

# Disruptivo.tv Contenido de Impacto Social

**EMPRENDEDOR  
SOCIAL**

socialab

DISRUPTIVO™

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

➤ Juventud y  
solidaridad para  
reconstruir la  
economía

➤ Consideraciones para exportar en el  
nuevo escenario en aduanas y puertos

Impulse su negocio desde la *nube*

# 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

**Disruptivo.TV**  
Fotografía de 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

**Mtro. Alfonso Ayala Rico**  
Secretaría de Planeación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# El correo del lector

Samantha recibió la primavera con una contingencia de salud pública de nivel mundial que le dio un giro de 180° a su vida cotidiana, y nos atreveríamos a asegurar que a la de todos los seres vivos del planeta. Ella estudia Diseño y Comunicación Visual, es hija única y su madre es dueña de una estética. Debido a las acciones implementadas por el gobierno federal para evitar la propagación del Sars Co-V2, el negocio de la madre de Samantha, al igual que millones de empresas, cerró por considerarse una actividad no esencial y con ello eliminó la única fuente de ingresos, que en el mejor de los casos les permitía vivir el día a día.

En este contexto de emergencia, en la Facultad de Contaduría y Administración se diseñó el programa Hospital para PyMEs con la intención de apoyar a micro y pequeñas empresas para atender los efectos económicos provocados por la pandemia. Es un trabajo integral en el que participan diversas áreas, como la División de Investigación, el Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, la División de Educación Continua y la Secretaría de Divulgación y Fomento Editorial.

Entre las actividades realizadas a distancia, hay consultorías, cápsulas informativas, conferencias, cursos, talleres, cuadernillos digitales, etc. La cuarentena de impacto nacional motivó al Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez, presidente del Consejo Nacional Directivo de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, a invitar a sus integrantes a sumarse a dicho proyecto; más de 25 instituciones públicas y privadas de educación superior, aceptaron.

Algunos de los especialistas que participan en el programa abordan temas fiscales, de recursos humanos, ventas y mercadotecnia, sistemas, entre muchos otros, y orientan a los emprendedores. Ellos ofrecen sus conocimientos y experiencia para conservar a los clientes y mejorar la manera en la que ofrecen sus bienes y servicios, haciendo el mejor uso posible de los recursos con que cuentan y privilegiando la seguridad e higiene, además del trato.

La FCA también recibió, a distancia, a la 2ª generación del Programa Académico de Capacitación para el Empoderamiento de la Mujer. Uno de sus objetivos es orientar a las mujeres que requieren asesoría, consultoría o capacitación para impulsar su empresa. Así, aquellas mujeres que resultaron afectadas por la pandemia, como la mamá de Samantha, tienen una oportunidad para dar continuidad a su negocio en medio de esta nueva realidad que avanza entre adaptaciones y la esperanza de tiempos mejores.



# En el número 186

6

Tecnología, innovación y competitividad  
**¿Cómo sé si es momento de crecer?**

Estefanny Guadarrama Sánchez

10

Ventas y Mercadotecnia  
**Claves para el diseño de una estrategia de redes sociales**

Blanca Huitrón Martínez

15

Sustentabilidad y responsabilidad social  
**Certificación como empresa B: un caso en el sector agrícola**

Ximena Márquez Hernández  
María Dolores Martínez García

19

Emprendimiento social  
**Juventud y solidaridad para reconstruir la economía**

Julio César Olvera Hernández

24

Las empresas hablan  
**Disruptivo.tv: Contenido de Impacto Social**

Sair Alejandra Martínez Hernández

31

Negocios internacionales  
**Consideraciones para exportar en el nuevo escenario en aduanas y puertos**

Sergio Chávez Castañeda



35

### Informática administrativa

#### Impulse su negocio desde la *nube*

Carla Renata Rosas Moreno  
Joel Ramírez Cruz

40

### Ventas y mercadotecnia

#### Promoción de ventas para atraer de nuevo a los clientes

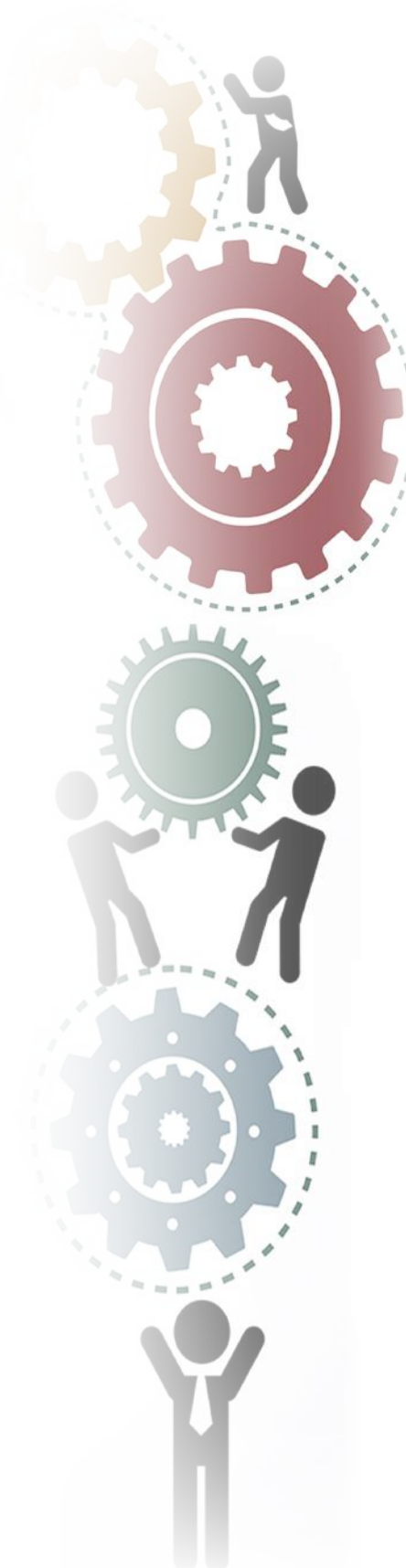
Salvador Carreño González

45

### Finanzas y Economía

#### Mitos y realidades acerca del punto de equilibrio

Ana Lilia Contreras Villagómez





# ¿Cómo sé si es momento de crecer?

*Estefanny Guadarrama Sánchez*

**El crecimiento de la empresa es una labor de observancia aguda y evaluación objetiva por parte del emprendedor. Crecer, principalmente hoy, parte del trabajo en equipo que logre organizar para diseñar una operación efectiva que satisfaga necesidades sociales.**

**C**uando se emprende, es común contar con una planeación básica y tomar decisiones de acuerdo con el desarrollo de los acontecimientos, pues la prioridad es administrar un día a la vez. Si bien esta forma de administrar ha permitido la operación de las pequeñas y medianas empresas (Pyme) en México, situaciones como la pandemia que vivimos pone en evidencia los escasos elementos de planeación frente a las amenazas del entorno.

A raíz de los hechos que han marcado el año 2020, la constante es un ciclo de ventas cada vez más largo, disminución en la demanda de productos, complicaciones para sostener empleos, cubrir pagos a proveedores, cumplir con obligaciones fiscales, alinearse a los nuevos protocolos oficiales de higiene y seguridad, así como el impacto de todo esto en los costos, entre otros escenarios no previstos.

Uno de los principales frenos para el crecimiento y un problema para el desarrollo de las Pyme es la escasa medición de los niveles de desempeño y rentabilidad. En la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce), se muestra –por un lado– que 66.5% de las microempresas no monitorea indicadores y –por otro– que sólo 28.2% de las Pyme mexicanas monitorea de tres a cinco indicadores claves, mientras que 8.8% monitorea 10 o más indicadores. Así, 63% restante no monitorea indicadores (Inegi, 2018).

La situación de las Pyme se agudizó aún más a raíz de la crisis económica derivada de la pandemia por la

COVID-19. De acuerdo con la encuesta realizada por Facebook y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 61% de las Pyme mantuvieron operaciones durante el periodo de confinamiento (marzo-junio de 2020); sin embargo, 66% de ellas registró una disminución en sus ingresos respecto del mismo periodo del año anterior; 34% disminuyó el número de empleados de su nómina, mientras que 30% pronostica que tendrá complicaciones con el flujo de efectivo en el corto plazo (Facebook, 2020).

Frente a este escenario lleno de obstáculos, pareciera osado pensar en crecer; no obstante, la decisión de retomar el camino y consolidar a la empresa no es imposible. El primer paso es identificar las señales que le darán la pauta para saber si su empresa está lista para escalar al siguiente nivel.



Foto de Visual Tag Mx en Pexels.

## Señales para crecer

Como todo plan, el de crecimiento empresarial tiene un objetivo primordial: avanzar y acercarse de la manera más ordenada y clara, en el tiempo preciso, al lugar que cada empresa quiere tener en su sector. Sin importar el tipo de organización o su tamaño, un plan de crecimiento debe identificar los siguientes factores claves.

### Cientes

Lo primero que debe hacer es preguntarse si la cartera de clientes con la que cuenta continúa sólida, es decir, que le permita garantizar ventas continuas. Los compradores ocasionales y la demanda temporal o estacionaria pueden contribuir a sostener la compañía; no obstante, lo más importante es contar con una fuente de ingresos compuesta por clientes leales y recurrentes.

Si bien la pandemia ha puesto a prueba la fidelidad de muchos clientes, sobre todo de empresas productoras de artículos que no son de primera necesidad, también representa una oportunidad para aquellas que logran satisfacer los deseos y superan las expectativas de los consumidores. Es el caso de 57% de las Pyme que aumentaron 25% sus ventas, al priorizar la promoción en internet como principal canal de distribución a partir del periodo de sana distancia (Facebook, 2020).

Estudie su oferta y determine si los productos o servicios son aún diferentes de la competencia o, bien, qué motiva a sus clientes a elegir los de su empresa, y más aún: qué los lleva a recomendarla, por ejemplo la calidad que brinda, que cumple lo que les promete, que respeta el plazo de entrega y/o buscan atributos inherentes al producto o servicio. Contar con la aprobación de los consumidores es fundamental para partir de la confianza de que lo que hacen es correcto, pero también es susceptible de mejorar si busca incursionar en nuevos mercados.

