipada posibles cambios en el mercado y no verse afectadas en su actividad económica.

Lic. Eduardo Alejandro Molina Sánchez

Academia de Economía
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
mosatex_molina@hotmail.com

Imágenes: Sistema de Archivos Compartidos UAEM-3Ríos (Adalberto, Ernesto y Adalberto).

De la gestación de la crisis inesperada a la reestructuración

“Sucede, que al principio su mal es difícil de ver, pero fácil de curar, mientras que, con el transcurso del tiempo, al no haber sido conocido ni atajado, se vuelve fácil de conocer, pero difícil de curar”.

El Príncipe, Nicolás Maquiavelo.

*Luis Alberto Gómez Alvarado
Alina Ríos Alvarado*

Si bien una crisis producida por un factor externo inesperado puede considerarse una oportunidad, lo cierto es que no se sabe con exactitud cómo enfrentarla ni cómo aprovechar la oportunidad cuando se desconocen o se han ignorado los problemas internos.

Cuando se habla de crisis, inevitablemente se piensa en la empresa sometida a un proceso del que probablemente no resurja; pero esto no debe ser así. Más bien, tendría que preguntarse: ¿Qué alternativas tiene la empresa frente a esta crisis? ¿Cómo salir de la crisis que se está gestando y retomar el camino de la rentabilidad?

El tema de las crisis es importante porque pueden derivar en el cierre de las empresas o reducir su tamaño, aunque éstas también podrían sobrevivir o revitalizarse. Todo depende de cómo reaccionen frente a la crisis. La empresa sobrevivirá o crecerá si tiene la capacidad de aceptar lo sucedido, un manejo emocional adecuado y si realiza las acciones que reviertan las circunstancias. Para las empresas que quieren salir de una crisis, es necesario que reestructuren sus pensamientos para facilitar los cambios y desarrollar alternativas con planes y programas de acción, es decir, salir de una crisis no es cuestión sólo de ánimo u optimismo, sino que es un proceso que, si bien las actitudes lo favorecen, requiere tomar decisiones acertadas.

Las crisis organizacionales tienen su origen en factores internos (surgen en la empresa y para un gran número de ellos los directivos toman decisiones) y externos (se

encuentran en el medio ambiente por lo que la empresa tiene poca o nula capacidad de respuesta), pero lo más común es una combinación de ambos.

Frente a una crisis que lleva a la empresa al decaimiento, los directivos deben decidir entre varias opciones: “reestructurar” (un gran cambio), “supervivencia” (ajuste o un pequeño cambio), “continuar el decaimiento” o “la muerte, quiebra o cierre de la empresa” (sin cambio, cambios equivocados o insuficientes).



Imagen de Gerd Altmann en Pixabay

Cuando la crisis tiene principalmente un origen interno, las compañías difícilmente van de la prosperidad al fracaso en un momento. Antes, pasarán por un proceso lento y largo, que inició con pequeños focos rojos. Sin embargo, es común que los directivos no se den cuenta de lo que ocurre hasta que el fracaso se aproxima y es cuando pretenden tomar medidas correctivas. Por ello, los ejecutivos deben estar alertas para que puedan ver las señales y tomar medidas correctivas a tiempo. Esta fase de “decaimiento” en las empresas se caracteriza por el decrecimiento de ventas, activos, flujo de efectivo, nuevos proyectos y personal, así como por el aumento de costos y de los problemas que afectan los resultados de la empresa.

Optar por sobrevivir es enfrentar un reto constante y arduo trabajo que, si bien no es fácil, traerá beneficios para la empresa, accionistas, colaboradores, proveedores, clientes, como para la economía del país. Manejar una situación de decaimiento es un desafío tanto para el funcionamiento de la organización como para su personal.

Orígenes, tipos e impactos de las crisis

Comúnmente, las crisis organizacionales son fruto de un evento inesperado para los directivos, accionistas, empleados, proveedores y hasta para los consumidores que afecta sus actividades diarias y les impiden o al menos dificulta el logro de sus objetivos (García, 1998). La mayoría de las crisis empresariales suma factores internos con un evento externo que la desencadena. Pero eventos externos de alto impacto pueden afectar a cualquier empresa a pesar de que genere valor y rentabilidad.



Imagen de Gerd Altmann en Pixabay

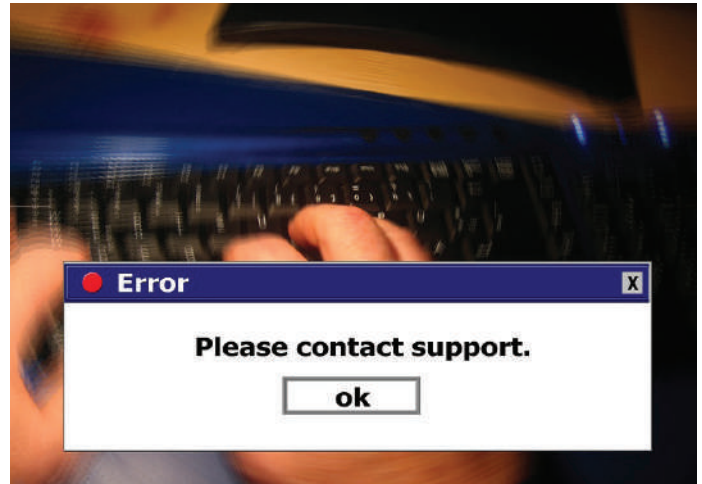


Imagen de Gerd Altmann en Pixabay

Existen crisis anunciadas y no anunciadas. Las primeras se van gestando poco a poco y afectan a la empresa de forma moderada, pero con el tiempo entorpecen de manera importante su desempeño, mientras que las crisis no anunciadas se originan en eventos inesperados y suelen ocurrir de forma rápida, por lo que en ocasiones no dan tiempo para prepararse y sólo es posible reaccionar ante las circunstancias.

Las crisis empresariales pueden desencadenarse por diversos factores externos. Los factores detonantes generalmente son fenómenos naturales (incluye al Covid-19), sabotaje, terrorismo, conflictos armados; también es posible que se originen o se agraven por un factor interno, como las malas decisiones de directivos, consejeros o accionistas. La mayoría de las crisis se origina en la suma de eventos externos y factores internos, pero sólo se reconocen como una crisis cuando se presentan uno o varios eventos desencadenantes (detonantes) que muestran un gran problema.

Para Deister (2008), las situaciones que se pueden presentar en las crisis son: eventos inesperados (conocidos como factor sorpresa); fallas de comunicación; secuencia de eventos que van escalando; pérdida de control; aumento de la presión del exterior; percepción de ser atacado, que provoca estados de pánico (ideas paranoicas que llevan a reaccionar de forma equivocada), y enfoque en lo inmediato lo que incapacita para ver a largo plazo.

Ninguna crisis es igual a otra pasada o futura, por lo que cada una se enfrenta de forma diferente

El impacto de la crisis en la empresa depende de la magnitud de los factores detonantes externos y de las condiciones en que se encuentra cada empresa. Para García (1998), la intensidad de la crisis en la empresa puede ser:

- 1 **Crisis superficial.** Tienen bajo impacto en los resultados de la empresa. La empresa está sana por lo que puede enfrentar los problemas y no hay un daño grave, por lo que seguirá sus actividades normales una vez que pase la crisis. Por ejemplo, pequeñas y medianas empresas que tienen ventas de temporada.
- 2 **Crisis media.** Sus efectos son manejables con los recursos de la empresa. Es semejante a la anterior, pero la empresa requiere de más esfuerzo para enfrentar y solucionar eventos inesperados. Es el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas que tienen reserva de activos convertibles en efectivo o productos que pueden almacenar y de los que se mantiene la demanda.
- 3 **Crisis profunda.** Los recursos propios de la empresa son insuficientes para hacer frente a los problemas. Empresas que pierden clientes y no tienen reservas financieras, las entradas de efectivo están comprometidas casi o en su totalidad, por lo que cualquier falla en las entradas las deja sin capacidad para cubrir los pagos que deben realizar.

El nivel de afectación de una crisis provocada por factores externos no les afecta de la misma forma a todas las empresas, pues dependerá del origen de la crisis, de sus capacidades y de los recursos con que cuenta para hacerle fren-

te, es decir, ante los mismos eventos desencadenantes la afectación para una empresa será superficial, para otra media y para alguna será una crisis profunda. Veamos tres casos.

- 1 **Empresas sin o con pocos recursos.** Es el caso de pequeñas empresas y un gran número de micro (de una a diez personas); éstas son las más vulnerables ante eventos catastróficos. Muchas de ellas les será difícil mantenerse con vida, porque gran parte de sus recursos apenas les permite la supervivencia, es decir, no pueden generar ahorros y sólo reponen los activos que deben ser sustituidos, viven al día. En esta situación, también se encuentran algunas empresas medianas e incluso grandes.
- 2 **Empresas sin o con pocos recursos con dueños con recursos.** La empresa le ha proporcionado recursos a su dueño que no requiere reinvertir en la empresa, por lo que utiliza sus excedentes en bienes personales (casas, carros, cuentas de banco, etc.) También hay empresarios con una fortuna propia que proviene de fuentes diferentes a la empresa. En estos casos, el dueño puede tener la posibilidad de invertir en la empresa para que afronte la crisis. Es el caso de pocas empresas micro, algunas pequeñas y gran parte de medianas.
- 3 **Empresas con recursos.** Cuentan con efectivo, inversiones en valores financieros, inventarios, equipos de cómputo, propiedades u otros activos que pueden vender para obtener dinero que les ayuda a enfrentar la crisis. Es común que sean empresas gigantes o grandes, algunas medianas y pocas pequeñas.



Imagen de Steve Buisinne en Pixabay

Proceso de la crisis

Una crisis gestada en el interior de la empresa se presenta con un patrón establecido o un proceso de varias fases. Deister (2008), junto a otros teóricos, señala las siguientes:

- 1 **Fase preliminar/gestación.** Se han desarrollado fallas sistemáticas o presencia de problemas recurrentes, por lo que algo dentro de la empresa no está bien. Una incapacidad de percibir problemas (existe ceguera) y se han presentado fallas sistemáticas. La empresa no presenta problemas graves; se encuentra en la fase de gestación de crisis.
- 2 **Fase de detección/fase aguda.** El detonante puede ser un factor interno o externo que pone de manifiesto problemas que se aceleran en la empresa, pero los directivos no tienen capacidad de detectarlos, para ellos están ocultos, después de un tiempo se hace evidente la forma en que afectan a la empresa. Para solucionarlos, comúnmente proponen controlar los gastos y costos, por ejemplo el recorte en capacitación, despido de personal, entre otros. La mayor parte de los empresarios y ejecutivos no se atribuye la falla y culpa a factores externos. A pesar de los problemas, la empresa sigue con sus operaciones.
- 3 **Decaimiento o declive.** Es la fase crónica o de profundización de la crisis. La empresa se ve afectada principalmente en ventas, imagen y utilidades, por lo que los directivos ordenan procesos de auditorías, investigaciones, apertura de negociaciones, etc. Estas decisiones no eliminan los problemas sistemáticos, son sólo acciones paliativas y la crisis se agrava. Las empresas tienen gran actividad, pero no la adecuada. Ahora es claro para todos que la empresa enfrenta una situación difícil y se requieren acciones para detenerla.
- 4 **Estabilización.** Se mantienen clientes fieles y la empresa aún existe, pero ahora tiene un tamaño menor con petrificación. En caso de continuar el declive de la empresa, la crisis se agrava hasta que muere.
- 5 **Reestructuración/postrauumática.** En esta fase, se toma decisiones importantes relacionadas con la reorganización y nuevos proyectos para la empresa.

El proceso que lleva a la decadencia no está determinado ni preestablecido, pues es una secuencia que se puede alterar en cualquier momento, siempre y cuando se identifique la situación y se actúe en consecuencia.

Alternativas para enfrentar una crisis inesperada, detonada externamente

Comencemos con una crisis provocada por el entorno, que afecta las operaciones y los resultados de la empresa, como es el cierre temporal por Covid-19. Éste es un evento totalmente inesperado y de gran impacto en las empresas del mundo entero mediante crisis medias y profundas debido a que tienen que permanecer cerradas por un tiempo indefinido.

La reestructuración para las compañías frente a crisis medias y profundas es una opción estratégica para la supervivencia o para retomar la creación de valor, que requiere encausar los factores clave estratégicos y de operación a las posibles oportunidades para retomar su razón de ser, lograr competitividad en el mercado, obtener de nuevo utilidades y, posteriormente, incrementarlas sin dejar a un lado el compromiso ético y de responsabilidad social que han asumido.



Imagen de David Schwarzenberg en Pixabay

La conformación de distintos grupos de trabajo centrados en la contención de una crisis puede ser una medida funcional

Pero, ¿cómo hacerlo en mi empresa? La respuesta es que no hay soluciones mágicas ni recetas infalibles, por lo que cada empresa debe crear un equipo para afrontar la crisis (que puede estar integrado por directivos, accionistas, miembros del consejo de administración y sus comités, y pueden estar apoyados por asesores externos o colaboradores con conocimientos específicos); él debe desarrollar las estrategias adecuadas para, según el tipo de crisis, tomar las decisiones y apoyarse en la implementación de los planes. Entre las tareas que tiene el equipo de manejo de crisis se encuentran las siguientes:

- Estudiar y dar seguimiento a los cambios en el entorno y en la empresa. Para un buen manejo de las crisis, se requiere de información. La rapidez para darse cuenta de qué eventos amenazantes ocurrirán determina si la empresa puede hacer algo para enfrentarlos.
- Determinar el impacto que tiene la crisis en la empresa. Estudia el impacto que tiene en las diferentes áreas o variables de la empresa. Conocer dónde tiene o tendrá mayor afectación la crisis.
- Desarrollar un plan para el manejo emocional de directivos y personal. A partir del plan, se desarrolla un programa de manejo emocional para enfrentar la crisis. Las crisis producen, entre otras emociones, miedo o enojo que impiden pensar con claridad y tomar las decisiones adecuadas. También pueden provocar acciones desadaptadas. Esto significa que se necesitan programas de inteligencia emocional.
- Tener programas de comunicación entre la dirección y toda la empresa. Planear lo que se comunicará y mantener los canales de comunicación abiertos. Tener información verificada, no permitir información falsa.
- Discutir qué se puede hacer con los recursos con los que cuenta la empresa y encontrar opciones en el entorno, esto significa crear, desarrollar y evaluar las alternativas al considerar aquellas para las que la empresa cuenta con los recursos y que

se adaptan a las condiciones del entorno. La evaluación ve la pertinencia de alternativas que sean capaces de crear valor para los clientes actuales o potenciales y para la empresa, pues se busca convertirlas en negocios viables y rentables.

