

# Transformación colectiva para cambiar la realidad

- Reduzca el estrés en el trabajo a distancia
- Recupere lo que creía perdido



# Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa

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

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

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

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

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

**Dra. Clotilde Hernández Garnica**  
Directora Editorial

**Mtra. Sair Alejandra Martínez Hernández**  
Coordinadora Editorial

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

**Mtro. Víctor Alejandro Hernández Arteaga**  
Formación, diseño y portada

**Marvin José Rayas Sánchez**  
Responsable del sitio web

**Edgar Pérez Ibáñez Caminante**  
Ilustraciones para portada

Se otorga permiso para reproducir el contenido de la revista para usarlo en materiales didácticos siempre y cuando se precisen la fuente y los derechos de autor. Para cualquier uso, deberá solicitarse autorización a la Directora Editorial de esta publicación.

La FCA agradece a los autores que participan en esta revista ya que su aportación es honorífica. Los académicos de tiempo completo lo hacen como parte de sus labores de productividad y divulgación. La opinión expresada por ellos refleja su postura personal y no necesariamente de la Institución.

Autorizaciones: EMPRENDEDORES es una publicación bimestral de la FCA-UNAM, Circuito Exterior de Ciudad Universitaria s/n, Coyoacán. C.P. 04510, Ciudad de México. ISSN-0187-7828. Reserva de derechos de uso exclusivo del Título Núm. 04-2002-100916375700-102, otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor de la Secretaría de Educación Pública. Certificado de Licitud de Título Núm. 3657 y de Contenido Núm. 3092, otorgados por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Editor responsable: Dr. José Ricardo Méndez Cruz. Publicación periódica autorizada por el Servicio Postal Mexicano con el registro Núm. 1011089 características 229261419.



**Dr. Enrique Graue Wiechers**  
Rector

**Dr. Leonardo Lomeli Vanegas**  
Secretario General

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
Secretario Administrativo

**Dr. Alberto Ken Oyama Nakagawa**  
Secretario de Desarrollo Institucional

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

**Dra. Mónica González Contró**  
Abogada General

**Mtro. Néstor Martínez Cristo**  
Director General de Comunicación Social



**Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez**  
Director

**Dr. Armando Tomé González**  
Secretario General

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

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

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

**Mtro. Rafael Rodríguez Castelán**  
Jefe de la Licenciatura en Administración

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

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

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

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

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

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

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

**Mtra. María Elena García Hernández**  
Secretaria de Planeación

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

**Mtro. Gustavo Almaguer Pérez**  
Secretario de Personal Docente

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

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

**Lic. Ernesto Durand Rodríguez**  
Secretario de Difusión Cultural

**Mtra. Silvia Berenice Villamil Rodríguez**  
Secretaria de Vinculación

**Mtra. Mitzi Jacqueline Gómez Morales**  
Secretaria de Cooperación Internacional

**Mtro. Balfred Santaella Hinojosa**  
Jefe del Centro de Informática

**Lic. José María Herrera Aguilar**  
Coordinador General del Sistema Bibliotecario

**Mtra. Celina González Goñi**  
Subjefa de la División de Estudios de Posgrado

**Mtro. José Luis Arias Negrete**  
Subjefe de la División de Investigación

# El correo del lector

**M**i nombre es Alondra Cortés. Actualmente realizó prácticas profesionales de la carrera técnica en enfermería, en una clínica de Coacalco, en el Estado de México. Después de leer el artículo “Pensar rápido o pensar pausado para generar negocios”, y debido a la contingencia sanitaria que se vive en el mundo por el COVID-19, he recordado el virus AH1N1 de 2009. En ese año, cursaba el quinto grado de primaria y mi madre trabajaba en una farmacia. Ella se mostraba preocupada por la falta de los suministros más demandados para hacer frente a la contingencia. Hoy, cada vez que me dirijo a la clínica, comprendo la expresión en su rostro.

Estimada Alondra, como mencionas, la situación de salud pública que enfrentamos es alarmante, y como lo mencionó en reiteradas ocasiones el Dr. López-Gatell, subsecretario de Prevención y Promoción de la Salud, la infraestructura del sistema de salud para hacer frente a las necesidades que la sociedad requiere son insuficientes. A esto, hay que agregar los problemas crónico degenerativos de la población, por los que las condiciones de los pacientes se agravan. Uno de ellos es la hipertensión. De acuerdo con información del boletín 203 del año 2017, disponible en el portal del IMSS, uno de cada tres mexicanos mayores de edad padece hipertensión arterial, enfermedad que registra 7 millones de casos y provoca más de 50 mil muertes al año, y a este problema se tendría que agregar el que generan la diabetes y la obesidad.

Hoy, más que nunca, hemos visto la importancia de mantenernos informados, así como de seguir las recomendaciones de los especialistas y no compartir información sin la veracidad que se requiere. En fin, a cada nuevo problema, las oportunidades de resolverlos surgen. Repentinamente nos damos cuenta de la importancia de una adecuada alimentación, de hacer ejercicio, de saber manejar nuestras emociones y de vivir en paz con los demás. A pesar de las circunstancias adversas que se presentan, hemos logrado la unión familiar y hemos salido fortalecidos por y con una comunidad solidaria.

Para contribuir a la fortaleza de la sociedad que está presente en mujeres como tu madre y como tú, en la FCA contamos con el Programa Académico de Capacitación para el Empoderamiento de la Mujer (PACEM), que ofrece ciclos de conferencias donde se presentan expositores que comparten sus experiencias en diversos ámbitos a lo largo de su desarrollo como empresarios. Te invitamos a que participes para que cuentes con un panorama integral que te permita identificar las oportunidades y prepararte para aprovecharlas.



# En el número 185

6

Tecnología, innovación y competitividad  
**¿Las Pyme han aprendido algo del poder de la naturaleza?**

Juan Carlos Gómez Alvarado  
Luis Alberto Gómez Alvarado

12

Ventas y mercadotecnia  
**Tiempo de cambiar la industria editorial mexicana**

Iván Ventura González López

19

Tecnología, innovación y competitividad  
**Desarrollo tecnológico: En busca de un respiro para la salud**

Joshua Bladimir Hernández Jiménez  
Sair Alejandra Martínez Hernández

25

Informática administrativa  
**Reduzca el estrés en el trabajo a distancia**

Brigitte Hayde Treviño Hernández  
Joel Ramírez Cruz

29

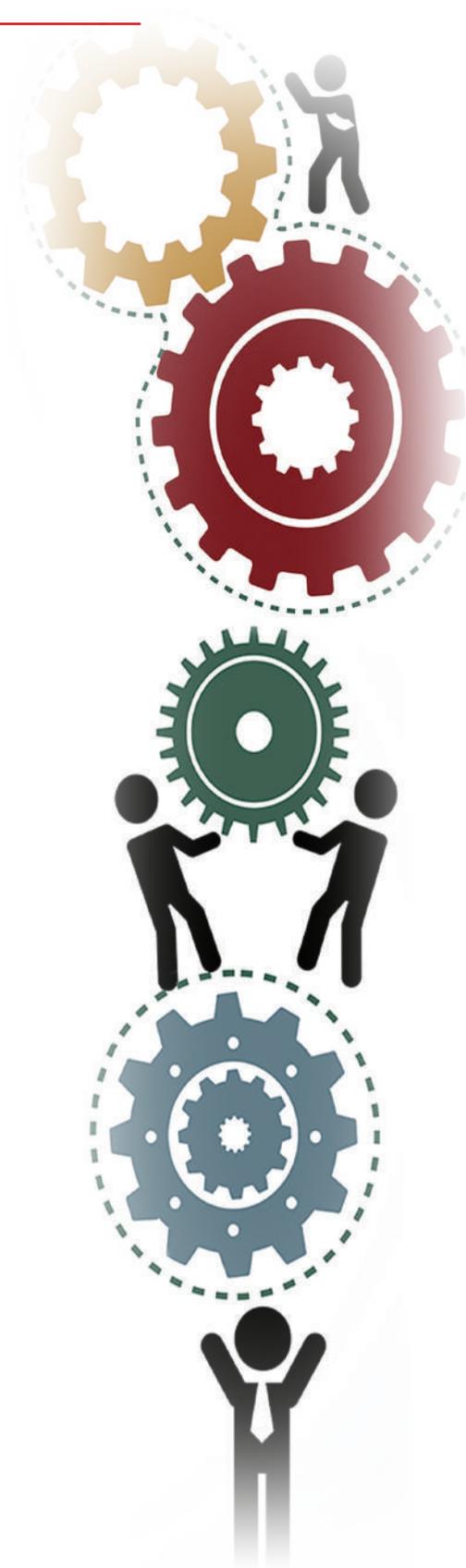
Las empresas hablan  
**Transformación colectiva para cambiar la realidad**

Misheyla Eugenia Ruiz Ramírez

35

Sustentabilidad y responsabilidad social  
**Recupere lo que creía perdido**

Joel Suárez Estrada



40

**Talento humano****El talento humano forjará la nueva realidad**

María Dolores Romero Pérez  
Norma Angélica Flores Vázquez

44

**Ventas y mercadotecnia****El turismo navega en un mar turbulento**

Ma. del Carmen Márquez González  
Beatriz Andrea Pascual Márquez

50

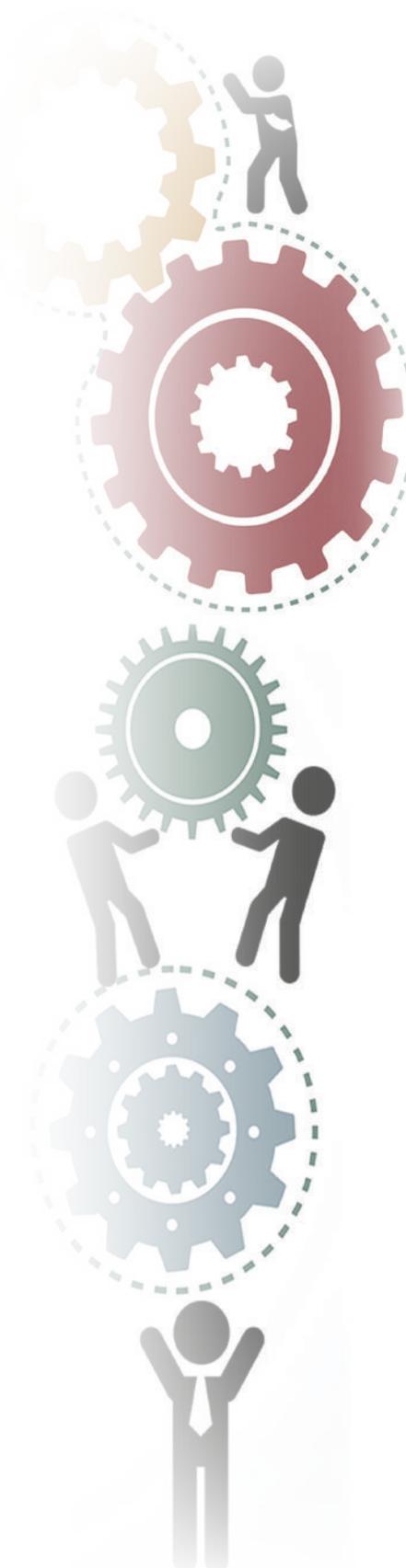
**Finanzas y economía****Las decisiones de hoy podrán o no mejorar su futuro**

Ricardo Cristhian Morales Pelagio

54

**Talento humano****Reconstruya su estrategia de servicio al cliente**

Luis Hernán Orellana Santibáñez



# ¿Las Pyme han aprendido algo del poder de la naturaleza?

Juan Carlos Gómez Alvarado  
Luis Alberto Gómez Alvarado

Los emprendedores deben conocer el contexto económico, social, político y, cada vez más, el ambiental en el que se desempeñan porque requieren prevenir, pues cuando una crisis los pone a prueba, su reacción puede ser insuficiente para superarla.

Los eventos inesperados, ¿son realmente inesperados? Son situaciones que tienen baja probabilidad de suceder o su ocurrencia toma tanto tiempo que no tenemos recuerdos de ellos (su ciclo de ocurrencia es largo). Cualquiera que sea la causa hay eventos que nunca hemos considerado que ocurrirán, pero en algún momento suceden y no estamos preparados para enfrentarlos.

A comienzos de enero de 2020, con los datos disponibles algunos expertos en las áreas médicas o de la salud, advirtieron que se avecinaba una enfermedad viral con potencial pandémico; sin embargo, gran parte de los gobiernos y muchas empresas ignoraron o subestimaron el riesgo. Los especialistas de salud pública expresaron que esto podría tener como consecuencia tiempos muy difíciles para la población de todos los países.

La humanidad ha vivido un gran número de pandemias y otros fenómenos catastróficos, por lo que debemos plantearnos, por si sucediera una situación crítica, respuestas a lo siguiente: ¿Por qué nos tomó desprevenidos? ¿Por qué una enfermedad que se origina al otro lado del mundo llegó a México en poco tiempo? ¿Cómo afectan las pandemias a las personas, a la sociedad y a las empresas? ¿Qué pueden hacer las empresas para minimizar las consecuencias negativas? ¿Cuánto tiempo puede su empresa/familia soportar sin ingresos? ¿Qué gastos puede reducir, cuáles eliminar o postergar? ¿Cuáles son las ideas éticas que deben guiar su comportamiento? ¿Puede controlar sus emociones para enfrentar crisis de forma

personal, familiar y en la empresa? ¿Puede realizar un análisis de la situación y toma decisiones? ¿Cómo responder ante la crisis y la postcrisis? ¿Tiempos de normalidad son de precrisis?

## Identificar el surgimiento del virus

Para comprender las pandemias, primero tenemos que saber qué son los virus y por qué surgen nuevas enfermedades virales. Pues bien, los virus son pequeños pedazos de material genético de ácido desoxirribonucleico (ADN) o ácido ribonucleico (ARN), encapsulados en una envoltura proteínica llamada cápside. Para poder multiplicarse, los virus forzosamente necesitan entrar a una célula hospedera, situación por la que se consideran parásitos intracelulares específicos obligados, es decir, que necesitan células vivas para poder replicarse.



Imagen de Anna Shvets en Pixabay.

Las nuevas enfermedades virales surgen porque nos acercamos al hábitat de los virus, por ejemplo: en 1994, en Australia surgió un virus ligado a los caballos, al que se le nombró virus Hendra por el lugar donde emergió; hasta ese momento era desconocido. Este virus primero enfermó y mató caballos antes de empezar a hacerlo con las personas. Este hecho lo convierte en un virus zoonótico que pasó de los animales a las personas y viceversa.

Las enfermedades zoonóticas aparecen donde los humanos han alterado el medio ambiente con prácticas que afectan a la naturaleza, por ejemplo por contacto cercano entre el hombre y diferentes especies; cuando los humanos matan y comen animales salvajes; al introducir animales domésticos; por el manejo de mascotas no tradicionales, al intentar domesticar especies salvajes, y cuando hay una penetración disruptiva de los humanos en ecosistemas silvestres.



Imagen de Gaertringen en Pixabay .

Para hacer frente a una nueva enfermedad lo primero que se hace es identificar el virus, sus características y cómo afecta a los humanos o animales. Se busca alternativas para combatirlo, como las vacunas. Por ejemplo, con el Hendra, se rastreó el virus hasta su origen para saber en dónde estaba antes de comenzar a matar caballos y personas, y para determinar por qué salió de su refugio. En el caso de esta zoonosis, se despló un bosque de eucaliptos para ha-

cer un potrero para los caballos; en medio de él, había una higuera que dejaron para darles sombra. Los murciélagos que vivían en el bosque tuvieron que modificar sus hábitos de alimentación y anidación; se acercaron a la higuera y a los caballos. Esta convivencia estrecha dio como resultado que el virus pasara de los murciélagos a los caballos y de los caballos a los humanos.

En el caso de Wuhan, pudo pasar algo parecido que con el Hendra. Es posible que los médicos que atendieron a los primeros infectados pensaran que se trataba otra vez de SARS. Identificaron el virus, pero era otro tipo de SARS; buscaron el origen y suponen haberlo encontrado en un mercado de animales. Esto es porque a los especialistas les resultó llamativo que en ese mercado también se vendiera murciélagos. ¿Qué tienen de especial los murciélagos para ser el centro de atención en estas enfermedades? Ellos tienen un sistema de defensa contra enfermedades muy bueno, lo que les permite portar muchos virus sin presentar las enfermedades o signos clínicos, es decir, son reservorios o portadores sanos, se van pasando los virus de padres a hijos y con su comunidad por medio de la convivencia, pues viven en grandes cantidades juntos y por esta razón portan muchos virus.

En los mercados chinos de animales comestibles vivos, otras zoonosis han iniciado por la convivencia estrecha entre humanos y animales. En Wuhan, como se identificó el origen del virus en el mercado, los sanitarios cerraron los establecimientos, sacrificaron y cremaron los animales que estaban en venta y fumigaron con sanitizante todo el lugar hasta que no quedó rastro del virus, lo que es buena medida, pero como no quedaron las evidencias o pruebas, en otras partes del mundo comenzaron las teorías de conspiración, pues se conoce que la Academia de Ciencias China ya había aislado el virus a partir de murciélagos varios años antes.



Imagen de deluxtrade en Pixabay .

Los murciélagos han transmitido a los humanos, aunque no siempre de forma directa, algunas de las zoonosis que se han padecido en los últimos años, como ejemplos están: en 1996, la fiebre hemorrágica de Ébola que se contrae por contacto con fluidos de personas enfermas; en 1998, el virus Nipah que se contagia por contacto estrecho con cerdos infectados; a la familia de coronavirus se integró, en el 2003, el SARS-CoV-1 (Severe Acute Respiratory Syndrome); en el 2012, MERS CoV que produce el síndrome respiratorio de Oriente Medio, y al final de 2019 SARS-CoV-2, responsable de la enfermedad que llamamos comúnmente COVID-19. Estos coronavirus pueden transmitirse de persona a persona principalmente a través del contacto con gotas producto de la respiración, pero también puede ocurrir a través del contacto con una superficie contaminada.

## Lo básico de las pandemias

La palabra epidemia viene del griego *epi*, sobre, y *demos*, pueblo, y significa enfermedad que ataca a un gran número de personas o de animales en un mismo lugar y durante un mismo periodo de tiempo. El ébola, por ejemplo, brotó en una aldea, enfermó a una parte de ella y luego se extinguió.

Una pandemia es la afectación de una enfermedad infecciosa de los humanos en un área geográficamente extensa, también procede del griego (*pan*-todo y *demos*-pueblo). La Organización Mundial de la Salud (OMS) pone tres condiciones para considerar una enfermedad como pandémica: primero, que aparezca un virus nuevo, que no haya circulado previamente y, por lo tanto, no exista población inmune a él; segundo, que el virus sea capaz de producir casos graves de enfermedad, y tercero, que el virus tenga la capacidad de transmitirse de persona a persona de forma eficaz (con facilidad).



Imagen de Silviu Costin Iancu en Pixabay.

## *La empresa debe enfrentar los retos, con sus valores como pilares, sus objetivos como dirección y el desarrollo del personal como motivación*

En tiempos de pandemia, la movilidad y alcance de los virus está asociada directamente con las actividades externas que realizamos.

Los virus los portamos, es decir, si nos movemos o viajamos van con nosotros en nuestra ropa, nuestros aditamentos, nuestros zapatos. Los virus van con nosotros a todas partes; además, pueden viajar con un turista o con una persona de negocios de China a Italia, a España o a cualquier otro país en pocas horas. Si en un aeropuerto una persona enferma empuja una puerta de cristal dejará virus en ella. ¿Cuántas personas empujarán esa puerta y se contaminarán? ¿A cuántos destinos irán todas esas personas portando el virus? Sabemos que en un futuro tendremos otra pandemia, pero no sabemos cuándo ni dónde comenzará ni qué tanto impacto puede tener. Lo que sí sabemos es que ocurrirá.

## ¿Qué hemos aprendido del COVID-19 y cómo afecta a las Mipyme?

El virus SARS-CoV-2 que produce la enfermedad COVID-19 está en México y prácticamente ninguna de las generaciones en nuestro país ha vivido una pandemia. Muchas preguntas surgen a los dueños y directivos de empresas, entre otras: ¿Cómo afecta esta pandemia a las personas y la sociedad?, ¿cómo afecta a mi empresa y a las empresas con las que me relaciono?, ¿cómo podemos enfrentar sus efectos y la cuarentena?, ¿en qué cambiará la sociedad?

La primera situación que debemos tener clara es que paralizar las ciudades y cerrar la mayoría de los locales para evitar contagios afecta fuertemente a miles de pequeños y me-

dianos empresarios. La solución planteada por la mayoría de países con el objetivo de proteger la salud pública es la disminución del contacto para reducir las oportunidades de contagio. Este distanciamiento social que vivimos tiene como consecuencia la paralización casi total de la actividad empresarial y la disminución de la demanda, lo que para un gran número de Mipyme significa la reducción de las ventas y en muchos casos no tenerlas.

Es posible que las afectaciones del virus a las sociedades estén presentes por varios meses o hasta los próximos años, así que las empresas deben establecer medidas sanitarias con nuevas prácticas de higiene para evitar contagios.

Las amenazas pueden no ser vistas con anticipación porque, de acuerdo con la práctica común, los directivos plantean cuáles son las amenazas y las oportunidades en el siguiente año o en algunos casos para los próximos años; de esta forma, se busca cómo enfrentar las amenazas con las fortalezas, disminuir las debilidades y aprovechar las oportunidades. Sin embargo, esta pandemia, nos enseña que no es fácil predecir el futuro, pues existen eventos inesperados que pueden resultar catastróficos. Así que, ¿cómo prepararnos para lo que no sabemos qué

va a ocurrir? No existe forma de hacerlo, pero como alternativa podemos aprender a reaccionar de forma rápida y correcta.