### Equipo de trabajo

La plantilla que compone su negocio es lo más valioso con lo que cuenta, por ello es indispensable saber cómo se encuentran y si están en condiciones de desarrollar su máximo potencial para alcanzar las nuevas metas de crecimiento. Examine el nivel de capacitación con el que cuentan, centre su atención en los procesos productivos, busque la estandarización y oriente el trabajo a cumplir con la calidad esperada. Observe la forma en la que atienden a las personas. Una evaluación de la satisfacción del cliente le indicará las áreas de oportunidad y las necesidades de capacitación del personal que requieren atención antes de iniciar el ascenso.

Si previo al año 2020 la empresa proveía de seguridad social a los trabajadores, para continuar en ascenso, de ahora en adelante deberá garantizarles un esquema de salud completo, a partir de un estricto protocolo de higiene y seguridad que incluya: medios de sanitización, sana distancia, instalaciones ordenadas, diferencias de horario durante la jornada laboral y reuniones presenciales sólo si es indispensable, por mencionar algunos elementos.

Siga el ejemplo de 88.6% de las Pyme mexicanas que, frente a la crisis sanitaria, buscó alternativas para que el personal continuara laborando y se sintiera a gusto a pesar de las restricciones, pues les dotó de elementos de protección personal y desinfección de instalaciones. Actúe como 60.2% de las empresas que instrumentó acciones operativas, principalmente en la entrega de pedidos a domicilio para evitar la exposición de los clientes, y promovieron el trabajo en casa para resguardar la salud del personal (Inegi, 2020).



Foto de Matilda Wormwood en Pexels.

Para emprender el crecimiento, es indispensable que las personas que colaboran en la organización tengan las capacidades para enfrentar nuevos retos, además de un fuerte compromiso que sólo se obtiene si hay confianza entre el equipo de trabajo. Para cimentar la estructura, es necesario que cuente con un adecuado sistema de remuneración y prestaciones para que caminen junto a la empresa y no se sientan orillados a abandonarla e incluso consideren ir con la competencia.

El sistema de remuneraciones no se refiere únicamente a la percepción de un salario fijo a final de mes. De hecho, es posible compensar al trabajador de muchos otros modos: en forma de incentivos, beneficios no económicos, formación, etcétera. Para lograr que la remuneración adecuada procure que el incentivo sea directamente proporcional al trabajo realizado por el empleado; que el esfuerzo se vea recompensado de manera notoria y no sea sólo un trámite para la empresa, deje claros los objetivos empresariales y de cada empleado, para establecer rangos de productividad asociados a rangos de remuneración cada vez superiores. También, asegúrese de que el área de recursos humanos conozca las necesidades, inquietudes de cada trabajador y exista un buen clima de comunicación.

### Infraestructura

La infraestructura es imprescindible para el crecimiento de las empresas y su productividad; contribuye a ampliar su participación en los mercados, elevar la inversión y, en ocasiones, a disminuir costos de producción. Esto no significa que la inversión en infraestructura se traduzca siempre en mayor crecimiento, pues todo depende de la eficiencia del gasto, que a su vez está en función de factores como la selección de proyectos, la eficiencia en la adquisición de recursos y el control de los procesos.

### *La actualización de su estructura tecnológica debe llevarse a cabo de acuerdo con la eficiencia con la que pueda operar*

Si bien la infraestructura puede ayudar, tome en cuenta que el crecimiento hace también que las empresas demanden más infraestructura para cubrir el volumen de productos y servicios demandados. Para conocer la capacidad instalada con la que cuenta, calcule el volumen de los productos o servicios que pueden ser entregados por su organización, incluya elementos como la mano de obra, instalaciones, infraestructura, máquinas y software.

Evalúe la pertinencia de invertir en nuevos equipos y maquinaria, pues si lo que tiene hoy no es la tecnología que necesita, sí puede serlo para estandarizar las operaciones y cumplir con la calidad y volumen esperados. Contar con un programa de mantenimiento, le ayudará a garantizar la eficiencia de la infraestructura en el corto y mediano plazos.

### Sostenibilidad financiera

De acuerdo con la Enaproce, 50% de las Pyme en México subcontrata los servicios de contabilidad, mientras que 22% sólo registra entradas y salidas en una libreta; el resto (28%) no lleva control de sus finanzas (Inegi, 2018). Esto evidencia la necesidad de implementar mejores prácticas financieras en las empresas, iniciando por la sistematización de registros contables, pues todo aquello que no se documenta no se puede medir ni se puede controlar y, por ende, no se puede mejorar.



Imagen de Pexels en Pixabay.



La falta de planeación y control resulta un problema, sobre todo durante los tiempos más difíciles, como el paro por pandemia, pues el margen de acción es limitado para aquellas empresas que operan al día. Comparta con el talento de su empresa la visión de administrar las finanzas para cumplir con las obligaciones fiscales, pagar nóminas, cumplir con los plazos de proveedores, tener saldo en caja y contar con ahorros que pueden aplicarse en imprevistos. La sostenibilidad financiera se logra si, además de un plan claro, se cuenta con el compromiso y respaldo de un equipo consciente de la importancia de la salud financiera.

Para crecer, sin duda se requiere determinar el monto de inversión y la mezcla de financiamiento adecuada. Verifique la actualización de su sistema de control financiero, compruebe las estimaciones de venta de acuerdo con el valor del mercado actual y al que pretende llegar. Lo anterior le permitirá fijar metas realistas sobre los ingresos por ventas, calcular el flujo de efectivo y el balance general del plan inicial de crecimiento.

Conocer el estado financiero real de la empresa, le llevará a articular el proyecto de inversión y de éste dependerán los elementos de la mezcla de financiamiento: crédito comercial, subsidio público, ahorros, participación de inversionistas, alianzas estratégicas, entre otros. Asegúrese de contar con la información suficiente para tomar las mejores decisiones y apóyese en sus colaboradores, a nadie le interesa más el futuro de la organización que a quienes participan y dependen de ella.

Finalmente, saber si es momento de crecer o continuar bajo la misma estructura, dependerá de la madurez de su negocio para aprovechar oportunidades de mercado, incluso en ambientes de riesgo e incertidumbre. La ruta comienza al recabar la información necesaria para identificar los factores clave que determinan su potencial. Esto marcará las pautas y acciones para alcanzar los objetivos de su empresa.

## Referencias

- Facebook (14 de julio de 2020). Informe del estado mundial de pequeñas empresas. ¿Cómo han sido impactadas las pequeñas empresas en México? Facebook para empresas. [https://about.fb.com/ltam/wp-content/uploads/sites/14/2020/07/Mexico\\_DataCaseStudy\\_SP.pdf](https://about.fb.com/ltam/wp-content/uploads/sites/14/2020/07/Mexico_DataCaseStudy_SP.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas. Inegi. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ecovidie/2020/doc/presentacion\\_ECOVIDIE.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ecovidie/2020/doc/presentacion_ECOVIDIE.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. ENAPROCE 2018. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROCE2018.pdf>

### Mtra. Estefanny Guadarrama Sánchez

Secretaría de Relaciones y Extensión Universitaria  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[eguarrramas@unam.mx](mailto:eguarrramas@unam.mx)

# Claves para el diseño de una estrategia de redes sociales

*Blanca Huitrón Martínez*

La llamada distancia social llevó a las redes sociales más allá del entretenimiento, y las convirtió en una herramienta comercial útil para las Pyme. Pero su uso sin la debida estrategia puede diluir su negocio en la red.

La tecnología brinda la posibilidad de conectar personas en todo el mundo y hace posible que las empresas lleven su oferta de productos y servicios a través de múltiples canales, entre ellos, las redes sociales. Este año 2020, personas y empresas nos hemos visto confinados sin posibilidad de contacto personal con familiares, clientes o amigos. Frente a esta realidad, los dispositivos móviles y medios digitales son tendencia en la comunicación y el comercio.

La COVID-19 no es la primera pandemia que ataca a la humanidad en su historia, pero sí es la primera en la que las redes sociales han tenido un papel fundamental. Durante la cuarentena, las personas usaron las redes con distintos fines: informarse acerca del avance de contagios en sus regiones, contactar a seres queridos, pasar un rato divertido durante el confinamiento y hasta denunciar a las personas y empresas que no respetan las medidas sanitarias.

Gracias a internet, los usuarios de las múltiples plataformas conocen todos los acontecimientos casi en tiempo real y comparten la información con sus contactos. Como herramienta de marketing, las redes sociales se han convertido en el mejor aliado para las pequeñas y medianas empresas, pues les permite llegar a más personas, en menos tiempo y a bajo costo. No obstante, para que estas empresas exploten el potencial de las plataformas, es imprescindible que conozcan el comportamiento de los usuarios y desarrollen habilidades digitales para manejar los sistemas. Por tanto, en este artículo comparto algunas claves para utilizar las redes sociales en beneficio de la organización.

## Comportamiento social en el mundo digital

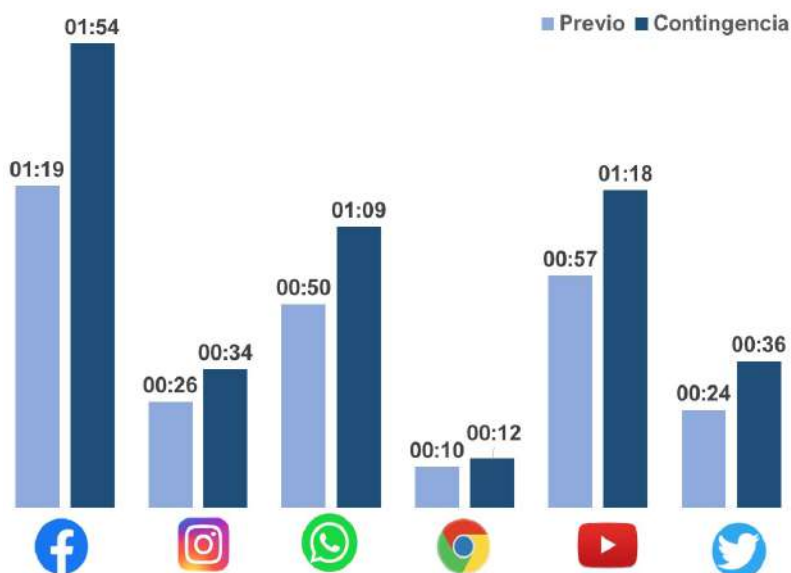
Durante el distanciamiento físico, internet se convirtió en la herramienta principal para establecer comunicación y para realizar transacciones comerciales. A medida que la crisis del coronavirus se expandió, los consumidores de todo el mundo presentaron cambios de comportamiento en cuanto a la forma en la que interactuaban con el contenido y la publicidad en cada una de las plataformas que dieron continuidad a los lazos sociales y a la realización de compras. Un cambio que también se presenta entre los usuarios de redes sociales en México.