- Motivación. Frente a las crisis se afecta el ánimo de las personas, por lo que si además se requiere un cambio en la forma en que se trabaja, también se requiere un programa de motivación para que las personas se ajusten a las nuevas actividades y lo hagan con entusiasmo.
- Implementación de los planes que tienen las alternativas seleccionadas.
- Control y evaluación de resultados. Se debe realizar ajustes en las acciones frente a eventos inesperados, para mantenerse en marcha y cumplir los objetivos.
- Conocer quiénes están a favor o en contra de los planes para afrontar la crisis. Se requiere capacidad de influencia o convencimiento para implementar cambios en las empresas y esto estará a cargo del equipo de crisis.

Una decisión común es despedir empleados. Para hacerlo, el equipo de crisis debe valorar las diferentes repercusiones y alternativas. En caso de que no tenga dinero y no haya activos líquidos, no habrá opción, pero debe considerar que una empresa al despedir empleados debe pagar finiquitos o enfrentar demandas laborales y, en algunos casos, a sindicatos, lo que también requiere de dinero. Y si retoma sus actividades, tendrá un costo contratar personal, capacitarlo y superar la curva de aprendizaje.

Si se desea contratar al personal despedido, podría estar resentido por lo que sucedió y no confiar en los directivos o incluso incurrir en sabotajes o robo hormiga. El personal despedido con conocimientos del negocio puede ponerse de acuerdo y crear una empresa competidora. El equipo debe considerar alternativas como negociar con los colaboradores, dar a conocer la información financiera para que vean que no es posible mantener sus sueldos, por lo que pueden reducir los sueldos de todos, con excepción de los más bajos que viven al día, y ofrecer que más adelante cuando pase la situación de crisis se restablezcan los salarios.

Reestructuración corporativa para enfrentar una crisis interna

Para Achim (2009), la reestructuración corporativa es el conjunto de acciones de carácter estratégico, organizativo, financiero y operacional, que tienen como fin revertir una crisis de la empresa. Lo primero es aceptar las fallas estructurales o de sistemas que han llevado a la crisis a la empresa, pues si sólo se culpa al entorno no se hará lo suficiente y el declive continuará hasta estabilizarse o incluso desaparecer.

La importancia de realizar la revitalización radica en el cambio como forma de respuesta ágil y oportuna a los factores externos e internos generadores de una crisis o un decaimiento sostenido, que pueden ser, entre otros, una reforma legal, innovaciones tecnológicas, cambios en la estrategia o en la cultura de la empresa o en su estructura de capital, fusiones, adquisiciones, ventas, alianzas estratégicas.

En los casos de que la crisis se genere por factores internos, los directivos seguramente fueron un factor determinante en su gestación, desarrollo y subsistencia, por eso procuran que no se conozca cierta información que denote su falta de capacidad o interés en detectar y solucionar la crisis. Ante esta situación es recomendable la intervención del equipo de manejo de crisis, que llevará a cabo algunas de las actividades ya mencionadas, además de las tareas de un equipo de estrategias: un análisis externo e interno, diseño de ideales, misión, visión, objetivos de largo plazo y elaboración de planes de largo, mediano y corto plazo.

¿Cuánto tiempo tarda en realizarse una revitalización? La salida de la crisis también es un proceso, no es inmediata, se debe estar consciente de que puede llevar algún tiempo, meses o incluso años para alcanzar la recuperación y de allí el crecimiento de la empresa; pero es un esfuerzo que vale la pena para los directivos, empleados, dueños, clientes y proveedores. El tiempo depende de varias circunstancias, que incluyen: el tiempo que la empresa tarde en pasar de la ceguera y la negación al análisis y a la conciencia de lo que sucede; tomar las decisiones estratégicas y operativas convenientes; canalizar sus recursos a las nuevas estrategias, lo que implica realizar los cambios que mejoren la rentabilidad; replantear la forma en que la empresa logrará un mejor desempeño y será competitiva. Entre más tiempo transcurra sin que se perciba la crisis o sin actuar, más grave será; por lo tanto, existe menor posibilidad de supervivencia para la compañía.

En México y Latinoamérica, hemos vivido crisis naturales (terremotos, inundaciones, contaminación), crisis económicas (2008–2009, los llamados “efecto tequila” o “efecto tango”) y sociales (violencia, desintegración), y en el nivel personal muertes de seres queridos, despidos, divorcios, etc. Esto nos ha preparado para manejar otras crisis que enfrentamos (Covid-19) o enfrentaremos en el futuro.

Una crisis organizacional es un evento que toda empresa enfrentará en algún momento, pero que no es insalvable, sólo requiere analizar sus actividades para identificar en qué está fallando, para desarrollar ideas que puedan corregir el rumbo estratégico y alcanzar sus objetivos. Los directivos y el consejo de administración deben estar siempre atentos para identificar lo antes posible los sucesos externos e internos que puedan influir o detonar una crisis.

Referencias

- Achim, S. (2009). *Innovation and Growth in Corporate Restructurings*. Germany: Gabler Edition Wissenschaft.
- Deister, R. (2008). *Cómo enfrentar una crisis empresarial*. México: Trillas.
- García, J. A. (1998). *El manejo de las crisis en las empresas*. Colombia: McGraw Hill

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
lualgo@yahoo.com.mx

Lic. Alina Ríos Alvarado

Maestría en Finanzas
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
alina.riosa@hotmail.com

¿Puede identificar el liderazgo femenino a simple vista?

Joel Suárez Estrada

El liderazgo se vincula con ciertas características personales que, si se saben encaminar, enriquecerán el trabajo de una organización. Particularmente, el liderazgo femenino es un fenómeno que se debe reconocer e impulsar por los beneficios que ofrece a la organización.

Datos de la Organización Internacional del Trabajo muestran que, en América Latina, las mujeres luchan por la oportunidad de obtener un empleo (OIT, 2020). En ese contexto, la probabilidad de que una madre lo obtenga es de 54%, mientras que para las que no lo son es de 65%; en tanto, para los hombres las posibilidades de obtenerlo son de 88%, para quienes tienen hijos, y 80% para los que no. Estos datos muestran la desventaja que existe para las mujeres que desean obtener un empleo.

En México, la fuerza laboral femenina (International Labour Organization, 2020) representa 44.7% de la población mayor de 15 años en empleo formal, y aunque no es mayoría resulta importante identificar el liderazgo femenino informal que tiene lugar en las empresas, específicamente en el nivel operativo. El objetivo es conocer los beneficios y ventajas de este tipo de liderazgo, y si su empresa cuenta con estas colaboradoras como para que pueda impulsar cambios favorables en la comunicación, el ambiente de trabajo y en la toma de decisiones en su negocio.

¿En qué consiste el liderazgo?

Primero, es necesario saber que el liderazgo forma parte de las habilidades directivas. Se trata, pues, de una cualidad que debe poseer el personal de la alta gerencia, aunque no es exclusiva de este nivel, pues se presenta también en otros niveles jerárquicos de la empresa.

El liderazgo se traduce en el poder o influencia que se tiene sobre los demás, de tal forma que las acciones o actividades realizadas y encabezadas por un líder tendrán un impacto considerable dentro de la empresa porque cuentan con el apoyo de los seguidores, de ahí la importancia de reconocer y dirigir el liderazgo en beneficio de la organización.

Partimos de la definición de liderazgo de Peter Drucker, quien señala que “el liderazgo es elevar la visión de una persona a aspiraciones más altas, elevar el rendimiento a un nivel de exigencia más alto, construir una personalidad más allá de sus limitaciones normales” (Barber y Clúa, 2014, p.13).



Las habilidades como el liderazgo no surgen en abstracto, sino en las dos estructuras identificadas en las empresas: formal e informal. La primera, establecida por la administración (dueños, directores, gerentes), es la parte rígida y normativa de toda entidad, mientras que la informal es la que se desarrolla de manera natural, espontánea, pero intrínseca a las tareas principales de la organización, lo que permite que ocurra en cualquier nivel de la estructura. Así, surgen las características que se resumen en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Características del liderazgo formal vs informal

Liderazgo formal		Liderazgo informal
Encargado de la administración		Detona la innovación
Mantiene el orden	➔	Desarrolla opciones
Ejerce control		Inspira
Se guía por el cómo y cuándo		Responde a qué y por qué
Sigue patrones o modelos	➔	Crea ambientes funcionales
Asume posturas establecidas		Desafía con retos

Fuente: Elaboración propia con información tomada de Hughes, Ginnett y Curphy (2007).

Como se puede apreciar, el liderazgo (formal e informal) se apoya y fortalece con las habilidades de los demás, con el objetivo de formar grupos de trabajo integrados, sólidos, cooperativos y efectivos que interactúen en el interior de las empresas. De ahí la importancia de reconocer el liderazgo informal.

Características del liderazgo femenino informal

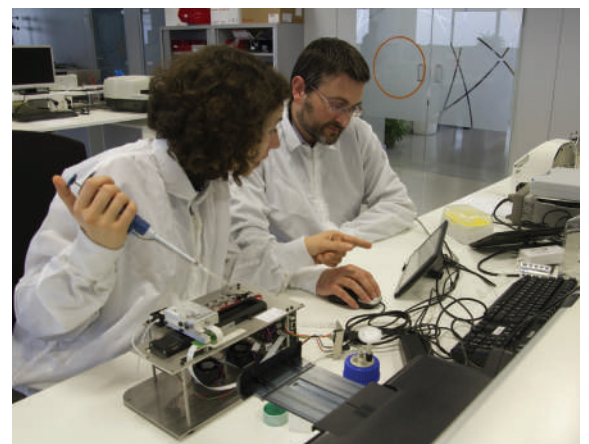
Hughes, Ginnett y Curphy (2007) reconocen que el liderazgo tiene dos vertientes, una asociada con la parte masculina que se percibe enfocada a los resultados numéricos y expresada en términos transaccionales (percepción monetaria por realizar el trabajo encomendado), y una femenina que se caracteriza en términos transformacionales (cambios y mejoras en el entorno laboral y colectivo). A partir de esta visión transformacional del liderazgo femenino, usted puede identificar a la mujer que:

- Se enfoca en generar un ambiente laboral sano.
- Se interesa en el crecimiento y desarrollo tanto individual como grupal.

- Busca que sea reconocido el trabajo de todos los integrantes del equipo.
- Fomenta la comunicación eficiente entre los integrantes de la empresa.
- Ayuda en la solución de posibles conflictos, al fungir como intermediaria.
- Promueve el compromiso del personal hacia el negocio.

Sin duda, es fundamental identificar esta visión de transformación del liderazgo femenino en el nivel operativo, porque es donde se encuentra un mayor número de mujeres, quienes al lograr cambios tan importantes en el ambiente laboral pueden llevar al liderazgo de una postura a convertirlo en un proceso que enriquece a la organización (Hughes *et al.*, 2007), pues sus efectos impactan de forma escalonada y al final se tiene a un grupo que apoya a esa persona que destaca sobre las demás.

El hecho de identificar a la líder informal ha sido analizado por los expertos y señalan que “cuando el reto asciende, la necesidad de trabajar en equipo aumenta” (Barber y Clúa, 2014). Esto se traduce en un liderazgo puesto en acción en el que todos los integrantes de la empresa interactúan y trabajan de forma coordinada, eficiente y positiva ante los retos y conflictos existentes, que hoy más que nunca están presentes en las organizaciones y a los que se tiene que dar respuesta favorable.



La concepción del liderazgo debe partir del bien común y del respeto a las formas de trabajo de la organización

Si en la empresa se logra identificar a la líder informal, se está en la posibilidad de encontrar un punto en el que el beneficio empresarial y lo que Salas-Vallina define como “felicidad en el trabajo” (2018, p. 149) se unen en un mismo camino y logran impactar directamente en la productividad y en las ganancias de la organización.

Los empresarios que están a la vanguardia tienen que valorar la importancia del liderazgo femenino informal en el nivel operativo, pues, como se señaló, su impacto interno busca el dinamismo del cambio; además, desde el punto de vista competitivo, refleja la mejora continua, aspecto en el que deben trabajar todas las organizaciones que desean mantenerse en el mercado.

¿Qué hacer con el liderazgo informal femenino en el nivel operativo?

Al considerar el liderazgo como un proceso, y una vez que se ha identificado a la líder, el siguiente paso es reconocer la figura. Hay una frase que define claramente esta situación: “primero motivar, luego exigir” (Barber y Clúa, 2014). Es necesario hacerlo para que ella se mantenga motivada y siga trabajando en armonía con los objetivos, metas, proyectos de la empresa y las necesidades del personal en su mismo nivel.

Si bien los directivos son la cara de la empresa, la líder informal operativa y sus seguidores (resto del personal) también lo son, pues en conjunto son la parte ejecutora de las tareas que dan vida a la organización. De ahí la importancia de que se reconozca la forma en que la líder inspira a otros.

Para que los empresarios logren reconocer la figura de la líder y obtengan las ventajas de ello, es necesario señalar que, en la actualidad, las organizaciones requieren despertar y mantener “un lado femenino” por medio del reconocimiento de las cualidades del liderazgo femenino: humano, creativo, innovador y en la constante búsqueda de logros colectivos e individuales, que desde luego también deben ser recompensados.

De esta forma, la líder consigue su lugar por mérito propio dentro de la estructura informal y los seguidores valoran las cualidades y competencias que posee, pues no sólo los inspira, sino que también logra que trabajen de manera conjunta y que se cumplan los objetivos, valores y políticas de la organización. Se trata de personas que suman valor en el sentido laboral y en la conformación de equipos de trabajo sólidos.