Es preferible administrar los riesgos que tratar de controlar los daños. Las empresas deben considerar la información disponible para prever riesgos naturales que supongan una posible crisis. Además de riesgos sanitarios (como COVID-19), considerar riesgos sísmicos, volcánicos, inundaciones, huracanes, entre otros, para tener un perfil de vulnerabilidad de la empresa. Una vez que se establecen los eventos o factores que pueden afectar, se determina los posibles detonantes, que sirven para monitorear y, si es posible, calcular la probabilidad de ocurrencia y el impacto que puede tener. Con esto se puede diseñar planes contingentes y guías de decisión-acción.

Una fortaleza es importante si frente a las amenazas, que pueden paralizar su empresa por unos meses, ayuda a seguir adelante. Se reporta una disminución de ingresos, pero la empresa puede continuar sin mayores problemas y en poco tiempo recupera sus niveles anteriores. Así que es necesario conocer claramente los recursos indispensables para la supervivencia y la recuperación. Una vez identificados, es necesario saber cómo gestionarlos para beneficiarse de ellos.



## Cómo superar la crisis

Cada empresa vive su propia historia. Dar soluciones iguales a todas las empresas es como decir de ahora en adelante la alimentación de todas las personas será exactamente igual, sin considerar edad, sexo, peso, complejión, enfermedades y un largo etcétera. Cada persona requiere una dieta diferente y a lo largo de su vida cambia su dieta según sus necesidades en cada fase. Esto es semejante para las empresas: las soluciones varían de acuerdo con factores como la industria, el tamaño, los procesos productivos, el grado de avance tecnológico, los años de vida, entre otros más.

Las soluciones más comunes y fáciles son las siguientes: vende más y reduce costos para incrementar tus utilidades, cuida tu flujo de efectivo (cobra rápido y paga lento), si tienes un crédito renégócialo con mejores condiciones y adáptate al entorno. Son obvias y no consideran la situación del entorno ni de la empresa.

Las empresas deben responder ante los retos de adaptación a la crisis y la readaptación en la postcrisis. El punto de partida debe tener como guía los valores y los ideales (objetivos de largo plazo); son ellos los que dan dirección e impulso, además mantendrán la motivación interior lo suficiente como para enfrentar la crisis y perseverar. Tal vez más que pensar en cómo ser competitivo, las propuestas deben ir en el sentido de cómo puede la empresa colaborar con clientes, proveedores, sociedad y otros para aumentar sus opciones.

En el artículo “De la gestación de la crisis inesperada a la reestructuración”, Gómez y Ríos (2020) plantearon algunos puntos para salir de la crisis. En resumen, se puede decir que son: primero, la toma de decisiones que incorpora la información contextual relevante y, segundo, la flexibilidad de la empresa para implementar las decisiones. A continuación, se explican ambos, brevemente.

## *La sobreinformación es un fenómeno actual que, junto con las noticias falsas, puede crear desinformación y malentendidos*

La toma de decisiones debe realizarse con base en información que tenga sustento en la realidad. Esto es sumamente difícil porque estamos acostumbrados a que en los noticieros se mezclen datos con opiniones de los presentadores o a que en las redes sociales, tal vez, la mayor parte de los mensajes sean noticias falsas (*fake news*), que manipulan la información de manera tendenciosa. Las personas tenemos lo que en psicología se conoce como visión de túnel, por lo que ponemos atención a lo que coincide con nuestras ideas y creemos que es lo verdadero, y minimizamos o descalificamos aquella información que nos resulta molesta para nuestra ideología. Así, tenemos formas de ver el mundo con sesgos cognitivos que no reflejan la realidad.

En este contexto, se requiere de un comité o de un grupo que estudie la situación única de la empresa sin sesgos cognitivos, y que sea capaz de encontrar la información verdadera y relevante para la toma de decisiones informada. El grupo replanteará cómo enfrentar la crisis y la recuperación poscrisis (readaptación), y de ser posible integra personas con visiones diferentes como consultores o consejeros externos. Pero si no se cuenta con recursos financieros para contratarlos, una opción es que el equipo se integre con algunos de los colaboradores, quienes pueden aportar conocimientos o experiencias que no utilizan en sus labores diarias y, por lo tanto no son conocidas ni aprovechadas por la empresa. Asimismo, pueden tener habilidades que, al ponerlas a la disposición de la organización, serán el motor para nuevos negocios que mantengan a la empresa o les genera valor en el futuro.



Foto de fauxels en Pexels.

En una situación crítica, el comité primero debe pensar cómo puede sobrevivir la empresa para después llevarla a la nueva normalidad. Cada situación es diferente. Las empresas pueden no tener una situación crítica, pero sí la disminución de las utilidades o pueden presentarse pérdidas debido a la baja de ventas y porque algunos costos y gastos se mantienen durante la etapa crítica. Cada equipo debe realizar un análisis de la situación de la empresa y el entorno para elaborar ajustes al plan a partir de las condiciones que no alcanzó a prever, y que pueda sacarla de la crisis.

Es importante que el comité tenga la visión para tomar decisiones que generen valor a los dueños (accionistas) y los terceros interesados (*stakeholders*), por lo que debe cuidar los intereses propios de la empresa, pero también los de los demás. Así, el comité debe responder: ¿Qué hacer con los empleados, los proveedores, los clientes, el fisco, la sociedad? Algunas decisiones que se enfocan en las utilidades de corto plazo dañan a la empresa a mediano o largo plazo, mientras que aquellas que sólo piensan en las nuevas tecnologías serán castigadas por los consumidores o la sociedad.

La flexibilidad se refiere a la capacidad de cambio de los seres humanos y de la estructura organizacional. Puede cambiarse productos, medios de distribución, formas de contactar a los clientes, los procesos productivos, las juntas a distancia, la forma de planear y ejecutar las tareas diarias, entre muchos otros aspectos. Las normas internas y las leyes de los gobiernos van a cambiar; por ejemplo, si una persona realiza trabajo en casa qué significa “riesgo de trabajo” y la empresa que tiene horarios requiere del trabajador horas laborales o resultados.

No puede olvidarse que la supervivencia de las empresas depende de que cuenten con recursos monetarios para operar; por lo que el equipo debe considerar algunas ideas financieras, entre las que se puede señalar: control del flujo de efectivo para asegurar liquidez en el corto plazo; reducir gastos innecesarios; posponer inversiones no prioritarias; acercarse a los clientes para negociar la cobranza; ajustar los programas de venta y producción a las ventas reales para no producir para almacenar. Ideas así deben considerarse de acuerdo con la empresa, y establecerlas de forma realista para no afectarla. No es posible mantener un control estricto al regresar a la normalidad sin ajustarse a la nueva realidad, pues sólo se impide el crecimiento de la empresa.

Ante escenarios de crisis, alta volatilidad e incertidumbre, ¿qué pueden hacer los emprendedores y las Pyme? Primero: Integrar un equipo para que tome decisiones realistas y elabore un plan contingente que permita anticipar consecuencias y reaccionar rápido ante la crisis que representa la pandemia (u otro factor amenazante y desestabilizador). Segundo: Es necesario colaborar con las personas y tener la flexibilidad necesaria para lograr implementar el plan y que acepten los ajustes necesarios.

**Dr. Juan Carlos Gómez Alvarado**

Instituto de Ciencias y Estudios Superiores de Tamaulipas  
Universidad Contemporánea de las Américas  
juancarlos.gomez@prodigy.net.mx

**Dr. Luis Alberto Gómez Alvarado**

Coordinador de las especialidades en Alta Dirección,  
Recursos humanos y Mercadotecnia  
Socio de Grupo Empresarial Icono y asociado de Medasapi  
luiialgo@yahoo.com.mx

# Tiempo de cambiar la industria editorial mexicana

*Iván Ventura González López*

Los cambios que ha experimentado el libro en su producción, comercialización, distribución y venta se han reflejado en las acciones realizadas por la industria editorial durante la Jornada Nacional de Sana Distancia.

Ha pasado más de cinco meses desde que inició la Jornada Nacional de Sana Distancia, el 23 de marzo de 2020. Desde los primeros días, las alarmas de las Pyme, independientemente de su actividad económica, se encendieron y su estado de alerta ha transitado al de preocupación y, en muchos casos, al de la frustración total. La medida anunció el cierre indefinido de miles de comercios, industrias, escuelas y universidades, plazas comerciales y, de una forma simbólica, de la vida de las personas.

En este contexto, la industria editorial, casi desde el principio resintió las medidas de aislamiento. El 30 de mar-

zo el Consejo de Salubridad General en México aprobó la suspensión de actividades no esenciales en el sector público, privado y social. El cierre de tiendas departamentales, restaurantes y cafeterías, museos y librerías indicó que la situación se complicaría en los siguientes días y meses. La venta física al público y la cadena comercial del libro se rompió casi por completo y de forma drástica. Fue hasta el 15 de junio cuando, por lo menos en la Ciudad de México, inició la nueva normalidad, caracterizada por depender de un semáforo que, básicamente, se actualiza según el número de contagios y la ocupación hospitalaria. Esta medida, de alguna forma, abrió la posibilidad de una mínima esperanza de recuperación del sector.



Foto de Pixabay.

El portal de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (Caniem, 2014) ofrece una descripción resumida, por parte de la Coordinación de Información Estadística, de 1 mil 204 puntos de venta de libros registrados en México hasta el año 2014, y a los que se aplicó una encuesta. Los datos obtenidos son los siguientes:

- 43% eran matrices y el resto sucursales.
- 31% de los puntos de venta se encontraban en el Distrito Federal, mientras que Jalisco y el Estado de México eran los segundos con más librerías: 7% cada uno.
- 62% eran librerías tradicionales, 19% librerías de editoriales y alrededor de 7% librerías universitarias.
- 33% de las librerías encuestadas contaba con un espacio de menos de 50 metros y otro 20% con un área de entre 50 y 100 metros cuadrados.
- Aproximadamente, 34% de las librerías encuestadas tenía entre 10 y 20 años de existencia, mientras que el 25% hasta 10 años.
- 44% de los puntos encuestados se encontraba en otros espacios; los más recurrentes eran los centros y plazas comerciales (33%), campus, colegios o institutos de investigación (21%), museos, zonas arqueológicas y casas de cultura (17%).
- 55% de los puntos de venta encuestados tiene un fondo de tipo general, mientras que 26% exhibe un fondo especializado y el resto no se ha definido.



Imagen de Lubos Houska en Pixabay.

Para la industria editorial mexicana, las librerías son fundamentales en la venta del libro impreso; además, son la fuente de trabajo de muchas familias, y para las librerías de “viejo” el único sustento del empresario. El cierre implicó, entonces, la disminución de sus ingresos. Esta situación se sumó a la creciente competencia que ha significado en los años recientes la venta del libro digital. Un ejemplo inmediato es el de la descarga gratuita que implementaron algunas casas editoriales en sus portales durante el confinamiento físico, con la finalidad de establecer un lazo que las vinculara con los lectores tradicionales, que aún no leen como hábito natural en algún dispositivo.

La descarga gratuita también tuvo la intención de promover la lectura, como un aliciente para que las personas permaneciéramos en casa. La editorial Porrúa, por ejemplo, implementó la campaña “Contágate de la lectura digital”, que consistió en “liberar” en su página web, más de 50 títulos de diversos géneros e idiomas. El mismo recurso utilizaron editoriales como Anagrama y Roca. Por su parte, algunas universidades y bibliotecas permitieron el acceso temporal a sus acervos.

A la falta de una costumbre extendida o gustosa por la lectura electrónica, hay que sumar que la mayoría de la población mexicana carece del acceso a internet, que no cuenta con un dispositivo adecuado o, en los casos más comunes, que desconoce el procedimiento para descargar un libro electrónico. Esto señala otro fenómeno social no menos preocupante: la falta de oportunidades para acceder a medios digitales. No obstante, la venta *online* de libros se disparó. Lo anterior obedeció estrictamente a las circunstancias de encierro de los últimos meses: “Una vez pasada esta época, la venta *online* de libros podría contraerse; debido a que las personas ya no van a estar encerradas y ya no van a tener tanto tiempo libre como antes al reanudar sus actividades diarias”, comentó Elma Ocampo, directora de desarrollo de negocios de Clearsale para México y Latinoamérica. Por otra parte, ella considera que la tendencia de la lectura continuará, incluso al término del confinamiento, “porque cuando practicas algo con frecuencia se convierte en un hábito” (Ramos, M., 2020).

Es oportuno mencionar que la industria editorial la dominan en México, en términos reales, tres grandes sellos: Penguin Random House Grupo Editorial, Grupo Planeta y

Grupo Océano. Juntos distribuyen y venden el grueso de los libros impresos y electrónicos en nuestro país. Caso a parte son las editoriales independientes, conocidas así porque son dueñas de sí mismas y no pertenece a una gran empresa editorial.

Así, tenemos, por ejemplo, a Santillana que forma parte de una empresa mayor (PRISA) y, a su vez, agrupa entre otros sellos a Taurus, Alfaguara y Punto de lectura. En el lado opuesto, está Sexto Piso, una editorial independiente, que ejerció su libertad para integrar un catálogo del interés de un segmento de la población y lo complementó con la distribución de otras editoriales. Ediciones Era, también independiente, formó en 1988, junto con otros tres sellos (Lom, Trilce y Tlalparta), el grupo Editores Independientes. Si bien algunas de estas editoriales han sobrevivido otras no lo han logrado; en la Tabla, se incluye las más visibles.

**Tabla. Editoriales independientes más conocidas (2013)**

<p><b>Trilce</b> Fundación: México DF, 1991. Publica: libros de poesía y arte.</p>	<p><b>Bonobos</b> Fundación: Toluca, 2003. Publica: poesía y ensayo.</p>
<p><b>Taller Ditoria</b> Fundación: México DF, 1994. Publica: poesía, ensayo y cuento.</p>	<p><b>Almadía</b> Fundación: Oaxaca, 2005. Publica: poesía, cuento, ensayo, novela, periodismo cultural y cuento infantil.</p>
<p><b>Libros del Umbral</b> Fundación: México DF, 1995. Publica: poesía, narrativa y ensayo.</p>	<p><b>Tumbona</b> Fundación: México DF, 2005. Publica: ensayo, cuento, aforismo, libros visuales y libros impuros.</p>
<p><b>ALDVS</b> Fundación: México DF, 2000. Publica: poesía, narrativa y traducciones.</p>	<p><b>Sé, taller de ideas</b> Fundación: Querétaro, 2010. Publica: proyectos inéditos, locales y generados por ellos mismos.</p>
<p><b>Sexto Piso</b> Fundación: México DF, 2002. Publica: autores clásicos, ensayo, libros ilustrados y narrativa contemporánea. (cómic y novelas gráficas).</p>	<p><b>Ediciones Acapulco</b> Año y lugar de fundación: México DF, 2011. Publica: poesía, narrativa, diseño, fotografía, grabado y juegos.</p>

Fuente: Elaboración y adecuación propia a partir de Sada y el Bombón (2020).

## #YoMeQuedoEnCasaLeyendo

El cierre de las librerías tuvo impacto en todas las casas editoriales, no sólo por la baja venta, sino también porque se interrumpieron, en menor o mayor medida, muchos de sus procesos (entrega del original, evaluación editorial, revisión filológica y corrección de estilo, diagramación, composición y artes finales, impresión, encuadernación y acabados, puesta en circulación y venta), y porque enfrentaron la crisis consiguiente quizá más con ahínco que con una estrategia pertinente.

Para contrarrestar este efecto dominó, librerías y editoriales, casi sobre la marcha, realizaron algunas acciones para acercarse a sus lectores, en un intento por captar su atención, pues a la televisión y los video juegos se han sumado otros distractores o diversiones de fácil acceso como las redes sociales. De ahí surgieron algunas campañas para fomento a la lectura, como #YoLeoEnCasa, que implementó la propia Caniem, cuya finalidad fue la promoción de la lectura en medio digital, por lo que “liberó” material didáctico durante el tiempo de contingencia sanitaria. La editorial Anagrama del 16 al 31 de marzo se sumó a la campaña #YoMeQuedoEnCasaLeyendo y permitió la “compra gratuita” de cinco libros de su catálogo en formato electrónico.

De acuerdo con datos de Nielsen BookScan, una compañía que mide las ventas de libros en el mundo, las librerías mexicanas, entre el 23 de marzo y el 23 de abril de 2020, registraron una disminución de las ventas por 200 mil libros a la semana. Estos datos contrastan con lo sucedido en 2019, cuando por las mismas fechas la industria editorial mexicana registraba ingresos positivos, con un ligero crecimiento de alrededor de 2.4% en la facturación, mientras que en el 2018 el incremento fue de 5.1% (Alejo, 2020).

## *En general, la industria del libro hizo lo necesario para que sus empleados conservaran sus plazas de trabajo casi inalterables*

La industria editorial mexicana entre marzo y mayo de este 2020 ha enfrentado diferentes momentos y recurrido a acciones que en otro contexto eran casi impensables; no obstante, era vital preservar los empleos de sus colaboradores. Para Roberto Banchik, director general de Penguin Random House México, el problema de todas las empresas es “de caja. [La pandemia] nos agarra sin apoyo del gobierno: los que tienen caja van a sobrevivir, podrán sobrellevar mejor la tormenta, [pero a quienes] los agarró sin caja, no sé cómo van a pagar salarios”. Para el directivo, el momento crítico será septiembre, toda vez que “los libros que vendemos lo hacemos a crédito; les damos un plazo de 60 o 90 días para pagarnos las facturas, y si hoy no facturo dentro de tres o cuatro meses no voy a tener nada que cobrar.” En el caso particular de Penguin, el objetivo es mantener el empleo de la gente; sin embargo, “algunas empresas editoriales podrán hacerlo a corto plazo, a otras se les va a dificultar, pero en tres o cuatro meses va a ser muy complicado” (Alejo, 2020).

Las librerías, por su parte, recurrieron a diversas formas para captar ingresos, en las que los lectores fueron pieza clave. Por ejemplo, la librería El Péndulo anunció el 10 de abril la venta de dos bonos, uno literario y otro gastronómico. Su propuesta fue muy simple: “Ayúdanos a superar esta crisis comprando bonos que podrás utilizar en nuestras tiendas una vez que podamos abrir de nuevo nuestras puertas, y ¡recibe un 20% extra de lo que pagas! El 100% del dinero recaudado será utilizado para seguir pagando los sueldos de nuestro equipo de trabajo”.

El monto de ambos bonos fue de 250, 500 y un mil pesos. Incluyeron al personal de sus restaurantes y cafeterías, a saber: 160 meseros y 120 cocineros y sus familias. “Nosotros nos encargamos de pagarles sus sueldos, tú puedes apoyarlos con la donación de una propina”, que va desde 20 hasta 200 pesos. La iniciativa tiene el firme propósito de mantener los empleos, aunque por ahora es difícil obtener datos certeros al respecto.

Otro caso es de Librerías de Paso, que agrupa a las librerías Jorge Cuesta, Niña Oscura y El Hallazgo. Ellas recurrieron a un vale #MiSanaLectura: “Es una inversión que se duplicará cuando regresemos a la normalidad”. Consiste en que durante la contingencia los lectores adquieran un vale por un mil pesos y, al regresar, se duplicará en las compras de libros. Además, para futuras compras, y de forma per-

manente, el lector tendrá el 30% de descuento en los tres establecimientos. El ofrecimiento incluye la entrega a domicilio por medio del #DeLibreroatucasa: “Servicio bicilibrero para lectores zona Centro, CDMX. 30% de descuento si lo llevamos hasta la puerta de tu hogar”. Puede inferirse que, además de promover el #quédateencasa, el grupo de librerías establece con sus lectores un atractivo pacto “a ley de buen librero”, como se anuncia en sus carteles.

Un caso destacado es la alianza que hicieron durante la pandemia los sellos Almadía, Era y Sexto Piso para organizar una campaña de donación, que se recompensó con descuentos en la compra de libros, fotografías firmadas y obras de autor de distintas formas y en función del monto para mantener la actividad de toda la cadena del libro, en la que son fundamentales la gente que trabaja y compra en las librerías. En el sitio web de Era, se describía a grandes rasgos la amenaza mortal para las más de sesenta familias de quienes participan en la publicación de sus libros derivada de la interrupción de la cadena del libro a causa de la pandemia. “La continuidad de nuestros proyectos editoriales depende de que garanticemos el pago de salarios, regalías, renta, impuestos y demás obligaciones”.



Foto de Zichuan Han en Pexels.

## Construyamos un nuevo escenario

El anuncio del inicio de la nueva normalidad a partir del 15 de junio de 2020 significó la posibilidad de que las librerías y otros negocios e industrias trazaran una estrategia de recuperación de ventas. Como el contexto económico es de incertidumbre, es oportuno analizar lo que ha sucedido. En ese sentido, el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (Cerlac), a principios de abril recolectó información respecto de la percepción inmediata de cada sector implicado en la industria.

Si bien los resultados son preliminares, los expertos del Cerlac señalan que difícilmente se modificará el escenario negativo. Estas percepciones se han publicado en el documento *El sector editorial iberoamericano y la emergencia del COVID-19. Aproximaciones sobre el conjunto del sector y recomendaciones para su recuperación* (mayo, 2020), que aparece en el portal del Cerlac. En él, se describen datos y recomendaciones que a continuación expondré.