Imagen de Gerd Altmann en Pixabay.

De acuerdo con la agencia de medición de audiencias Nielsen IBOPE (2020), desde abril de 2020, mes en el que iniciaron oficialmente las medidas de aislamiento social, los mexicanos pasamos más tiempo en redes sociales (42%) como Facebook, WhatsApp, Twitter, Instagram, YouTube y Google. La Figura 1 muestra que Facebook es la red social en la que más se incrementó el tiempo de permanencia de los internautas. Pevio a la cuarentena, se destinaba en promedio, una hora 19 minutos a esta plataforma, pero a partir de abril el promedio de conexión es de una hora 54 minutos.

Figura 1. Promedio de navegación diaria en redes sociales en México antes y durante la contingencia por COVID-19



Fuente: Elaboración propia a partir de Nielsen IBOPE, 2020.

En el caso de las mujeres, ellas dedicaron en promedio 89 minutos diarios durante la contingencia, con un aumento de 14 minutos en relación con febrero de 2020; en esa línea, sigue Amazon Shopping, con 7 minutos más de uso diario, y Tik Tok con un incremento de 6 minutos por vista a través de dispositivos móviles.

El tiempo de navegación promedio en redes sociales de los hombres se incrementó 36 minutos respecto del periodo precontingencia. Las aplicaciones con mayor tiempo de consulta fueron Gmail, con un aumento de 16% en la navegación (8.5 minutos); Mercado Libre, a la que destinaron 14% de su tiempo en internet, equivalente a 15 minutos, y la aplicación de capital chino TikTok con 4 minutos más por vista al día (Nielsen IBOPE, 2020).

A raíz de la Jornada Nacional de Sana Distancia, personas de todos los niveles socioeconómicos (que identifica la Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y opinión, 2018) aumentaron el tiempo que pasan en redes sociales, especialmente en Facebook; el crecimiento fue mayor en los niveles D y E – donde pasó de 38 a 56 minutos el tiempo de navegación en esta última red–; en los hogares de este nivel socioeconómico, sólo entre 0.2% y el 4% dispone de internet. Los niveles A, B, C y C+ incrementaron el uso de YouTube y Amazon en 23% (Nielsen IBOPE, 2020).

Por la crisis provocada por el coronavirus, cada vez es más importante que las Pyme cuenten con una estructura digital que incluya página web y redes sociales. Esto les permitirá llegar a sus clientes a distancia. Ante este panorama, se hace evidente la importancia de la digitalización de las empresas, por pequeñas y locales que sean, así como la inversión en nuevas tecnologías para la comunicación y la capacitación de su personal en estos temas que les permita ser más competitivos en el mundo digital.

## Integre una comunidad de acuerdo con su oferta

Es común que los emprendedores pasen por alto que la administración de redes sociales va más allá de abrir un perfil en internet. De acuerdo con Hootsuite, hay una práctica generalizada entre las empresas de crear perfiles –entre 4 y 10 cuentas– en todas las redes sociales que ofrece el mercado, por la creencia de que de esa forma tendrán mayor presencia digital y más personas podrán conocerlas (2020). En la actualidad, el porcentaje de marcas conocidas en las redes sociales es de 52%; de ahí que las empresas creen pronósticos de aumento de ventas por medio de ellas, sin realizar las acciones que lo hagan posible, como que la administración de las redes sociales esté a cargo de una persona capacitada o un profesional en el tema.

## *Los expertos recomiendan el uso de las redes para diferenciar su negocio de la competencia, pero también para crear comunidades*

Determinar cuántas y cuáles son las mejores redes sociales para su empresa requiere un análisis de lo que quiere obtener de ellas y de lo que cada una le ofrece de acuerdo con el público que las utiliza. Tome en cuenta que las redes sociales no son sólo un lugar donde se encuentran consumidores potenciales, sino que también sirven para construir una comunidad alrededor de su marca, producto o empresa, personalizar el servicio al cliente y generar lealtad. Si las personas confían en su organización, la frecuencia de sus compras se puede incrementar y también es probable que se conviertan en clientes.

Someone Somewhere, empresa B dedicada a la producción de prendas de vestir y accesorios, principalmente para viajeros, elaborados con técnicas textiles tradicionales, difunde a través de las redes sociales su objetivo: crear productos que tienen un impacto tanto para quienes los usan como para sus creadores. En sus publicaciones, comparten la labor de 180 artesanas y la manera en cómo la empresa contribuye a su bienestar; de esta forma, crean una conexión entre las talentosas artesanas mexicanas y sus clientes. Para ello, utilizan las siguientes redes.

### **Facebook**

Publican videos, fotografías e historias acerca de la vida cotidiana y aspiraciones de las artesanas. En su perfil, tienen un catálogo asociado a una tienda dentro de la misma red para que sus clientes compren y soliciten la entrega a domicilio. Entre enero de 2012 y agosto de 2020, han sumado 89 mil 825 “me gusta” (fans que se dejaron llevar por la imagen de la marca, el perfil o por una publicación que hayan visualizado como publicidad) y 91 mil 350 “seguidores” (usuarios a quienes les interesa la organización y se involucran con la marca, incluso en otras redes y página web).

### **Instagram**

La empresa publica postales de viajeros que usan sus productos, y muestran la versatilidad con la que hombres y mujeres pueden combinar sus atuendos. Inició su actividad en esta red en septiembre de 2017 y, hasta el cierre de agosto de 2020, el total de seguidores era de 56 mil.

### **YouTube**

Se unieron a esta red de videos en abril de 2016; actualmente, suman 767 suscriptores que conocen el impacto que tiene la organización en cada comunidad con la que trabajan, así como la experiencia en voz de las artesanas, su proceso productivo y la satisfacción de sus clientes.

### **Twitter**

Aunque en esta red sumaron 468 seguidores entre mayo de 2018 y agosto de 2020, ya forma parte de su estrategia de incursión en el mercado estadounidense, pues 92% de esa población está familiarizada con Twitter, incluso si no lo usan (Paige, 2020).



Imagen de Gerd Altmann en Pixabay.

## **Pasos para definir su estrategia**

Ahora que cuenta con un panorama general del uso de las redes sociales y la importancia de adoptarlas como un medio para iniciar la reactivación de sus operaciones, es momento de que lleve su propuesta de valor a los segmentos de mercado que le interesan. Para apoyarle en esta tarea, se describe a continuación las que le serán de utilidad.

### **Establezca un objetivo**

Defina lo que desea alcanzar con la presencia de su empresa en redes: generar ventas, mostrar productos o servicios, mejorar la experiencia del servicio al cliente; por ejemplo, si la finalidad es vender, entonces debe mostrar claramente las características de los productos e incluso elegir una red que le permita redireccionar a los usuarios a su sitio web o tienda en línea. Esto le permitirá alinear sus objetivos con el contenido que publicará y contará la verdadera historia de su negocio.



*Si conoce a su público meta, elegirá la red social que mejor logre un balance favorable entre costos y beneficios*

### Defina a su público

Cuando se opta por la publicidad en redes sociales, es importante saber a quién se dirige la oferta de valor, es decir, determinar quién es el público objetivo. Esto le permitirá optimizar la inversión al aumentar la probabilidad de establecer una relación más efectiva con los consumidores y alcanzar el objetivo comercial. Existen herramientas sencillas y gratuitas como las estadísticas de público en Facebook, que le permiten segmentar la audiencia y dirigir su campaña al público que le es relevante la información de su empresa.

### Elija su red social

Para determinar en qué red social creará un perfil de empresa, evalúe cuál le permite mostrar su contenido de forma fácil y sin costos extras. Es recomendable crear un perfil con la intención de comunicar claramente el objetivo que persigue a su mercado meta.

### Genere contenido relevante

El contenido original le permitirá captar la atención de sus clientes y prospectos, pues además de ofertar sus bienes y servicios puede brindar a sus seguidores información valiosa, inspirarlos e incluso entretenerlos. Aproveche la ventaja de la tecnología y utilice la amplia variedad de formatos (imágenes, videos o *stories*) para mantener e incrementar el interés.

### Aproveche al máximo la creatividad de sus colaboradores

Para que sus anuncios logren comunicar el objetivo de la organización, muestre los valores de su equipo de trabajo, no sólo los beneficios de ad-

quirir sus productos o servicios. Para ello, necesitará nutrirse de las ideas y propuestas de sus colaboradores, quienes pueden compartir contenido sin necesidad de un gran presupuesto, traslados complicados o prácticamente imposibles por el distanciamiento social. Por ejemplo, puede crear un video a través de alguna aplicación como Mobile Studio y Ads Manager de Facebook con la cámara de un teléfono móvil.

### Haga un llamado a la acción

Tener presencia en internet por medio de las redes sociales también debe facilitar la vida a sus clientes. Una forma de hacerlo es con los “botones de llamado a la acción” que faciliten, entre otras acciones, externar la opinión de un producto, el contacto con la empresa, reseñar una experiencia de servicio, visitar de forma directa la página web oficial e incluso hacer una reservación para atención personal.

### Establezca medios de comunicación sencillos para los clientes

La comunicación inmediata con sus clientes es cada vez más importante, sobre todo en la etapa de reactivación económica. Utilice mensajería instantánea basada en respuestas automáticas para preguntas sencillas o atienda a los prospectos de forma personalizada con WhatsApp Business para no hacerlos esperar.

### Gestione la reputación de su empresa

Las calificaciones y opiniones de las personas que compran un producto o servicio son una herramienta valiosa de publicidad. Entre mayor sea la calificación y más opiniones positivas se obtengan, las demás personas percibirán menos riesgos al comprar. Por ello, debe prestar un servicio de excelencia y alentar a los clientes a dejar su opinión.



Imagen de Jess Foami en Pixabay.

### Construya una comunidad en línea

Pase de una relación transaccional a crear un grupo de clientes leales que formen parte de un espacio seguro que les permita externar su opinión e interactuar con sus colaboradores. Esto también les dará retroalimentación para mejorar la operación de la empresa, sus productos o el servicio al cliente. Cuando las personas se sienten parte de un grupo, se genera confianza y familiaridad, lo que aumenta la probabilidad de la recomendación de boca en boca.

### Amplifique el poder de convocatoria entre la comunidad

Para fortalecer la relación entre su empresa y la comunidad de redes sociales, puede implementar campañas en las que invite a visitar las instalaciones y verifiquen que todo el equipo sigue las recomendaciones de higiene y sanitización, que el clima organizacional permite a los colaboradores trabajar armónicamente o, bien, realice una convocatoria para que su comunidad virtual participe en eventos a distancia.