En los programas anuales, el área de personal de la organización debe contemplar a las líderes e invertir en su capacitación y formación, además de reconocerlas. Esta inversión garantizará un ambiente de compromiso y afinidad, es decir, aprovechará el liderazgo femenino como un recurso laboral en pro de obtener conductas y actividades positivas (Salas-Vallina, 2018).

¿Cómo aprovechar el liderazgo femenino informal en su nivel operativo?

La tercera fase del proceso para consolidar el liderazgo es el mantenimiento. Se enfoca en que los resultados de la líder informal y sus seguidores impacten positivamente y de forma permanente en los objetivos de la empresa. Sin duda, todo empresario busca que sus inversiones logren los objetivos fijados y generen crecimiento y éxito para el negocio, pero ¿cómo lograrlo?

Considere un plan que integre cada elemento de la empresa y se dirija en la misma dirección. Apóyese en la frase: “el líder es un vendedor de esperanza” (Barber y Clúa, 2014). Si lo aplica a su negocio, detonar el potencial de una líder operativa generará un cambio interno favorecedor que implicará beneficios en la relación laboral en el ámbito económico y administrativo.



El reconocimiento a los distintos métodos del liderazgo femenino puede garantizar el trabajo colaborativo y alcanzar los objetivos organizacionales

Brindar a la líder herramientas que le permitan apreciar sus competencias, así como sus áreas de oportunidad para mejorar, logrará que sus seguidores la consideren elemento fundamental del grupo, darán validez a la estructura formal que comparte las fortalezas de los demás integrantes del equipo, mientras que la carencia de conocimientos, habilidades o actitudes no se toman como elemento para despedir a los empleados, sino como la oportunidad de mejorar para dar estabilidad y confianza al personal.

Las líderes, por lo general, son mediadoras, pues es parte de su naturaleza. Destaque esta cualidad y maximice el beneficio vinculando los objetivos de la empresa con las necesidades del personal operativo. Asimismo, recuerde que se trata de su equipo de trabajo y no son bandos contrarios, lo que ayudará considerablemente en la solución de conflictos.

Aceptar y fomentar el liderazgo femenino, no consiste en otorgar un reconocimiento “a la empleada del mes”, sino en resaltar la importancia del trabajo realizado por las mujeres y darle el valor requerido por su impacto interno y externo. Si bien es importante que haya un beneficio económico, lo más importante es que se reconozca el aprecio que tiene la organización por el trabajo que lleva a cabo la líder informal, pues crea un ambiente laboral sano, productivo y competitivo.

No se pretende generar una guerra de estructuras, formal *versus* informal, sino lograr una visión nueva en la que el liderazgo contribuya a mejorar el desempeño, vivir los valores y desarrollar las capacidades, habilidades y competencias para lograr los objetivos y, en consecuencia, los beneficios del crecimiento individual, colectivo y empresarial.

El liderazgo tradicional ha quedado en el pasado. Hoy las habilidades y capacidades de liderazgo no son sólo cuestión de hombres, sino de personas dispuestas a asumir su rol. En el ámbito laboral, con la paulatina pero firme incorporación de las mujeres, es fundamental dejar que se abra paso el liderazgo femenino y, desde luego, fomentarlo, mejor aún si es desde una función operativa. Recuerde que son tiempos de cambio en los que él o la líder no teme por sus carencias, pues se complementa con los demás.



Estar a la vanguardia competitiva no sólo es cuestión de productos novedosos y grandes campañas, sino también de llevar a cabo cambios integrales en los que se valora al personal por los beneficios que aporta, desde el nivel operativo hasta el ejecutivo. Conviértase en una empresa ejemplar, en la que la labor femenina se considera apreciada e incentivada.

Tome en cuenta que una líder vive su presente y aprende de los errores del pasado, pero su visión está en el futuro (Barber y Clúa, 2014). Es gente motivadora del cambio, y esto es un factor que hoy en día se exige a las empresas. El reto es que ambas estructuras (formal e informal) se encaminen en la misma dirección.

Si logra identificar el liderazgo femenino informal en el nivel operativo de su empresa, lo que sigue es reconocerlo y concretar los beneficios que proporciona. Sin duda, hay elementos valiosos que suman día a día; sólo requieren reconocimiento, integración e inversión por parte de la organización. El talento no siempre se encuentra en lo más alto, pues las bases de un negocio exitoso se reconocen desde los niveles operativos.

Referencias

- Barber, C. y Clúa, C. (2014). *Liderazgo inspiracional*. México: McGraw-Hill.
- Hughes, R., Ginnett, R. y Curphy, G. (2007). *Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw-Hill.
- International, Labour Organization (2020). International Labour Organization. Recuperado de: <https://ilostat.ilo.org/es/data/country-profiles/>
- Organización, Internacional del Trabajo (2020). Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/maps-and-charts/enhanced/WCMS_721432/lang--es/index.htm
- Salas-Vallina, A. (17 de diciembre de 2018). Liderazgo femenino y felicidad en el trabajo: el papel mediador del intercambio líder-colaborador. *Búsqueda*, 5(21), pp.146-164. Recuperado de: <https://doi.org/10.21892/01239813.417>

Mtro. Joel Suárez Estrada

Coordinador Administrativo
División de Educación Continua
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
shc76@prodigy.net.mx

Imágenes: Sistema de Archivos Compartidos UAEM-3Ríos (Adalberto, Ernesto y Adalberto).

Banda Brígido Santamaría.

Música que viaja en el viento desde hace 150 años

*Julio César Olvera Hernández
Sair Martínez Hernández*

La música es un elemento cultural para que toda sociedad preserve su historia. Una organización tan longeva como la Banda Brígido Santamaría muestra la importancia de tener clara su razón de ser y la visión que debe perdurar en cada relevo generacional.

El filósofo y compositor Friedrich Nietzsche proclamaba: “La música es la auténtica expresión del mundo; por lo que, sin música, la vida sería un error, una fatiga, un exilio”. Este arte de la vida diaria de las sociedades logra a través de la producción de melodías, el canto y el baile, que los pueblos estrechen lazos, se unan familias e incluso sean más llevaderos los momentos de tristeza y desconsuelo.



La música constituye un elemento de valor en la vida de los individuos, influye en su desarrollo integral, interviene en la formación emocional e intelectual, fomenta la sensibilidad estética y la expresión creativa. Como lo afirman Hall y du Gay la música es “una interpretación y una historia, describe lo social en lo individual y lo individual en lo social, la mente en el cuerpo y el cuerpo en la mente; la identidad, como la música, es una cuestión de ética y estética” (2003, p. 184).

A pesar de que la música no responde a necesidades vitales o fisiológicas –desde el punto de vista funcional, no es un bien sin el que no sea posible vivir, como los alimentos, la electricidad o el agua–, representa un tipo de arte que puede generar una conexión entre el espacio y el tiempo con impacto social, que ayuda tanto a las personas como a las sociedades a moldear y expresar su identidad.

A lo largo de la historia, la música ha sido un distractor, un aliciente y hasta un escape de la barbarie. Distintos movimientos sociales y cambios culturales en el mundo fueron acompañados con música: luchas en contra de

regímenes dictatoriales, rebeliones contra generaciones anteriores, encuentros para formar una identidad propia e incluso, estrategias para reanimar un cuerpo cansado por la batalla, al escuchar el melancólico clarinete y la trompeta.

Hablar de música es hacerlo de distintas formas de organización social que, entre otros procesos colectivos, producen y adaptan sonidos que les confieren identidad, cohesión y tradición. Por tanto, la música forma parte de los elementos distintivos que se transmiten oralmente, de generación en generación, en una región o comunidad; aunque sus orígenes son longevos y sus autores anónimos, la música tradicional de los pueblos se entiende como parte de su cultura.



La música tradicional está en constante evolución, pues se adapta a las circunstancias culturales del momento y se enriquece con nuevas sonoridades, melodías y ritmos. Mucha de la música tradicional de México se mantiene a través del tiempo gracias al esfuerzo de los grupos y comunidades que se adaptan a los procesos de la modernidad y la globalización.

Las agrupaciones con mayor tradición en México son las bandas de viento. A lo largo y ancho del país, podemos encontrar bandas militares, agrupaciones municipales o estatales, algunas bandas conformadas por obreros y campesinos; las hay también universitarias, sinfónicas, juveniles e infantiles, originarias de pueblos indígenas, bandas tradicionales o religiosas, así como bandas comerciales y hasta tecnobandas.

El instrumental típico, integrado por elementos de aliento de madera y de metal, así como percusiones, llegó a México hace tiempo con los ejércitos europeos. A lo largo de la historia, esta formación musical ha logrado gran popularidad entre amplios estratos de la población mexicana, al grado de que la vida cotidiana de muchas comunidades rurales no se concibe sin su presencia, pues interviene en casi todos los actos sociales, públicos, privados y religiosos.

Flores (2015) señala que una característica particular de las bandas de viento en México es que los músicos han construido sus propias corrientes artísticas, a veces por oposición, como sucede en el caso de la banda tradicional frente a la banda comercial, producto de la resistencia para mantener la música tradicional de sus pueblos o regiones.

Al norte del estado de Morelos, se encuentra un territorio rodeado por insólitas formaciones rocosas llenas de vegetación siempre verde, que oculta bajo árboles y matorrales restos de sitios sagrados de los ancestros olmecas, toltecas y nahuas: San Juan Tlayacapan, un pueblo con magia orográfica proyectada en los perfiles caprichosos de sus montes, que por momentos asemejan la silueta de un dromedario y que los originarios bautizaron como Ayotzin, Citlaltépetl, El Sombrerito y Tepetlixpa.

A las faldas de estos montes, se resguarda una localidad de calles coloniales, empedrados encantadores que invitan a pasear y adentrarse en un viaje entre la arquitectura testigo de su historia y monumentos que representan su mezcla cultural rica en costumbres y tradiciones. Hasta principios del siglo XX, prácticamente todos los habitantes de la comunidad hablaban náhuatl; en la actualidad, aún se puede escuchar la lengua indígena entre algunos de sus habitantes.



Además de la agricultura, que hoy al igual que antaño aporta el sustento de la mayoría de la población, Tlayacapan se reconoce por el comercio de productos de alfarería de uso doméstico y religioso. No obstante, este Pueblo Mágico resguarda un tesoro centenario: la música, un elemento que le da identidad a sus pobladores, a través del que manifiestan su estilo de vida, experiencias, anhelos y felicidad.

Este municipio de Morelos tiene una larga tradición musical. De este lugar, data una de las bandas de viento más antiguas e importantes de México: la Banda Brígido Santamaría. *Emprendedores* viajó a Morelos para conocer de viva voz la experiencia de sus integrantes, cuyos recuerdos transmiten una impresión auténtica de su quehacer musical en una banda legendaria que está cumpliendo 150 años.

Su director general, el maestro Enrique Santamaría, nos relata que la banda de viento en Tlayacapan surgió a mediados del siglo XIX como resultado del movimiento de rebeldía contra los hacendados españoles en el que los campesinos disfrazados con máscaras de cartón y ropa vieja (huehuenches) tomaron las calles para mofarse de sus opresores, imitando las festividades de cuaresma al ritmo de los silbidos de la multitud y la incorporación de algunos instrumentos disponibles en la región: violines, flautas de carrizo y jaranitas.

Fue a mediados de la década de 1870 cuando su tatarabuelo, Vidal Santamaría, se unió a Los Alarcón, el primer conjunto musical de la localidad, a cargo de la familia de ese apellido. Los hijos de Don Vidal, aprendieron de oído aquellas melodías que entonaba la banda y poco a poco se fueron incorporando a ella. La Revolución Mexicana desbandó a la agrupación debido a que Tlayacapan se encontraba en el centro del movimiento encabezado por Emiliano Zapata y muchos decidieron seguirlo.



La pasión, elemento esencial en todo trabajo artesanal, ha motivado la enseñanza y el aprendizaje dentro de la Banda

En la época posrevolucionaria, el grupo se reintegró con un director de la tercera generación: Don Brígido Santamaría, hijo de Cristino, quien le confirió a la banda un impulso nuevo al sistematizar la formación de las nuevas generaciones de músicos con la finalidad de salvaguardar la tradición. Las enseñanzas del maestro Brígido consistieron en transmitir técnicas para tocar instrumentos de aliento, clarinetes, tambora, tarola y platillos.

El maestro Brígido, autodidacta, aprendió y enseñó conocimientos básicos de teoría musical a nuevas generaciones, lo que le permitió dar notación a melodías tradicionales. En 1923, escribió 40 Danzas de chinelo, música de carnaval típica de la región, la que, de acuerdo con Ortiz (2007), había caído en el olvido durante la Revolución. A este acervo, se suman otras transcripciones y composiciones propias, principalmente para celebraciones religiosas.

La banda creció en número y notoriedad. En paralelo a las actividades de acompañamiento musical en procesiones, bodas, entierros, carnavales y otras fiestas, incluso de pueblos vecinos, surgieron proyectos como la participación en el cine y su primera grabación sonora, en 1969, en el marco de la Primera Temporada de Conciertos de Música Popular del Museo Nacional de Antropología. Esto sumó al repertorio de la banda pasodobles, huapangos, boleros, oberturas, entre otros géneros.

En 1975, la batuta pasó a manos de Don Carlos Santamaría, luego de la muerte de su abuelo Cristino y su padre Brígido. Él se apoyó en sus cinco hermanos para la administración de las numerosas actividades, que con el tiempo exigieron el desplazamiento del grupo

a otros estados de la República. Su primer viaje internacional fue en 1995 a la Habana, Cuba; en 1998, tocaron en Estados Unidos y en los siguientes años realizaron una breve gira por Europa.

Cada año, desde 1999, la familia Santamaría organiza el Encuentro Nacional de Bandas en Tlayacapan, un evento que reúne a diversos grupos de todo el país para un intercambio musical y exhibe el trabajo de las bandas comunitarias, especialmente el que realizan al incorporar a niños y jóvenes a la música tradicional. El Encuentro es precursor en su tipo y logra reunir a bandas de viento de México y otras partes del mundo, sumando a nuevos y consagrados talentos.