Según el Cerlac, en abril de 2020 el portal Publish News ofreció un análisis del comportamiento de las ventas de libros impresos, en el caso de España –a partir de datos de Nielsen Bookscan– en las dos primeras semanas de la cuarentena en ese país. Entre la primera (9 al 15 de marzo) y la segunda semana (16 al 22 de marzo), la venta de ejemplares cayó 80.4%, esto equivale a 570 mil 994 unidades

menos, que suponen un descenso en las ventas de más 8 millones de euros. En la misma semana de 2019, las ventas se situaron en alrededor de 12 millones 500 mil euros (Cerlac, 2020, p. 9).

En México, según información de Nielsen Bookscan, hasta el 2 de mayo de 2020, las caídas en comparación con 2019 ya eran de 17.4% en ejemplares vendidos y de 19.4% en facturación. La venta más baja se presentó en la semana del 6 al 12 de abril, cuando se vendieron 103 mil 674 unidades, 79.2% menos que en la misma semana del año anterior. En casi todo el mes de mayo, las ventas se habían estabilizado entre 120 y 130 mil unidades, lo que equivale prácticamente a la mitad del promedio de unidades que se vendían en el mes previo al inicio de la cuarentena (Cerlac, 2020, pp. 9-10).

En las proyecciones inmediatas, destaca el hecho de que se esperaba una reducción marcada en los ingresos de las diversas empresas del sector editorial en Iberoamérica, es decir, 54.4% cree que sus ingresos del primer semestre de 2020 se reducirán más de la mitad en relación con los de 2019, y un 30% considera que esta disminución será de entre 26 y 50%. Apenas 15% de los participantes estima variaciones negativas menores al 25 % (Cerlac, 2020, p. 16). En este escenario, son las librerías y las editoriales las que más resentirán la baja venta.



Imagen de Peggy und Marco Lachmann-Anke en Pixabay.

## *Los lectores tendrán que prepararse para acceder a las nuevas “formas” del libro. Esto, seguramente, cambiará su comportamiento de lectura*

Los datos compartidos por el Cerlac no aclaran si se refieren al libro impreso, al electrónico o ambos; no obstante, considero que son cifras de libros físicos, pues la sana distancia detonó la venta de libros electrónicos. Lo anterior, significó un cambio contundente en la práctica lectora, pero también en la forma de comercializar el producto. Si bien las personas en general están habituadas a las compras en línea, comprar un libro electrónico implica que ese lector tiene un dispositivo, una cuenta en alguna librería electrónica, editorial o en una aplicación que le dé acceso al software del libro, lo que reduce considerablemente el número de lectores. Por su parte, la editorial debe decidir si realiza la comercialización por su cuenta y se prepara para hacerlo o continúa con una librería que se encargue, no sólo de la comercialización, sino también de identificar los intereses de los lectores.

El diario *El Economista* refirió, en su edición del 4 de mayo de 2020, datos proporcionados por Clearsale que mostraban un aumento en la venta de libros en línea de 110% en México, durante los primeros días de la cuarentena (Redacción, 2020). Esta situación puede ser esperanzadora para la industria, pues es una oportunidad para crecer el mercado de libros electrónicos, sobre todo porque el regreso a la “nueva normalidad” implicará recurrir a hábitos de compra diferentes, si bien no son precisamente nuevos.

En el caso concreto de México, la Camiem reportó datos poco favorecedores en relación con la activación de la industria editorial en la nueva realidad: “Distintas librerías se enfrentan a la situación de reabrir sus puertas a los clientes y la incertidumbre ante los nuevos protocolos a seguir. Desafortunadamente el futuro no es alentador, [pues] se estima que 50% de las librerías independientes no podrá reabrir después de la pandemia según cifras de la Asociación de Librerías de México (ALMAC)” (Caniem, 2020). Asimismo, se habla de la quiebra de 60 o 70 sellos y de que 70% de las librerías asociadas a la Red de Librerías Independientes (que cuenta con 65 afiliados, lo que se

traduce en más de 400 puntos de venta) afrontan graves problemas ante la caída de ventas.

Quisiera decir, además, que el mismo acto de leer en formato electrónico experimentará cambios, pues ante la demanda debería haber un ajuste de precios en los libros y en los dispositivos. Pero también habrá cambios en las compras en línea de los libros físicos. Las empresas de mensajería y paquetería a las que han recurrido las librerías, durante la pandemia, han experimentado ciertos retrasos en sus entregas. Es comprensible, pero al mismo tiempo, en un futuro inmediato, tendrán que hacer los ajustes necesarios en sus procesos de recolección, tránsito y entrega. Es cierto que la recolección depende del empaque y del trámite de autorización del pago, acciones que dependen por completo de las librerías; pero los servicios de mensajería y paquetería deben agilizar sus rutas y capacitar a su personal en los protocolos de salud, el servicio al cliente, el cuidado de los productos, la precisión en la entrega y la localización de las direcciones.

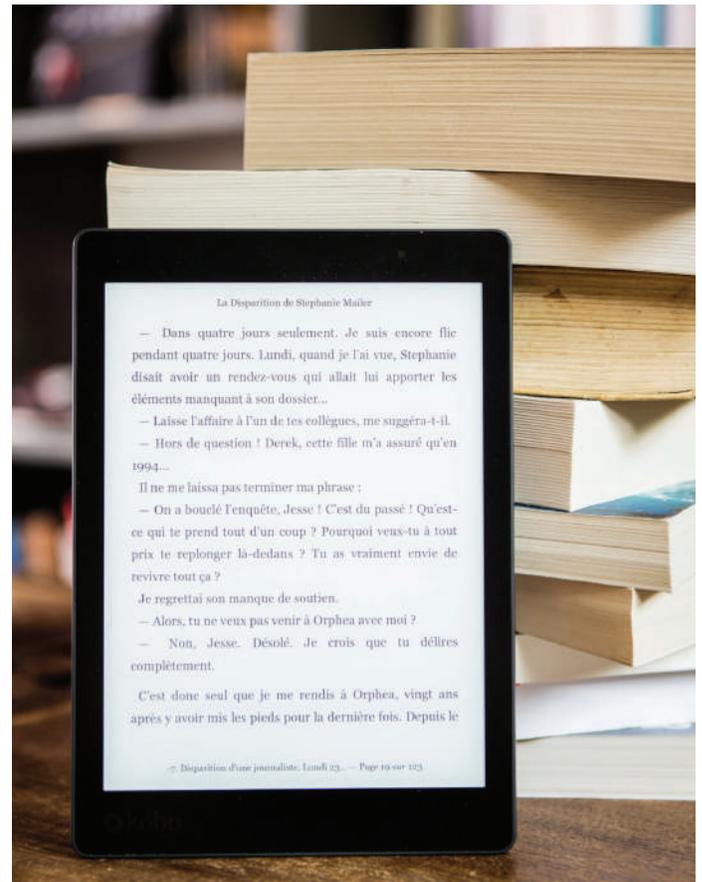


Foto de Perfecto Capucine en Pexels.

Cuando concluya la cuarentena habremos aprendido hábitos de higiene y de sana distancia y no podrá pasar inadvertido el cambio que se ha dado en las entrañas de la industria editorial mexicana, que tiene la obligación de responder a sus fieles lectores con:

- Actualización de sus catálogos y páginas web de fácil acceso para el usuario.
- Acceso más abierto a los libros impresos y electrónicos (precios más asequibles, nuevas ediciones, reimpresiones)
- Alianzas que mejoren el proceso de compra venta de libros físicos y electrónicos.
- Planes de comercialización para el formato físico y para el electrónico dirigidos a segmentos bien definidos para estimular la lectura.
- Programas de lectura globales tanto para publicaciones, difusión, presentaciones y fomento.

Estas medidas son el principio de la recuperación de la industria, pues esta pandemia no será la primera ni la última.

## Referencias

- Alejo S., J. (abril 23 de 2020). 200 mil libros se dejan de vender a la semana por coronavirus. Recuperado de: <<https://www.milenio.com/cultura/literatura/covid-19-200-mil-libros-dejan-venderse-semana>>
- Caniem (2014). Informe estadístico de librerías. Recuperado de: <<http://www.caniem.com/es/estadistica-librerias>>
- Caniem (julio 22 de 2020). Pandemia pone en cuerda floja a librerías. Recuperado de: <<http://www.caniem.org/es/blog/pandemia-pone-en-cuerda-floja-librer%C3%ADas>>
- Casiano (s/f). La industria editorial y la industria de la información. Recuperado de: <<http://www.josemgarcia.com/teoriabib/index.php/temas/unidad-2/22-industria-editorial-e-informacion>>
- Cerlac (mayo del 2020). El sector editorial iberoamericano y la emergencia del Covid-19. Aproximaciones sobre el conjunto del sector y recomendaciones para su recuperación. Recuperado de: <<https://cerlalc.org/publicaciones/el-sector-editorial-iberoamericano-y-la-emergencia-del-covid-19/>>
- Martínez T., Reyes (3 de mayo del 2020). Covid-19 "puede ser el tiro de gracia para las editoriales independientes". Recuperado de: <<https://www.jornada.com.mx/ultimas/cultura/2020/05/03/covid-19-puede-ser-el-tiro-de-gracia-para-editoriales-independientes-6641.html>>
- Ramos, M. (10 de junio de 2020). La venta de libros online crece 110% durante la cuarentena. M4rketng Ecommerce.mx. Recuperado de: <<https://marketing4ecommerce.mx/la-venta-online-de-libros-crece-110-en-mexico-durante-la-cuarentena/>>
- Redacción (4 de mayo del 2020). Venta de libros en línea crece 110% en México durante la cuarentena por Covid-19 en México. Recuperado de: <<https://www.eleconomista.com.mx/arteseideas/Venta-de-libros-en-linea-crece-110-durante-la-cuarentena-por-Covid-19-en-Mexico-20200508-0060.html>>
- Sada y el Bombón (2020). Editoriales independientes en México. Recuperado de: <<https://sadabombon.com/editoriales-independientes/>>
- Sierra C., F. y otros (2018). Políticas de comunicación e integración económica internacional. Quito: Ediciones CIESPAL (en formato pdf).

### Lic. Iván Ventura González López

Academia de Ética e Investigación  
Secretaría de Divulgación y Fomento Editorial  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
iventura@fca.unam.mx

# Desarrollo tecnológico: En busca de un respiro para la salud

*Joshua Bladimir Hernández Jiménez  
Sair Alejandra Martínez Hernández*

Las crisis en el ámbito empresarial también son oportunidades para desarrollar proyectos que satisfagan las necesidades del momento, como el diseño y producción de respiradores artificiales, pruebas rápidas para el diagnóstico oportuno, nuevos protocolos de atención y vacunas.

**E**l impacto de la pandemia por COVID-19, generó en corto tiempo, por una parte, una crisis con incalculables consecuencias económicas, sociales y ambientales, mientras que por otra abrió oportunidades de crecimiento y desarrollo empresarial, especialmente en el sector salud que requiere con urgencia, medios innovadores para la atención adecuada de los enfermos graves de COVID-19 y otras patologías en áreas críticas.

Ante la declaración oficial de la pandemia por la Organización Mundial de la Salud, en México se activó el plan de reconversión hospitalaria en las diferentes unidades que contaban con esa capacidad; asimismo, priorizó la detección oportuna del COVID-19 acorde a la definición operacional de casos en primer y segundo nivel de atención, de tal forma que los pacientes críticos son transferidos a tiempo a las unidades de cuidados intensivos o intermedios con capacidad de respuesta.

Las unidades con posibilidades de reconversión hospitalaria definieron un centro de operaciones e integraron un comité con personal médico, administrativo y de salud, especialista en urgencias, cuidados críticos, infectología y epidemiología, con la capacidad para tomar decisiones, coordinar la preparación y la reconversión hospitalaria, así como emitir las recomendaciones necesarias para llevar a buen fin la contingencia.

A través de la detección de pacientes positivos a COVID-19, en las unidades médicas reconvertidas, se identificó que la enfermedad puede presentarse con un gran espectro clínico y distintos niveles de gravedad, que varían desde un curso asintomático, un cuadro catarral, un síndrome de distrés respiratorio agudo (SDRA) que podría agravar la situación de pacientes en cuidado intensivo, e incluso provocar la muerte. Durante el desarrollo de la enfermedad, puede disminuir el nivel de oxígeno en la sangre (hipoxemia) de los pacientes, al punto en que puede ameritar intubación y conexión a ventilación mecánica.



Foto de: Gaceta de la Facultad de Medicina, UNAM, abril 22 de 2020.

## Respiración asistida y tecnología 3D

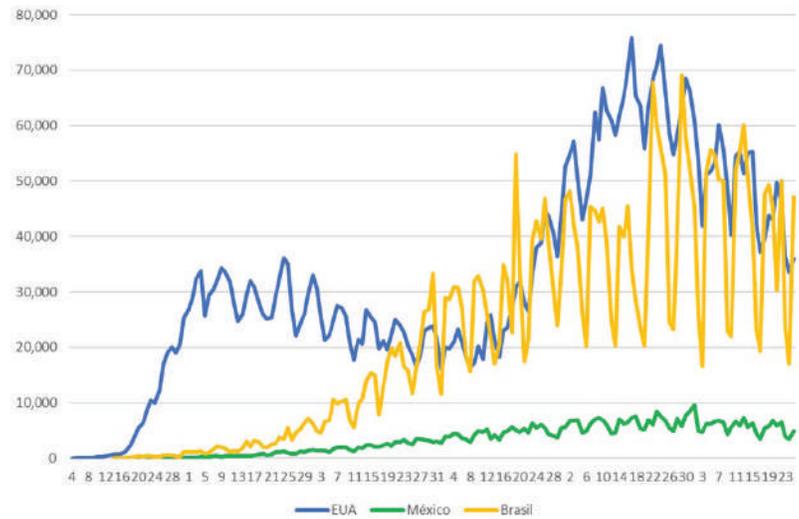
Hasta el momento, la piedra angular en el tratamiento de los pacientes graves es la ventilación mecánica. Este procedimiento se ha aplicado en medicina desde 1928, cuando se implementó el primer ventilador con la capacidad de inyectar aire a los pulmones y que permitió reducir 50% la mortalidad durante la pandemia de la poliomielitis en Estados Unidos (Vallejo, 2018).

Como resultado de la evolución tecnológica y la validación clínica de estos dispositivos médicos, actualmente se cuenta con diversos tipos de ventiladores, desde aquellos asistidos por fuerza neumática o por un compresor de aire, especialmente útiles en el traslado de pacientes en ambulancias, hasta sofisticados aparatos que permiten adaptarlos a las necesidades de cada paciente, gracias a que emiten información acerca de la dinámica y mecánica pulmonar.

El aumento en el número de pacientes con problemas respiratorios graves elevó la demanda internacional de ventiladores. Esto llevó a empresas como Shenzhen Mindray Bio-Medical Electronics (China), Medtronic (Irlanda) y Siare Engineering International Group (Italia) a incrementar su capacidad de producción. Estas compañías antes de la pandemia fabricaban, en promedio, 160 ventiladores por mes; ahora, tienen el propósito de fabricar, cada una, 2 mil unidades en cuatro meses (Gozzer, 2020).

A pesar de contar con la capacidad instalada, los fabricantes aún no consiguen cubrir la demanda generada por la pandemia. A partir de mayo de 2020, en el caso de Shenzhen Mindray Bio-Medical Electronics, la estrategia fue retrasar la entrega de pedidos en China para enviar equipos a compradores extranjeros con necesidades más urgentes, dado que el país en el que se registraron los primeros casos de coronavirus descendió la transmisión entre su población, mientras que en países de América y Asia aún padecen el crecimiento en el número de nuevos casos, como lo muestra la Gráfica 1.

Gráfica 1. Casos nuevos en Brasil, EUA y México



Fuente: Wikipedia con datos del 4 de marzo al 25 de agosto de 2020 de fuentes de todo el mundo (2020).

Ante la situación de emergencia sanitaria, los gobiernos de España, Italia y Estados Unidos se apoyaron en su industria automotriz. Así, Seat, Ford y General Motors optaron por producir, temporalmente, ventiladores de soporte respiratorio, que vendieron, a costo de operación a instituciones de salud pública en Norteamérica y Europa.

La carrera por evitar más decesos entre la población mundial motiva la creación de proyectos científicos y tecnológicos para desarrollar soluciones en el corto y mediano plazo. Tal es el caso de la posibilidad de imprimir respiradores contrarreloj con impresoras 3D, una técnica que ha resultado esperanzadora, pues gracias a la alianza de la iniciativa privada diversos centros de investigación, universidades y gobiernos han conseguido desarrollar el primer respirador industrializable realizado con tecnología 3D en Europa.

Leitat 1, como llamaron al nuevo ventilador de emergencia, es un dispositivo de campo simplificado al máximo en términos de componentes, para que el ensamblaje pueda ser rápido y fácil para el personal técnico, así como el uso simple para el personal médico. Fue diseñado por Magí Galindo, ingeniero español y validado médicamente por el director de innovación del Hospital Parc Taulí de Sabadell, Lluís Blanch, experto en ventilación mecánica. A través de la impresión 3D, se proyecta la fabricación 100 respiradores diarios, en promedio, con un precio aproximado de mil 100 dólares estadounidenses (Sánchez, 2020).

## *Los prototipos de respiradores pueden convertirse en una alternativa viable en el tratamiento y asistencia hospitalaria de enfermos de COVID-19*

Además de las ventajas del tiempo de fabricación, su precio y eficacia médica, el ventilador Leitat 1 ha motivado la solidaridad de las empresas alrededor del mundo, que han puesto a disposición de los inventores sus servicios de impresión 3D, con el propósito de aumentar el volumen de producción.

En el caso de México, el 27 de marzo de 2020 el presidente Andrés Manuel López Obrador informó, durante la conferencia de prensa matutina, que existían 5 mil ventiladores mecánicos en el país para atender a pacientes graves de COVID-19, y que, a través de la Secretaría de Relaciones Exteriores, se realizó el pedido de 5 mil equipos más a una compañía en China.

Al mismo tiempo, en el estado de Sonora se conformó un equipo multidisciplinario de alta especialidad llamado Resistencia Team México, que desarrolló un prototipo de ventilador impreso en 3D, basado en el modelo español y a partir de la réplica de diseños publicados bajo una licencia de código abierto y de dominio público. Sus dispositivos cuentan con sensores de flujo, útiles para regular, de forma electrónica, los ciclos y volumen de aire en pacientes con problemas de oxigenación.

Los prototipos del grupo son útiles en el tratamiento de pacientes diagnosticados con COVID-19, en estado medio y medio alto, es decir, que tienen la capacidad de respirar sin la necesidad de ser entubados. Su propuesta es una alternativa para utilizar los ventiladores de cuidados intensivos en pacientes en estado crítico y que no estén subutilizados por pacientes que aún tengan capacidad pulmonar.

Resistencia Team México está integrado por 25 profesionales, entre los que se encuentran: ingenieros en mecatrónica, electrónica, mecánica, técnicos en modelación fotorrealista y en manejo de máquinas de control numérico computarizado, técnicos especializados en impresión 3D y científicos dedicados a la producción de soluciones tecnológicas en el área médica.

Actualmente, los integrantes del equipo financian la mayor parte de su desarrollo tecnológico en alianza con empresarios de Sonora y reciben donaciones de material electrónico, logística e importaciones. Con ello, lograron fabricar 15 prototipos; dos de ellos están a la espera de ser inspeccionados por la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios en México (Cofepris).

La inversión en la fabricación de los prototipos osciló entre mil 500 y 2 mil dólares. Se espera que, al inicio de la etapa de producción, los costos disminuyan, pues tienen capacidad de fabricar 100 respiradores por semana. No obstante, con las ofertas de apoyo que han recibido de centros de maquinado e impresoras 3D, podrían multiplicar el volumen y lograr una producción masiva. La organización calcula que los equipos tendrán un precio que varía entre 450 y 500 dólares (Roa, 2020).

Para animar la inversión, una vez que obtengan los permisos necesarios, Resistencia Team México ofertará licencias de código abierto para compartir códigos, planos y programación de electrónica con socios clave. La idea es que las empresas que tengan capacidad técnica puedan sumarse a la producción y contribuir a salvar el mayor número de vidas posible.



Imagen de Vesna Harni en Pixabay.

## Detección clínica, una carrera contra el tiempo

De cara a la nueva realidad, determinada por el nivel de alerta sanitaria y la autorización de actividades esenciales, la Cofepris aprobó tres pruebas serológicas para la detección de anticuerpos IgG (inmunoglobulina G) e IgM (inmunoglobulina M) en contra del SARS-CoV2, conocidas como pruebas rápidas. Su objetivo principal es detectar la respuesta inmunológica del organismo contra el virus, en el menor tiempo posible para aplicar tratamientos oportunos.

Para garantizar la eficacia de los resultados en las pruebas rápidas, la Cofepris estableció un protocolo de evaluación en conjunto con el Instituto Nacional de Nutrición y Ciencias Médicas Salvador Zubirán y TecSalud del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, en el que establecen que las 10 pruebas autorizadas, hasta el 19 de junio de 2020, deben obligadamente reportar los resultados como se muestra en la Tabla 1, aclarando que tener anticuerpos protectores IgG no excluye la posibilidad de una eventual reinfección.