Finalmente, las redes sociales pueden ser útiles para retomar el contacto con sus clientes y captar nuevos. Tome en cuenta que entre mayor sea el conocimiento que posea de las herramientas y funciones de estos sistemas podrá obtener mayores beneficios y no limitarse a unos cuantos *likes*. Manténgase al tanto de los cambios en el comportamiento de sus seguidores respecto de su marca y empresa; identifique qué redes generan el mayor crecimiento y preste atención al género, edad, nivel socioeconómico y localización de los nuevos seguidores (algunas redes sociales aportan esta información) para medir si la comunicación en estos medios está contribuyendo a lograr sus objetivos. Tener claro a quién se dirige y lo que quiere promover con sus mensajes es el comienzo para alcanzar una presencia efectiva en el mercado virtual e impulsar su estrategia empresarial.

## Referencias

- Asociación Mexicana de agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión (2018). Descripción de los niveles socioeconómicos. AMAI. <https://nse.amai.org/niveles-socio-economicos/>
- Hootsuite (20 de febrero de 2020). 140+ Social Media Statistics that Matter to Marketers in 2020. Strategy Hootsuite. <https://blog.hootsuite.com/social-media-statistics-for-social-media-managers/#advertising>
- Nielsen IBOPE (27 de abril, 2020). Audiencias y consumo digital. Biblioteca Nielsen. <https://www.nielsenibope.com/2020/04/27/audiencias-y-consumo-digital/>
- Paige, C. A (20 de enero de 2020). 25 estadísticas de Twitter que todo mercadólogo necesita saber en 2020. Estrategia Hootsuite. <https://blog.hootsuite.com/es/estadisticas-de-twitter/>

### Mtra. Blanca Edith Huitrón Martínez

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

# Certificación como empresa B: un caso en el sector agrícola

*Ximena Márquez Hernández  
María Dolores Martínez García*

El compromiso social es una característica que se ha sumado al trabajo de muchas organizaciones, principalmente agrícolas, que requieren conocer cuál es su impacto social, ambiental y económico, no sólo para garantizar un buen desempeño, sino también para poder certificarlo.

Una empresa B está comprometida con el bienestar del ecosistema que involucra a la organización, además de considerar a los trabajadores, medio ambiente y comunidad. Es un movimiento que se está expandiendo en el mundo e incluye un triple impacto orientado a un propósito, una responsabilidad y la transparencia.

Las empresas denominadas B surgieron en Estados Unidos con Jay Coen, Bart Houlahan y Andrew Kassoy, quienes descubrieron que cuando vendieron su empresa los nuevos propietarios eliminaron todas sus prácticas de impacto negativo, tanto social como hacia el medio ambiente. Eso los inspiró a buscar una alternativa para hacer negocios y promover un sistema de certificación con el concepto Benefit Corporations o Empresas B (Maldonado, 2020).

La propuesta de certificación a partir del Sistema B apunta a una economía que cree valor integral para el mundo y la tierra al promover formas de organización económica que puedan medirse desde el bienestar de las personas, las sociedades y la tierra, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo. En la Figura 1, se muestra los elementos generales que componen a una Empresa B.

Desde su creación en abril de 2012, ya existen 10 Sistemas B nacionales, un Sistema B Internacional y 7 Comunidades B Locales; todas dan el ejemplo real de que es posible concretar esta visión en los negocios, incluso des-

de los acuerdos de los mismos accionistas. Sus propuestas, además, impulsan proyectos legislativos para crear una nueva opción societaria comercial; introducen estas nuevas opciones empresarias en la educación universitaria, y llevan esta misma conversación a parques públicos y festivales musicales, para que sea un tema de discusión entre cientos de miles de personas involucradas en 130 industrias diferentes en 50 países con una meta común: Redefinir el sentido del éxito en la economía y los negocios.

Figura 1. Características de las Empresas B



Fuente: Elaboración propia.

La evaluación B es una herramienta desarrollada por B Lab, una organización sin fines de lucro que utiliza la fuerza del mercado para el bienestar, y cuyos estándares se desarrollaron por el Consejo Asesor de Normas (SAC) conformado por un grupo de expertos. El proceso para atender las preguntas puede llevar de una a tres horas y se hace desde el sitio de internet de B Lab. Una vez completado el cuestionario, los resultados ubican a las empresas en alguna de las categorías:

- a) La empresa tradicional se orienta al retorno financiero.
- b) La empresa sostenible se enfoca a la generación de impacto positivo y retorno financiero.
- c) La empresa B busca que el negocio resuelva problemas sociales y ambientales.

Las empresas pueden conocer de forma gratuita el puntaje de su evaluación. Sin embargo, para obtener la certificación de Empresa B, las organizaciones deben acceder a un proceso de certificación y alcanzar como mínimo 80 puntos de un máximo de 200 puntos. El costo del proceso de certificación varía entre 500 y 50 mil dólares estadounidenses, según la facturación de la empresa (Pineda, 2018).

### **Empresas B en América Latina**

Existe un total de mil empresas certificadas como Empresa B, distribuidas en 50 países (Evaluación de Impacto B, 2020). Ellas no sólo buscan ser las mejores del mundo, sino también las mejores para el mundo, pues aportan una nueva forma de entender los negocios al identificar problemas, y buscar una solución que cumpla con altos estándares sociales y ambientales, así como transparencia para lo que se considera los ingresos, los empleados, proveedores, clientes y comunidad.

Para enfrentar los grandes desafíos de América Latina, se requiere de alternativas de solución, como la que surgió en el 2012 con las empresas B, pues con el propósito de generar impacto económico, social y ambiental incorporan actores sociales independientes en la creación de negocios. A través de la organización, personas con orígenes diversos se conectan para buscar la alineación de sus intereses bajo un esquema empresarial y social.

En la región latinoamericana, el también llamado Movimiento B inició con el respaldo del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), actores estratégicos en el crecimiento del emprendimiento e innovación social que influyen en las creación de políticas públicas con el objetivo de cambiar las soluciones tradicionales, que no funcionan, para diseñar nuevas alternativas en colaboración con otros individuos que tienen la capacidad de ser agentes de cambio en la construcción de una mejor sociedad para todos (CAF, 2019). En México, el Movimiento B llegó en el 2012 con el respaldo del Banco de Desarrollo Americano e instituciones privadas.

En 2018, la Organización No Gubernamental B Lab reconoció 143 empresas B en América Latina como las mejores, y algunas de ellas fueron reconocidas en más de una categoría; 82 fueron elegidas por mejores prácticas de la comunidad; 31 por la mejor puntuación; 39 fueron seleccionadas por sus mejores prácticas con los clientes; 10 por mejores prácticas con sus trabajadores, y 27 por la mejor gobernanza. De estas empresas, nueve son mexicanas y sólo una pertenecía al sector agrícola (Sistema B, 2018).



Imagen de yassineexo en Pixabay.



## Una empresa B en el sector agrícola en México

El sector agrícola es fundamental en el desarrollo económico de México e históricamente ha descubierto especies nativas, como el maguey, de gran valor para la alimentación y la manufactura nacional. En México, a lo largo de la historia reciente, el extensionismo se ha definido de diferentes formas. Actualmente, se dice que es el servicio prestado por personal de las instituciones de educación y de investigación que facilita el acceso al conocimiento, la información y las tecnologías, a productores, grupos y organizaciones económicas rurales y a otros actores del sector agropecuario, pesquero y acuícola.

Durante la década de 1960, los servicios de apoyo a los productores del sector rural se blindaron en la lógica de difundir los elementos tecnológicos básicos para incidir en una mayor productividad y, desde ese enfoque, se constituyeron instituciones y centros de investigación agropecuaria en el nivel nacional. En este sentido, el esquema de extensionismo rural surgió a partir del supuesto de “extender” prácticas de producción más eficientes a campesinos que necesitan mejorar sus sistemas de producción y que demandan la tecnología que necesitan.



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

## *La certificación como empresa B en México puede contribuir a la preservación de especies que simbolizan la identidad cultural mexicana*

En el caso de los agaves o magueyes, especies que forman parte de la biodiversidad e identidad cultural de México, se ha contabilizado 251 especies silvestres o semi silvestres, entre ellas 177 endémicas (Hernández y otros, 2017), que tienen diversos usos, como fibras textiles, alimentos y bebidas alcohólicas con indicación geográfica. Su adaptabilidad a condiciones de sequía, les permite desarrollar características particulares para generar a través del extensionismo compuestos bioquímicos con potenciales aplicaciones (Eguiarte, Equihua y Espinosa, 2017).

Entre los beneficios ambientales del cultivo de agaves, se encuentra la retención y conservación del suelo por su radícula fuerte y fibrosa que se entrama en la tierra y evita su erosión. Esto hace que los suelos aledaños al cultivo sean permeables y capten agua hacia los mantos freáticos. Su reproducción mediante hijuelos permite aprovechar la genética de magueyes saludables y mantener un linaje que no causará alteraciones en la producción; además, se aprovecha el suelo al no destinar un espacio para la reproducción en viveros y evitar la sobrecarga en suelos agrícolas y silvestres.

El intercambio de conocimientos, y la vinculación científica y tecnológica entre instituciones nacionales e internacionales, ha permitido el cultivo de células y tejidos vegetales (CTV) a partir de pencas, bagazos y vinazas para su conservación por medio de la micropropagación. La empresa social BIOMATVI –acrónimo de biotecnología, maguey, tierra y vinculación–, ubicada en el municipio de Zapotlán de Juárez, en el estado de Hidalgo, es una empresa tecnológica que busca el desarrollo del campo mexicano mediante la investigación aplicada para potencializar y dar valor agregado al maguey.

Desde 2019, cuenta con un laboratorio de micropropagación de agaves endémicos, en el que han logrado reproducir 16 mil ejemplares de maguey de la especie *Applanata* Lem. ex *Jacobi*. Los servicios con que cuenta el laboratorio son la distribución del maguey por pieza y la transferencia de tecnología a productores mediante un convenio de colaboración. Es un emprendimiento social y sostenible creado para solucionar la problemática de la depredación de maguey en Hidalgo.