Gracias a su trabajo, trayectoria y tradición, la Banda ha sido reconocida con múltiples distinciones, como la Venera José María Morelos y Pavón, reconocimiento otorgado por el gobierno del estado de Morelos, en 1997, y el Premio Nacional de Ciencias y Artes 1998, máximo reconocimiento que la Presidencia de la República otorga al desarrollo cultural, científico y tecnológico mexicano. Actualmente, se encuentra en trámite su declaración como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad.



Para darle identidad a la agrupación, en el año 2000, la familia Santamaría decidió formalizar la banda con el nombre Banda Brígido Santamaría de Tlayacapan, en reconocimiento a la figura del maestro que inmortalizó la música originaria. Eligieron a la Asociación Civil como figura asociativa, para continuar el legado familiar de inculcar a los jóvenes músicos principios morales. Así, la agrupación cumpliría con las funciones usuales en el pueblo y, en virtud de su historia, sería una institución moral para la comunidad.

El número de integrantes de la Banda oscila entre 30 y 40 personas, que rotan entre presentaciones. A pesar de que la participación está abierta a todos los habitantes del pueblo, predomina la presencia de la familia Santamaría. El maestro Carlos Santamaría Pedraza, en la década de 1980, incorporó por primera vez a mujeres a la agrupación, que tradicionalmente estaba reservada a los hombres. Así pudieron ingresar Magdalena, su hija, algunas sobrinas y otras niñas de la comunidad.

De acuerdo con Gums (2015), la organización de esta banda de pueblo sorprende por sus múltiples responsabilidades ejercidas por dos grandes áreas: la dirección colectiva y las comisiones para los diferentes campos de actividad. La dirección está a cargo de los miembros de la familia Santamaría, mientras que en las comisiones hay un responsable por cada área, en la que participan otras familias.

La labor de una agrupación como la Banda Brígido Santamaría va más allá de la ejecución de las piezas que conforman su repertorio. Por ejemplo, al ser una banda que realiza presentaciones fuera de su localidad, la ruta y el traslado están a cargo del responsable del autobús, quien debe garantizar el arribo puntual y el traslado óptimo de los músicos, así como de los instrumentos y que éstos no sufran daños en el camino, pues al llegar cuentan con poco tiempo para el montaje.

El responsable del vestuario, accesorios, utensilios y alimentos ubica los espacios que ocuparán los músicos, entre ellos el hospedaje. Al ser una agrupación familiar, su principal necesidad es que en los espacios les permitan mantenerse juntos mientras se preparan para su presentación, pues en la agrupación participan personas menores de edad.

Mantener en buen estado los instrumentos es una actividad primordial en la banda; asimismo, representa uno de los mayores costos debido a que requiere de servicio especializado. Por ello, cuentan con un área de mantenimiento y reparación, en la que los participantes aprenden y desarrollan su habilidad técnica.

Para que la Banda pueda presentarse con éxito, es necesaria la labor de relaciones públicas, encargada de confirmar espacios en la agenda y buscar nuevas plazas. Junto a esta área está la responsabilidad jurídica para atender lo referente a contratos, derechos y obligaciones como prestadores de un servicio, así como el registro de derechos de autor, un rubro fundamental si se interpretan piezas musicales de otros artistas y se crean las propias.

Hablar de una organización con 150 años es un logro que pocas veces se alcanza en la iniciativa privada y es mucho más difícil en las organizaciones sociales y culturales. Los miembros de la Banda atribuyen su longevidad a la responsabilidad, orden y disciplina que mantienen desde su fundación. Estos elementos son tan importantes que formaron una comisión para dictar normas y vigilar su cumplimiento, pues la Banda es figura representativa de la moral para su público y otros músicos.

La preparación artística en diversos instrumentos, además de la tradición musical, es una constante entre los integrantes de la Banda

Al ser una organización musical, la dirección artística se encarga de que los músicos estudien partituras, se especialicen en algún instrumento, aprendan diversas técnicas, colaboren en la orquestación y atiendan los llamados para ensayar o grabar, pues el tiempo de estudio de grabación debe ser aprovechado al máximo por su alto costo y el tiempo que lleva la edición y los arreglos.

Actualmente, el maestro Enrique Santamaría, hijo mayor de Don Carlos, es el director de la banda y también se encarga de la coordinación general. Él es médico egresado del Instituto Politécnico Nacional. Al tomar la batuta de la banda en 2005, estudió Música en el Centro Morelense de las Artes y más tarde una maestría en Pedagogía del Arte. Esta preparación le ha permitido enriquecer la educación musical de los miembros y que se desarrollen profesionalmente, ya sea en la música o en otras áreas del conocimiento.

Otros familiares se dedican, de acuerdo con sus profesiones –músicos, ingenieros, abogados y médicos–, a instruir a las nuevas generaciones en la práctica instrumental, controlan las finanzas y llevan a cabo la comunicación interna de los compromisos e información básica sobre los diversos proyectos. Ésta es una tarea fundamental, pues la mayoría de los músicos tiene otros trabajos, a los que se suma su quehacer musical y deben estar al tanto de los procesos.



La herencia musical ha traspasado a la familia Santamaría. A lo largo de los años, otras familias locales se incorporaron a la agrupación e, incluso, a partir de la convivencia se han formado nuevas familias entre los miembros. Ahora se puede ver a padres, madres, hijos e hijas unidos al son de una danza, lo que también asegura la transmisión de la música tradicional y la cultura local.

El maestro Enrique enfatiza que la unión familiar, al igual que la instrucción musical, va de la mano con otra de índole ético-moral. Las personas reconocen su responsabilidad como músicos con la banda, la comunidad, la región y la tradición. Al practicar la música en forma colectiva, unos a otros se prestan atención y se responsabilizan de los cargos dentro de la banda, al tiempo que participan en la organización de fiestas religiosas y cívicas en la comunidad, con lo que contribuyen de manera importante a la conservación de costumbres y tradiciones.

Resultado de las migraciones, concentraciones urbanas y avances tecnológicos, la sociedad mexicana actual es cada vez más plural, cambiante y globalizada, lo que coloca sobre la mesa el tema de las expresiones culturales locales, como la música tradicional de la Banda Brígido Santamaría, que se adapta poco a poco a las tendencias de la mundialización del comercio y el consumo masivo de la música, sin perder su identidad cultural y construcción histórica.

Por lo anterior, el repertorio que han construido desde sus inicios ha ido cambiando de acuerdo con las características del lugar y el público al que se presentan. Nos comparte el maestro Enrique que “cuando se trata de una fiesta particular, el repertorio se conforma a petición de los invitados; por ejemplo, en un concierto para políticos, se tocan boleros mexicanos y piezas de orquestas norteamericanas clásicas. En el carnaval o en fiestas taurinas, se prepara pasodobles o música para jaripeos, son tradicional, cumbias y otra música para bailar y alegrar a la gente”.

El panorama actual de la música como un bien de consumo está dominado por las variadas y atractivas alternativas con que cuentan los consumidores para escuchar música cuando, donde y como lo requieren. El éxito del *streaming* (consumo sin descarga) es indiscutible y cada vez más personas acceden a las plataformas digitales de música y video. La Banda, consciente de esta realidad, cuenta con una plataforma multimedios que incluye: música en formato digital en Spotify (con 3 mil

186 oyentes mensuales), Youtube (433 suscriptores y más de 1 mil 500 visitas), siete grabaciones discográficas disponibles en CD y a la venta en sus presentaciones. Tienen presencia en redes sociales: Facebook (11 mil 445 seguidores) e Instagram (680 seguidores), y realizan presentaciones permanentes todos los domingos a las 13:00 horas en el centro cultural de Tlayacapan para impulsar la promoción turística.

La Banda Brígido Santamaría de Tlayacapan A.C., con cada una de sus melodías, no sólo retrata las experiencias de la comunidad morelense, ya sea en momentos de alegría o de tristeza, sino que también acompaña a los pobladores en sus tradiciones y mantiene las costumbres en una gran variedad de espacios. Su música también es un puente que enlaza y comunica a los pueblos vecinos, da identidad a la estructura social, es un elemento de arraigo al terruño, ese espacio donde nacieron, viven y al que siempre volverán. Con su repertorio afianzan su autenticidad y espiritualidad característica de la música de los pueblos y se convierten en un referente de México para el mundo.

Referencias

- Flores, M. G. (Coord.). (2015). *Bandas de viento en México*. Ciudad de México: Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.
- Gums, A. (2015). Guardianes de la tradición: La Banda de Tlayacapan, Morelos. En Flores, M. G. (Coord.). (2015). *Bandas de viento en México*. Ciudad de México: Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.
- Hall, S. y du Gay, P. (Comps.) (2003). *Cuestiones de Identidad Cultural*. Buenos Aires-Madrid: Amorrortu Editores.
- Ortiz, P. A. (2007). *Una aproximación al origen del chinelo: su danza y su música*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes e Instituto de Cultura de Morelos.

Julio César Olvera Hernández

Diplomado en Gestión del Conocimiento
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
julioc.olverah@gmail.com

Mtra. Sair Martínez Hernández

Academia de Teorías de la Administración
y la Organización
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
sairmtzhdz@gmail.com

Imágenes: Ruffo López Chávez

Orgullo Morelos, promoción a la economía del estado

Humberto Alejandro Calva Díaz
Isaac Corona Lagunas

El orgullo puede transformarse en trabajo y éste en un proyecto viable que dé cauce a la economía y comercio local, más allá del territorio morelense, al ofrecer alternativas de consumo a amplios grupos de la población en México.

Cuernavaca, Morelos, la ciudad de la “eterna primavera”, es un lugar donde todos los días del año son soleados y la vegetación multicolor es una constante. Estas características pueden atribuirse a prácticamente todo el estado, que se ha convertido en uno de los sitios preferidos por los habitantes de la zona metropolitana de la Ciudad de México que han decidido migrar de la metrópoli.

Por sus características geográficas, Morelos es un estado con fuerte vocación turística. Datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi, 2017) señalan que el turismo

representa 17.5% de la economía de la entidad, y 7% de los empleos generados. La actividad económica del estado de Morelos es rica y variada: produce y exporta aguacate, nopal, hortalizas y productos apícolas. Es el principal productor nacional de peces y plantas de ornato, como la Nochebuena tan apreciada en la temporada navideña.

De acuerdo con el Inegi (2015), el aparato productivo del estado se sustentó en el comercio y los servicios privados no financieros, que en conjunto aportaron 8 de cada 10 unidades económicas; dieron empleo a 7 de cada 10 personas ocupadas, y generaron 44.4% de los ingresos estatales. La relevancia económica de estas actividades se identifica en la creación de empleos, en la vinculación con otros sectores productivos por medio de los gastos que realizan, los ingresos que reciben y de la infraestructura que construyen para la prestación de los servicios.



En 2016, el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo situó a Cuernavaca en el lugar 31 de las mejores ciudades mexicanas para hacer negocios, y al estado de Morelos en el lugar 14 para la puesta en marcha de emprendimientos. Este potencial económico se identifica en sectores estratégicos en el estado, como: la agroindustria y el turismo, en los que 8 de cada 10 trabajos formales son generados por las pequeñas y medianas empresas (Pyme).

Para fortalecer la economía, desde hace seis años se implementó el programa estatal de apoyo para las Pyme denominado Orgullo Morelos, que se centra en el impulso a la comercialización. Por ello, desde su creación, la Secretaría de Desarrollo Económico y del Trabajo de Morelos (SDET, 2020) firmó convenios con establecimientos comerciales –hasta 2019, se contaba con 200 en todo el país– para llevar productos morelenses a un mercado más amplio por medio de exposiciones nacionales e internacionales.

El objetivo de este programa es lograr que los microempresarios se consoliden en el mercado local, ingresen a nuevas regiones y lleguen a todo el país. Esto, desde luego, contribuye a que mejoren sus ingresos y estén en condiciones de generar mayores oportunidades de empleo, y que la población disponga de una variedad más atractiva de productos a precios accesibles.



Marketing al estilo Morelos

Por medio de Orgullo Morelos, las organizaciones reciben orientación para diseñar una estrategia que se basa en la mezcla de producto, plaza, promoción y precio, para acceder al financiamiento a través del subsidio de fuentes públicas y privadas.

Producto. A través del programa, las organizaciones reciben asesoría de especialistas en el desarrollo de productos, y realizan trámites como el registro de marca. Como en su mayoría el padrón está integrado por productores de alimentos, el programa ofrece acceso a estudios químicos para determinar la tabla nutricional de productos alimenticios. Los productores aprenden a generar códigos de barras para el control y trazabilidad de la mercancía, desarrollan empaques y aprenden acerca de la administración de las operaciones.

Para cumplir con los estándares de calidad e higiene sanitaria, la SDET, en coordinación con la Secretaría de Salud local, dota a las empresas de las herramientas necesarias para que la producción de alimentos, desde la compra de los insumos, pasando por la fabricación, el envasado, almacenamiento y distribución, hasta la venta, bajo las normas de calidad aplicables a cada sector. Lo anterior tiene el objetivo de prevenir riesgos en las operaciones y garantizar a los consumidores la calidad de los productos.

Plaza. Con asesoría y acompañamiento, las organizaciones identifican los canales más adecuados para la distribución y venta de sus productos; organizan las actividades necesarias para la comercialización en mercados formales, y evalúan puntos de venta para elegir lo que se adecua mejor a sus necesidades.

A raíz del éxito en la creación y desarrollo de las organizaciones, Orgullo Morelos instaló una tienda propia en la capital del estado donde se comercializan productos elaborados por las empresas beneficiarias. Como resultado de la firma de convenios comerciales entre el programa y cadenas de comercio al detalle, actualmente es posible encontrar productos morelenses en establecimientos como OXXO, Soriana, Walmart, Sears, Liverpool, hoteles y restaurantes en Morelos y otras zonas turísticas de México.