Tabla 1. Reporte obligado de resultados de una prueba rápida

Resultado	Interpretación
IgM - / IgG -	No hay evidencia de infección por SARS-Cov2
IgM + / IgG -	Probable infección reciente sin anticuerpos
IgM + / IgG +	Probable infección reciente con anticuerpos protectores en desarrollo
IgM - / IgG +	Probable infección pasada con anticuerpos protectores

Fuente: Tomado de Cofepris, 2020.

El Laboratorio Nacional de Soluciones Biomiméticas para Diagnóstico y Terapia (LaNSBioDyT), de la Facultad de Ciencias en la UNAM, también trabaja en un biosensor que detecte de manera rápida, masiva y barata los casos de COVID-19. Su objetivo es realizar hasta 43 pruebas en un tiempo máximo de 90 minutos, sin necesidad de lectores, infraestructura ni máquinas sofisticadas como actualmente sucede, e implementarlo en hospitales y laboratorios en México a la brevedad.

Los 28 especialistas que integran el grupo llevan más de cuatro años trabajando en un sensor de biomoléculas, que por su versatilidad podría servir para detectar coronavirus. Hasta el momento, el instrumento detecta diversos anticuerpos y moléculas como glucosa e insulina –para diagnóstico de diabetes–, colesterol y triglicéridos, entre otros, y tiene una patente registrada en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

El proyecto se encuentra en una fase de validación ante el Instituto de Diagnóstico y Referencia Epidemiológica (Indre). Se estima que el costo por prueba podría rondar los 300 pesos, a diferencia de los dos mil pesos, en promedio, que cuestan otras pruebas de diagnóstico de COVID-19 (Dirección General de Comunicación Social, 2020).

## Oportunidad en tratamientos alternativos

Profesionales de las ciencias biomédicas, en México y otros países, se concentran en desarrollar técnicas para combatir los efectos graves del Coronavirus y evitar la muerte de más personas. Uno de los tratamientos que arroja mejores resultados, en este breve, pero intenso ciclo inicial de la pandemia, es el plasma, una técnica utilizada en contra de otras enfermedades como ébola y fiebre hemorrágica.

El tratamiento con plasma es una herramienta terapéutica que consiste en tomar una muestra de sangre de un paciente diagnosticado y recuperado de coronavirus para extraer los anticuerpos que generó durante el ciclo de tratamiento. Éstos se ponen a disposición de pacientes en estado grave por COVID-19 para reforzar su sistema inmunológico, especialmente, en aquellos que están a punto de necesitar cuidados intensivos.

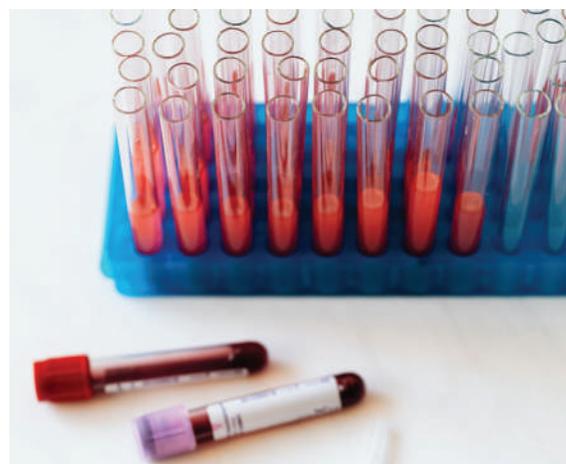


Foto de Karolina Grabowska en Pexels.

## *Si bien no hay un tratamiento específico para combatir el COVID-19, diversas alternativas han sido útiles en algunos pacientes*

Si se administra plasma a una persona susceptible a COVID-19, estos anticuerpos circularán en la sangre, alcanzarán los tejidos y mitigarán la gravedad de la infección. Según la cantidad y composición de anticuerpos, la protección conferida por la inmunoglobulina transferida puede durar de semanas a meses, y ha logrado, en muchos casos, buena respuesta clínica.

Siguiendo las indicaciones de las autoridades de salud en cada país, los centros de salud deben desarrollar su propio protocolo para el uso de plasma en el paciente con infección por SARS-COV-2, de moderada a grave. Para diseñar estos protocolos, es necesario que se integren grupos multidisciplinarios en los que se tome en cuenta la administración de los sistemas de salud, y se contemple desde la elección del donante (paciente recuperado) la obtención del plasma por medio de la separación de los componentes de la sangre (aféresis), hasta la transfusión y la evolución de quien lo recibe (hemovigilancia).

Otra alternativa de tratamiento al COVID-19 se dio a conocer el pasado 9 de junio, por un grupo de científicos de la Universidad Nacional Autónoma de México, integrado por Rodrigo Jácome y José Alberto Campillo-Balderas, virólogos de la Facultad de Ciencias; Samuel Ponce de León, coordinador del Programa Universitario de Investigación en Salud y coordinador de la Comisión Universitaria para la Atención del COVID; Arturo Becerra, jefe del Laboratorio de origen de la vida y profesor de evolución, y Antonio Lazcano, biólogo y uno de los científicos mexicanos más reconocidos en el nivel internacional, quienes publicaron los resultados de su estudio acerca de la utilidad del antiviral Sofosbuvir.

A raíz de su investigación, los especialistas consideran que el antiviral Sofosbuvir, utilizado para combatir el virus de la hepatitis C, podría emplearse contra el Coronavirus debido a la similitud en su enzima polimerasa, indispensable para la infección. A pesar de que esta investigación está sujeta a posteriores estudios clínicos,

la propuesta aporta elementos útiles en el desarrollo de una posible vacuna o tratamiento efectivo para combatir la enfermedad.

En el segundo semestre del año, es indispensable prevenir posibles rebrotes de la epidemia y reducir el confinamiento para volver al trabajo. Las pruebas serológicas sirven precisamente para determinar quién ya está inmunizado frente al virus, a pesar de que aún se desconoce cuánto durará tal inmunidad, por lo que la información debe validarse a corto plazo. Existe la posibilidad de, en el nivel individual, tener un certificado de alta o “carnet verde” que demuestre la condición de inmunizado, que podría tener un valor en el mercado laboral –si se usa de forma apropiada–, aunque podría inducir comportamientos de exposición al contagio entre personas de riesgo bajo.

La pandemia ha brindado la oportunidad de conocer con mayor detalle el valor de la información que aportan las pruebas diagnósticas, algo que sucedía a diario en la mayoría de las decisiones clínicas previas. Ahora, estamos en un contexto en el que los resultados de las pruebas de laboratorio tienen además un impacto poblacional y son la base de decisiones políticas colectivas y de comportamiento personal.



Foto de Polina Tankilevitch en Pexels.

Esta coyuntura sanitaria nos recuerda que los laboratorios clínicos son un activo estratégico para la consecución de la salud individual y poblacional, por lo que es necesario revisar a profundidad si los recursos disponibles, la organización y financiamiento de los laboratorios de análisis clínicos son eficientes, si sus resultados son confiables, su personal está capacitado y atienden los protocolos de higiene y sanitización.

Sin duda, vivimos tiempos históricos en los que corresponde tomar acciones decisivas y de impacto para beneficio de nuestra sociedad, priorizando la salud de las personas. Para superar los nuevos desafíos, es necesario que la creatividad despierte en todos y la solidaridad nos motive a participar en el diseño de proyectos innovadores que mejoren la situación de la población que hoy sufre con la pandemia y nos permita vislumbrar un futuro mejor.

## Referencias

- Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (19 de junio, 2020). Comunicado relativo a Pruebas Serológicas para SARS CoV2, COVID-19 (actualización 19 junio). Acciones y Programas. Recuperado de: <<https://www.gob.mx/cofepris/acciones-y-programas/comunicado-relativo-a-pruebas-serologicas-para-sars-cov2-covid-19>>
- Dirección General de Comunicación Social (16 de abril, 2020). Boletín UNAM-DGCS-343. UNAM. Recuperado de: <[https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2020\\_343.html](https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2020_343.html)>
- Gozzer, S. (2020). Coronavirus: cómo afecta a América Latina la pugna entre países por conseguir respiradores, ventiladores y mascarillas. BBC. Recuperado de: <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52233577>>
- Sánchez, R. (2020). Respiradores fabricados con impresoras 3D: el esfuerzo colaborativo se adelanta a la industria. Quo. Recuperado de: <<https://www.quo.es/salud/q2003408688/respiradores-impresora-3d/>>
- Roa, P. (2020). Ingenieros mexicanos crean respiradores sin fines de lucro para pacientes con coronavirus. INFOBAE. Recuperado de: <<https://www.infobae.com/america/mexico/2020/04/01/ingenieros-mexicanos-crean-respiradores-para-pacientes-con-covid-19/>>
- Vallejo, A. (2018). Ventiladores pulmonares. Una historia de futuro. Tiempos de Enfermería y Salud. Recuperado de: <<https://fcsalud.ua.es/es/portal-de-investigacion/documentos/monografias-libros-y-capitulos-2016/historia-y-evolucion-de-la-ventilacion-mecanica.pdf>>
- Expansión (2020). Científicos de la UNAM "aprueban" antiviral de la hepatitis C contra COVID-19. Expansión Política. Recuperado de: <<https://politica.expansion.mx/mexico/2020/06/11/cientificos-de-la-unam-aprueban-antiviral-de-la-hepatitis-c-contra-covid-19>>
- Wikipedia (2020). Datos casos nuevos de fuentes de todo el mundo. Recuperado de: <[https://www.google.com/search?q=muerter+covid%2C+eua&rlz=1C1CAFC\\_enMX808MX808&oq=muerter+covid%2C+eua&aqs=chrome.69i57.5871j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=muerter+covid%2C+eua&rlz=1C1CAFC_enMX808MX808&oq=muerter+covid%2C+eua&aqs=chrome.69i57.5871j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)>

### Joshua Bladimir Hernández Jiménez

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

### Mtra. Sair Alejandra Martínez Hernández

Academia de Administración Avanzada  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
sairmtzhdz@gmail.com

# Reduzca el estrés en el trabajo a distancia

Brigitte Hayde Treviño Hernández  
Joel Ramírez Cruz

El trabajo desde casa, motivado por diversas circunstancias, es un fenómeno que transitó de brindar beneficios a una situación casi de invasión por las nuevas formas en que la tecnología interfiere en la vida privada del empleado y daña su salud.

**D**icen que la tecnología “acerca a los que están lejos y aleja a quienes están cerca”. Durante la pandemia originada por el virus SARS-Cov-2, nuestras vidas dieron un giro inesperado en todos sentidos. Uno de ellos fue el profesional, pues utilizamos la tecnología para trabajar desde casa para lograr los objetivos que tenemos fijados. Sin embargo, para sorpresa nuestra, esto no fue fácil y mucho menos cómodo. Cansancio, estrés, tensión con nuestros seres queridos y una sensación de “vacío” indescriptible caracterizaron estos días. Al parecer, las videoconferencias son más demandantes y requieren mayor atención.



Foto de Anna Shvets en Pexels.

En los últimos años, trabajar en nuestro hogar ha sido una alternativa viable. Algunas empresas, incluso, asignaron un día a la semana para que sus colaboradores trabajen desde su hogar y eviten el desgaste natural por llegar a la oficina en horas pico. A pesar de la apuesta por el cambio, pocas empresas estaban lo suficientemente preparadas para colaborar a distancia.

En otros países, principalmente Estados Unidos de América y algunos de Europa, las organizaciones comenzaron a trabajar –hace ya varios años– con el llamado “teletrabajo” con intenciones aparentemente buenas: permitirle al trabajador administrar su propio tiempo; realizar sus actividades desde la comodidad de su hogar; pasar más tiempo con su familia; sin contratiempos por el tráfico o las multitudes, retrasos en el transporte, mientras que las implicaciones positivas para la empresa fueron la disminución de costos en luz, agua, conexión a internet, reducción de la rotación de personal y se fortaleció el compromiso con la empresa, entre otras.

Sin embargo, con el paso del tiempo y la evolución del llamado *home office*, pareciera ser una ilusión por la falta de regulaciones al respecto. Por ejemplo, en el caso de la Unión Europea, se firmó el Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo, cuyo objetivo es “modernizar la organización del trabajo con el objetivo de mejorar la productividad y la competitividad de las empresas y lograr el equilibrio necesario entre flexibilidad y seguridad” (Rodríguez, 2007, párf. 30). Es único en su tipo y sería la directriz para aquellos países que no cuentan con un marco legal en este tema.

Cabe señalar que antes del COVID-19, en Europa cada vez se recomendaba menos el teletrabajo debido a que las compañías identificaron incongruencias entre lo planteado inicialmente y los beneficios que estaba produciendo, pues el trabajador era perjudicado, ya sea por el incremento en la demanda de resultados o porque no se respetaban sus horarios laborales. La situación produjo el inicio de campañas de “desconexión” laboral, por medio de la solicitud, entre otras, de respeto a los horarios laborales acordados.

Durante la pandemia, donde el distanciamiento social es imperativo, las videoconferencias son el elemento esencial para el desempeño de actividades profesionales y personales. Sin embargo, especialistas en salud laboral como Gianpiero Petriglieri, de Insead, y la profesora Marissa Shuffler, de Clemson University, afirman que aumentan los niveles de estrés, pues al estar concentrado explicando algún tema se pierde de vista a los interlocutores, la interacción física y el lenguaje corporal no se perciben, lo que afecta nuestro mensaje.

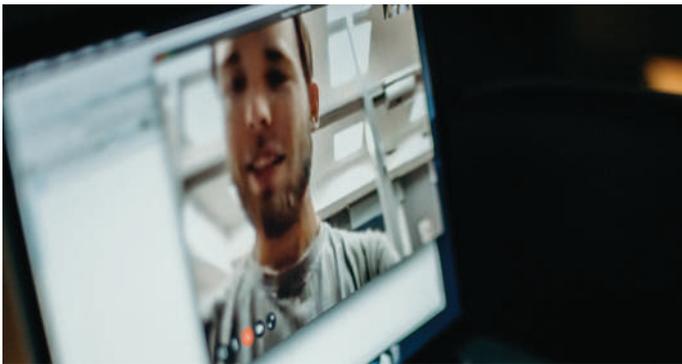


Foto de cottonbro en Pexels.

Con tantas opciones, y la oportunidad de grabar las sesiones, el margen de error debe ser mínimo; vivimos bajo una presión descomunal porque la tecnología tiene memoria impecable y el momento queda para la posteridad; los participantes hablan pausadamente y los gestos son cada vez más acartonados, lo que produce ansiedad, entre otros problemas.

Este agotamiento físico que provoca la ansiedad y el exceso de trabajo va de la mano con otros padecimientos (Olmedo, 2016) como el insomnio, irritabilidad, gastritis, colitis, migraña, tensión mandibular, problemas en la piel, dolores musculares y ni qué decir de las adicciones (fu-

mar y beber en exceso), que pueden convertirse en crónicos, y afectar directamente el sistema inmunológico por la tensión y el estrés. Finalmente, éste se debilita y nos hace vulnerables a contraer cualquier enfermedad, justo lo contrario a lo que necesitamos frente al COVID-19.



Foto de Julia M Cameron en Pexels.

Sumado a los malestares físicos, encontramos los malestares psicológicos, especialmente los conocidos como el síndrome del burnout o “del trabajador quemado”, frecuente en aquellos trabajadores de áreas de atención al público: médicos, profesores, telemarketing, entre otros. Aún más grave es el síndrome karoshi, término japonés que se refiere a la muerte o incapacidad laboral causada por estrés laboral extremo; se relaciona, además, con problemas cardiovasculares como derrames cerebrales, ataques al corazón, entre los principales (Garza, 2017). Para contrarrestar estos efectos negativos, se recomienda hacer, cuando menos, cuatro horas de ejercicio a la semana, tomar breves descansos durante la jornada laboral, desconectarse de los medios de comunicación relacionados con el trabajo y marcar un límite entre la vida personal y laboral.

En México, debido a las condiciones particulares de la sociedad, existen otros factores a considerar para trabajar desde casa: De acuerdo con OCC Mundial (2020), agencia reclutadora de talento, 31% de los trabajadores que laboran desde casa cuentan con un espacio específico para desarrollar sus actividades cómodamente y sin distracción alguna. Por otra parte, las personas que están trabajando desde casa a raíz del confinamiento deben lidiar con elementos que no pueden controlar como el ruido ambiental, la familia cruzando cuando está a cuadro, perder la conexión a internet, la interrupción en el servicio de energía eléctrica, las tareas propias del hogar, el cuidado de los menores, entre muchos otros.

## *Parece irreversible la estrategia del trabajo desde casa. Por lo tanto, es necesario establecer límites para lograr los beneficios esperados*

De acuerdo con información de la iniciativa The Wellness and Productivity Project (2020), al concluir el confinamiento, 25% de los empleos seguirán desde casa, por lo que tenemos grandes retos por enfrentar en la reactivación económica; entre otros, debemos tomar medidas para mitigar los riesgos de salud al utilizar la tecnología y aprender a vivir en sana distancia participando de videoconferencias cada vez más frecuentes. Por ende, es importante atender las siguientes recomendaciones para que los resultados tengan un impacto positivo en su negocio.

### **Designar un espacio de trabajo en casa**

Es fundamental elegir un lugar cómodo, buscar un asiento lo más ergonómico posible, con buena iluminación –natural o artificial– y con ventilación. Lo ideal es mejorar el ancho de banda de la conexión a internet, junto con la cobertura al interior del hogar; establecer acuerdos de responsabilidad compartida entre empleado y empleador para que el primero cuente con equipo de cómputo que le permita trabajar con soltura y rapidez. El objetivo es que los colaboradores tengan lo necesario para realizar las actividades en un ambiente agradable y confortable.

### **Establecer criterios propios de privacidad**

Procure no utilizar sus redes sociales personales para acceder a servicios gratuitos de videollamada. Lo mejor es utilizar una dirección de correo electrónico y crear una contraseña exclusivos para ese servicio; recomendamos

modificar esta última por lo menos cada tres meses con el fin de reducir riesgos. Existen muchas ofertas en el mercado; podemos recomendar una aplicación que ha sido útil en estos días de confinamiento: Jitsi Meet, que corre directamente en el navegador de su preferencia, no necesita instalar nada, y si lo desea puede descargar la versión móvil disponible en las dos plataformas dominantes.

### **Diseñar videoconferencias ágiles**

Elabore un guion de apoyo. No se trata de recitar un discurso frente a su equipo de trabajo, pero será de gran ayuda para dar a conocer los puntos por tratar de manera fluida; comuníquese el objetivo de la reunión virtual y envíe información con antelación a sus colaboradores. De esta forma, las dudas específicas serán atendidas en la junta.

Procure que las reuniones sean breves (20 minutos en promedio), recuerde que las circunstancias son diferentes y una videoconferencia larga resulta tediosa y perderá la atención de los participantes fácilmente. Con planeación y organización, transmitirá el mensaje de que nada está improvisado, creará un ambiente de confianza, los colaboradores sabrán en qué dirección centrar sus esfuerzos y notará que la frase “esto se podía arreglar con un correo” tiene una carga de practicidad y realismo.

### **Crear evidencia y constancia de acuerdos**

Procure que el número de participantes sea reducido; si tiene opción de grabar la reunión hágalo, contemple que somos humanos y los errores están permitidos, no se trata de grabar una película o montar una obra de teatro. Una ventaja es que el mensaje será replicado con el resto de sus colaboradores, sin estresar a todo el personal ni saturar con tantos cuadros su pantalla; además, se tendrá evidencia de los acuerdos a los que llegaron, sin confusiones en la realización de actividades y entrega de resultados.



Foto de Karolina Grabowska en Pexels.

## Establecer y respetar horarios laborales

Programe con antelación las videoconferencias, dentro de la jornada laboral y respete los horarios. Los días inhábiles deben mantenerse como tales, sus colaboradores y sus respectivas familias se lo agradecerán; de hacerlo así, notará que los resultados mejorarán al darles la oportunidad de hacer algo diferente al trabajo y no someterse a la presión profesional todos los días de la semana.

## Crear un espacio virtual de confianza

Ya en la videoconferencia, recuerde que no existen los “silencios incómodos”, sino que son parte de la nueva interacción en una conversación a distancia. Es normal sentir presión cuando nos miramos al hablar; si es de ayuda, puede desactivar su cámara, respire profundo y piense que nadie lo ve.

De ser posible, coloque la cámara a un lado de usted: si la mira de frente todo el tiempo los otros participantes se sentirán “vigilados”. El objetivo es tener la sensación de estar en la misma habitación. Para no forzar la visión, modifique la configuración para ver a cuadro únicamente a la persona que tiene la palabra; mantener la vista en modo “galería” con fotos en miniatura —además de agotador— lo distraerá de lo verdaderamente importante.

Como un consejo adicional, procure hacer pausas entre sus videollamadas, rompa la rutina y haga algo distinto entre una y otra; vaya al cuarto de a lado, diríjase a otro espacio y estire el cuerpo un poco. Recuerde que nuestro cerebro está acostumbrado a interactuar con otras personas y percibe el lenguaje corporal; al no captarlo a través de la pantalla, trabaja a marchas forzadas y gastamos mucha energía, así que es normal sentir cansancio después de una sesión virtual.

Como se pudo observar, la tecnología —como muchas cosas en la vida— tiene beneficios, limitaciones y desventajas. Usted puede tomar lo mejor de ella y aplicarlo en su negocio, recuerde que es una herramienta, un medio para alcanzar sus objetivos y es susceptible de mejora en todo momento.