BIOMATVI se sometió a la evaluación como Empresa B con el objetivo de identificar sus áreas de oportunidad en materia de im-

pacto social y ambiental. A pesar de que alcanzaron el puntaje necesario para certificarse, no han podido concluir el trámite debido a diversas circunstancias, entre ellas la pandemia por COVID-19. Sin embargo, no descartan la posibilidad de lograrlo en el futuro, pues están interesados en alcanzar un triple impacto en el entorno: Llevar a cabo las acciones necesarias para ser una de las mejores empresas para el mundo; apoyar a los productores para que cuenten con los recursos que mejoren su calidad de vida, y construir un sistema para garantizar los servicios ambientales del maguey local.

Toda empresa o grupo de personas que se someta a la evaluación B dispone de una herramienta que puede, a partir de cumplir con los requisitos, generar un triple beneficio. En la agricultura, proporciona un enorme bien a la humanidad porque ha identificado procesos innovadores que consideran el impacto ambiental y no sólo se centran en los beneficios comerciales.

Las prácticas de cultivo y cosecha cada vez se industrializan más y son pocos los casos que tienen una visión innovadora con impacto social, y menos aún los que buscan convertirse en una empresa B. El hecho de que cada vez más empresas se sumen al movimiento demuestra la genuina preocupación de los emprendedores por hacer mejor las cosas e impulsar el cambio social para todos, y va más allá de asumir su responsabilidad social.

## Referencias

- Banco de Desarrollo de América Latina (2019). Sistema B y las empresas en América Latina: un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial. Colombia: Corporación Andina de Fomento.
- Evaluación de Impacto B (16 de septiembre de 2020). Casos. Evaluación del Impacto B. <https://bimpactassessment.net/es/casos>
- Eguiarte, L. E., Equihua Z., C. y Espinosa A. L. (2017). Agaves, agaves y más agaves. *Revista Oikos*, 18, pp. 7-8.
- Hernández C., E. (responsable técnico) (2017). Aprovechamiento sustentable del maguey sacatero (*Agave angustifolia* Haw.) en el estado de Guerrero. Fondo Sectorial de Investigación Ambiental Semarnat-Conacyt. [https://planet4-mexico-stateless.storage.googleapis.com/2018/11/3733ac1e-3733ac1e-fsia\\_inecc\\_book\\_pages\\_v2.pdf](https://planet4-mexico-stateless.storage.googleapis.com/2018/11/3733ac1e-3733ac1e-fsia_inecc_book_pages_v2.pdf)
- Maldonado, P. (3 de febrero de 2020). Las empresas B, una evolución en el enfoque de los negocios. *Revista Líderes*. <https://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-evolucion-enfoque-negocios-sostenibilidad.html>
- Pineda, A. (20 de junio de 2018). ¿Qué es el 'Sistema B' y por qué las empresas se suman a este movimiento? *Expansión*. [https://expansion.mx/emprendedo\\_res/2018/06/18/que-es-el-sistema-b-y-por-que-las-empresas-se-suman-a-este-movimiento](https://expansion.mx/emprendedo_res/2018/06/18/que-es-el-sistema-b-y-por-que-las-empresas-se-suman-a-este-movimiento)
- Sistema B (12 de junio de 2018). 143 empresas de América Latina son reconocidas internacionalmente como "Mejores para el mundo". Sistema B <https://sistemab.org/143-empresasb-reconocidas-best-for-the-world/>

### Lic. Ximena Márquez Hernández

Maestría en Administración  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
ma238609@uaeh.edu.mx

### Mtra. María Dolores Martínez García

Coordinadora de la Maestría en Administración  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
maría\_martinez1078@uaeh.edu.mx

# Juventud y solidaridad para reconstruir la economía

*Julio César Olvera Hernández*

La crisis social en México es parte de un problema complejo que ha detenido el desarrollo económico. En el contexto de la actual pandemia, la inclusión de jóvenes a programas como Nodess impulsa la realización de proyectos sociales y culturales.

La plaza pública, centro cívico de las comunidades urbanas y rurales latinoamericanas, también es termómetro del deterioro en la infraestructura urbana, la profundidad del océano de giros negros, el alto nivel de corrupción de sus autoridades y la falta de visión de futuro, que sentencia a sus habitantes a la repetición de errores.

Desde los pueblos urbanos de San Miguel Topilejo en la Ciudad de México, hasta la pequeña comunidad de Batopilas en Chihuahua, mujeres y hombres entre 15 y 29 años de edad viven una cruel realidad: no tienen estudios o los truncaron, provienen de familias rotas y violentas, tienen poca perspectiva de futuro y viven al día sintiéndose cargas pesadas en la familia. Se trata de jóvenes enfilados como ejército de reserva a causa del maltrato social y la falta de cariño que buscan un lugar para sentirse cómodos sin tener que pelear por su vida.

De acuerdo con la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, la delincuencia organizada y el narcotráfico reclutó a 30 mil menores de edad entre 2006 y 2015; para el 2018, la cifra se elevó quince veces, hasta llegar a 460 mil menores en todo el país (Vanguardia MX, 2019). Por ello, era común ver, en lugares como Nuevo Laredo, Tamaulipas, a jóvenes de entre 13 y 15 años circular en camionetas blindadas con un radio de frecuencia larga y armas de grueso calibre a la espera de iniciar una guerra.

Mientras que en las ciudades se concentra el desarrollo, el campo expulsa a menores de edad que abandonan los proyectos productivos para subsistir con trabajos poco remunerados, temporales y lejos de sus comunida-

des. En los meses de mayo y junio, cuando el termómetro marca casi los 31°C, llegan a los campos de jitomate en Tepexi de Rodríguez, Puebla, jornaleros desde las 6 de la mañana a iniciar la pizza. De acuerdo con Lugo (2017), el trabajo infantil y juvenil es el peor pagado dentro del rango de jornales para la cosecha, empaque y traslado de esta hortaliza: 120 pesos diarios.

El panorama es gris para una generación a la que se le ha negado el derecho a vivir en paz. Cada niña y joven que se suma al trabajo explotador y a la delincuencia organizada son esperanzas enterradas en nuestra propia ignominia. Sin perder la sensibilidad que conlleva nuestra responsabilidad en la construcción de su futuro, el costo de mantener a estos jóvenes es alto para un país que requiere transformarse.



Foto de Shivam Patel en Pexels.

Los gobiernos neoliberales de México plantearon la educación como gasto y no como inversión: en 2016, únicamente se destinó 17.94% (Datosmacro, s/f) del Producto Interno Bruto sin recuperar recursos humanos, lo que se hizo evidente en plena pandemia por la COVID-19. Al inicio de la emergencia, los sistemas de salud pública enfrentaron el posible colapso del servicio, pues no contaban con especialistas y personal capacitado. Esto es entendible si durante décadas se rechazó a los aspirantes de medicina, enfermería y otras especialidades médicas en instituciones públicas y se encareció la educación privada.

La ocupación y empleo en México son diversos. Nuestro país participa de todos los sectores de la economía, y se fortalece las industrias que nos permitirán ser autónomos al escalar peldaños en la inclusión científica y tecnológica. El auge de los sistemas digitales y los servicios asociados han transformado nuestra forma de percibir el trabajo y la formación profesional; los jóvenes que tienen oportunidad de avanzar en sus estudios, marcan la tendencia del mercado laboral.

La influencia de los medios digitales es notable en una generación que busca trascender a partir de la producción de contenidos sin valor que imitan conductas fuera de su contexto, formándose a partir de lo que miran y replican sin tener consciencia. Este fenómeno mundial nos muestra que las nuevas generaciones requieren de nuestra atención para encaminar no sólo el desarrollo de cada persona, sino también el rumbo de un país.

El desgaste del sistema económico y social neoliberal ha puesto a México contra las cuerdas en el cuadrilátero internacional, y las ruinas de un régimen obsoleto se exhiben al tratar de emerger de la tierra suelta. No obstante, cada vez que hablamos de violencia, pobreza, desempleo o corrupción, millones de personas volteamos hacia la formación de una sociedad justa, equitativa y económicamente solidaria, lejos de aquellos que nos olvidaron y lastimaron.

Aunque la labor es compleja, es necesario romper con el círculo vicioso entre adultos y jóvenes con la creación de vínculos, es decir, lazos de confianza, responsabilidad compartida, solidaridad y empatía, pues no pueden tenderse puentes donde el camino es infranqueable. Más bien, los puentes se erigen donde ambos puntos de contacto tienen los medios para sostener la carga que transitará entre ellos.

## *La incorporación de jóvenes a los proyectos de reconstrucción económica parte, necesariamente, de una relación de confianza con los adultos*

Debemos valernos de la observación y la empatía para escuchar a los jóvenes, y ellos deben aprender y aplicar sus conocimientos para construir soluciones a los problemas y necesidades comunes. Por un lado, entre los jóvenes hay energía y creatividad; por otro, los adultos poseen experiencia, conocimientos y recursos. El vínculo se dará si ambos lados de la estructura poblacional logran entablar comunicación por medio de la expresión de sus necesidades.

## **Vinculación de los jóvenes con la economía social**

Además de voluntad social, es necesaria la horizontalidad en la función pública para incorporar a los jóvenes al proyecto de nación mediante propuestas educativas, culturales, económicas, deportivas y académicas. En 2019, cuando el reciente gobierno federal iniciaba actividades, puso en marcha diferentes iniciativas cuyo objetivo fue dotar de herramientas administrativas a jóvenes para la implementación de proyectos productivos y culturales.



Foto de Pressfoto en Freepik.



A partir del principio de cooperación, el Instituto Nacional de Economía Social (Inaes) se vinculó a las iniciativas públicas, a través de la Red Nacional de Nodos de Impulso a la Economía Social y Solidaria (Nodess) –un programa social que busca enlazar a instituciones locales de economía solidaria–, instancias de gobierno, entidades de educación superior y organismos del sector social. A partir de esta unión, los participantes diseñan, ejecutan y evalúan las estrategias para la capacitación y asistencia técnica especializada. Los Nodos inician en el nivel estatal; luego se extienden al regional hasta enlazarse bajo el principio de intercooperación con las propuestas de otras regiones nacionales.

El programa se realiza por medio de convocatorias anuales, lo que permite escalonar el impulso de las organizaciones sociales, de modo que su desarrollo cumpla con un plan para la implementación del proyecto. La asistencia técnica es personalizada para cada organización, desde agroecología hasta comercialización con enfoque especial en la administración de organizaciones sociales, cooperativismo, financiamiento y procesos productivos.