Promoción. Como parte del programa de capacitación en comercio digital, las Pyme desarrollan su propia estrategia de promoción en línea; para ello, Orgullo Morelos estableció una alianza estratégica con la empresa GS1, asociación que facilita e impulsa el comercio electrónico y manejo de redes sociales para hacer más eficientes las campañas de promoción de los productos y la difusión de actividades, presentaciones y beneficios del programa en general.



En este proyecto, intervienen profesionales de distintas áreas de especialización, por lo que al tiempo es una fuente de trabajo

Para obtener mayor impacto en la promoción, se vincula a las organizaciones con asesores capacitados en el diseño de logotipos e imagen empresarial, diseño de etiquetas, que además de cumplir con los requerimientos legales permitan la distinción de los productos frente a su competencia en los puntos de venta.

Precio. La educación en finanzas es un tema importante para cualquier organización; por ello, las Pyme morelenses que participan en el programa reciben capacitación para diseñar una estrategia de fijación sus precios y conocer los métodos adecuados para competir con otras marcas en este rubro. Además, aprenden acerca del manejo financiero de los recursos con el objetivo de alcanzar sus metas de ingreso y sostenerse en el tiempo con resultados positivos.

Para participar hay que formalizar

Para ser parte del programa, las organizaciones deben cumplir con una serie de requisitos, entre otros, ser una organización formalmente constituida, 100% morelense y aplicar a un diagnóstico presencial de la organización y de las características del producto, así como de su potencial en el mercado.

Para iniciar el proceso de participación, los interesados deben acercarse a uno de los módulos que Orgullo Morelos tiene en las oficinas regionales de la SDET. Ahí recibirán informes del programa y sus beneficios. Deben llenar una solicitud de registro y firmar de conformidad para la aplicación del diagnóstico y evaluación de su participación. Si la organización es elegida para ingresar en el programa, debe proporcionar los documentos que avalan la formalización de su empresa y la identidad de sus integrantes.

Como parte de la Iniciativa para el Fortalecimiento de la Institucionalidad de los Programas Sociales (2020), Orgullo Morelos ofrece orientación a los grupos de trabajo que no están legalmente constituidos acerca de las distintas figuras asociativas y mercantiles, así como de los trámites que deben cumplir para formalizar su asociación productiva. En ocasiones, la propia SDET realiza convocatorias para apoyar a las Pyme en los distintos trámites de formalización; posteriormente, se tramita otra cita para presentar la documentación necesaria e iniciar con el proceso de incorporación al programa.



Alianzas claras, acuerdos largos: Orgullo Morelos también es Puma

El principal beneficio en el desarrollo empresarial que propone Orgullo Morelos es el acceso a puntos de venta al detalle. Para llegar a este punto en su participación, las organizaciones deben cumplir con requisitos como: contar con registro tanto en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como en el Registro Público de Comercio, esto les permite expedir comprobantes fiscales a sus clientes y crear lazos formales con las empresas distribuidoras.

Un evento fundamental para estas empresas consiste en participar en los encuentros de negociación que el programa organiza entre los establecimientos comerciales y los productores; en ellos, ambos actores externan sus necesidades, así como la voluntad de colaboración mediada por la SDET; se elabora la ficha técnica de cada producto, en la que se señala el precio sugerido y el registro de marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. También se examina el código de barras, las características de la etiqueta –de acuerdo con la NOM-051-SCFI/SSA1-2010–, la tabla nutrimental, así como la calidad del empaque.

La comunidad universitaria es una fuente de apoyo, toda vez que tiene oportunidad de consumir diversos productos morelenses

Posterior al encuentro, la empresa beneficiaria asume la responsabilidad de la distribución y entrega de los pedidos a las tiendas indicadas. Es en este punto de la cadena de valor cuando Orgullo Morelos termina su participación como intermediario comercial, aunque continúa apoyando a los productores en la mejora continua de sus procesos.

Luego de varios intentos, Orgullo Morelos y Tienda UNAM firmaron un convenio de colaboración comercial en 2019, con el objetivo de introducir los productos con el sello morelense en la tienda de la Universidad Nacional Autónoma de México. A este establecimiento, ubicado en Ciudad Universitaria, asiste la comunidad académica, administrativa y estudiantil –que en promedio suman 4 mil clientes al día– a realizar compras de la canasta básica, así como de insumos, herramientas y equipo, entre otros.

A través de un proceso en el que participaron 56 sociedades de Morelos, Puebla, Campeche y la Ciudad de México, Orgullo Morelos logró el ingreso de 25 empresas a Tienda UNAM para vender: alimentos, bebidas, productos de higiene personal, textiles y suplementos alimenticios. En noviembre de 2019, la tienda inauguró un pasillo exclusivo, al que denominó Orgullo México, en el que se exhiben los productos seleccionados de cada estado y los propios productores realizan degustaciones y promueven el consumo nacional.

Finalmente, Orgullo Morelos ha llevado a más de 550 organizaciones a comercializar sus productos en más de 20 estados de nuestro país. Aquellas empresas que iniciaron su capacitación en 2013. Hoy demandan servicios de asesoría especiales que motivan a la SDET a desarrollar nuevos programas de capacitación como la administración del crecimiento, debido a que las operaciones son cada vez más complejas, sobre todo en organizaciones de producción artesanal, pues al incrementar sus ventas han cambiado a la producción semi industrial, lo que en algunos casos ha mermado su calidad.

La capacitación que se otorga a los emprendedores resulta en beneficios tangibles para cada organización, por lo que el propio programa realiza constantemente la revisión de sus contenidos para adecuarlos a las necesidades de los beneficiarios. Un ejemplo es la creación del Diplomado en Desarrollo Empresarial Orgullo Morelos, con un programa de estudios que aporta conocimientos en temas especializados en la administración de negocios.

Sin duda, el esfuerzo que realiza Orgullo Morelos está orientado a la formalización de los grupos de trabajo y el desarrollo de un modelo de negocio propio para que accedan a nuevos y más grandes mercados. Con esta iniciativa, han logrado fortalecer a las organizaciones avalando sus propuestas de valor e impulsando su desarrollo y crecimiento, al tiempo que contribuyen en la generación de empleos y al crecimiento de la economía del estado.



Referencias

- Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo (2016). Doing Business en México 2016. Washington, D.C.: Grupo del Banco Mundial. Recuperado de <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Subnational-Reports/DB16-Sub-Mexico.pdf>
- Iniciativa para el Fortalecimiento de la institucionalidad de los Programas Sociales (2020). Orgullo Morelos. México: Iniciativa para el Fortalecimiento de la institucionalidad de los Programas Sociales. Recuperado de: https://docs.google.com/viewer?url=https://www.programassociales.org.mx/files/ipro/f_ipro_MjAxODAzMTUyMTAwMjQ_16_102.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2017). *Anuario estadístico y geográfico de Morelos*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México: Inegi.
- Instituto de Estadística y Geografía (2015). Mini monografía de Morelos. Censos Económicos 2014. Recuperado de: file:///C:/Users/sairm/Downloads/mmor_ce2014.pdf
- Secretaría de Desarrollo Económico y del Trabajo de Morelos (febrero, 2020). Orgullo Morelos. México: SDEyT. Recuperado de: <http://economiytrabajo.morelos.gob.mx/orgullo-morelos>

Humberto Alejandro Calva Díaz

Licenciatura en Administración
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
alejandrocvalva52@gmail.com

Isaac Corona Lagunas

Academia de Teorías de la Administración
y la Organización
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
isaac.corona.lagunas@gmail.com

Imágenes: Facebook/TiendaOrgulloMorelosChapultepec.

¿Su empresa es solvente y estable? En el estado de situación financiera está la respuesta

Ana Lilia Contreras Villagómez
Carlos Cristino Medina Ortiz

El control en una organización puede desarrollarse en su justa medida, por la conexión que guarda con el análisis de su información financiera. Tener claros los diversos controles contables facilitarán, entre otras, la transparencia y la rendición de cuentas.

El desconocimiento de los controles que se deben establecer en toda empresa en muchas ocasiones constituye el “talón de Aquiles” que le dificulta cumplir con los objetivos e incluso las puede llevar al fracaso. El control de sus recursos, así como el cumplimiento de sus obligaciones, forma parte de lo que usted deberá realizar si quiere que su empresa se encamine al éxito.

Ahora no vamos a referirnos a todos los controles necesarios para una empresa, pero sí daremos a conocer aquellos que deben establecer los emprendedores actuales y los que están por serlo. Cada vez que compran o venden algo, se genera documentación que requiere un adecuado control a fin de conocer la situación que guardan los bienes y derechos adquiridos o las deudas y obligaciones contraídas. Normalmente, esta información la concentra el contador, quien se encarga de establecer los controles necesarios y elaborar información contable para darla a conocer a quien corresponda por medio de los estados financieros.

Usted, como propietario, debe asumir el compromiso de apoyar al responsable de generar la información contable para que establezca los controles necesarios,

y reciba la información en el tiempo y forma requeridos, así como para que ésta se procese y pueda entregarse oportunamente. Pero, ¿cuál es la información contable y por qué es tan importante?



Imagen de William Iven en Pixabay



Imagen de Pexels en Pixabay

Toda empresa formalmente establecida asume responsabilidades legales y fiscales, y para cumplirlas se requiere del control y procesamiento de los documentos físicos o virtuales que surgen de su actividad diaria. A partir de la información que el contador recaba, elabora, entre otros, auxiliares de bancos, clientes o proveedores; auxiliares de Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto Sobre la Renta (ISR) u otros impuestos que tenga la obligación de declarar, y auxiliares de bienes adquiridos como mercancías, mobiliario y equipo.

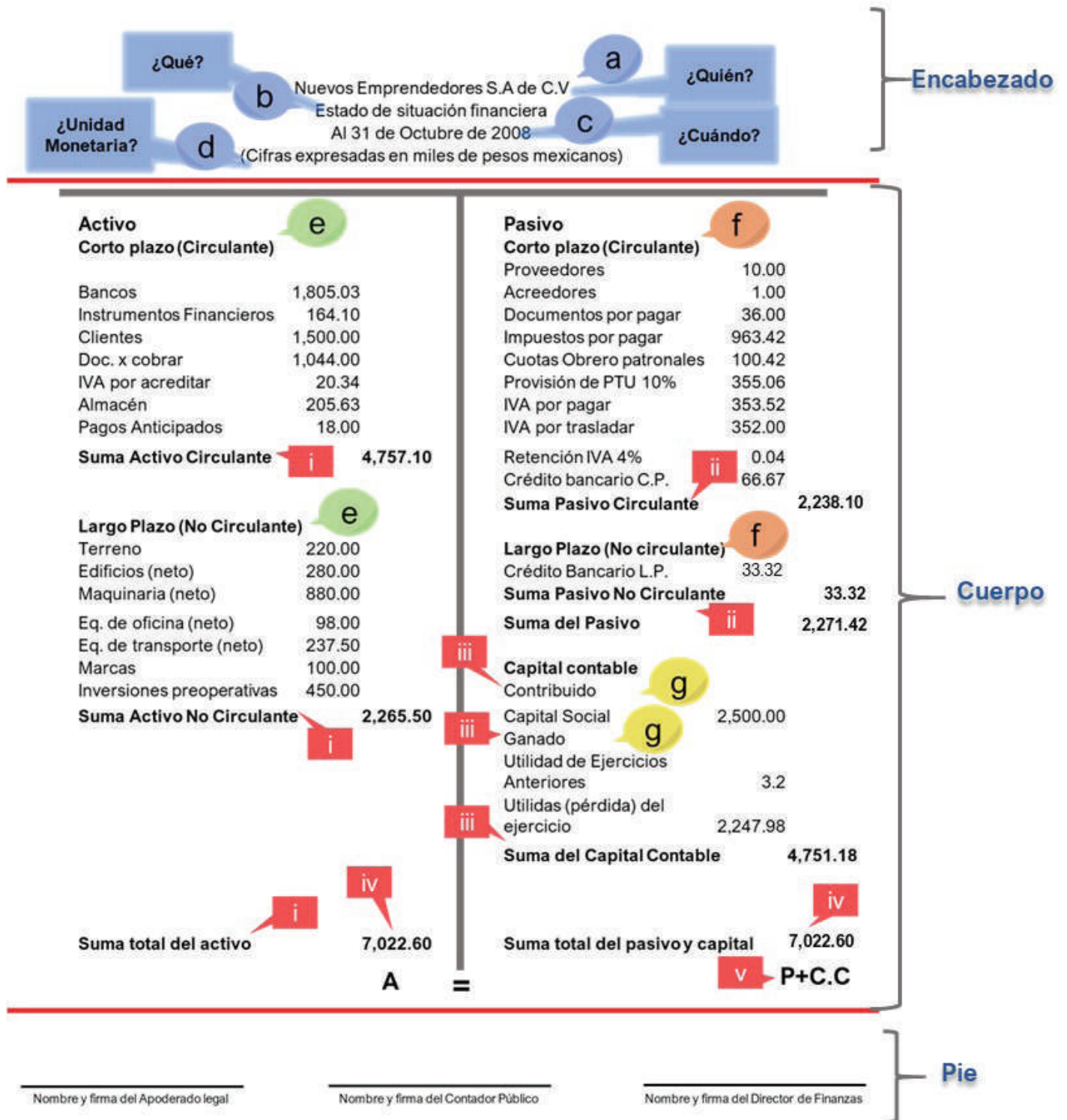
Periódicamente, con independencia de la obligatoriedad legal o fiscal que tenga la empresa, podrá elaborar y dar a conocer información financiera cuya principal representación está en los Estados Financieros Básicos conformados por el Estado de Situación Financiera, que le muestra los recursos con que cuenta su empresa y su fuente o procedencia; el Estado de Resultado Integral, en el que se compara los ingresos y egresos generados para dar a conocer la utilidad o pérdida obtenida; el Estado de Flujo de Efectivo, que muestra los motivos de la entrada y salida de efectivo; así como el Estado de Cambios en el

Capital Contable, que muestra los movimientos que tuvieron las aportaciones de quien, como usted, son propietarios de la empresa.