## Referencias

- Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (2002). Recuperado de: <<https://www.uned.ac.cr/viplan/images/acuerdo-marco-europeo-sobre-teletrabajo.pdf>>
- Garza, P. (2017). Síndrome de Karoshi: Estrés laboral extremo asociado a muerte por evento cardiovascular agudo. En Federación Nacional de Salud en el Trabajo. Recuperado de: <<https://fenastac.org.mx/wp-content/uploads/2017/09/karoshi.pdf>>
- OCC Mundial (2020). Termómetro Laboral. Recuperado de: <<https://s3-us-west-2.amazonaws.com/occ-mkt/blog/wp-content/uploads/2020/06/TermometroDescargable12Junio-ok.pdf>>
- Rodríguez M., M. (2007). El teletrabajo en el mundo y Colombia. Gaceta Laboral, 13 (1), 29-42. Recuperado de: <[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-85972007000100002&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972007000100002&lng=es&tlng=es)>
- The Wellness & Productivity Project (2020). Recuperado de: <<https://thewellpro.com/encuesta-covid-19-y-home-office/>>

### Mtra. Brigitte Hayde Treviño Hernández

Diplomados Presenciales y Seminarios de Titulación  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
btrevino@docencia.fca.unam.mx

### Mtro. Joel Ramírez Cruz

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

# Transformación colectiva para cambiar la realidad

*Misheyla Eugenia Ruiz Ramírez*

La nueva realidad muestra lo profundo de las desigualdades. Lograr el bienestar de la mayoría exige un cambio total en nuestras acciones y formas de pensar. Las cooperativas, por su enfoque en las personas y el medio ambiente, son el medio.

La pandemia por COVID-19 ha sacudido nuestras concepciones de “lo normal”. Sin embargo, esta contingencia develó un sinfín de crisis, que ya han golpeado a la humanidad en distintas latitudes desde hace tiempo. El virus no ha provocado las externalidades del sistema; en realidad, ha visibilizado profundos problemas que debemos corregir como sociedad para mirar a nuevos horizontes.

## Desigualdades en evidencia

Los modelos de desarrollo no han dado respuesta a los retos de los pueblos y se habla ahora de una crisis civilizatoria. La búsqueda incansable del crecimiento por parte de los Estados-corporaciones, la privatización de lo público y la socialización de los costos privados están haciendo tocar fondo a las mayorías. Estas últimas ya no se encuentran ni siquiera debajo de la escala social sino fuera, excluidas, de la misma manera que los más poderosos no se encuentran en lo más alto de la pirámide, sino sobre de ella y dominan el todo (Touraine, 2005).



A grandes rasgos, las circunstancias actuales han mostrado lo siguiente.

**Somos una sociedad consumista.** No consumimos; somos hiperconsumistas. Con estimaciones de la Global Footprint Network, necesitaríamos cinco planetas enteros si todas las personas viviéramos bajo el mismo perfil de consumo que la población de Estados Unidos. A esto, se suma que alrededor de 50% de la emisión mundial de contaminación se le atribuye al consumo irracional de 10% de la población más rica y con mayores privilegios (Oxfam, 2015).

**Somos una sociedad altamente desigual.** De acuerdo con Oxfam, “...la riqueza de los mexicanos más ricos en 2017 fue de 116 mil millones de dólares, esto significa que las 10 personas más ricas de México acumulan la misma riqueza que el 50% más pobre del país” (2017, párr. 2).

Durante la cuarentena vemos, por un lado, a un sector de la sociedad que puede mantenerse aislado en su hogar, gozando de privilegios como: gimnasio, alberca, casas de campo y playa, personal de servicio permanente y que, en repetidas ocasiones, arremeten contra quienes no atienden el “Quédate en casa”. Por otro lado, encontramos personas que, por la naturaleza de sus labores y condiciones de subsistencia,

tienen que salir a ganarse el sustento del día, bajo la consigna: “O nos morimos del coronavirus o nos morimos de hambre; habrá que elegir una”.

**Nuestros derechos humanos son mercantilizados mediante la privatización de la seguridad social.** De acuerdo con datos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2018), en nuestro país, aproximadamente 71 millones 700 mil personas, equivalente a 57.3% del total de la población, no tienen acceso a la seguridad social.

**Nuestro trabajo es precario.** La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2002) reveló que, del total de población mundial económicamente activa, 50% (mil millones 600 mil personas) trabajan en la economía informal, en la que los trabajos generan bajos y efímeros ingresos: lo que se trabaja hoy, se gasta hoy.

Respecto del trabajo formal, éste no siempre es bien remunerado ni ofrece condiciones adecuadas para el desarrollo humano. En medio de la pandemia, el Instituto Mexicano del Seguro Social registró una pérdida de 346 mil 878 empleos provenientes, en su mayoría, de grandes empresas mexicanas y extranjeras instaladas en el país (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2020), mientras que las micro y pequeñas empresas resisten el embate con el total de su plantilla.

**El trabajo doméstico y de cuidados es poco valorado.** Ambas actividades fundamentales recaen en 76% de las mujeres a escala mundial (OIT, 2018), lo que restringe oportunidades de ingresar al mercado laboral remunerado, además del tiempo para el autocuidado, descanso y ocio, entre otras actividades.

**Hemos normalizado la violencia.** De acuerdo con la Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos en México, de 2017 a 2020, los femicidios se incrementaron de 7 al día a 10.5 (Xantomilla, 2020).

Claramente existen problemas trascendentales en el esquema económico y político que vivimos hoy. Frente a las profundas fallas del sistema, indudablemente se exige un movimiento cuyo objetivo sea un cambio de paradigma, un campo de visión más amplio, horizontal y pacífico. Es necesaria una transformación de mentalidades, de reconocer que existimos desde lo colectivo, no desde lo individual.

## Pistas para la transformación

Ante los retos que nos presenta el panorama actual, como lo dice Boaventura de Sousa (2018), es momento clave de voltear a ver, admirar y reconocer otras epistemologías, las del sur. Es tiempo de vivir las alternativas, otras formas de cohabitar el planeta y compartirlo. En medio de esta crisis, la gran pregunta es ¿qué podemos hacer desde nuestra trinchera? A manera de aproximación, se enlistan algunas pistas para transitar hacia otras formas de resolver la vida:

- 1 Colectivizar y corresponsabilizar el trabajo doméstico y de cuidados, entre hombres y mujeres.
- 2 Desnaturalizar las relaciones de opresión y violencia, especialmente entre los miembros más jóvenes de la familia.
- 3 Producir y consumir lo que realmente se necesita, de una manera sustentable y colectiva.
- 4 Satisfacer las necesidades más allá del mercado, bajo métodos de la economía solidaria: trueque, tequio, bancos de tiempo y circulación de monedas locales.



- 5 Evitar contribuir con la permanencia de los monopolios, especialmente de venta al detalle, convirtiéndonos en consumidores responsables e informados.
- 6 Revalorizar el papel de los campesinos, sus saberes, técnicas, y promover la protección y rescate de especies nativas.
- 7 Contribuir a alcanzar la soberanía alimentaria, promoviendo el consumo de alimentos saludables y la producción alimentaria agroecológica, e incluso iniciar con el cultivo de nuestros propios alimentos, si las condiciones del hogar lo permiten.
- 8 Articular circuitos económicos solidarios que nos permitan sostenernos en conjunto; las iniciativas pequeñas y aisladas tienen menor posibilidad de sobrevivir.
- 9 Fomentar el consumo y comercio local, por medio de iniciativas como Kilómetro Cero, que consiste en adquirir y fomentar la compra y producción de productos locales, cuyo origen sea inferior a 100 km del punto de distribución.
- 10 Evitar la cultura del desperdicio y la generación de residuos, mediante estrategias como basura cero y economía circular.
- 11 Cambiar los servicios financieros de la banca tradicional a los de la banca ética y social: Cooperativas de Ahorro y Crédito, desde luego reguladas por la Comisión Bancaria y de Valores.
- 12 Mapear iniciativas locales y apoyarlas con trabajo y/o donativos.
- 13 Apoyar y difundir experiencias colectivas, radios comunitarias y medios de comunicación independientes.
- 14 Utilizar el software libre y telefonía comunitaria, como en la sierra de Oaxaca con el proyecto de Telecomunicaciones Indígenas Comunitarias A.C. (Martínez y Barroso, 2019).
- 15 Tener una ciudadanía participativa, muy activa. Que incida en las políticas públicas de nuestras ciudades y comunidades para exigir transparencia y rendición de cuentas a los gobiernos.
- 16 Liderar la organización de una iniciativa para colectivizar el consumo, el cuidado, la educación, la vivienda y la salud.

## Apostemos por el bienestar

Debemos repensar y redefinir el objetivo de la generación de riqueza por medio de las empresas, pues la organización y el dinero son medios, no fines. Una vía para lograrlo son las cooperativas, unidades de trabajo colectivo que privilegian a las personas frente al capital y se rigen a partir de principios y valores, como solidaridad,

ayuda mutua, equidad, democracia, intercooperación, entre otros.

Se ha demostrado que las cooperativas son resistentes a las crisis debido, principalmente, a su alto enfoque en las personas y en el medio ambiente. Además, son potenciadoras de procesos participativos y horizontales, tan necesarios en estos momentos. Bajo la filosofía del bien común, son la innovación social más potente de los dos últimos siglos. Por ejemplo, en pueblos originarios de México, el cooperativismo ha sido una práctica común en su historia, por medio de la organización democrática se producen alimentos, se designan roles políticos y se conforma una cultura colectiva que, en momentos de tensión social, les ha permitido resistir ataques frente a la continua colonización.



## *Una posibilidad de organización que prevalece en cada cooperativa es la suma de personas afines a un proyecto y objetivos*

Ante el escenario que presenciamos en la actualidad, emergen nuevos esfuerzos por re-dirigir la economía y trabajar en favor de crear condiciones más justas para todas las personas. Ya expresaba en 2016, en la Tercera Cumbre de Cooperativas celebrada en Quebec, Canadá, el economista y Premio Nobel, Joseph Stiglitz, que las cooperativas jugarían un papel muy importante en la próxima década, como la única alternativa al modelo económico fundado en el egoísmo y el individualismo que fomenta las desigualdades.

La forma más democrática de revitalizarnos socialmente es involucrando a más personas para fortalecer la organización cooperativa, como lo ha hecho ECOOS-Escuela de Economía Social, una cooperativa de educación y formación para el buen vivir que lucha por la autogestión, la autonomía y la democratización del conocimiento desde hace cuatro años, en las regiones oaxaqueñas del Istmo, Mixteca y Valles Centrales.

Los cofundadores de ECOOS participaron entre 2011 y 2016 como voluntarios en una organización estudiantil dedicada al rescate de experiencias y procesos de aprendizaje comunitario y universitario, que los impulsó a construir una propuesta colectiva para contribuir a un mundo justo, apostando por una economía realmente social y solidaria.

Por medio del acompañamiento y asesoría, apoyan a empresas, organizaciones, colectivos y proyectos en su camino hacia la revitalización económica y organización cooperativa. Ofrecen servicios de incubación, profesionalización, consultoría, capacitación y compartencia de herramientas y saberes. Su misión es com-

batir las desigualdades humanas –anteriores y producto de la pandemia– a través del impulso de iniciativas de economía solidaria.

Con la filosofía: «Esencia de ser uno del otro, y de pertenecer a una colectividad infinita, que tiene que ver no con sistemas, sino con sociedades en permanente transformación» (Romero, 2010, párr. 9), los profesionales asociados a esta cooperativa trabajan con perspectiva de género, interculturalidad, sustentabilidad, inclusión de jóvenes y protección de los derechos humanos.

Con su programa JuventudESS Cooperativistas, fortalecen las capacidades y habilidades de jóvenes, para el diseño y la implementación de proyectos de economía social-solidaria en sus comunidades. Mujeres LíderESS es el programa que promueve el liderazgo y autonomía de mujeres a través del impulso de su emprendimiento, entre las organizaciones que acompañan se encuentran Mujeres A.V.E. de Sikanda A.C. y Gueniza de Lu'um A.C.

La Escuela de Economía Social invita a la población en general, por medio del programa ECOOS del medio ambiente, a reflexionar acerca de los hábitos de consumo actual, y a la acción por medio del consumo consciente y el manejo de residuos sólidos urbanos. El cuarto eje educativo es ECOOSistemas, programa que promueve la articulación de redes para la incidencia en política pública y por medio del que, desde 2019, han forjado una alianza multiactor para cumplir con objetivos de mayor impacto a la que denominan Comunidad para el Desarrollo Solidario, cofundada por Fomento Juvenil A.C., Eka Jiva A.C., Kumootun A.C. y ECOOS.



A partir de la pandemia por COVID-19, ECOOS buscó adaptarse a los medios digitales, aunque le representó grandes retos. Hasta el distanciamiento social, su trabajo era totalmente presencial debido a que el segmento de la población a la que dirigen sus iniciativas no cuenta con acceso a internet, y pocos tienen teléfono con los requerimientos técnicos básicos para realizar videoconferencias. Con la creatividad que les caracteriza, pusieron en marcha estrategias como el *microlearnig*, una manera diferente de aprender a distancia, que consiste en fragmentar los contenidos didácticos para adquirir determinadas competencias.

Por medio de esta metodología de enseñanza-aprendizaje, la organización comparte con sus beneficiarios pequeñas cápsulas de información o vídeos cortos, a los que pueden acceder en cualquier momento. De esta forma, han conseguido cubrir las necesidades de aprendizaje, a pesar de las limitantes del distanciamiento por la cuarentena, especialmente porque los contenidos se pueden visualizar en múltiples dispositivos como móviles, tabletas y computadoras personales. Para aquellos que no cuentan con estos medios, la capacitación se realiza vía telefónica.



## *Si se parte de un buen método, la creación de tecnología es una manera de socializar y divulgar el conocimiento*

A partir de los cambios del entorno, la visión de la Escuela es consolidar un ECOOSistema de intercambio de conocimientos, generación de redes y cooperación entre organizaciones, colectivos y cooperativas, para mejorar en conjunto las condiciones de trabajo y de vida de la colectividad.

Otro ejemplo de trabajo colectivo se desarrolla en la Ciudad de México, donde la realidad golpea más fuerte a sus sectores populares y los casos de coronavirus son los más numerosos en el país. No obstante, existen comunidades que hacen frente a la crisis con solidaridad, imaginación y rebeldía, como la Cooperativa Acapatzingo, organización dedicada a garantizar vivienda digna para sus integrantes en la Ciudad de México que plantea enfrentar de manera conjunta y organizada la adversidad.

Durante la cuarentena, pusieron en marcha un comedor comunitario, mientras que las comisiones de la cooperativa de vivienda realizaron acciones de protección y apoyo en las unidades habitacionales que forman parte de la organización: La comisión especial de salud se dedica a dar información acerca de la pandemia, organiza talleres para la producción de cubrebocas y gel antibacterial para las personas que se quedaron sin empleo e instalaron tarjas en las entradas de las comunidades para lavarse las manos.

La comisión de vigilancia, en un espacio autogestionado, coordina acciones que garanticen la seguridad, con la participación de los habitantes. La comisión de cultura da talleres de lectura y cineclub; la de deportes promueve activaciones físicas. En conjunto, las comisiones dan seguimiento a la población de mayor edad que tiene enfermedades crónicas y se le apoya para realizar sus compras.

En conclusión, ¡no podemos volver a la normalidad, porque la normalidad era el problema! Necesitamos otra mentalidad para reconocer que tenemos que cooperar y solidarizarnos entre todas las personas. Sólo esto permitirá vernos con otra mirada.

En este contexto de cambios, la Cooperativa Agropecuaria Biodinámica La Abundancia ha señalado reiteradamente que “no es una utopía cambiar el sistema actual; utopía es creer que este modelo basado en la explotación de los recursos naturales y el crecimiento de la economía continuará indefinidamente, en un planeta finito” (2017). Por tanto, es nuestro deber crear alternativas factibles para transformar todos los ámbitos del desarrollo humano.

Entonces, es válido preguntar: ¿Son las cooperativas una alternativa económica y social frente a la hegemonía capitalista? La respuesta es sí, porque el trabajo nos iguala como personas, las cooperativas democratizan el poder, promueven la autogestión; no hay una apropiación del plusvalor por parte de un tercero porque la riqueza se produce y se distribuye entre las personas socias; los medios de producción son de propiedad colectiva, en la asamblea se tiene voz y voto, se prioriza el trabajo digno y decente; hay un interés genuino hacia la comunidad y se actúa de manera *glocal* (pensar global, actuar local) con soluciones creativas e innovadoras.

Sin duda, aún hay formas para empezar a cambiar, entonces, emprendamos nuevos proyectos a través de la acción colectiva, incluyente y humana, que sea tan apasionante que nadie quiera quedarse fuera y tan ambiciosas que a nadie se le ocurra hacerlo en solitario. ¡Otra economía es posible: la estamos creando!

## Referencias

- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2018). Informe de evaluación de la política del desarrollo social 2018. Recuperado de: <[https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/IEPSM/Documents/RESUMEN\\_EJECUTIVO\\_IEPDS2018.pdf](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/IEPSM/Documents/RESUMEN_EJECUTIVO_IEPDS2018.pdf)>
- De Sousa Santos, B. (2018). Construyendo las Epistemologías del Sur: para un pensamiento alternativo de alternativas. Buenos Aires: CLACSO.
- Martínez, S. y Barroso, L. (2019). Telecomunicaciones Indígenas Comunitarias AC: Enlaza la vida y afianza los derechos. *Emprendedores. Al servicio de la pequeña y mediana empresa*. 180, noviembre-diciembre. Recuperado de: [http://emprendedores.unam.mx/contenido.php?id\\_revista=42](http://emprendedores.unam.mx/contenido.php?id_revista=42)
- Organización Internacional del Trabajo. (2002). Informe IV. El trabajo decente y la economía informal. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de: <<https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc90/pdf/rep-vi.pdf>>
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). El trabajo de cuidados y los trabajadores del cuidado para un futuro con trabajo decente. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de: <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_633168.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_633168.pdf)>
- Oxfam (2 de diciembre de 2015). La desigualdad extrema de las emisiones de carbono. Nota informativa de Oxfam International. Recuperado de: <[https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file\\_attachments/mb-extreme-carbon-inequality-021215-es.pdf](https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file_attachments/mb-extreme-carbon-inequality-021215-es.pdf)>
- Oxfam (2017). México justo: políticas públicas contra la desigualdad. Oxfam México. Recuperado de: <<https://www.oxfam.mx/historias/m%C3%A9xico-justo-pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas-contra-la-desigualdad-0>>
- Romero, B.M. (2010). De la Competencia a la Compartencia en los cuidados transculturales. *Index de Enfermería*, 19(2-3), 157-161. Recuperado de: <[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-12962010000200019&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962010000200019&lng=es&tlng=es)>
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social. (2020). Pérdida de empleo formal ante el COVID-19 8 de abril 2020. Recuperado de: <<https://www.crowe.com/mx/-/media/Crowe/Firms/Americas/mx/CroweHorwathMX/Archivos/COVID19/CPM-Perdida-de-empleo-por-COVID19-08abr20.pdf?la=es-MX&modified=20200408171550&hash=3B3230C9784A8AA7E60EA98952C3A4D185FAEE58>>
- Touraine, A. (2005). Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy. Barcelona: Paidós.
- Xantomilla, J. (2020). ONU: Femicidios en México crecieron diariamente de 7 a 10 en tres años. *La Jornada*. Recuperado de: <<https://www.jornada.com.mx/ultimas/sociedad/2020/03/05/onu-femicidios-en-mexico-crecieron-de-7-a-10-diarios-en-tres-anos-8647.html>>

**Lic. Misheyla Eugenia Ruiz Ramírez**

Maestría en Gestión de Empresas de Economía Social  
Universidad Iberoamericana, Puebla  
[misheyla.ruiz@iberopuebla.mx](mailto:misheyla.ruiz@iberopuebla.mx)

Fotos de: ECOOS-Escuela de Economía Social

# Recupere lo que creía perdido

Joel Suárez Estrada

Algunas veces, lo complejo del trabajo del emprendedor radica en diferenciar conceptos de su propio quehacer que suelen confundirse. Eso ocurre entre merma y desperdicio. Conozca la diferencia y encuentre la manera de beneficiarse de ambos y de mejorar su entorno.

**E**s sábado, y el próximo lunes por la mañana iniciará la semana. Es tiempo de enfrentar lo que se ha denominado “nueva normalidad” (Lineamientos técnicos de seguridad sanitaria en el entorno laboral, 2020). Mientras usted se dirige a su negocio, que ha permanecido cerrado durante varias semanas, en su mente sólo puede imaginar el impacto negativo derivado de una situación sanitaria como la que hemos atravesado.

En todo México, las empresas han sufrido afectaciones, como lo da a conocer el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi, 2020); en su indicador de confianza empresarial, varios sectores han registrado descensos, señal de que los empresarios y directivos opinan que la situación económica no es favorable ni en las empresas en particular ni en la economía nacional. En estas circunstancias se preguntan: ¿Cuánto he perdido?, ¿podré rescatar algo?

## ¿Hoy, con qué cuenta?

Antes de reabrir su negocio, es necesario saber qué insumos o materia prima sirven o funcionan para su actividad, y cuáles tendrán que desecharse. Aquí será necesaria una clasificación fundamental para los empresarios, que debe ser clara y muy fácil de identificar; se resume en dos conceptos: merma y desperdicio.

**Merma (o mermar).** En el sentido más estricto de la palabra, significa baja o disminución de algo o simplemente consumirse una parte de ello (Real Academia Española, 2020). Pero no es la única referencia que se tiene, pues en la Ley Aduanera se contempla que “son los efectos que se consumen o pierden en el desarrollo de los procesos productivos y cuya integración al producto no pueda comprobarse” (Ley aduanera, 2018, Art. 2).