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

El giro para poner de cabeza un sistema económico fallido implica un cambio en la mentalidad de las personas para que prioricen el beneficio social de su trabajo frente a la acumulación de capital, así como la importancia de la cooperación para obtener el bienestar colectivo que sea parteaguas de las generaciones venideras. El reto para los primeros emprendimientos que trabajan en los Nodess es adquirir herramientas para agregar valor a sus productos y servicios buscando el beneficio social.

Nuestro país no ha olvidado su quehacer colectivo. En distintos lugares del territorio, el tequio y el trabajo comunitario se realiza con normalidad. En pueblos y comunidades rurales, cuando una pareja se une, las dos familias aportan trabajo o productos en especie para que el matrimonio inicie su vida. Según las costumbres de cada lugar, la familia del novio aporta tierra o trabajo y la familia

de la novia ayuda en la edificación de la vivienda. Cuando los recursos de las familias exceden sus necesidades básicas, existen algunas otras contribuciones que con mucho gusto realizan sin pensar en que las recuperarán u obtendrán algún ingreso por el gesto.

Este modo de aportar, cooperar y “poner el hombro” para el trabajo es un legado que la sociedad mexicana atesora. Es por ello que las prácticas sociales de cooperación son el detonante para que las organizaciones triunfen desde el modelo de Nodess. Por lo que al interior de los equipos multidisciplinares, se trabaja con cada organización para fijar el objetivo del negocio, siempre fundado en valores compartidos como el cooperativismo.

Entre los participantes de los Nodess, se destaca la organización guerrerense Red de Agricultores Sustentables Autogestivos, que se vinculó con el Fideicomiso Regional para el desarrollo del Sureste como instancia de gobierno, con el Instituto de Educación Superior de la Costa y el Sistema Educativo Loyola del Pacífico como parte de las organizaciones privadas con enfoque social. El alcance de este Nodo cubre la Costa Chica, algunos pueblos del municipio de Acapulco y la Costa Grande de Guerrero. Las instituciones académicas albergaron incubadoras que en un principio promovieron la generación de materiales educativos para la conformación y desarrollo de organizaciones solidarias.



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

## *El trabajo de los Nodess ha tenido éxito y, con relativa velocidad, se multiplica por diversas regiones del país*

Una vez que la Red se capacitó en materia de economía social, en un lapso de seis meses, abrió la plataforma de comercialización denominada Tianguis Solidario Urbano donde comercializaron productos del campo; creó las Jornadas de economía solidaria; formó la Cooperativa La Providencia para la elaboración de pan; realizó eventos académicos con la participación de los miembros de la red y la comunidad estudiantil para la visibilizar al Nodo, y creó el Programa de Acompañamiento de Emprendedores Estudiantiles. Los resultados inmediatos no serían posibles sin el esfuerzo de los organismos vinculados, las organizaciones educativas y los jóvenes participantes (Inaes, 2020).

Como éste, hay otros ejemplos en diferentes regiones del país, desde el sureste hasta el norte, donde los Nodess aglutinan organizaciones, cambian el enfoque de justicia y se reactivan los sectores olvidados de la economía, como el campo y la producción artesanal. Cabe mencionar que la convocatoria para el año 2020 contempló organizaciones del sector salud que llevaron a cabo una reconversión en sus actividades y encontraron en la economía social y solidaria una plataforma para llegar a más personas que no cuentan con seguridad médica.

El catálogo de programas y acciones del Inaes para impulsar a la economía social continuará apostando por la juventud. A través de programas como las Fábricas de Economía Solidaria, en conjunto con el Instituto Mexicano de la Juventud (Imjuve), abren la convocatoria a proyectos de cultura local, expresiones artísticas, equipos deportivos y proveedores de insumos, materiales, herramientas o plataformas digitales.

Las Fábricas son instalaciones equipadas para que los jóvenes formen emprendimientos colectivos con capacitación del Inaes y, debido a la emergencia sanitaria, con la Secretaría de Salud. Durante el 2020, se estableció Fábricas en 16 estados de la República Mexicana, principalmente en el sureste donde se desarrollan los megaproyectos del Corredor Interoceánico Istmo de Tehuantepec

y el Tren Maya. Más de una secretaría de gobierno se ha sumado a las tutorías de la juventud que busca consolidar proyectos en diferentes ámbitos, entre ellos la erradicación de la violencia, un tema pendiente en la agenda pública.

Con los ejemplos de los Nodess, y las Fábricas de Economía Solidaria, se comienza el trazo del camino hacia mecanismos más complejos, pero con resultados positivos e inmediatos para las comunidades y sus organizaciones. Después de un desastre natural, cuando la calma muestra la gravedad y la vulnerabilidad del ser humano, las personas adquieren una fortaleza que canalizan solidariamente hacia la reconstrucción. Millones de voluntarios se vuelcan a las calles para organizar los acopios, crear redes de comunicación para informar sobre víctimas y desaparecidos, adecuar los albergues y donar su tiempo que es lo más valioso que tenemos como humanidad.

Así como nos solidarizamos para la reconstrucción, así debemos fortalecer los vínculos entre sectores de la economía para reconstruirla y dirigirla hacia la justicia y la equidad. La gran riqueza de recursos con los que contamos nos permitirá valernos de nuestro trabajo para darle valor a lo que se produce de una manera colaborativa; de esta forma, los beneficios serán palpables para más personas que dedican su valioso tiempo a mejorar las condiciones de otros seres humanos.



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

Si la juventud pasará la estafeta a nuevas generaciones, debemos aportar nuestros conocimientos para que, desde hoy, formen un criterio con empatía y solidaridad que les permita replicar y mejorar las experiencias para llevar al país hacia un mejor puerto. De todos depende que el presente sea un referente de transformación hacia un mejor mañana.

Estimados lectores: si está en sus manos incorporar a una o a un joven a su proyecto, hágalo sin miedo a equivocarse. Verá que tendrá el gusto de que alguien más comience a valorar el esfuerzo que usted realiza y lo tome como ejemplo para transformar a la nación.

## Referencias

- Datosmacro (S/F). México, gasto público en educación. <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/educacion/mexico#:~:text=En%202016%2C%20el%20gasto%20p%C3%BAblico,%25%2C%2065%20euros%20por%20persona>
- Instituto Nacional de Economía Social (21 de julio de 2020). NODESS LISA [Video] <https://www.youtube.com/watch?v=-AYaYluF6D4>
- Lugo, E. (11 de junio de 2017). Trabajo infantil en el campo. <https://www.eleconomista.com.mx/arteseideas/Trabajo-Infantil-en-el-campo-20170611-0051.html>
- Vanguardia MX (1 de octubre de 2019). El piojo y el Ratón, estos son los niños sicarios que reemplazan a "Juanito Pistolas". Nacional. <https://vanguardia.com.mx/articulo/el-piojo-y-el-raton-estos-son-los-ninos-sicarios-del-cartel-del-noreste-que-reemplazan>

### **Julio César Olvera Hernández**

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



# Disruptivo.tv: Contenido de Impacto Social

*Sair Alejandra Martínez Hernández*

La experiencia de Juan del Cerro como impulsor del emprendimiento social ahora se concentra en una plataforma tecnológica que muestra el trabajo de mujeres y hombres emprendedores, con lo que inspira y promueve nuevas formas de contribuir al cambio social.

**H**an transcurrido 223 días desde aquel 23 de marzo de 2020 en el que las autoridades sanitarias suspendieron, temporalmente, las actividades no esenciales que involucran la congregación o movilidad de personas en los sectores público, privado y social para favorecer la sana distancia, y comenzar a administrar la crisis sanitaria que vivimos, así como las dificultades económicas tras el paro de operaciones de empresas en México.

De cara a un nuevo año, es fundamental pensar en el futuro que queremos construir, así como la clase de organización en la que participaremos. Si tomamos en cuenta que los emprendedores se caracterizan por ser personas que buscan la oportunidad, se inspiran, derrochan amor por lo que hacen, llevan la iniciativa por bandera, creen fielmente en su proyecto y son capaces de resolver los problemas de forma rápida y eficaz, entonces necesitaremos más emprendedores para construir una nueva realidad.

Pero no basta con que un puñado de valientes tomen la iniciativa para que cambiemos; muestra de ello la tiene el Monitor Global de Emprendimiento (GEM, por sus siglas en inglés) que en su reporte anual 2015 publicó la opinión de expertos en el ecosistema de emprendimiento acerca del grado en que las nuevas em-



Disruptivo.tv en 2019.

presas, y las ya existentes, hacen frente a las necesidades colectivas y medioambientales de cada país. La opinión generalizada es que la dimensión social no es un objetivo significativo para las empresas, pues obtuvo una calificación de 4.6, en una escala que varía entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 9 (totalmente de acuerdo) (Keller, Singer y Herrington, 2016). A esto habría que agregar que no hay suficiente apoyo del ecosistema de emprendimiento para cambiar la situación. En la Tabla 1, se muestran los resultados globales de Latinoamérica y México.



**Tabla 1. Evaluación del ecosistema de emprendimiento y su dimensión social, promedios en el mundo, Latinoamérica y México**

Factor evaluado	GEM	LATAM	México
1. La gente en situación de pobreza no puede confiar en el gobierno o en las organizaciones de la sociedad civil.	4.53	4.24	4.50
2. Pueden identificarse muchas empresas que cubren necesidades básicas de la población necesitada que, por lo general, en otros países son cubiertas por el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil.	4.42	4.87	4.68
3. Generalmente, las empresas tienden a resolver de manera más efectiva los problemas sociales, medioambientales y comunitarios, comparando con la gestión del gobierno y de las organizaciones de la sociedad civil sobre estos.	4.98	5.30	5.11
4. Las asociaciones y grupos de emprendedores suelen ir en contra de las regulaciones (leyes) existentes que perjudican a determinados grupos de la población o al medioambiente.	5.07	4.18	4.46
5. El gobierno muestra una buena capacidad para reunir a emprendedores potenciales, empresarios y organizaciones de la sociedad civil en torno a proyectos específicos de índole social, ambiental o comunitario.	4.54	3.95	4.50
6. Los consumidores presionan a las empresas para que hagan frente a las necesidades sociales y medioambientales.	4.92	4.38	3.89
7. Hay suficiente financiación pública y privada para empresas nuevas y en crecimiento que se comprometen con la resolución de problemas sociales y medioambientales.	3.78	3.23	3.69
8. Los medios de comunicación prestan mucha atención a las empresas nuevas y en crecimiento que combinan la consecución de beneficios con la producción de impactos positivos en temas sociales y medioambientales.	4.81	4.28	3.83

Fuente: Tomado de Saiz y Rodríguez, 2018, pp. 213.