En cuanto a la importancia de la información contable, lo principal que debe tener presente como empresario es que, para tomar decisiones acerca de su negocio, lo mejor es hacerlo a partir de la base confiable que le brinda la información financiera que su contador le proporciona periódicamente. Tome en cuenta que usted como empresario debe contar con información, fácil de leer y entender que le permita: 1) Tomar decisiones adecuadas a partir de las opciones que le brinda la información, y 2) mantener el control sobre los resultados que obtiene su empresa. Su contador podrá ampliar la información contenida en los estados financieros y darle los elementos necesarios para mejorar el proceso de toma de decisiones.

Precisemos ahora para usted como emprendedor, ¿por qué es importante el Estado de Situación Financiera, también conocido como Balance General? Para dar respuesta. Observe la Figura 1 en la que se detalla las partes que lo conforman.

Figura 1. Estado de Situación Financiera



Fuente: Elaboración propia.

Para una mejor comprensión, veamos las siguientes precisiones:

- I Con este signo (i) puede identificar los elementos que se clasificaron como recursos de su empresa, contablemente conocidos como activos, observe que se incluyen primero los de corto plazo o circulantes (e) y se obtiene la suma correspondiente; enseguida, los de largo plazo o no circulantes (e) con la suma respectiva. El importe de ambas sumatorias representa el total de los activos con que cuenta.
- II Los pasivos o deudas y obligaciones contraídas por su empresa fueron identificadas con el signo (ii), primero los de corto plazo o circulantes (f) y la suma correspondiente; enseguida, los de largo plazo o no circulantes (f) y la suma respectiva. El importe de ambas sumatorias es el total de pasivos contraídos por su empresa.
- III El capital contable incluye las aportaciones que realizan los socios de la empresa (capital social). También incluye otros elementos, como las utilidades, que hemos identificado con el signo (iii) y clasificado en aportado y ganado (g), que sumados representan el total del capital contable.
- IV Es importante tomar en cuenta que la estructura de este estado financiero resalta la “Suma total del activo” y “Suma total de pasivo y capital”, que en la Figura 1 se encuentra con el signo (iv).
- V Finalmente, usted puede observar que las sumas indicadas deben coincidir en sus importes (v), con lo que su contador le indica el cumplimiento con la ecuación contable y dualidad económica o partida doble, que son parte de la teoría contable a observar.



Imagen de Michal Jarmoluk en Pixabay

Recuerde que como empresario tiene cierta obligación de conocer términos y conceptos contables, siempre en pos de su propio beneficio

Como dueño o socio de la empresa debe saber que la información contenida en el Estado de Situación Financiera se presenta (como se indica en el encabezado) a una fecha determinada y que las cifras se pueden analizar comparándolas con periodos anteriores (mes, bimestre, semestre, o año).

Una explicación sencilla de los tres términos contables (Activo, Pasivo y Capital) es la siguiente: El activo está conformado por el total de recursos económicos propiedad de la empresa. La palabra “activo”, en términos contables, se refiere al movimiento operativo y financiero constante. Por ejemplo, el activo de una persona se refiere a los bienes que posee, ya sea una casa, un auto, muebles o algún otro bien de su propiedad.

Un activo puede ser definido coloquialmente como un bien o derecho propiedad de una persona, empresa o entidad. A dichos bienes o derechos, también puede dársele el nombre de recurso, pero se debe tener presente que ellos son controlados por la persona, empresa o entidad propietaria de los mismos, lo que le da derecho a decidir qué hacer o como utilizar dichos recursos. La empresa debe proteger los recursos que posee, resguardarlos y controlarlos con el objetivo de que sean debidamente utilizados en las actividades que le son propias y no para fines ajenos o que beneficien a quienes los resguardan o tienen acceso a ellos.



Imagen de Obsahovka en Pixabay

El pasivo incluye el total de obligaciones o deudas a cargo de su empresa. Los pasivos son clasificados con base en su exigibilidad, que debe entenderse como el tiempo que la entidad tiene para cubrir las deudas y obligaciones contraídas, lo que implica transferir efectivo o equivalentes de efectivo, bienes o servicios o, bien, instrumentos financieros emitidos por la propia entidad.

El tercer término es el capital contable que resulta de restar a los activos, los pasivos por lo que también se le conoce como activos netos de la entidad. La denominación de capital contable se utiliza en las entidades lucrativas, y se le conoce internacionalmente como patrimonio neto en las entidades no lucrativas. Este término se utiliza con el fin de diferenciarlo del capital social, que corresponde a las aportaciones realizadas por los accionistas o socios de la entidad.



Imagen de Oliver Menyhart en Pixabay

La delimitación y la diferenciación de conceptos son determinantes si usted desea mejorar la situación financiera de su empresa

En el caso del capital contable, tome en cuenta que todos los recursos (activos) llegaron a su empresa por dos vías, es decir, se generó un adeudo para obtenerlos (pasivos), al provenir de una fuente de financiamiento ajena o de una fuente de financiamiento propia al tratarse de aportaciones de quienes la constituyeron (capital social).

Mediante el análisis de la información contenida en el Estado de Situación Financiera, se puede identificar, entre otros, la solvencia financiera, la estabilidad financiera y la productividad de la empresa. Veamos cada uno.

La solvencia financiera. Indica la capacidad de su empresa para cumplir con los compromisos que se han hecho a favor de terceros (proveedores, acreedores, instituciones bancarias, etc.) y que tiene la obligación de cubrir. Está relacionada con los activos circulantes o de corto plazo dentro de los siguientes 12 meses, así el empresario puede conocer si cuenta con la capacidad de pago a corto plazo. A mayor solvencia financiera, la empresa podrá aprovechar para invertir excedentes financieros en compras de oportunidad, ya sea de inventario u otros, o en generar una rentabilidad o ganancia que le permitirá mantener su situación solvente en el tiempo.

La estabilidad financiera. Indica el crecimiento de la empresa durante un periodo, en el entendido de que no se crea una empresa para que se quede estancada, sino que se pretende que tenga un crecimiento sostenido y se desarrolle en su entorno, acorde a su ritmo, sin permitir que caiga en una situación de riesgo. Precisamente, la solvencia financiera contribuye a la estabilidad financiera; sin ella, su empresa puede extinguirse y toda la inversión, empeño y dedicación que se le haya dado se reducirá a cero.

Lo ideal es lograr un equilibrio financiero, a partir de medidas preventivas referentes al nivel de endeudamiento que la empresa puede contraer, por lo que se requiere una revisión continua de la medida de solvencia financiera.

La productividad. Permite conocer la rentabilidad de su empresa, pues se visualiza la capacidad de producción de la entidad, ya sea entre los bienes y/o servicios y aquellos recursos que se han invertido para su producción. Básicamente, es la relación entre los recursos que se invierten en la operación de su empresa y los beneficios que se obtienen, derivados de una eficiente gestión administrativa.

Procure mejorar la productividad mediante la modernización de su equipo de producción o de servicios aprovechando el uso de la tecnología, con una visión futura e incremento de su adaptación al cambio, para prevalecer en el tiempo manteniendo su empresa vigente y competitiva.

En resumen, el estado de situación financiera, o balance general, es el estado financiero básico que muestra los recursos con que cuenta una entidad para realizar sus operaciones y las fuentes de donde provienen. Para el emprendedor, es un elemento imprescindible no sólo para mejorar el proceso de toma de decisiones, sino también para dirigir a la empresa en un marco de honestidad y transparencia, sobre todo con quienes se interesan en conocer el estado económico de su empresa, la rentabilidad y la liquidez. Esto le permitirá a usted, controlar y manejar con total libertad su inversión.

Referencias

Contreras, A. Medina, C. y Montes, J. (2018). *Introducción al Estudio de la Información Financiera*. México: FCA Publishing-Publicaciones Empresariales.

Dra. Ana Lilia Contreras Villagómez

Jefa de la Licenciatura en Contaduría
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
acontreras@fca.unam.mx

Mtro. Carlos Cristino Medina Ortiz

Profesor de la Academia de Finanzas
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
cmedina@fca.unam.mx

¡Ponte en los zapatos de otros!

Conoce a tus clientes

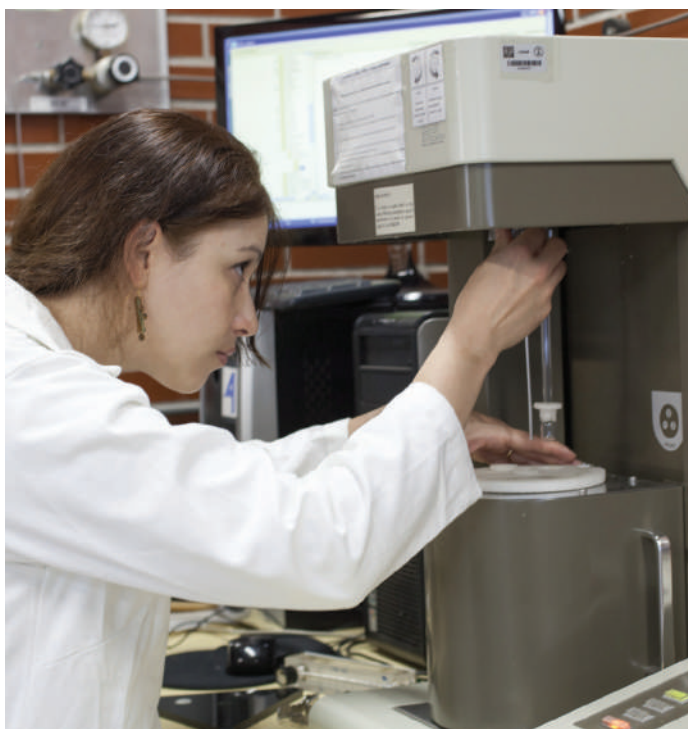
“La prueba de una innovación no es su novedad, ni su contenido científico, ni el ingenio de la idea... es su éxito en el mercado”

Peter Drucker

Abigaíl López Álvarez

La empatía y la comprensión son dos cualidades que todo emprendedor debe procurar hacia el público meta de su organización. El emprendimiento de base tecnológica busca, investiga y analiza diversos escenarios para ofrecer un producto acorde a las necesidades insatisfechas que identifica.

“Ponerse en los zapatos de otros” significa tener empatía por lo que les sucede a las personas. Esto nos permite entender con detalle lo que les ocurre o les afecta. Los emprendedores de base tecnológica deben tener claridad al respecto para establecer un acercamiento con sus posibles clientes y ofrecerles desarrollos encaminados a sus necesidades y deseos.



El emprendimiento de base tecnológica y sus ventajas

Con regularidad, se cree que un Emprendimiento de Base Tecnológica (EBT) sólo consiste en incluir alguna tecnología en el modelo de negocio o en la operación de una empresa. Sin embargo, es fundamental conocer a detalle este tipo de emprendimiento.

El término EBT se atribuye a Arthur D. Little quien, en coautoría con la Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society, aplicó dicha denominación a las “empresas de propiedad independiente, establecidas durante no más de 25 años y basadas en la explotación de una invención o innovación tecnológica que conlleve la asunción de riesgos tecnológicos sustanciales” (Little, 1977).

El EBT se refiere a una empresa constituida legalmente dedicada a la comercialización y explotación de una invención propia. Por lo tanto, este emprendimiento consiste en la iniciativa por parte de los inventores de hacer gestiones empresariales por medio de su desarrollo tecnológico. La mayoría de este tipo de desarrollos y de empresas surgió de las investigaciones de comunidades universitarias, con el objetivo de ubicarlos en el mercado mediante procesos de transferencia, contratos de licenciamiento y creación de empresas.

La transferencia de tecnología	Acción de compra-venta de tecnología entre un proveedor (generalmente las universidades, organismo o centro de investigación) y el cliente o receptor (generalmente una empresa), quien adquiere la tecnología a cambio de una contraprestación.
El licenciamiento de la tecnología	Se trata de un contrato establecido de manera voluntaria entre dos partes con términos y condiciones convenidos, en el que llegan a un acuerdo de licencia tecnológica. El licenciante (propietario de la tecnología) autoriza al licenciatario utilizar su tecnología a cambio del pago de regalías.
La creación de una empresa propia	El inventor de la tecnología decide constituir legalmente una empresa para la comercialización de su tecnología.

Fuente: Elaboración propia con información de González, S. J. (2011) y WIPO (2020).

La investigación, la innovación y la generación de conocimiento son muy importantes para la competitividad en la economía moderna, así como para el bienestar social; por tanto, las empresas involucradas en el conocimiento y la tecnología no sólo influyen a nivel global, al favorecer la creación de riqueza, sino que también lo hacen en su entorno más próximo y contribuyen a mejorar las operaciones en el sector industrial en el que se encuentran.

Este tipo de emprendimientos dirige sus acciones a la aplicación de nuevos descubrimientos científicos o tecnológicos para la generación de nuevos productos, procesos o servicios que aportan al progreso de la sociedad y del país. Además, contribuyen en gran medida a la generación de empleos especializados; por ejemplo, al contratar a estudiantes de posgrado recién egresados que no logran ubicarse en espacios universitarios o centros de investigación.

La importancia de explorar el mercado al momento de emprender

El mercado al que va dirigido tu producto o servicio se conforma por las personas que van a pagar por tenerlo o usarlo. Para lograr que se decidan por tu producto, es importante definir muy bien el valor que les puedes proporcionar a través de él. Para identificarlo, se puede recurrir a distintas herramientas de investigación de mercados que te permitan conocer sus necesidades y, a partir de ello, desarrollar las ideas de soluciones que más les satisfagan. Entre otros aspectos que se pueden descubrir, se encuentran los siguientes:

- Identificar las necesidades insatisfechas de los consumidores
- Conocer la satisfacción actual de los consumidores
- Identificar si alguien más ya ha resuelto una problemática

relacionada con lo que tu quisieras resolver

- Detectar el o los segmentos de mercado en donde puedes contribuir
- Conocer la percepción del mercado objetivo con respecto al producto nuevo

Todo emprendimiento es difícil, pero lo es más si no sabes a quiénes venderás tus productos o servicios. Esto también ocurre con los emprendimientos de base tecnológica, por lo que es de suma importancia que los investigadores/inventores se acerquen al mercado al que va dirigida su tecnología para saber si realmente la necesitan e identifiquen qué características debería tener para que satisfaga sus necesidades.