**Desperdicio.** Se considera el residuo que no es fácil de aprovechar y que, por lo tanto, se deja de utilizar (Real Academia Española, 2020). De igual forma, tenemos el referente en la Ley Aduanera que establece que son “los residuos de las mercancías después del proceso al que sean sometidas” (Ley aduanera, 2018, Art. 2).



Crédito: [www.ticofrut.com](http://www.ticofrut.com)

Así, su tarea inicial será separar las mermas de los desperdicios. Para ello, es necesario que involucre a todo su personal, pues ellos conocen a detalle las características y condiciones que deben tener los insumos. La participación y colaboración de todos ayuda a identificar con qué cuenta la empresa, ya que no se trata solamente de materia prima, sino de la fuerza laboral que la transforma.

Identificar con qué se cuenta es fundamental para hacer frente a muchos retos. Conocerse a fondo como negocio bajo las nuevas circunstancias le permitirá aprovechar todos sus recursos a fin de tener una oportunidad de crecimiento y, aunque no es una tarea fácil, todos debemos cumplir con nuevos lineamientos y protocolos para responder a las condiciones del entorno (*Diario Oficial de la Federación*, 2020).

### **Merma vs desperdicio: ¿Cómo lo clasifico?**

Con base en las definiciones, tome en cuenta que la merma sólo representa una disminución parcial del bien o del insumo, mientras que el desperdicio será todo aquello que ya no podemos emplear, al menos no en la forma como lo produce o lo hace llegar a sus clientes.



Imagen de jaymethunt en Pixabay.

La clave para que su clasificación sea efectiva es tener claro el criterio de: Toda materia prima o insumo que pueda emplearse en un porcentaje aceptable formará el primer grupo, del que sólo el porcentaje que no puede usarse será merma. Es importante ser objetivo: No todo puede caer en el primer grupo, no tenga miedo al desperdicio, pues no todo está perdido.

Toca el turno a lo que muchos empresarios le temen: el desperdicio. Se tiene la idea de que el desperdicio es una pérdida; sin embargo, recordemos que el concepto nos dice que “no es fácil de aprovechar, al menos en el proceso principal al que se dedica el negocio”; por esto es importante clasificar lo que realmente no es posible emplear en la tarea principal de la empresa.

El desperdicio tendrá que ser todo aquello que, de forma obvia, lógica y ética ya no es posible utilizar como insumo para el bien o artículo que ofrece el negocio; destaco esto último, porque al menos para la producción conocida y establecida por usted, no cuenta con las características ni condiciones de uso, pues no tendría la calidad requerida o en determinados casos representaría riesgos altos para los clientes.

Hasta este punto, usted podrá ver con qué cuenta, y que no todo está perdido, aun cuando la proporción merma-desperdicio no sea la que espera o desde el punto de vista empresarial sea muy negativo. No obstante, hay alternativas para recuperar lo que hasta hoy se creía perdido.

### **¿Qué tan fuerte es el impacto financiero?**

Cuando se habla de crisis, sin duda un aspecto importante y que preocupa a los empresarios es ¿cuánto me repercute en términos monetarios las mermas y desperdicios? Este punto lo determinará cada negocio, aunque en general todos han sido afectados. También es cierto que muchos conservan sus insumos o materias primas en óptimas condiciones.

Después de haber realizado la clasificación de merma o desperdicio y de estimar cuánto representa de su inversión, es necesario que estime cuánto de ella puede generar ingresos de forma inmediata, y cuánto de los desperdicios se considera una pérdida.

## *Tomar decisiones oportunas para obtener el mejor provecho de sus recursos requiere identificar el valor que puede generar la organización*

Ser empresario requiere de un gran carácter y más cuando se ha atravesado una situación tan difícil y repentina; así que, si sus números no son lo que esperaba, piense cómo puede lograr que esa inversión a punto de irse al bote de la basura genere recursos a partir de su visión innovadora.

Ningún negocio desea considerar su inventario como desperdicio porque se traduce como dinero tirado a la alcantarilla; pero hay que destacar un detalle: Los números son fríos y sirven para la toma de decisiones. Seguramente ha escuchado o sido testigo de la fórmula del éxito comercial: Un negocio efectivo = una pequeña inversión + buenas decisiones.

### **¿Cómo sería el proceso de recuperación?**

Sin duda, muchos pensarían que todo está perdido o, en su caso, será necesario sacrificar otros recursos para salir de la crisis; pero recuerde algo muy importante: Situaciones como ésta también abren la puerta a la recuperación, ayudan a ver mejor el entorno y a identificar nuevas necesidades o simplemente aprovechar nichos donde no sabía que podía participar.

Un factor importante a destacar es que, lo que para algunos es un desperdicio para otros es un insumo. Esto aplica también en su negocio. Muchas veces no requiere de inversiones adicionales, sino de conocer perfectamente su giro, y las oportunidades de negocio latentes.

En esta parte, convergen varios elementos: visión empresarial, innovación, adaptación al cambio y diversificación. No se preocupe, no se trata de cambiar todo, sino de adaptarse a las nuevas condiciones y principalmente sacar

partido en favor de su negocio, empleados y sociedad, a partir de ejercer la responsabilidad social que conlleva su labor.

Como en toda enfermedad, hay un tratamiento que debe llevarse a cabo para recuperarse, con esta analogía abordaremos el proceso que su negocio puede aplicar para salir adelante y no incrementar las pérdidas.

**Auscultación del negocio.** Nadie conoce mejor el giro que quien está dentro de él, así que bien pueden identificar los desperdicios que servirán como materia prima de un nuevo artículo o producto, y lo mejor de todo es que no serán para un tercero, sino que se sumarán a los que ya tenía. Ticofrut (2020), empresa costarricense comercializadora de frutas tropicales, logró diversificar sus productos al examinar a fondo las características de su giro y encontrar una oportunidad de negocio en la producción de jugos de naranja y piña con mayor madurez; de esta forma los ingresos aumentaron, lo mismo que su compromiso social y ambiental.

**Inyección de innovación.** Identifique nuevas necesidades; de esta forma, podrá ofrecer productos que las cubran, ser de los primeros en aparecer garantiza una nueva oportunidad de mercado. Un ejemplo lo tenemos con GECCO, empresa mexicana de biotecnología que transforma residuos orgánicos con la ayuda de una bacteria que come las azúcares del residuo de la naranja, en un proceso similar a la fermentación, para obtener un polímero que con un tratamiento posterior se convierte en bioplástico útil para la biomedicina, agroindustria y embalaje (Mendoza, 2016).

**Dosis de adaptabilidad.** Para garantizar la reactivación ordenada y saludable del mercado, los negocios deberán atender y adaptarse a las nuevas disposiciones de higiene y seguridad con carácter obligatorio. La Facultad de Contaduría y Administración UNAM, creó en mayo de 2020 el Hospital para pymes, un programa que busca apoyar a empresas, como la suya, a superar la crisis a través de una serie de pequeñas cápsulas con ideas que se pueden convertir en oportunidades y consejos prácticos para la reactivación basada en normas oficiales aplicadas a cada sector económico (FCA, 2020).



**La diversificación como remedio.** Tome en cuenta que sus clientes ya lo conocen, pero, ¿no sería bueno atraer nuevos? El mismo negocio sin perder su esencia y personalidad puede resultar atractivo al ofrecer bienes o productos diversos sin que esto implique una inversión adicional. La empresa social rarámuri Sinibí Jípe, dedicada a la confección de prendas de vestir en las que fusionan diseños contemporáneos y técnicas de producción textil artesanal, decidieron actuar frente a una inminente crisis económica. Durante la pandemia, y después de consultar a varios especialistas de la salud, utilizaron los retazos de tela que consideraban desperdicio para confeccionar cubrebocas. A partir de la hechura a mano, obtuvieron una mascarilla repelente, semidesechable y con filtros que se pueden lavar unas 50 veces. En junio de 2020, firmaron un contrato comercial con la aerolínea Volaris, para dotarla de cubrebocas hechos a mano y con las características recomendadas por las autoridades sanitarias. La empresa distribuirá las vistosas prendas entre sus pasajeros (Mayorga, 2020).

## ¿Dónde quedó la responsabilidad social?

Con seguridad, ha escuchado acerca de las empresas socialmente responsables. Una de sus acepciones es “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001), concepto que también aplica a las Pyme. Pero si para usted resulta nuevo y piensa que una Pyme requiere de una gran inversión, siga leyendo y verá que no es así.



Crédito: Facebook de Sinibí Jípe Hecho por manos Rarámuri.

## *Los productos son valiosos y útiles de muchas formas y en variados contextos. Identificarlos le ahorra tiempo y brindará ganancias*

¿Por qué habría de integrar este concepto a su negocio? La respuesta es muy sencilla, el trabajo de identificar lo que consideró como desperdicio no es una pérdida hasta ahora. Si bien ya no se puede emplear para la actividad principal del negocio, sirve para un proyecto alternativo, pues quizá no es apto para consumo humano, pero sí como un producto de uso. EDOCA (2020) es una empresa mexicana que produce repelentes e insecticidas orgánicos; además de emplear materia prima en buenas condiciones, también lo hace con la merma de empresas agrícolas. Así, no sólo obtiene ganancia en sus ingresos, sino que también cuenta con el sello sustentable y socialmente responsable.

Ser una empresa socialmente responsable indica que se preocupa por la calidad de sus bienes, productos o servicios y atención a sus clientes; además, tiene una alta conciencia del cuidado del medio ambiente, donde sus procesos de producción son cuidados al máximo para contaminar en menor medida.

La responsabilidad social ayuda a recuperar mucho de su inversión, recuerde que hablamos de contaminar lo menos posible. En este sentido, muchas de las empresas que tienen esta denominación cuentan con programas o proyectos de reciclaje, en los que sus desperdicios son empleados en otros productos, reintegrando el monto de su pérdida y sumando un valor adicional con el nuevo producto.

Un ejemplo de esta recuperación es el caso del Restaurante El Antojo, en el que su propietario identificó 20% de merma y 40% de desperdicio por insumos que no se pudieron congelar, la gran mayoría frutas. En este caso, las cáscaras de naranja y plátano se usarán para elaborar plaguicida orgánico y fertilizante, respectivamente. También se cuenta con todo el aceite de las freidoras que no está en condiciones para uso comestible, pero se usará todo para elaborar jabón de pasta.

Como puede apreciar, recuperar lo que consideraba perdido no es tan complicado; hace falta ver los beneficios que brindan los desperdicios, y no verlos inmediatamente como una pérdida de dinero. Sin dejar de lado su actividad principal, puede retomarlos como una fuente de ingreso.

Resulta atractivo también incorporar el tema de la responsabilidad social. Hoy son apreciadas las empresas y negocios que tienen esa preocupación y dedicación por contaminar lo menos posible, un valor adicional y signo distintivo de su negocio. Recuerde que antes de creer todo perdido debe dar una nueva mirada a su empresa, pues siempre puede recuperar algo nuevo.

## Referencias

- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). Libro verde. Recuperado de: <[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)>
- Diario Oficial de la Federación (15 de mayo de 2020). Acuerdo por el que se modifica el diverso por el que se establece una estrategia de reapertura de las actividades sociales, educativas y económicas, así como un sistema de semáforo por regiones para evaluar semanalmente el riesgo epidemiológico relacionado con la reapertura de actividades en cada entidad federativa, así como se establecen acciones extraordinarias. Recuperado de: <[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5593411&fecha=15/05/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5593411&fecha=15/05/2020)>
- EDOCA (2020). El poder de lo orgánico. Recuperado de: <<http://edoca.com.mx>>
- Facultad de Contaduría y Administración (mayo, 2020). Hospital para PyMEs. Facebook Watch. Recuperado de: <<https://www.facebook.com/watch/FCAUNAMOFICIAL/338052697176978>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). Indicadores de confianza empresarial. Recuperado de: <<https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=5671>>
- Ley Aduanera (25 de junio, 2018). Artículo 2, fracción XI-XII. Recuperado de: <[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/12\\_241218.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/12_241218.pdf)>
- Mayorga, P. (25 de junio, 2020). La empresa raramuri Sinibí Jípe vende cubrebocas artesanales a Volaris. Proceso. Recuperado de: <<https://www.proceso.com.mx/635814/la-empresa-raramuri-sinibi-jipe-vende-cubrebocas-artesanales-a-volaris>>
- Mendoza, R. G. (2016). GECCO. Socialab. Recuperado de: <<https://comunidad.socialab.com/challenges/PremioInnovacionSustentable2016/idea/20106>>
- Real Academia Española. Diccionario de la lengua española, 23ª ed., [versión 23.3 en línea].
- Ticofrut (2020). Recuperado de: <<http://www.ticofrut.com>>

### Mtro. Joel Suárez Estrada

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

# El talento humano forjará la nueva realidad

*María Dolores Romero Pérez  
Norma Angélica Flores Vázquez*

La reincorporación de las organizaciones a la actividad productiva muestra la necesidad de realizar cambios en su interior. El principal consiste en inspirar a los colaboradores para que juntos encuentren propuestas con las que logren adaptarse a la nueva realidad.

Los trabajadores viven momentos de tensión: en el mercado laboral, el potencial humano, así como las capacidades expresadas a través de la mano de obra, está relegado a un segundo plano a causa de la crisis económica derivada de la pandemia por COVID-19. Según expertos, la afectación que reporta el mercado laboral entre abril y mayo de 2020 refleja que 9 mil 984 empresas han dado de baja su registro del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS); señalan, además, la pérdida de un millón de empleos en los últimos tres meses (Tello, 2020), mientras que las Pyme que sobreviven en esta contingencia han tenido que cambiar y adaptarse a las circunstancias actuales, pese a que sus ventas no han sido suficientes para pagar salarios, contribuciones y seguridad social de su personal.



Foto de Anna Shvets en Pexels.

La frase atribuida a Mahatma Gandhi, “Sé el cambio que quieres ver en el mundo”, parece más vigente que nunca al considerar que, frente a las circunstancias en las que nos encontramos, los emprendedores deben plantear nuevas estrategias de negocio e inspirar a sus colaboradores a cambiar su forma de pensar, de actuar y reaccionar ante las adversidades para desarrollar nuevas ventajas competitivas.

Ante condiciones hostiles, las organizaciones deben marcar la diferencia al adaptarse a las nuevas necesidades del mercado con un sentido práctico, rápido y equilibrado. Esto conlleva la conformación de equipos de trabajo que aporten su talento en la reestructura de la propuesta de valor y contribuyan a alcanzar la estabilidad de las empresas que hoy se balancean en una cuerda floja.

## Restablecimiento de las actividades laborales

Analizar la situación en la que se encuentra su empresa, y tomar la decisión acerca de qué procesos, actividades o partes de la estructura debe rediseñar, es el inicio de un cambio con la intención de disminuir el daño y generar un sentido de colaboración entre el personal para complementar sus talentos y habilidades. Recuerde que lo más importante de formar una empresa competitiva es actuar con responsabilidad y lealtad a su equipo de trabajo, pues en conjunto generarán beneficios para la organización.

Burgos y López (2010) afirman que la cohesión entre los colaboradores resulta en mayor productividad y una mejor remuneración al personal. Por lo tanto, es im-

portante considerar lo que señala Becker, respecto del capital humano: “Es el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales y específicos” (Burgos y López, 2010, p. 21). Así, es fundamental implementar algunas de las siguientes acciones que ayuden a que el personal desarrolle su talento:

- Desarrollar un plan para mejorar las labores. En conjunto con su equipo, analice los problemas para hallar la causa raíz; revise el objetivo primordial de la empresa y, de ser necesario, rediríjenlo. Ponga en marcha las soluciones propuestas y defina las actividades que desarrollará cada persona de acuerdo con sus funciones y los resultados esperados.
- Incluir al personal en un programa de capacitación continua. El confinamiento a raíz de la pandemia por COVID-19 trajo nuevas oportunidades para la educación a distancia que puede aprovechar para que sus colaboradores actualicen conocimientos, particularmente los relativos a las tecnologías de la información y la comunicación por medio de esta modalidad de bajo costo. Aproveche la oferta de plataformas digitales, en las que especialistas, académicos, líderes de opinión del sector y asesores de empresas comparten conocimiento importante para mejorar los resultados, fortalecer el



Foto de Polina Zimmerman en Pexels.

talento del personal y provocar la generación de ideas innovadoras.

- Estimular constantemente al equipo. Reconocer la importancia de su opinión en la generación de ideas que beneficien al negocio provocará que se sientan parte de la solución; reconocer su esfuerzo, así como mencionar los resultados que se espera de su labor, conducirá a cumplir las políticas en beneficio de la empresa.
- Fortalecer el trabajo conjunto. Una reunión diaria de 30 minutos para sondear avances, recabar opiniones y responder dudas puede marcar la diferencia en la ejecución de los planes. Es importante tener claro hacia dónde se dirige la organización, pero también se requiere que todos tengan claras las metas y que cada integrante sepa cómo participar para alcanzarlas.
- Promover el compañerismo y la cooperación. Por medio del trabajo colaborativo, se practican valores como: responsabilidad, empatía y respeto, que son clave para lograr la participación, realizar el trabajo con mejor actitud y orden para alcanzar las metas.
- Flexibilizar los indicadores de desempeño. Si bien la productividad y la calidad son la meta de las empresas, frente a la realidad que vivimos, es necesario que, al medirlas en el futuro, se tomen en cuenta los factores que influyen en la vida del personal; de esta forma el negocio puede aspirar a un crecimiento real.
- Utilizar las tecnologías de la información y la comunicación. Sin duda, el trabajo a distancia será una constante en las empresas, así como el uso de canales digitales para la difusión de su oferta. El personal debe ser capaz de utilizar herramientas tecnológicas que permitan sistematizar la información, llevar el control de ventas y territorios e incursionar en nuevos canales, como el comercio electrónico, encuestas de satisfacción, ventas por medio de redes sociales o como canal de comunicación con proveedores, soluciones postventa o en bases de datos de recursos materiales y humanos, entre otros ejemplos.

El valor del capital humano, necesario en cualquier proceso dentro de la organización, radica en el cúmulo de capacidades y competencias que requiere para llevar a cabo sus funciones y según cómo las realice puede representar la diferencia respecto de otras empresas. Es importante que analice cuáles son sus actividades primarias y cuáles las de apoyo. Para este propósito, le ayudará determinar las habilidades o competencias distintivas para tener una ventaja competitiva que cree valor para la empresa (Figura 1).

Figura 1. Cadena de valor de Porter



Fuente: Elaborada con base en Bonmatí (2011).

## Ruta hacia la transformación

Como cualquier viajero con destino definido, los empresarios deben trazar la mejor ruta para llegar a él, deberán tomar en cuenta los caminos, los medios para llegar, el tiempo y los recursos esperados para mantener a la organización en la ruta. Diseñar un mapa de procesos puede resultar útil para guiar al equipo en el restablecimiento de las actividades y marcar la pauta del cambio para aprovechar nuevas oportunidades.



Foto de Startup Stock Photos en Pexels.

*Alcanzar los beneficios del trabajo colaborativo requiere capacitación, estimular la participación del personal, promover el compañerismo y fortalecer el trabajo conjunto.*

Un mapa de procesos es un diagrama que presenta la visión general de la estructura de la organización, todos los procesos que la conforman y sus principales relaciones. Para diseñarlo, es necesario conocer las entradas y salidas de cada proceso además de todas las conexiones. Tome en cuenta que su mapa debe ser claro y conciso en cuanto a la información que presenta, con ello logrará su objetivo: marcar los procesos más efectivos al considerar las restricciones de recursos.

Para trazar su propio mapa de procesos, le sugerimos definir lo siguiente.

**Procesos estratégicos.** Definidos por la dirección general y gerencia, para implementar la estrategia y planes de mejora, así como el método para tomar decisiones acertadas, fortalecer la operación del negocio y contribuir a mejorar la perspectiva del cliente.

**Procesos clave.** Son aquellos vinculados a la producción de los bienes o servicios que ofrece su empresa; incluyen procesos como el diseño, la planeación y supervisión de la estrategia comercial, de las cadenas de suministros y proyectos logísticos.

**Procesos de apoyo.** Condicionan el desempeño de procesos superiores y determinan el éxito o el fracaso de la organización. Algunos ejemplos son: abastecimiento de materias primas, herramientas, aplicaciones y equipos informáticos y formación del personal.

Al definir un mapa, debe incluir la elaboración de una ficha por cada proceso identificado, así como establecer los indicadores que permitan evaluar su desarrollo. Considere los cambios, especialmente la definición de roles y las responsabilidades de cada persona dentro de la organización. Uno de los beneficios más importantes al utilizar esta herramienta es que mejora el flujo de información entre las distintas áreas funcionales y que, al incorporar objetivos definidos, propicia que los diferentes niveles dentro de la organización se encuentren alineados en la visión general de la empresa.

Es importante destacar que, con funciones y procesos orientados a la construcción de una cadena de valor efectiva y sólida, los niveles jerárquicos se alinearán a los nuevos objetivos definidos en el plan de mejora. A través de un mapa de procesos, su equipo puede llegar de forma eficiente y sin presión a los indicadores que medirán el desempeño a partir de la reestructura de su empresa; en consecuencia, se aprovecharán nuevas oportunidades y podrá reiniciar su camino.