Si comparamos el caso de México con el promedio mundial y el de Latinoamérica, los expertos consideran que en nuestro país falta que los consumidores presionen a las empresas para que hagan

frente a las necesidades sociales y medioambientales, y que los medios de comunicación presten más atención a las empresas que crecen combinando beneficios económicos con impactos positivos.

También en 2015, el GEM realizó un reporte especial acerca de emprendimiento social, en el que compara el panorama en 58 países. En él, define al emprendimiento social como “...cualquier tipo de actividad, organización o iniciativa que tiene de manera particular un objetivo social, ambiental o comunitario” (Bosma, Schott, Terjesen y Kew, 2015, p. 5). Los resultados mostraron que sólo 3.2% de los encuestados trató de iniciar un emprendimiento social. En Corea del Sur, se reportó 0.3% del total en Asia; 10.1% en Perú, y 2.2% en México, del total en Latinoamérica.

Estos datos muestran la escasa participación emprendedora con una visión que persiga las oportunidades que conduzcan al cambio social desde la colectividad, es decir, acompañados de la participación y respaldo de una sociedad que colabore en la definición y creación de valor que transforma la vida y el entorno de todos.

Es necesario sensibilizar a la sociedad y alentar a las nuevas generaciones acerca del impacto social y el carácter rentable que pueden tener los emprendimientos sociales. Una forma de hacerlo es a través de la comunicación, especialmente de aquella que moviliza a la gente mediante las experiencias de transformación sociales y ambientales innovadoras que llegan desde la emoción, y no desde la frialdad de los datos. Por ello, es necesaria la participación de los medios de comunicación, que no sólo reside en el hecho de ser una herramienta útil para la interacción social, sino también en jugar un papel imprescindible en la formación de la opinión pública, y ser, incluso, la base para la transición a nuevas realidades.



Juan del Cerro

## Comunicar para lograr un impacto social, ambiental y económico

En el ecosistema de emprendimiento social en México, la plataforma digital de contenidos Disruptivo.tv se especializa en promover el trabajo de los emprendimientos, las oportunidades de cambio que representan y las herramientas enfocadas a maximizar el potencial de los proyectos al convertir ideas sobresalientes en organizaciones de impacto social, medioambiental y económico.

Disruptivo.tv expresa de la siguiente forma su misión: “Trabajamos para inspirar, formar e impulsar a las personas, a generar impacto positivo a través del emprendimiento social”; con ella se coloca como el principal medio de emprendimiento social en español. Su director y fundador, Juan del Cerro, en entrevista para *Emprendedores*, nos comparte los desafíos a los que se ha enfrentado la organización, su camino de crecimiento, las satisfacciones que han tenido y el horizonte por andar.

Juan trabajó alrededor de seis años en organizaciones de la sociedad civil, por lo que se estableció con el tiempo en Estados Unidos para operar una fundación. Después de un año, regresó a México motivado por un cambio en su vida profesional y personal. Él estaba seguro de que no trabajaría más en fundaciones, pero no sabía qué quería hacer. En tanto tomaba una decisión, se asoció con ami-

gos en un negocio de crepas; trabajó en una incubadora de empresas; fue asistente de contenidos en la radio; coordinador comercial en un directorio de empresas sociales, entre otras colaboraciones vinculadas al desarrollo de alianzas corporativas. Pero sin importar lo que hiciera, recuerda que: “En todos los trabajos siempre me veían cara de recaudador de fondos y me querían en ese puesto, pero era algo que yo ya no quería hacer”.

Sin duda, esa etapa de su vida llena de incertidumbre lo tenía desmotivado y descuidó su salud. Después de renunciar a una maestría, porque creía que era el camino más seguro, pero el que menos le satisfacía, eligió escucharse a sí mismo y hacer lo que siempre le había gustado: desarrollar su creatividad para generar contenidos, escribir y hacer videos, y mezcló su pasión por la comunicación con la generación de impacto social.

Hace poco más de cinco años, surgió la idea de producir Disruptivo, un *podcast* en el que se explora el emprendimiento social como una nueva forma de hacer negocios y resolver grandes problemáticas sociales. Juan confiesa que, al principio, era un *hobby*, un ejercicio para aprender al que no veía como un emprendimiento; simplemente era algo que le ayudaba a estar en contacto con el sector de empresas sociales que tanto le interesaba.

Gracias por ser parte de  
 DISRUPTIVO.TV  
 en 6 años al aire  
 hemos logrado:

- Publicar **421 episodios**
- Lograr **+400mil escuchas**
- Llegar al **TOP 10 de Itunes**
- Ser **TOP VOICE de LinkedIn Latam**
- Ser escuchados en **más de 45 países**
- Ganar los **Latin Podcast Awards**
- **Inspirar a miles de personas a convertirse en agentes de cambio y emprendedores sociales**



## *La cercanía de Juan con los emprendedores sociales es casi natural porque nace del deseo de cumplir con su vocación*

Lo que marcó la diferencia fue darse cuenta de que tenía un gran potencial para comunicar el impacto positivo que generan las organizaciones, y que había mucha gente ávida de escucharlo; su audiencia era cada vez mayor porque le gustaba el contenido, y a él le divertía lo que hacía: había encontrado su vocación y empezaba a desarrollarla con pasión.

Su experiencia profesional como licenciado en Administración de Empresas, además de sus estudios autodidactas y el intercambio de ideas con otros emprendedores, le ayudó a producir episodios de forma continua y a mejorar la calidad. Juan recuerda que al principio no tenía la certeza de que esta actividad se convertiría en una fuente de ingresos: “El dinero definitivamente no fue el enfoque por lo que lo hice, sino que fue una consecuencia de hacer las cosas bien. En el camino, poco a poco fui encontrando formas de generar suficientes ingresos para vivir del proyecto”.

El reto principal en esa etapa fue construir la organización, pues ya no se trataba sólo de sentarse con un patrocinador y recaudar fondos, sino que ahora había que encargarse del seguimiento de cada venta, llevar la contabilidad, manejar el sitio web y las redes sociales, generar contenidos, producir episodios, contratar personal y capacitarlo. La decisión fue asociarse con más personas y comenzó a darle forma al proyecto.

En 2018, el número de colaboradores ascendía a 12 personas que atendían a 40 clientes en empresas, gobiernos y universidades. Actualmente, en Disruptivo.tv colaboran 20 personas directamente y 40 más que se vinculan como agentes de cambio en otras ciudades de México, Latinoamérica y Estados Unidos. Todos bajo una estructura horizontal en la que la figura del jefe no existe; lo que hay son líderes que impulsan el trabajo colaborativo de todo el equipo, siempre con la visión de generar valor para el ecosistema de emprendimiento social. Veamos los cinco ejes en los que se articula la organización.

### **Comunicación y estrategia digital**

Marisela Delgado, profesional en Ciencias de la Comunicación egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), lidera y se encarga de coordinar las estrategias de marketing digital para dar a conocer convocatorias, cursos y talleres de formación para emprendedores, planeación estratégica de contenidos digita-

les y coordinación de proyectos editoriales. A través de publicaciones, gráficos, *podcast*, libros y videos han logrado llegar a más de 2 millones de personas de 56 países.



Marisela Delgado.

Entre sus publicaciones, destaca la biblioteca digital de emprendimiento social donde el público tiene acceso a títulos propios como: *¿Qué es el emprendimiento social?*, *100 empresas sociales geniales*, *Tips legales para mi emprendimiento social* y *¿Cómo fondear mi emprendimiento?*; un catálogo de libros indispensables para empezar a emprender socialmente y secciones colaborativas en las que los lectores recomiendan y actualizan títulos de libros, artículos y videos.



Dulce Reyes.





Ana Paula Camino.

## Estrategia de imagen, identidad y arte

Liderada por Ana Paula Camino, diseñadora industrial del Tecnológico de Monterrey Campus Querétaro, esta área es la responsable de definir el estilo gráfico y el mensaje de los diferentes contenidos que publica Disruptivo.tv en todos sus canales, además de crear materiales y contenidos para todos sus clientes. En la organización saben que "Comunicar es impactar 2 veces", por lo que crear materiales de comunicación en lenguaje accesible, formatos atractivos y que inspiren acciones positivas es clave en el ADN de su comunicación.

## Disruptivo aprende

Con la dirección de Cristina Arias, maestra en diseño estratégico e innovación por la Universidad Iberoamericana, Disruptivo.tv implementa programas de formación presenciales y en línea con el objetivo de desarrollar en los participantes los conocimientos y habilidades necesarias para crear empresas sociales.

Su oferta incluye talleres impartidos en 26 estados de México y en ciudades de Brasil, Argentina, Estados Unidos, Chile, Eslovenia y Costa Rica; clases en más de 120 universidades aliadas; cursos intensivos donde los participantes se nutren de conocimientos prácticos y desarrollan proyectos propios que les ayudan a potenciar sus capacidades y cursos en línea que funcionan bajo demanda, como Creación de negocios con impacto y Campañas de *crowdfunding* desde cero.



Cristina Arias.

## Alianzas estratégicas

El área se encarga de prospectar, ejecutar y evaluar las alianzas comerciales para el crecimiento y monetización del medio de comunicación. Pablo Hajar es su líder; politólogo egresado de la UNAM, con experiencia en procesos y estrategias de comunicación, mercadotecnia e investigación social. Gracias al trabajo conjunto de esta dirección, Disruptivo.tv fue anfitrión y coordinador, en 2020, de grandes eventos como Hackathon Cada Día Cuenta, un encuentro que reunió a 3 mil personas de 18 países de América Latina para crear soluciones, desde la innovación social y la responsabilidad ciudadana, para enfrentar la crisis por la COVID-19. En 48 horas, los equipos participantes desarrollaron cerca de 180 proyectos.

Con el mismo esquema de participación, coordinaron el Hackathon 2020 Mujeres y niñas post COVID-19, en alianza con el gobierno de Alemania, Socialab, la Secretaría de Gobernación y el Instituto Nacional de las Mujeres del Gobierno de México. En este evento, participaron mil 700 personas en el desarrollo de soluciones innovadoras para que las mujeres, jóvenes y niñas mexicanas puedan enfrentar los efectos negativos de la pandemia en seis ejes: salud, cambio climático, seguridad, economía, dinámica social y soluciones análogos.



Pablo Hajar.