El diseño de ideas tiene como base primordial atender las necesidades específicas de los consumidores de productos creados ex profeso

Lo anterior permitirá generar desarrollo tecnológico adecuado a las necesidades o, bien, a que se mejoren las tecnologías que ya se tienen, y así obtener mayor certeza de la viabilidad técnica y comercial que sus desarrollos tendrán en el mercado.

Design Thinking es una herramienta relacionada con la validación de los requerimientos del cliente. Es un método para la generación de ideas innovadoras que se enfoca en entender a los clientes o usuarios dando atención a las necesidades reales que enfrentan. Esta metodología proviene de los diseñadores y sus formas de trabajo y el término se traduce como la “forma en la que piensan los diseñadores”.

Fue en la década de 1970 cuando la Universidad de Stanford, en California, comenzó a desarrollarlo de manera teórica y, posteriormente, la empresa consultora de diseño IDEO lo implementó como metodología Design Thinking. Actualmente, esta empresa aún es su precursora principal. De acuerdo con IDEO (2020), sus principales características son las siguientes:

- Tener empatía. Ponerte en los zapatos de las personas y entender sus problemas, necesidades y deseos y analizar su relación con la solución que ya estamos desarrollando o que podríamos desarrollar.
- Trabajar en equipo. Lo que permite integrar el trabajo conjunto en la generación de nuevas ideas o proyectos.
- Generar prototipos. Forma parte fundamental en la validación de las ideas y permite identificar las fallas que se pudieran generar en su uso, para que cuando sea un producto listo para entrar al mercado éstas ya se hayan resuelto

Nodos Binacionales de Innovación

Hace algunos años, por iniciativa del gobierno federal, específicamente del Consejo Nacional de Ciencia

Tecnología e Innovación (Conacyt), se creó los Nodos Binacionales de Innovación, que son un conjunto de instituciones científico-académicas, coordinadas como nodo con el objetivo de actuar como líderes regionales en el desarrollo de herramientas y recursos que impacten y expandan los beneficios de la innovación y el emprendimiento de base tecnológica, enfocándose en la formación de capacidades de personal científico en temas de innovación tecnológica (Conacyt, 2019).

Las acciones específicas de estos nodos giran en torno a:

- Fomentar entre el personal académico y de investigación la importancia de la validación de las necesidades del mercado o industria donde les interesa generar desarrollo tecnológico.
- Valorar la pertinencia de los desarrollos tecnológicos y el impacto que tendrán entre la sociedad mexicana.
- Lograr que las opiniones del mercado, influyan en que los investigadores licencien, transfieran su tecnología o bien creen sus propias empresas de base tecnológica (NOBIU, 2019).

Lo anterior se lleva a cabo por medio de una capacitación de no más de dos meses implementando la metodología I-CORPS (Cuerpos de Innovación por sus siglas en inglés) de la National Science Foundation (NSF) de Estados Unidos. Su objetivo es proveer de herramientas metodológicas a los investigadores y estudiantes que les permitan conocer los problemas en la industria y poder generar soluciones a partir de sus inventos y desarrollos tecnológicos.

La metodología se implementa con equipos integrados por un investigador, un líder emprendedor y un mentor quienes salen de sus laboratorios a entrevistar personas relacionadas con el mercado donde creen que podrían vender sus desarrollos tecnológicos. Por medio de estas entrevistas, pueden saber si realmente sus hipótesis de venta con ese mercado ocurrirían o, bien, si las necesidades que consideran que resuelven son realmente las que demanda la sociedad.

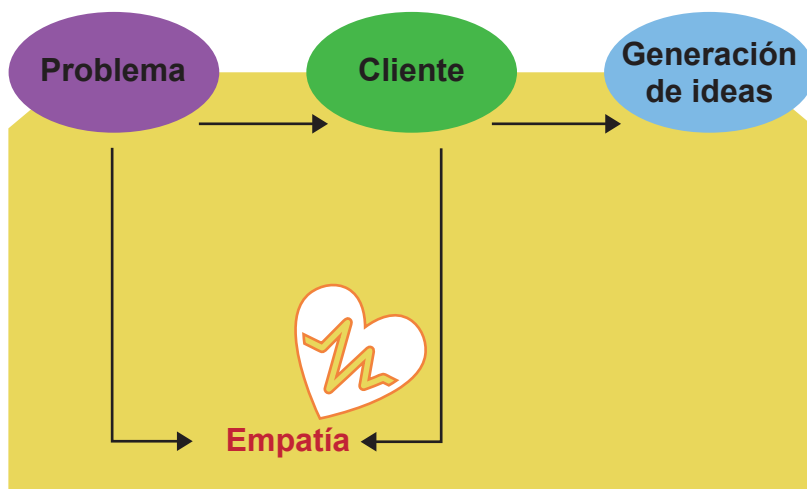
El EBT conserva, en esencia, ante el consumidor las preocupaciones, características y compromisos de otros emprendimientos

Así como cualquier empresa que lanza un nuevo producto o servicio al mercado debe conocer a sus clientes y sus necesidades, también para los emprendimientos de base tecnológica es fundamental no perder de vista los siguientes aspectos:

- Ubicar los problemas que podrían resolver
- Identificar a qué mercado le resolvería alguna problemática
- Crear desarrollos adecuados a lo que se necesita en la sociedad, y
- Generar empleos a partir de sus desarrollos tecnológicos

La Figura 1 muestra el método innovador para el desarrollo de ideas de negocio direccionadas a las necesidades del mercado. Los pasos fundamentales son la detección de las problemáticas que se requieren resolver en el mercado; posteriormente, la identificación de las personas a quienes les atañen dichos problemas y cómo conviven con ello y buscan la manera de enfrentarlos o resolverlos, y, por último, la generación de una o varias ideas para su solución.

Figura 1. Método innovador para la generación de ideas



Fuente: Elaboración propia con base en la metodología Design Thinkig y Lean Startup.

En los casos de emprendimientos de base tecnológica, lo anterior contribuye a no seguir invirtiendo en madurar una tecnología que no tiene o no tendrá aceptación en el mercado. O bien, con la retroalimentación del mercado y sus necesidades, los investigadores pueden encontrar los caminos adecuados para comercializarla.

Referencias

- Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (Conacyt) (2019). Nodos Binacionales de Innovación NOBIS. Recuperado de: <https://www.conacyt.gob.mx/index.php/el-conacyt/organigrama/direccion-adjunta-de-desarrollo-tecnologico-e-innovacion/nodos-binacionales-de-innovacion-nobi>
- Little, A. D. (1977). *New Technology Based Firms in the United Kingdom and the Federal Republic of Germany*. London: Wilton House
- González, S. J. (2011). Manual de Transferencia de Tecnología. Recuperado de: <http://www.negociotecnologico.com/wp-content/uploads/2014/03/Manual-de-transferencia-de-tecnologia-y-conocimiento.pdf.pdf>
- IDEO (12 de febrero de 2020). Pensamiento de diseño definido. Recuperado de: <https://designthinking.ideo.com/>
- NOBIU (2019). Nodo Binacional de Innovación Universitario. <http://www.nobiu.unam.mx/>
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO) (19 de febrero de 2020). Licencias tecnológicas. Recuperado de: https://www.wipo.int/sme/es/ip_business/licensing/technology_license.htm

Mtra. Abigail López Álvarez

Incubadora de Empresas de Base

Tecnológica

Universidad Nacional Autónoma de México

ablopez@unam.mx

Imágenes: Sistema de Archivos Compartidos UAEM-3Ríos (Adalberto, Ernesto y Adalberto).

The Makeup Center: formación de profesionales dispuestos a emprender

Diana Isabel Díaz Martínez

Triunfar en el mundo de las Pyme tiene mérito, que se incrementa cuando se propone contribuir a que otros emprendedores también lo logren. Así, su razón de ser se revitaliza y contribuye al desarrollo personal y social de muchas personas.

Cada día, es más común que hombres y mujeres se preocupen por el cuidado personal, lo que ha aumentado su consumo en bienes y servicios relacionados con la belleza, como el maquillaje y el cuidado de la piel y el cabello. Esto ha generado el crecimiento de la industria de la belleza que se ha convertido en un negocio rentable. De acuerdo con la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD, 2019), esta industria genera 400 mil millones de dólares en el nivel mundial, de los que 9 mil millones de dólares corresponden a México.

México se ha convertido en el mercado de belleza líder en Latinoamérica debido a que la industria cosmética muestra un crecimiento significativo a través de los años. Esta afirmación se sostiene en los datos de Euromonitor Internacional (2017). La agencia de investigación de mercados reportó que la industria de la belleza en México presentaba un crecimiento de 11% anual, y pronosticaba que en 2019 podría superar los 154 mil millones de pesos, y el maquillaje sería uno de sus grandes motores, pues representaba 23% de las ventas totales.

Para dimensionar la magnitud de esta industria, basta señalar que de acuerdo con la Cá-

mara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos (Canipepec, 2017), 79.2% de los mexicanos utiliza algún producto para la piel, cuidado del cabello y maquillaje, lo que coloca a México como el segundo mercado más importante de consumo cosmético en América Latina. Esta cámara señala que tan sólo en productos para el cuidado de la piel, el mercado alcanza un valor de 37 mil 925 millones de pesos, mientras que el maquillaje tiene un valor de 32 mil 960 millones de pesos y los productos para el cabello ascienden a 37 mil 823 millones de pesos (Canipepec, 2019).

Uno de los participantes de este mercado en ascenso es The Makeup Center, un centro de capacitación en maquillaje profesional con presencia nacional dedicado a la formación de profesionales que ofrecen sus servicios de maquillaje de forma independiente, así como la oportunidad de trabajar, entre otros lugares, en salones de belleza, casas productoras y en la televisión. Todo comenzó con una idea, un pequeño estudio y hoy es una escuela reconocida.



El inicio de The Makeup Center

Lorena Pérez Campos nació en México. Estudió la Licenciatura en Derecho en el Instituto Tecnológico de Monterrey, en el campus de Monterrey, Nuevo León; posteriormente, se graduó de la maestría en Derecho Fiscal en la Universidad Autónoma de Nuevo León. Inició su actividad laboral como abogada y, posteriormente, sus intereses la llevaron a adentrarse en el medio del maquillaje profesional.

En entrevista con *Emprendedores*, Lorena relata sus inicios en el emprendimiento: “En 2009, dejé la abogacía y estudié todo lo relacionado con el maquillaje profesional en Los Ángeles, California. Comencé como maquillista independiente y, al buscar oportunidades de emprendimiento, me di cuenta de que no tenía una idea estructurada y formal para realizar un negocio y hacerlo crecer; además, no tenía la capacidad económica para emprender algo grande, sino que tenía que empezar a construir y a desarrollar una idea desde cero.”

“Empecé como un estudio en 2014, dando clases y cursos de maquillaje profesional y conforme el tiempo transcurría noté la necesidad de estructurar la forma de enseñar y poco a poco hacer crecer el negocio”. Ya con el proyecto en crecimiento, consideró la posibilidad de formar un equipo grande.



Así, en octubre de 2016, surgió The Makeup Center con el fin de crear oportunidades de trabajo para otras personas que pudieran iniciar un negocio propio. Recuerda Lorena: “La falta de oportunidades, querer hacerlo y no tener las herramientas para llevarlo a cabo fue mi motivación; me preguntaba cómo hacerlo en un medio en el que nadie me conocía y no conocía a nadie, pues era nueva y no sabía cómo podía lograrlo. Hoy les puedo decir que mi motivación personal es el trabajo que realizo todos los días con otras personas”.

Actualmente, The Makeup Center cuenta con seis centros; uno en Ciudad de México donde laboran 15 personas de forma permanente y tres de manera eventual; dos en Monterrey, dos en el Estado de México (Metepc y Satélite) y uno en Puebla, en cada uno de estos centros laboran diez personas.

La diversificación del negocio y la competencia

Las divisiones con las que cuenta la empresa son: productos (distribución), educación y servicios. En la primera, se comercializan productos cosméticos, principalmente de las marcas Atelier, Kryolan, Merhon importadas de Francia, Alemania y Estados Unidos. También se venden herramientas profesionales como maletines de maquillaje, brochas y aerógrafos, entre otros.

The Makeup Center se caracteriza por la división del trabajo que realiza, y ofrece servicios reconocidos por la autoridad competente

En la división de educación, cuenta con el diplomado en maquillaje profesional, en el que capacitan a los interesados para que puedan incorporarse a trabajar de forma independiente en alguna firma cosmética, casa productora o televisora. También, tienen talleres de perfeccionamiento, enfocados a maquilladores que ya tienen conocimiento y experiencia. Estos talleres tienen la finalidad de mantener a los profesionales actualizados con las mejores técnicas y tendencias en el maquillaje. La división de servicios se dirige al maquillaje para eventos sociales como novias, graduaciones, sesiones fotográficas, etcétera. Los precios varían de acuerdo con el número de servicios contratados en cada caso.

Lorena considera que su principal producto es el diplomado de maquillaje profesional que es reconocido por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como por la Secretaría de Educación Pública. Tiene una duración de seis meses durante los que los alumnos aprenden técnicas de maquillaje social, fotografía, pieles maduras y efectos especiales.