Tome en cuenta que las situaciones de contingencia, como la que estamos viviendo, demandan que las empresas tengan planes de acción emergentes y extraordinarios para actuar en beneficio de la salud biopsicosocial de los colaboradores. Para que su equipo lleve a cabo las actividades bajo un protocolo efectivo y claro de seguridad e higiene, es necesario que sus planes se mantengan actualizados de acuerdo con las modificaciones a la regulación laboral derivadas de la pandemia. Le será útil la Guía de acción para los centros de trabajo ante la COVID-19, publicada por la Secretaría de Salud (2020) en la que puede consultar cómo asegurar las condiciones de salud del personal y las medidas de higiene y sanitización de las áreas de trabajo, así como la importancia de incorporar una actitud de comprensión ante los múltiples factores que pueden afectar la vida de las personas, su ritmo y cargas de trabajo. Para abundar en este tema, se le recomienda la lectura de Mendoza (2020).

## Referencias

- Burgos, B. y López, K. (octubre-diciembre de 2010). La situación del mercado laboral de profesionistas. *Revista de Educación Superior*, XXXIX 4(56), pp. 19-33. Asociación Nacional de Universidades e IES.
- Bonmatí, J. (2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. En *AECE*, Madrid, 10-12. Recuperado de: <<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yfRtyUNJHc8J:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3816159.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx>>
- Mendoza, C., MA. (julio-agosto, 2020). Restaurar las cadenas de valor de manera saludable en *Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*, 184. Recuperado de: <<http://emprendedores.unam.mx/>>
- Secretaría de Salud (20 de marzo de 2020). Guía de acción para los centros de trabajo ante el COVID-19. Recuperado de [https://www.uv.mx/plandecontingencia/files/2020/03/GUI\\_A\\_DE\\_ACCIO\\_N\\_PARA\\_LOS\\_CENTROS\\_DE\\_TRABAJO\\_ANTE\\_EL\\_COVID-19.pdf](https://www.uv.mx/plandecontingencia/files/2020/03/GUI_A_DE_ACCIO_N_PARA_LOS_CENTROS_DE_TRABAJO_ANTE_EL_COVID-19.pdf)
- Tello, P. (23 de junio de 2020). Casi 10 mil empresas cerraron en abril y mayo. *MVS noticias*. Entrevistas. Ciudad de México 102.5 FM. Recuperado de: <<https://mvsnoticias.com/podcasts/segunda-emision-con-luis-cardenas/casi-10-mil-empresas-cerraron-en-abril-y-mayo/#gsc.tab=0>>

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

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

### **Mtra. Norma Angélica Flores Vázquez**

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

# El turismo navega en un mar turbulento

Ma. del Carmen Márquez González  
Beatriz Andrea Pascual Márquez

**El turismo es una de las actividades económicas más afectada por el COVID-19. La industria camina hacia una reinención total. Aquí se presenta algunas claves para entender el momento que vive y superar la crisis a partir del turismo regional.**

**H**asta hace algunos meses, la famosa frase de John Lennon: “La vida es aquello que te sucede mientras estás ocupado haciendo otros planes” definía la experiencia del turismo. La vida turística se desarrollaba a plenitud y los planes iban y venían. Por ejemplo, al finalizar 2019, la industria turística en México se encontraba en su mejor momento. La captación de divisas turísticas en 2019 fue de 24 mil 562 millones 600 mil dólares, y la llegada de turistas internacionales alcanzó el récord de 45 millones 23 mil 665 personas, lo que representó incrementos de 9% y 8.9%, respectivamente, en relación con el 2018 (De la Rosa y Amador, 2020).

No obstante, en cuestión de semanas, las noticias de una pandemia mundial por contagio del virus COVID-19 tomaron por sorpresa a prácticamente todos los gobiernos y sectores productivos, entre ellos al turismo, severamente afectado por el cierre de las operaciones en 83% de los destinos de viaje en el nivel mundial, de acuerdo con datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020a).

Ante el impacto económico de la pandemia, nos preguntamos, ¿qué le espera al turismo en el corto plazo? ¿Cuáles son los retos a los que se enfrentará para levantarse? ¿Cuál será el volumen de pérdidas económicas, de mercado, de la confianza y lealtad del consumidor? ¿Cómo impactará esta situación a las pequeñas y medianas empresas, a las empresas familiares y a los pequeños comercios?



Foto de Yaroslav Danylchenko en Pexels.

## El turista se queda en casa

A finales de 2019, diversos medios de comunicación publicaron que un virus cobraba fuerza entre la población de Wuhan, China (BBC News, 2020). Poco tiempo después, se dio a conocer que Italia, Francia y España comenzaron a tener serios problemas para contener el brote y evolución de este virus; la noticia conmocionó al mundo e hizo temblar las bolsas de valores. El acelerado aumento de casos colapsó los sistemas de salud y los países, uno a uno, cerraron sus fronteras, suspendieron todo tipo de reuniones masivas y paralizaron el flujo de turistas.

Las ciudades italianas de Venecia y Roma, que cada año reciben millones de personas quedaron cerradas; al igual que la Plaza de San Pedro, máximo sitio de culto y veneración del catolicismo, al que acude un promedio de 25 mil visitantes diarios, y París, centro turístico por excelencia en Europa. Si en estos países comenzaban a extenderse los estragos de la pandemia, el mundo debía “poner sus barbas a remojar”.

Más rápido de lo calculado, el virus se propagó a otros países europeos y pronto llegaron los primeros casos a América para causar un efecto dominó. El 27 de marzo de 2020, Estados Unidos superaba los 100 mil casos de contagio, rodeados de especulación financiera y del miedo colectivo. Uno de los momentos más críticos se dio en Nueva York: Frente al colapso de los servicios de salud, se instalaron campamentos médicos en Central Park, lo que encendió la alerta mundial: ¿Esto le está pasando a Estados Unidos, ¡en Nueva York!?

Ante el acelerado avance del virus y su letalidad, la Organización Mundial de la Salud recomendó a los países que la integran tomar como medida de contención el distanciamiento social, lo que llevó a millones de personas a quedarse en casa y a realizar únicamente viajes esenciales al interior de sus países y en algunos casos, como en Europa, al cierre paulatino de fronteras internacionales, así como la cancelación de todo tipo de espectáculos y concentraciones masivas, entre otras.

### **No viajar trae consecuencias**

Entre los problemas que enfrenta la industria turística a raíz de la pandemia por COVID-19, están los medios de transporte aéreos que, al conocer que el virus se importó de China, tomaron medidas urgentes de salud pública como: espaciar los vuelos, cambiar itinerarios y la cancelación de viajes ante el cierre temporal de las fronteras, lo que generó que miles de

turistas quedaran varados a merced de su propia suerte en los aeropuertos, y se sumaron a los que se encontraban en múltiples cruceros convertidos, de la noche a la mañana, en salas de aislamiento.

De la misma forma, atracciones mundiales cerraron sus puertas: los parques Disney y Universal Studios; el Museo del Louvre y la Torre Eiffel, en París; la Gran Muralla China; la ciudad eternamente iluminada de las Vegas; Nueva York, y en México todos los pueblos mágicos y destinos internacionales de playa, como Acapulco y Cancún, por mencionar algunos.



Imagen de Pixabay.

Frente a esta situación, la OMT (2020b) previó tres impactos para el turismo internacional, una vez que las fronteras se abrieran, en los que se manifiestan pérdidas económicas y de empleos en el sector entre 60% y 80% durante el año: a) Pérdida de entre 850 millones y mil 100 millones de turistas internacionales; b) Pérdida de entre 910 mil millones y 1.2 billones de dólares estadounidenses en ingresos por exportaciones del turismo, y c) Entre 100 y 120 millones de empleos directos se vieron amenazados.

Además de la pérdida de empleos, otra área de fuerte impacto fue la caída del peso mexicano frente al dólar que, el 5 de abril llegó a un máximo histórico de 25.71 (Rivera, 2020), lo que incluso para la recuperación de esta industria es un obstáculo, debido al aumento de precios y tipo de cambio por la especulación ante la situación de incertidumbre.

Sin duda, esta coyuntura de salud mundial cambiará el rumbo de la economía globalizada, y con ello el de muchas industrias como el turismo que, durante los últimos 10 años había experimentado crecimiento en todos los sentidos. Tan solo en 2018, durante la celebración por el Día Internacional del Turismo, se dio a conocer que mil 400 millones de turistas internacionales se movilizaron en busca de nuevos lugares y nuevas experiencias, lo que representó un aumento de 6%, respecto de 2017. El gran flujo de viajeros nos da pauta para entender que el turismo juega un papel importante en la economía, pues representa 2% del PIB mundial (Díaz, 27 de septiembre 2019).

El panorama, aunque con el paso de los meses ha cambiado, aún parece sombrío, y las cifras lo respaldan, pues a julio de 2020, fecha en que se escribe este artículo, no está claro si todo regresará a la normalidad como la conocíamos o surgirá una nueva. Lo que sabemos hasta el momento es que, a pesar de que poco a poco nos reincorporamos a las actividades, aún hay eventos académicos, deportivos, musicales y culturales, cancelados; aerolíneas con gran parte de su flota en tierra, con un mínimo de ingresos y que buscan la forma de pagar sueldos y hacer frente a todos los viajes interrumpidos, cambiando itinerarios, vuelos y destinos, afrontando a clientes en pánico y exigiendo soluciones para problemas que nadie había considerado antes.

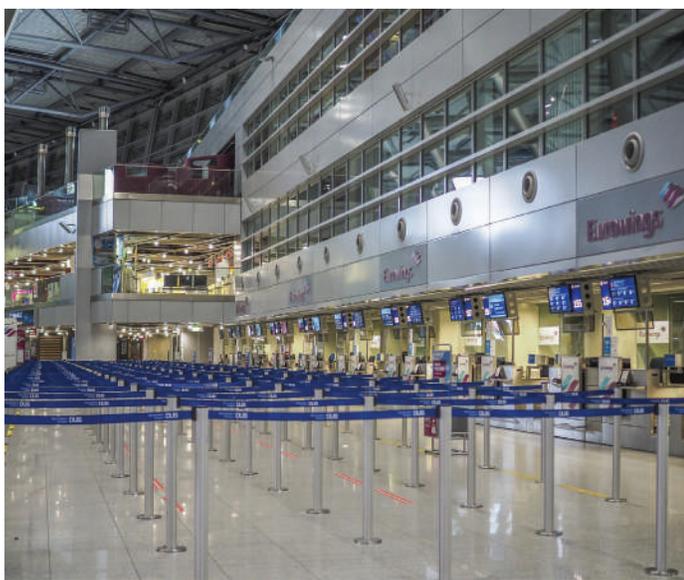


Imagen de Michael Gaida en Pixabay.

### *Estudiar la situación actual del turismo mostrará información que permita trazar el camino para que logre recuperar su posición estratégica*

Ante este panorama, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés) reveló que trabaja con más de 75 gobiernos para documentar y monitorear las soluciones más viables para reducir el impacto económico, y que solicitó a los países realizar mayores esfuerzos para analizar la forma en que las empresas pueden acceder a créditos sin intereses y exenciones fiscales que puedan evitar un colapso inminente (Reyna, 2020).

Si este virus pudo ocasionar tanto caos, resulta difícil estar seguros de que no pase de nuevo o en qué momento estaremos a salvo. No obstante, es necesario analizar la situación en la que se encuentran millones de personas que viven del turismo, desde las grandes empresas aéreas, navieras, hoteleras, agencias de viajes, cruceros, proveedores de seguros, hasta pequeñas organizaciones que realizan actividades complementarias como operadores de *tours*, traductores, guías, empresas de transporte, hoteles, vendedores de comida, artesanos y muchos otros más, que viven del flujo diario de turistas.

En México, el Centro de Investigación y Competitividad Turística (Cicotur) calculó que 93% de las empresas turísticas son microempresas que, ante la cancelación de ingresos, difícilmente tendrán la solvencia económica para enfrentar sus compromisos fiscales, crediticios y laborales. Por lo anterior, el presidente de la Unión de Secretarios de Turismo de México (Asetur) Luis Araiza preveía la pérdida de un millón de empleos en el sector si la situación se agudizaba en México (Dina, 14 de abril 2020). Es por ello que, para trazar una estrategia nacional de recuperación económica de la industria turística, se requiere la participación coordinada tanto de los gobiernos, como de las diversas organizaciones, empresas y los propios viajeros.

Estamos ante un enemigo desconocido que representa una amenaza para la salud y la economía mundial, y aunque diversos países hacen su mayor esfuerzo por desarrollar una vacuna, la inmunización masiva de la po-

blación aún se ve lejana. Por ahora, debemos adaptarnos con la esperanza de que la pandemia sea totalmente controlada para que las actividades sociales y económicas retomen su camino. Lo más probable es que sea un enemigo con el que tengamos que aprender a vivir y que, de ahora en adelante, debemos considerar en cualquier planeación estratégica.

## Cambio de ruta

En un panorama general, la industria turística nacional tendrá un impacto moderado de acuerdo con Cicotur, institución que sostiene: “En un escenario de impacto moderado, se anticipa que la caída en el PIB turístico de México podría situarse en 2020 entre 0 y -1.0%; en un segundo escenario, a partir de un impacto medio, la caída podría ser de entre -1.0 y -3.0%, y, un tercer escenario, ante la posibilidad de que los efectos fueran muy graves, la reducción podría ser de entre -3.0 y -5.0% y mantenerse en terreno negativo en 2021” (Madrid, 2020).

La Asetur coincide con la OMT en que “el mercado nacional va a ser un factor importante para que el sector turismo vuelva a retomar su rumbo, pero, sin duda, el turismo en general va a ser una herramienta preponderante para que la economía del país vuelva a tomar empuje, y de ahí la importancia de estar preparados con una estrategia como Visit México para que el país vuelva a ser de los primeros en ser visitados...” (Dina, 2020, p. 9).



Foto de Alex Azabache en Pexels.

Desde el punto de vista de la Mercadotecnia, el manejo de situaciones de crisis es esencial, por lo que se necesita un grupo multidisciplinario que diseñe planes de contingencia y reactivación del consumo mediante el uso de la creatividad y conocimiento de los elementos que integran el sector turístico. Para trazar una nueva ruta de acción requiere:

**Punto de partida.** Análisis de la situación actual y de las nuevas necesidades del mercado al que está dirigida la empresa turística para reestructurar la propuesta de valor que ofrece o, bien, decidir aprovechar nuevas oportunidades para llegar a otros segmentos de clientes.

**Durante el camino.** Realizar un listado de los medios disponibles para hacer frente a la crisis, esto incluye presupuesto y alianzas clave en la industria para intercambiar servicios, compartir actividades y dividir gastos.

**Llegada al nuevo destino.** Evaluar los resultados de la estrategia implementada, no sólo para un negocio en particular, sino también para toda la cadena de valor que se formó en el camino.

En México, hay iniciativas muy interesantes para la reactivación del turismo; por ejemplo, la invitación de personalidades públicas (influencers) dedicadas al turismo, como el caso de Alan Estrada, quien a través de sus redes sociales invita a sus más de un millón 400 mil seguidores a apoyar al turismo comunitario –uno de los más afectados por esta situación–, mediante la fórmula de “pague ahora y viaje después,” para fondear a las comunidades y familias vulnerables que viven del turismo en zonas rurales y que mantienen los espacios turísticos en óptimas condiciones, además de contribuir a preservar la riqueza cultural y natural (Estrada, 2020).

Este modelo de pago anticipado lo han implementado organizaciones como Rutopía y Fundemex, con la iniciativa Explora México Diferente que agrupa a organizaciones de turismo cuya misión es conservar la naturaleza y su cultura a través de recibir visitantes. Lo mismo sucede con la industria restaurantera que, a través de internet, ofreció la venta de bonos para utilizarlos en fechas posteriores. Entre otros ejemplos, están la cadena de cafés y librerías El Péndulo y el lanzamiento de la aplicación llamada “Ayuda a un restaurante”.

La comunicación también tiene un papel fundamental para la industria del turismo, pues si bien los clientes difícilmente viajarán de inmediato, se espera que lo hagan en los próximos meses, por lo que planear e implementar campañas de promoción en las que se difunda la preparación de los destinos turísticos para recibir a los visitantes tendrá como resultado que los clientes tengan presente los espacios y planeen su próximo viaje.



Foto de Gustavo Fring en Pexels.

Las empresas, junto con los gobiernos, tendrán que encontrar la forma de afrontar la situación y de colaborar para generar políticas públicas que permitan reencontrar el camino dentro de lo que se espera sea la nueva normalidad del turismo global que, con seguridad, obligará a empresas y consumidores a cambiar sus hábitos de consumo a partir de nuevas normas y restricciones sanitarias. España, donde ya se cuenta con una guía de buenas prácticas para la sanitización de establecimientos e higiene de trabajadores del sector turístico, es un buen ejemplo. En México, la Secretaría de Turismo trabajó en nuevos protocolos de atención a viajeros de cara a la reapertura del sector, protocolos que se aplican con rigor en los lugares que ya comienzan a operar.

Lograr la confianza del consumidor supone un gran reto para las organizaciones, y más desde las circunstancias actuales. Para las empresas turísticas es fundamental ofrecer al consumidor la tranquilidad de volver a lugares sin riesgos sanitarios para que, al salir del confinamiento, sientan que la espera ha valido la pena. Aunque el horizonte se ve sombrío y aún no se vislumbran los rayos de sol, el trabajo colectivo y la estrategia de mercado pueden ser los cimientos para reconstruir lazos y puentes en la industria turística.

Una opción que se vislumbra a corto plazo es la expansión del turismo nacional, local, rural y ecoturístico, pues una de las grandes lecciones de esta pandemia se relaciona con la importancia de la conservación de los ecosistemas que hemos sobreexplotado. Los elementos que conforman los modelos de turismo ambientalmente responsables pueden adoptarse en los grandes puntos de concentración turística. Otra estrategia de corto plazo es establecer alianzas con las compañías aseguradoras que comenzarán a revisar sus contratos de prestación de servicios para ofrecer mejores coberturas para las empresas y viajeros.

Es importante considerar que las crisis también son grandes oportunidades de cambio y de crecimiento donde la creatividad debe salir a flote para reorganizarnos, reestructurarnos y recomponernos. La industria del turismo enfrenta un gran reto para gestionar la crisis y mitigar el impacto, no sólo en busca de una recuperación económica, sino también para reinventarse y resurgir fortalecida, con estrategias sostenibles y ambientales, y aprovechar oportunidades en este nuevo mundo que busca reconfigurarse por medio de la comunicación a distancia y las redes sociales.



Foto de Lisa Fotios en Pexels.

Recordemos la frase atribuida a Charles Darwin: “En la lucha por la supervivencia, los más aptos ganan a expensas de sus rivales porque consiguen adaptarse mejor a su entorno”. Esta experiencia es y será una gran lección que nos enseñará a salir de la zona de confort, y la creatividad es un factor fundamental que debe guiarnos en la búsqueda de innovaciones que impulsen estrategias eficientes que, de ahora en adelante, permitan a los visitantes recuperar la confianza para sentirse seguros al viajar.

## Referencias

- De la Rosa, A. y Amador, O. (10 de febrero 2020). Turismo foráneo: México rompe récord, pero esconde debilidad. *El Economista*. Recuperado de: <<https://www.economista.com.mx/empresas/Turismo-foraneo-Mexico-rompe-record-pero-esconde-debilidad-20200210-0020.html>>
- Díaz, G. L. (27 de septiembre 2019). Las cifras del Turismo a Nivel Mundial. National Geographic. Recuperado de: <[https://viajes.nationalgeographic.com.es/a/cifras-turismo-a-nivel-mundial\\_14640/2](https://viajes.nationalgeographic.com.es/a/cifras-turismo-a-nivel-mundial_14640/2)>
- Dina, E. (14 de abril 2020). ¿Cómo enfrenta el sector turístico el Covid-19 en México? *El Universal*. Recuperado de: <<https://www.eluniversal.com.mx/cartera/como-enfrenta-el-sector-turistico-el-covid-19-en-mexico>>
- Estrada, A. (8 de abril 2020). Cómo apoyar al Turismo comunitario en tiempos de Cuarentena. Facebook Alan por el Mundo. Recuperado de: <<https://alanelmundo.com/?s=apoyar+al+turismo+comunitario>>
- Madrid, F. (2020) Coronavirus y Turismo. Centro de Investigaciones y Competitividad Turística. Documento 6. Recuperado de: <[https://www.anahuac.mx/mexico/cicotur/sites/default/files/2020-03/Doc06\\_Coronavirus\\_Turismo\\_CICOTUR.pdf](https://www.anahuac.mx/mexico/cicotur/sites/default/files/2020-03/Doc06_Coronavirus_Turismo_CICOTUR.pdf)>
- Rivera, R. (5 de abril 2020). Dólar toca nuevo máximo histórico de 25.71. *El Financiero*. Recuperado de: <<https://www.elfinanciero.com.mx/mercados/peso-se-deprecia-54-alcanza-las-25-12-unidades-por-dolar>>
- Organización Mundial del Turismo (28 de abril 2020). El 100% de los destinos del mundo ha restringido ya los viajes a causa de la Covid-19, OMT. Recuperado de: <<https://www.unwto.org/es/news/covid-19-restricciones-viajes>>
- Organización Mundial del Turismo (20 de mayo 2020). Las cifras de turistas internacionales podrían caer un 60-80% en 2020, informa la OMT. Recuperado de: <<https://www.unwto.org/es/news/covid-19-las-cifras-de-turistas-internacionales-podrian-caer-un-60-80-en-2020>>
- Reyna, Q. J. (22 de marzo 2020) Covid.19 aniquila un millón de empleos en turismo: WTTC. *La Jornada*. Recuperado de: <<https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/03/22/covid-19-aniquila-un-millon-de-empleos-en-turismo-wttc-755.html>>

### **Mtra. Ma. del Carmen Márquez González**

Academia de Administración Avanzada  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
cmarquez@fca.unam.mx

### **Mtra. Beatriz Andrea Pascual Márquez**

Academia de Mercadotecnia  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
apascual@fca.unam.mx

# Las decisiones de hoy podrán o no mejorar su futuro

*Ricardo Cristhian Morales Pelagio*

De la pertinencia de las decisiones que tome ahora, en medio de la actual crisis sanitaria, dependerá la reactivación de su negocio. Cuide que todos los implicados sean tomados en cuenta, que haya flexibilidad y busque nuevas áreas de oportunidad.