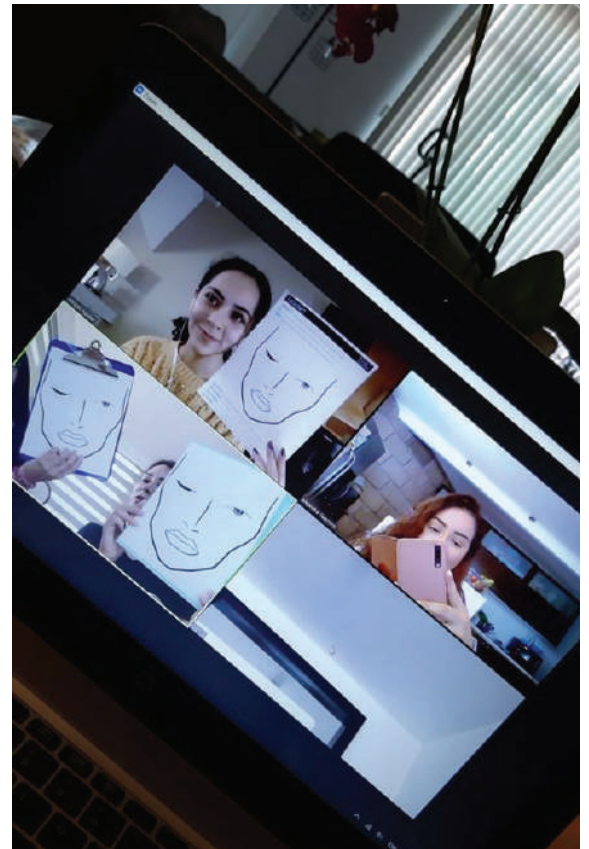
Todos los productos y servicios tienen un estándar alto de calidad, y esto abre la posibilidad para que los alumnos puedan emprender a gran escala. Ése es el objetivo principal de la escuela: “que los egresados sean capaces de iniciar un negocio y generar más empleos”. El diplomado no sólo brinda información en el ámbito del maquillaje, sino que también concluye con la elaboración de un plan de negocios, para que una vez graduados tengan un panorama claro de su emprendimiento.

A pesar de no contar con un análisis detallado de los competidores, Lorena nos aclara que cuando ingresó al mercado identificó una necesidad insatisfecha, por lo que se dedicó a atenderla y le dejó a la competencia, que vino después de ella, que buscara su propia propuesta de valor. No obstante, señala: “Lo que hacemos es muy diferente a lo que veo en otras empresas, por lo que considero que no tenemos competencia directa. No hemos analizado a los demás participantes del mercado. Este negocio se ha desarrollado con un objetivo claro y nunca estamos comparándonos. No me fijo en quien está haciendo lo mismo, porque, aunque mi negocio va enfocado al maquillaje, el objetivo primordial es dar herramientas a las personas para que ellas puedan lograr sus sueños y generar riqueza. Somos generadores de fuentes de empleo no sólo para las

personas que estudian con nosotros, sino también para la gente que tendrá trabajo por lo que hagan nuestros egresados”.

Identifique bien su mercado meta, no se endeude y no tenga miedo

Lorena nos recuerda que lo importante es estar enfocado en tu mercado meta. Actualmente, The Makeup Center atiende a más mujeres y se enfoca en la cosmetología. Sin embargo, también se dirigen a los hombres para que cursen su diplomado. Ambos se encuentran aproximadamente en un rango 20 a 55 años; la mayoría tiene el propósito de emprender y son personas que quieren concretar sus sueños de tener su propio negocio; para otras personas, sólo se trata de un pasatiempo. The Makeup Center cuenta con más de 600 alumnos activos en todos los centros, y casi una tercera parte (160) se encuentra en la sede de la Ciudad de México.



La experiencia emprendedora se enriquece con la del consumidor, quien como regla general tiene la mejor opinión acerca del producto

Antes de despedirme, le pido a Lorena que nos dé algunas recomendaciones: “Trabajen bien y mucho; no se den por vencidos porque cuando eres constante y disciplinado, y haces todas tus actividades con la seguridad de que vas a lograr tus objetivos, así será, no hay manera de que a una persona le vaya mal si trabaja bien. Estructura tu negocio. Si no funciona adecuadamente, ve qué está fallando e inténtalo de otra manera hasta que funcione. Lo importante es aprender, principalmente, de la gente que te quiere obstaculizar”.

También recomienda a los emprendedores ser empáticos: “Debemos ponernos en los zapatos de las otras personas, nuestro trabajo depende de la calidad del servicio que brindes al cliente. Así, cuando vamos a emprender algo, debemos ponernos en los zapatos de los demás para saber qué esperan de nuestro servicio. Si cuenta con un equipo de colaboradores, asegúrese de remunerarlos adecuadamente para que se esfuercen por mejorar”.

Lorena ha aprendido a no endeudarse. “Trabaja con lo que tienes; por ejemplo, si cuentas con cinco pesos, conviértelos en diez y éstos en veinte, y si llegas a tener cuarenta no los gastes. Nuestro crecimiento se ha dado porque no gastamos, pero sí reinvertimos para poder crecer. No solicitamos ningún tipo de financiamiento, no tenemos deudas y a nuestros proveedores se les paga de contado, y aunque me han ofrecido créditos no los utilizo”.

Por último, recomienda no tener miedo de emprender: “Si pensáramos en etapas, la primera consistiría en organizar bien la estructura de la organización, definir y escribir qué es lo que realmente quieres y esperas; establecerte metas alcanzables a un mes, dos, tres meses y darles seguimiento, ver cuáles son las herramientas con las que cuentas, pues puedes hacer maravillas con poco. Afortunadamente, en esta profesión, nuestras herramientas son el conocimiento, pues con nuestras manos realizamos un trabajo artístico y es una gran ventaja. Pero, lo más importante, es la planeación, la organización, el seguimiento de resultados, además de disciplina y constancia. Ejecuta los planes siendo congruente con los objetivos y metas que te planteas”.

Referencias

- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (2019). La industria cosmética se vuelve más sustentable. Recuperado de: <https://antad.net/industria-cosmetica-se-vuelve-mas-sustentable/>
- Rodríguez, E., Bel, M. y Chehtman, A. (2017). Megatendencias y su impacto en la industria de belleza y cuidado personal. Euromonitor International. Recuperado de: <https://go.euromonitor.com>
- Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos (2017). México es un mercado de oportunidad para la industria cosmética. Recuperado de: <http://canipec.org.mx/mexico-es-un-mercado-de-oportunidad-para-la-industria-cosmetica/>
- Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos (2019). Estadísticas Sector del Cuidado Personal en México. Recuperado de: <http://canipec.org.mx/estadisticas/>

Mtra. Diana Isabel Díaz Martínez

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

Imágenes proporcionadas por The Makeup Center.

Criterios para transformar ideas en proyectos

“El empresario se distingue, por oficio, por su capacidad de riesgo. En épocas de crisis, esta capacidad debe servir también para enfrentarse con la amenaza del peligro”.

Carlos Llano, *Ser del hombre y hacer de la organización*

Jorge Peralta García

Del plato a la boca... “se cae el proyecto”. Para que esto no ocurra es necesaria una estrategia con criterios claros de impacto y factibilidad, y desde luego un emprendedor que posea una visión amplia, objetiva e informada.

Los procesos de innovación, generalmente, van acompañados de la incertidumbre. En las distintas etapas, ésta cambia de foco. Primero, se presenta en la identificación de los retos más relevantes para nuestros clientes; posteriormente, radica en desarrollar conceptos que proponen la solución a los retos. En ocasiones, no avanzamos por la falta de ideas, sino por no decidir entre las alternativas existentes cuál es la mejor. Elegir las que tienen el mayor potencial, depende en parte del conocimiento relevante que se tiene acerca del problema que afecta al consumidor o usuario en el momento y las circunstancias específicas.

Cuando una idea no tiene sustento, evidentemente, es más fácil desecharla; pero cuando tenemos varias ideas que pueden ser buenas, el dilema está en decidir entre la buena y la que es mejor. Por ello, es importante considerar dos criterios básicos para filtrar ideas; uno de ellos es el impacto y el otro la factibilidad. De poco serviría un proyecto con absoluta factibilidad si no tiene un impacto relevante, así como tampoco podríamos avanzar con proyectos ambiciosos con nulas posibilidades de factibilidad.



Criterios de impacto

En lo que respecta a este elemento, podemos encontrar tanto cualitativos como otros cuantitativos. Algunos ejemplos ayudarán a hacer esta distinción.

Facturación. “Tendrán alto impacto todos aquellos proyectos que tengan el potencial de crecer más de 20% la facturación promedio del año anterior”.

Participación de mercado. “Tendrán alto impacto aquellos proyectos que tengan el potencial para crecer la participación de mercado en un porcentaje de XX en el segmento específico”.



Incursión en un nuevo mercado. “Tendrán alto impacto aquellos proyectos que tengan el potencial para incursión en XX porcentaje en una nueva categoría, en un determinado segmento o en una región”, por mencionar algunos casos.

Atención de clientes. “Tendrán alto impacto aquellos que tengan el potencial para incrementar en un XX porcentaje la satisfacción de los clientes en determinado segmento”.

Innovación. Lograr un producto estéticamente más atractivo y que procure mayores beneficios para el usuario; por ejemplo, se pueden mencionar las modificaciones que se realizan a los equipos odontológicos que no sólo son funcionales, sino más cómodas y seguras para el usuario.

Criterios de factibilidad

Estos criterios pueden ser de tipo cualitativo; por ejemplo, viables para llevarse a cabo con los recursos y las capacidades actuales o también cuantitativos como los siguientes:

Inversión. “El límite para la inversión en nuevos proyectos para este año será de XXX”

Tiempo. “Los proyectos que comiencen su desarrollo antes del primer semestre serán los que tengan posibilidades de ser financiados”.

Capacidades. “Podrán considerarse todos los proyectos que no consuman capacidad instalada del centro de distribución”.

Territorio. “Serán prioritarios aquellos proyectos que reporten beneficios a grupos más amplios de la población objetivo”.

Siempre es necesario reunir criterios tanto de impacto como de factibilidad. Los proyectos que cumplen ampliamente con ambos son los que suelen avanzar a la siguiente etapa. La clave del análisis consiste en que los dos criterios: impacto y factibilidad no deben analizarse de forma simultánea, sino por separado pues se pueden confundir y querer medir el impacto teniendo “escondida” la factibilidad.

Mi querido profesor Carlos Llano Cifuentes tenía una frase muy motivadora que decía: “Prefiero que te pongan metas grandes y te quedes corto, que metas mediocres y las cumplas”. En las organizaciones, suele suceder que a partir de una posición conservadora, prefieren elegir aquellos proyectos que son factibles, aunque con frecuencia su impacto no es relevante. Quedarse con esa elección provoca que los avances se queden cortos y en un muy poco tiempo sean irrelevantes.

Un proyecto se mide y se construye a partir de criterios específicos que surgen de una matriz de impacto y factibilidad

Hemos vivido la experiencia con varios empresarios que en épocas de crisis se enfrentan la amenaza del riesgo. Cuando un proyecto ofrece un gran impacto y logra entusiasmar a quienes toman las decisiones, aunque la factibilidad no sea la esperada, buscan los recursos de diversas fuentes y logran conjuntar las capacidades; cuando las razones son suficientemente poderosas y atractivas, la factibilidad se resuelve de una forma u otra.

Figura 1. Matriz de factibilidad e impacto



Fuente: Idearia Lab.

El proceso para construir una matriz de factibilidad e impacto se lleva a cabo en tres etapas:

- 1 Se define el criterio de impacto y se clasifican las ideas primero en dos grupos: las que cumplen con el criterio y las que no; posteriormente, se agrupan en las de alto impacto y las de mediano impacto.
- 2 Se define el criterio de factibilidad, se evalúan los proyectos y se clasifican atendiendo al criterio de alta factibilidad y mediana factibilidad.
- 3 Resultado de la clasificación. Podemos observar en la Figura 1 cuatro cuadrantes:
 - Alto impacto y factibles (1).* Las ideas cumplen ampliamente

con ambos criterios, por lo que es preciso señalar que no sólo se trata de ideas que se materializan en un bien (un medicamento, una vacuna o un suero), sino también en un proceso que mejora la atención de pacientes.

Alto impacto y no factibles (2). Estas ideas pueden colocarse en la línea de espera, tienen impacto, pero no son factibles en este momento, lo que no significa que las condiciones del mercado no puedan cambiar. Por ejemplo, el inicio de la impresión en 3D se remonta a 1976, cuando no tenía las aplicaciones de hoy en aeronáutica, medicina y, fundamentalmente, en el diseño de un modelo 3D a partir de una imagen que permite que los usuarios prueben un prototipo antes de invertir en la fabricación del modelo definitivo.

Mediano impacto y factibles (3). Se trata de aquellas ideas que tienen impacto que no es relevante, pero son factibles. Lo mejor será que esperen a que mejoren en ambos factores. Esta valoración tiene que ver con la falta de diferenciación de la idea y mercados que exigen productos únicos para los que aún no tienen ideas que satisfagan sus necesidades.

Mediano impacto y no factibles (4). Este cuadrante tiene ideas sin impacto y no factibles que se pueden eliminar.

Las ideas o proyectos que quedan en el cuadrante 1 son los más adecuados para avanzar con ellos a la siguiente fase de desarrollo. Para aquellas ideas que se ubicaron en los demás cuadrantes, podemos apoyarnos de un estudio de factibilidad de proyectos para completar la toma de decisiones en la última fase de formulación, dentro del ciclo del proyecto.

Determinar la factibilidad y el impacto de las ideas en una organización requiere de información para medir las posibilidades de éxito o fracaso. Es necesario verificar la existencia de un mercado potencial, a partir de identificar una necesidad insatisfecha para validar la viabilidad técnica de los proyectos elegidos y la disposición de recursos financieros, materiales y de personal para desarrollarlos. Lo anterior, además, contribuye a identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

Todas las ideas son importantes, pero no todas aportan valor a las empresas. Por ello, debemos establecer criterios de impacto y factibilidad; de otra forma, seguirán siendo parte de una lluvia de ideas inmóvil, la repetición de viejos modelos mentales que frenan el proceso de innovación. Vale la pena evaluar ideas que suenan imposibles a partir de tomar en cuenta que pueden funcionar para reinventar la organización acorde a la identificación de mejores oportunidades.

Referencias

Llano, C. C. (2018). *Ser del hombre y hacer de la organización*. México: Ediciones ECA.

Dr. Jorge Peralta García

Idearia Lab, Director General
jorge@idearialab.com

Imágenes: Sistema de Archivos Compartidos UAEM-3Ríos (Adalberto, Ernesto y Adalberto).



<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