Es innegable que la realidad que vivimos es poco alentadora: desempleo, decrecimiento del ingreso, así como un deterioro en los niveles de vida en general. Ése es el escenario al que nos enfrentamos en esta crisis de 2020. Lo más simple sería culpar a la pandemia o al gobierno por no rescatar las empresas y formar parte de la crónica de una quiebra anunciada. Sin embargo, sumergirse en la desesperación no es lo que distingue al emprendedor mexicano, quien a pesar de la adversidad tiene una historia de éxitos. Por eso, aquí reflexionaremos acerca de la necesidad que tiene el país de que los emprendedores trabajen para salir de esta crisis. De acuerdo con Peter Drucker, el largo plazo no se construye con las decisiones futuras, sino con las decisiones presentes, por lo que es fundamental saber cuáles son convenientes y cuáles no.



Imagen de Atef Khaled en Pixabay .

En primera instancia, si busca reducir costos, antes de despedir a sus trabajadores reflexione acerca de la conveniencia para su negocio tanto en el corto como en el mediano y largo plazo. Considere el trabajo y dificultad que le tomó reclutar a su personal, el tiempo y esfuerzo que invirtió en capacitarlo y formarlo para volverse un especialista de su negocio y, sobre todo, esa persona en la que ha depositado su confianza, y le ha delegado autoridad para atender a los consumidores.

Cuando el trabajador se va, requiere emplearse y esto lo puede lograr en otra empresa, que aproveche las capacidades que a usted le costaron tiempo, dinero y esfuerzo desarrollar. Otra de las opciones de la persona sin empleo es aplicar el conocimiento y experiencia adquiridos en su trabajo para innovar y emprender su propia empresa. Hoy más que nunca, usted requiere de la experiencia y capacidad de sus empleados, hágalos saber que necesita de creatividad y esfuerzo para sacar adelante a la empresa; estimule su capacidad para desarrollar ideas que le permitan seguir trabajando para generar ingresos –desde luego, sin arriesgar su salud o contravenir las disposiciones sanitarias–, ya sea en la empresa o a distancia; si saben que cuentan con su apoyo tendrán la confianza para asumir diversos retos.



Foto de Artem Beliaikin en Pexels.

A partir de que habrá menos empleo e ingreso, será necesario establecer una política de precios accesible –sin entrar en una guerra de precios con la competencia–, clave para mantener su clientela y volumen de ventas. Es comprensible que el emprendedor busque mantener su margen de ganancia o utilidad que representa el porcentaje de los ingresos por ventas que obtendrá por cada 100 pesos después de pagar todos los costos y gastos (Morales, 2019a). Sin embargo, muy probablemente sus compradores actuales y potenciales tendrán presupuestos reducidos, por lo que no estarán en condiciones de pagar cualquier precio. En ese caso, lo más recomendable será establecer una estrategia de volumen, quizá su margen de ganancia no sea el mismo que tenía antes de la pandemia o el que usted desearía, pero un mayor volumen de ventas le significará un flujo de efectivo que lo mantendrá operando y con el tiempo volverá a tener utilidades.

La decisión de incrementar el volumen de producción y en consecuencia de ventas, le permitirá prorratear entre más unidades los costos fijos y no por esto debe pensar en abandonar su aspiración a obtener utilidades y reinvertirlas en su desarrollo. La decisión de realizar una revisión cuidadosa de los costos que sí le generan ventas, le permitirá fijar mejor los precios de sus bienes y servicios para adaptarse a la situación actual. En el corto plazo, si no se encuentra en los sectores estratégicos –salud, alimentación, seguridad, distribución o comercio digital– es difícil obtener utilidades o crecer (Morales, 2019b).

Recuperar la confianza del consumidor con buenos productos a precios accesibles, le traerá tiempos de crecer y ser rentable, pero para ello, debe asegurarse de que la empresa sobreviva, por lo que a través de una estrategia de precios bajos puede incrementar el volumen de ventas ya sea por un aumento de las unidades adquiridas o de la frecuencia de compra. Los precios accesibles también pueden atraer a segmentos de compradores de menos ingresos que antes no podían adquirir sus productos e incluso segmentos de clientes de mayores ingresos que han decidido economizar para pagar otros productos.

Es importante mantener la calidad, por lo que las alianzas y acuerdos con proveedores deben fortalecerse no sólo para poder participar en una cadena de valor, sino también para no endeudarse. En la medida de lo posible y de acuerdo con la naturaleza de su negocio, busque acuerdos de intercambio o trueque que pueden ser una buena decisión para subsanar la falta de ingresos y financiar su operación, ya sea compartiendo el transporte o la fuerza de ventas. Incluso sus distribuidores pueden incorporar servicios que antes usted realizaba y que ahora a ellos les permite vender y mantenerse al igual que usted.



Foto de Lina Kivaka en Pexels.

Lo importante es la comunicación, la transparencia con la que se lleven a cabo los acuerdos y buscar que todas las partes obtengan beneficios. Sus proveedores y clientes también sufren de los estragos de la actual situación, por lo que este tipo de medidas puede no sólo ser una solución temporal, sino que con el tiempo podría fortalecerse y convertirse en la diferencia que les permita no sólo sortear la crisis, sino incluso generar una ventaja competitiva sostenible a partir de la colaboración y la solidaridad.

## *Conocer el nuevo comportamiento de sus clientes, le producirá rendimientos que en otro momento no hubiera considerado, como su lealtad*

Sin duda, los retos que impone la situación actual obligan a los empresarios a salir de su zona de confort y los motiva a ser más flexibles y buscar oportunidades en las que antes no habían pensado. Esto sin duda requiere investigar lo que busca el mercado y cómo lo quiere hoy. Preguntar nos puede llevar a conocer lo que desean los consumidores, más allá de lo evidente, y a buscar la manera de proporcionárselos de manera eficiente –es decir con el mayor aprovechamiento de los recursos–, segura y sustentable. Éste es el momento de buscar nuevos segmentos de consumidores y productos nuevos, no necesariamente para el comprador, sino para la empresa que antes se resistía a producir o comercializar.

Seguramente, habrá agotado sus ahorros y no podrá realizar grandes inversiones de capital ni financiar sus proyectos endeudándose. No obstante, puede adaptar su capacidad instalada y recursos para poder proveer un producto o servicio adicional a los que ofertaba. Hacerlo con un bajo precio le permitirá tener un ingreso extra y cubrir los costos fijos de la empresa. Recuerde que las grandes empresas transnacionales en época de crisis han abarcado segmentos de mercado que habitualmente no eran su objetivo, por lo que es de esperar que se incremente la competencia. Esto significa analizar bien las oportunidades que se le presentarán, dado que el consumidor será más exigente en materia de higiene y seguridad o tendrá que ejecutar las acciones con toda precisión y para satisfacer a los compradores.

Debido a la necesidad de incrementar el capital que le queda, puede verse tentado a hacer inversiones financieras especulativas o en bolsa para incrementar sus recursos en el corto plazo, ¡no lo haga! Es de esperar que haya sugerencias por parte de los asesores respecto de un alza significativa de ciertas acciones o activos financieros, algo que no necesariamente ocurrirá más allá del corto plazo, además de que representa un alto riesgo y puede llevarlo a perder el capital que le queda.

La recomendación de no hacerlo obedece no sólo a que usted no está habituado a adoptar posiciones especulativas de alto riesgo, sino también a que los precios de los activos financieros suelen estar sesgados por los especuladores y realmente no están justificados o reflejan la realidad de la situación. Usted corre el riesgo de que haya un ajuste en el mercado y pierda su capital y en consecuencia la fuente de la que surgieron esos recursos. Tenga cuidado: especialistas financieros han advertido de incongruencias en el mercado norteamericano al romper máximos históricos hace unas semanas cuando la economía estaba en su peor momento.

Por último, es necesario recordar que ya hemos pasado por otras crisis que han castigado severamente a la economía y empresas, especialmente a las Pyme. La crisis de 1994 y la más reciente en 2008 implicaron la quiebra y el desempleo para muchas personas. No obstante, de acuerdo con Ramírez (2020) esta crisis no tiene precedente. A pesar de ello, el espíritu emprendedor surgió cuando más problemas había en el país. En ambas experiencias, las mujeres, estudiantes, madres, hijas y recién desempleadas emprendieron y tuvieron éxito cuando era más difícil hacerlo dadas las condiciones económicas. En gran medida, fueron inspiración para otras y otros emprendedores que innovaron y vencieron los obstáculos por más duros que fueron; la recuperación de la economía fue en gran medida gracias a ellas.



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

Esto no significa que esté minimizando la situación o que el camino por recorrer sea fácil. De acuerdo con Cervantes (2020), se requiere un gran trabajo de colaboración para superar las adversidades y anteponer el interés común al individual. La recuperación de la economía no ha venido, principalmente, de las grandes empresas transnacionales o que cotizan en bolsa, sino justamente de las pequeñas y medianas empresas. Esta vez no será la excepción.

Quizá en el peor de los escenarios habrá que empezar de cero o de casi nada; pero antes de desalentarse o pensar en no volver a emprender, debe recordar que cuando inició estaba igual: empezó de la nada, quizás solo y sin experiencia en el negocio que iba a iniciar. En esta ocasión, empezará con conocimiento y experiencia de años en el negocio, quizás con un equipo de trabajo, gente de confianza que están dispuestos a trabajar juntos.

Todos confiamos en el emprendedor mexicano, porque reconocemos su capacidad de sobreponerse a la adversidad y que logrará generar empleos, y con ellos la recuperación de la economía nacional, que no podemos esperar de los flujos de capital o la bolsa de valores. En este esfuerzo no está solo: cuenta con las instituciones académicas y los diversos apoyos (capacitación, asesoría y consultoría) que proporcionan tanto sus académicos, como en sus programas Hospital para pymes o la Asesoría fiscal gratuita.

Al final, efectivamente, habrá estrés y presión, pero recuerde que la base está en la salud y el impulso en la familia; habrá momentos de gran presión, sin embargo el emprendedor mexicano tomará mejores decisiones que antes de la pandemia. La historia así nos lo ha demostrado. Tenga confianza en su capacidad. Con certeza, éste no es el fin, sino otra crisis más de la que saldremos adelante y habrá nuevas historias que nos inspiren.

## Referencias

- Cervantes J. M., (2020, julio-agosto). Perspectivas macroeconómicas en México antes y después de la crisis global 2020. *Emprendedores*, 184, pp. 49-54. Recuperado de: <emprendedoresunam.com.mx>
- Morales Pelagio, R. C. (2019a, marzo-abril). Invertir o repartir dividendos: ése es el dilema para generar valor. *Emprendedores*, 176, pp. 28-31. Recuperado de: <emprendedoresunam.com.mx>
- Morales Pelagio, R. C. (2019b, mayo-junio). ¿Conoce las implicaciones derivadas de su inversión de corto y largo plazo? *Emprendedores*, 177, 9-13. Recuperado de: <emprendedoresunam.com.mx>
- Ramírez C. E., (2020, julio-agosto). Condiciones económicas en México, las diferencias entre 2009 y 2020. *Emprendedores*, 184, pp. 6-11. Recuperado de: <emprendedoresunam.com.mx>

**Dr. Ricardo Cristhian Morales Pelagio**

División de Investigación

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

pelagioricardo@hotmail.com

# Reconstruya su estrategia de servicio al cliente

*Luis Hernán Orellana Santibáñez*

**El cierre de comercios e industrias puso de manifiesto la importancia de mantenerse en contacto con sus consumidores y usuarios de servicios. Asimismo, exige de las organizaciones la puesta en marcha de medidas que muestren su interés por ellos.**

**A** comienzos de este caótico 2020, se popularizaron, en diversos portales digitales de medios de comunicación nacional, los resultados de la encuesta de brechas en la experiencia del cliente para pequeñas y medianas empresas (Pyme) que realiza la compañía global Zendesk, con sede en San Francisco, California. Esta empresa danesa, especialista en Customer Relationship Management (CRM) y diseño de software para relaciones con el cliente, dio a conocer, entre otros resultados, uno que llama la atención por el impacto y vinculación que posee con las Pyme en su afán por reconstruir la relación con el cliente, y que pudo perderse o notar que no existía a raíz de la pandemia.

El estudio de Zendesk (2019) contó con la participación de 9 mil Pyme registradas en Zendesk Benchmark en el mundo. Entre otros resultados, señala que 7 de cada 10 clientes encuestados fueron más exigentes con la Pyme que con las grandes empresas cuando se trata de evaluar el servicio que reciben de unas y de otras. A pesar de que los resultados pudieran considerarse tendenciosos, pues venían de una empresa que se dedica a ofrecer servicios relacionados, no debería extrañarnos el resultado, ya que los clientes al evaluar el servicio lo hacen independientemente del tamaño o giro de la organización, y sólo responden a lo que perciben del servicio que les entregan.

Ante las diferencias en magnitudes o tamaños que existen entre las organizaciones, es claro que las Pyme tienen desventaja, hasta cierto punto, respecto de las grandes empresas. Un asunto que debería estimular el debate respecto del alcance real que poseen para esti-

mular y desarrollar sus capacidades disponibles y lograr satisfacer mejor las crecientes expectativas de los clientes. Sin embargo, esto no significa que la batalla por dar un servicio de calidad al cliente, la tiene perdida la Pyme; por el contrario, es una evaluación que refuerza la necesidad de diseñar estrategias destinadas a alinear la organización con el cliente, un fundamento que a esta altura resulta básico y se debe abordar de forma directa y estructurada.

Esta orientación hacia el cliente, que por cierto debe estar esencialmente en la misión y visión de la organización, debería vivirse a través de sus principios y valores por quienes regulan las interacciones y comportamientos del personal, así como en las decisiones que se toman y afectan su quehacer general. Para esto, es de ayuda recordar a Albrecht y Zemke (1988), quienes sugieren abordar de manera uniforme e integral los distintos elementos organizacionales con una marcada orientación a la calidad del servicio a fin de que ésta sea la fuerza motriz para la operación de cualquier negocio.



Foto de Andrea Piacquadio en Pexels.

El propio Albrecht creó, en la década de 1980, el triángulo del servicio, un modelo que brinda a las empresas prestadoras de servicios los medios para maximizar la experiencia con el cliente. De esta forma, no sólo refuerza la posición del cliente, sino que también lo coloca en el eje central de toda la organización. Así, desde la definición de la estrategia de servicio, pasando por los sistemas y métodos, hasta llegar a los empleados, alinear estos elementos en torno al centro de su modelo, es decir, el cliente.

Figura 1. Triángulo del Servicio



Fuente: Elaboración propia a partir de Albrecht y Zemke (1988).

Es ahí donde se abre una oportunidad para que organizaciones pequeñas y medianas efectúen un proceso de alineamiento basado en el servicio, que resulta viable debido a su relación no tanto con el número de clientes, sino con lo bien que se conozca sus necesidades y expectativas insatisfechas con el servicio.

Este alineamiento también requiere al líder correcto, que sea capaz de impregnar pasión por servir al cliente y compromiso con el personal. Esta persona facilitará salvar aquellas barreras o resistencias que impiden vivir el enfoque en el servicio durante todo el proceso y que puede verse retratado en el ciclo del servicio de Albrecht, mencionado en Duke (2005), y que tiene relación directa con hacerse cargo de los momentos de la verdad presentes en él mismo y que son soportados por los empleados que entregan el servicio al cliente. Recordemos que los momentos de verdad, de acuerdo con Perdomo y Prieto (2009), se refieren a la interacción cliente-empleado que parte de la intervención realizada por Jan Carlzon para entrenar y capacitar a su personal en atención a clien-

tes y servicio amigable, en la década de 1980, cuando fue presidente de Scandinavian Airline System.

A la luz de los resultados del estudio de Zendesk, es preciso preguntarse: ¿Desde qué óptica estamos organizando y dirigiendo nuestra estrategia enfocada en el servicio? El aumento de la competencia y la escasa diferenciación en la mayor parte de los productos nos lleva a buscar en la calidad en el servicio una ventaja competitiva. Arellano (2017) afirma que hacer del servicio lo que nos diferencia y destaca sobre la competencia requiere estar convencido de que el servicio es por naturaleza un asunto complejo.

Duke (2005) hace referencia justamente a la compleja naturaleza del servicio, su intangibilidad, la variabilidad con la que se produce según los recursos, tecnología y volumen; a la inseparabilidad respecto de los agentes que intermedian en él hasta llegar al cliente y, finalmente, la heterogeneidad en la expectativa que genera y en la evaluación de lo que se recibe. Por lo que, si de algo podemos estar seguros, es de que si al menos alineamos a nuestro personal para que identifique mejoras en los sistemas, métodos y procesos, serán posible definir el papel que tendrá el personal en los momentos de la verdad y el rol del liderazgo será crítico.



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

## *Sin importar la época, giro o forma de contacto, el trato al cliente es la mejor inversión de un emprendedor*

Connellan menciona que “cualquier persona que eleve las expectativas de los clientes” (Connellan, 1997, p. 23), se convierte en la verdadera competencia en el momento de comparar el nivel de servicio; por lo que quien satisface mejor al cliente, independientemente del tipo de negocio, se transforma en el ganador en esta comparación. Si bien esto puede parecer excesivo, debe ser el principio fundamental en aquellas organizaciones que deseen diferenciarse con base en el servicio; por lo que será fundamental que incorporen tanto a los líderes como a los empleados que sientan por el servicio una inclinación poderosa.

Ahora bien, ¿cómo podemos saber si nuestros empleados tienen las habilidades que se requieren para vivir el servicio en un nivel de clase mundial? Aquí es donde surge la necesidad de contar con una administración de recursos humanos que integre en sus procesos, desde la obtención y desarrollo del talento, un enfoque basado en competencias, pues no basta con que los empleados conozcan mucho de calidad, de la compañía y de servicio al cliente. Por tanto, será preciso que pongan estos conocimientos en práctica cada vez que estén frente a los clientes y, en cada momento de la verdad, muestren la actitud que hará la diferencia.

Perdomo y Prieto (2009) se refieren a las competencias que Leonard Berry, a mediados de la década de 1990, consideraba que eran críticas en el personal de liderazgo, entre ellas, la visión de servicio, creer en otros, querer el trabajo y la integridad. Es preciso que, en el momento de reclutar, seleccionar o desarrollar a quienes tengan un rol de liderazgo, se les evalúe en estas cuatro competencias; quienes las reúnan no sólo serán personas que tendrán una contribución y compromiso importantes con el personal de la organización y con su estrategia de servicio, sino también contribuirán a que estos se alineen.

Es preciso señalar que adoptar un enfoque en el cliente, implica un giro, principalmente porque serán los resultados los que midan qué tanto se está impactando

positivamente al cliente. Por tanto, será fundamental que los líderes se transformen en referencia, que sepan motivar y desplegar el talento de su gente para hacer de la organización un gran sistema de aprendizaje y de mejora continua. Al respecto, Lescano sostiene: “Los empleados se orientan al servicio si hay unidad en la organización, lo cual consiste en compartir valores morales que permitan edificar una cultura homogénea en el interior de la empresa” (Lescano, 2011, p. 39). De esta forma, es evidente la necesidad de crear un clima de consistencia en el liderazgo ejercido desde el nivel superior de la organización, pasando al resto de los niveles tácticos y operativos.

En la medida en que el liderazgo, enfocado en el servicio, alcance un nivel alto de congruencia entre la visión, la estrategia y la conducta del personal, será posible que se cree valor para el cliente y con ello será posible lograr una ventaja competitiva.

## Referencias

- Albrecht, K. y Zemke, R. (1988). *Gerencia del Servicio*. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Arellano, D. H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominio de las ciencias*, pag. 72-83.
- Connellan, T. (1997). *Las siete claves del éxito de Disney*. México: Panorama empresas.
- Duke, Y. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR*, pp. 64-80.
- Lescano, L. (2011). *La orientación al cliente, los roles y la formación de los mandos intermedios en las organizaciones de servicio*. España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Perdomo, Y. y Prieto, R. (2009). *El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia de servicio*. CICAG, pp. 19-31.
- Zendesk (24 de julio, 2019). *Releases Benchmark Reports on the Biggest Gaps in Customer Experience for Small and Midsize Companies*. Recuperado de: <<https://www.zendesk.com.mx/company/press/zendesk-releases-benchmark-reports-biggest-gaps-customer-experience-small-midsize-companies/>>

### **Mtro. Luis Hernán Orellana Santibáñez**

Doctorado en Ciencias de la Administración  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
lh.orellanasanti@gmail.com



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

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

¿Qué puedes encontrar en FCA Publishing?



• Libros

• Revistas

• Material Educativo

• Casos de enseñanza

• Ponencias

• Apuntes

• Materiales audiovisuales

y mucho más...



Publicaciones  
Empresariales  
**UNAM • FCA**  
Publishing



/FCAUNAMOFICIAL