## *Disruptivo.tv ha creado desde su plataforma una comunidad que propone programas sociales con alcances continentales y fuerte impacto social*

Conscientes de que uno de los vehículos más potentes que tiene la transformación social, cultural, ambiental y humana es la mujer, este año 2020 pusieron en marcha el programa 10 Mil Mujeres de Cambio, con el que crearán la red de emprendedoras más grande de Latinoamérica, y del que obtendrán contenido especialmente creado para impulsar su desarrollo emprendedor; compartir experiencias y conocimientos entre mujeres de todo el mundo por medio de las redes sociales, y cursos y clases en línea, en temas de resiliencia y creatividad; creación de modelos de negocio; talleres para desarrollar habilidades como emprendedoras y un programa especial de pre-aceleración para 10 proyectos femeninos. El objetivo es que a través de estos eventos las mujeres puedan detonar su talento.



Jair Ziranda.

### **Impulso a emprendedores**

En la medida en que el equipo de Disruptivo se ha involucrado en el ecosistema de emprendimiento social, sus objetivos como organización han cambiado desde aquel primer episodio del *podcast*. Tras inspirar a la gente a emprender con impacto, guiarla en el aprendizaje y llamarla a la acción para cambiar el rumbo de los negocios han decidido impulsar proyectos con alto potencial.

Jair Ziranda, administrador egresado de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, y especialista en finanzas, es el líder de esta área encargada de facilitar el acceso a nuevos emprendedores a capital semilla y mentores especializados durante nueve meses para la creación de empresas sociales. Con su programa de pre-aceleración han entregado un total de 150 mil dólares estadounidenses en capital semilla para impulsar a 55 nuevas empresas sociales en sectores como agrotecnología, salud y educación.



Karla Contreras.

### **Operaciones y administración**

Gracias al liderazgo de Karla Contreras, administradora de empresas por la Universidad Panamericana, la organización ha logrado establecer procesos claros y transparentes de tesorería, control presupuestal por unidad de negocio y por proyecto, gestión de cuentas por cobrar, y procedimientos jurídicos y fiscales corporativos, incluyendo la constitución legal de la empresa como una Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI) y el cumplimiento de obligaciones fiscales. Durante 2017, participaron en el proceso de evaluación de su sistema de gestión para obtener el certificado de Empresa B.

### **Una vocación que se convierte en pasión**

Tras muchos esfuerzos, perseverancia y pasión por hacer la diferencia, Disruptivo.tv es un referente en el ecosistema de emprendimiento social y de apoyo a los jóvenes como agentes de cambio. Por ello, desde 2019 participa

en el programa Jóvenes Construyendo el Futuro del Gobierno de México, conduciendo a 16 aprendices para su incursión en el mundo laboral, de los cuales ocho ya trabajan en la empresa y seguirán formando a nuevas generaciones.

En Disruptivo.tv, buscan impacto social mediante el ejercicio simultáneo de la crítica, la imaginación y la creatividad que surgen cuando asumen activamente la realidad e inician la búsqueda de soluciones demostrando interés por los problemas comunes. Para Juan, el proceso creativo en la organización se basa en la libertad que cada integrante tiene para expresar sus ideas y hacer propuestas, pues las acciones surgen de la experiencia que cada uno tiene en su área de conocimiento y en sus vivencias diarias.

Si en un momento de su vida Juan no encontraba el motivo para levantarse de la cama, en el 2020 y en plena cuarentena, nos invita a iniciar el día desde temprano con *Emprender en Pijama*, una transmisión de lunes a viernes a las 7 am, en la que entrevista, en la comodidad de su pijama, a agentes de cambio que están tomando acciones para enfrentar los retos que trajo la pandemia.

A pesar de los baches financieros y los proyectos cancelados que les ha dejado la crisis que inició este año, Juan del Cerro y su equipo no bajan la guardia ni quitan el dedo del renglón acerca de incursionar en el ecosistema de emprendimiento social norteamericano: “Con la pandemia tuvimos que cancelar la apertura de Disruptivo.tv USA y otros proyectos internacionales, eso nos decepcionó un poco pero no nos cambia el rumbo, simplemente estamos modificando la ruta para llegar”.



Así pues, ahora más que nunca, resulta relevante el impulso de las empresas sociales en México y otros países, tanto por el objetivo económico de generar empleo y crecimiento, como por la necesidad apremiante en tiempo de crisis, de aportar soluciones innovadoras a los problemas sociales, medioambientales y de salud. Por ello, es preciso fortalecer el ecosistema de colaboración entre diferentes actores que produzcan sinergias de alto potencial.

Una de las claves para lograr el éxito en la puesta en marcha de emprendimientos sociales está dada por la existencia de actores sociales como los que integran Disruptivo, quienes avanzan colaborando y no compitiendo, pues ante cualquier reto su compromiso social, solidaridad, innovación y resiliencia, sin duda son ejes de su actitud, que se ha convertido en un estilo de vida, que entusiasma y contagia a otras personas porque toca muchas facetas y actividades de la vida humana. Galeano los llamaría fueguitos, pues son como aquellos que “...arden la vida con tantas ganas que no se puede mirarlos sin parpadear, y quien se acerca se enciende” (1989, p. 1).

## Referencias

- Bosma, B., Schott, T., Terjesen, S. y Kew, P. (2015). Special Topic Report Social Entrepreneurship. Global Entrepreneurship Monitor. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=49542>
- Galeano, E. (1989). *El libro de los abrazos*. México: Siglo XXI.
- Keller, D., Singer, S. y Herrington, M. (2016). 2015/16 Global Report. Global Entrepreneurship Monitor. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=49480>
- Martínez, S. (3 de septiembre de 2020). Entrevista a Juan del Cerro, Director y fundador de Disruptivo.tv y Socialab México.
- Saiz, A., J. y Rodríguez, A., L. (2018). *Emprendimiento social hoy: Ecosistema y actores*.

**Mtra. Sair Alejandra Martínez Hernández**

Academia de Teorías de la Administración y la Organización  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[sairmthdz@gmail.com](mailto:sairmthdz@gmail.com)

Fotografías proporcionadas por: Disruptivo.tv.

# Consideraciones para exportar en el nuevo escenario en aduanas y puertos

*Sergio Chávez Castañeda*

La actividad exportadora en México experimentará cambios en sus disposiciones oficiales. Es necesario que usted y sus clientes estén al tanto de ellos para que sepan cómo actuar y prever cualquier situación. Aquí encontrará claves generales para organizar su trabajo exportador.

Los negocios internacionales son la forma más tangible del proceso de globalización, es decir, de la interconexión económica, política, social y tecnológica entre las naciones. La manera en que un país se relaciona con otros, desde el comercio, conlleva el intercambio de bienes y servicios a través de tratados de libre comercio y la conformación de bloques económicos.

El desarrollo de la globalización es tal en la actualidad que trastoca prácticamente todas las áreas de la sociedad: alimentación, manejo de recursos naturales, flujo de información, movilidad internacional del talento humano, defensa de los derechos humanos como derechos universales y el acceso a herramientas tecnológicas como internet, un elemento transversal que facilita la integración.

Durante el año 2020, hemos atestiguado que la globalización también transforma la salud y que, en una crisis sanitaria sin precedentes, el comercio resulta esencial para salvar vidas y los medios de subsistencia, pero se requiere la cooperación internacional para mantener los flujos comerciales. En este sentido, la confianza en los destinos de inversión juega un papel primordial en la política comercial de cada país que busca asegurar el abastecimiento de productos esenciales y de bienes de capital, lo que resulta un gran desafío en tiempos de tensión comercial.



Imagen de Michael Gaida en Pixabay.



En México, la política de comercio internacional de la actual administración federal busca evitar el escalamiento de las tensiones comerciales, por lo que muestra ser un destino de inversión seguro y confiable para el proceso de reactivación económica. Por ello, en julio de este año, se presentó un nuevo mecanismo de coordinación y colaboración entre dependencias para el combate a la delincuencia y la corrupción en las aduanas del país que plantea la entrega del control administrativo y de seguridad de los puertos y aduanas a la Secretaría de la Defensa Nacional (Sedena) y la Secretaría de Marina (Semar).

El objetivo de este artículo es presentar un análisis de las implicaciones de este mecanismo en el desarrollo de los negocios internacionales con un énfasis en los puntos que debe vigilar un exportador, a partir de la toma de consciencia de que las fuerzas armadas tienen poca experiencia y conocimiento especializados para atender las distintas transacciones que se realizan en los recintos aduaneros.



Foto de Andrea Piacquadro en Pexels.

## Colaboración interinstitucional para la administración aduanera

Durante décadas, México ha sobrellevado una situación de tensión en sus fronteras derivada del trasiego de drogas, sustancias y mercancías ilegales, armas de fuego, automóviles robados y toda clase de objetos con los que el crimen organizado desplaza recursos para mantener la operación de una amplia red de corrupción.

En el pasado, las alternativas de solución implementadas por el Estado mexicano se basaron en la estrecha coordinación con los gobiernos de Estados Unidos de América (EUA), Guatemala y Belice. No obstante, estos esfuerzos llevaron, por ejemplo, a que las armas estadounidenses inundaran México para armar a los cárteles, destruyendo familias y expulsando a la gente de sus ho-

gares. De acuerdo con Grillo (2018), entre 2012 y 2018, el Departamento de Justicia de EUA rastreó más de 74 mil 500 armas de fuego que le fueron incautadas a criminales mexicanos capturados en su territorio. Las armas fueron fabricadas en EUA y compradas en México.

Son pocos los resultados que se obtuvieron de las estrategias pasadas, por no decir que ninguno, pues como se escucha en la frontera norte “si cabe en el puente, se puede pasar”. El incremento del tráfico de drogas y de armas, supuestamente reservadas para uso exclusivo del ejército, se volvió común entre los embarques de importación y exportación legal, es decir, que cuentan con la documentación que marcan las leyes del país y la Organización Mundial del Comercio.

En 2009, la Sedena recibió la orden de controlar la actividad aduanera de México; sin embargo, la intervención militar no sirvió para contener o controlar el flujo de mercancías ilegales. En cambio, los cárteles de la droga siguieron ejerciendo el “derecho de piso” por pasar mercancía de México hacia EUA (se habla de pagos de 300 a 2 mil dólares por viaje), un negocio que tan sólo en 2019 se calcula que ascendió a 15 mil 193 millones de pesos (Medellín, 2020).

Frente a esta situación, el pasado 12 de julio, el presidente Andrés Manuel López Obrador ordenó que las tropas mexicanas se hicieran cargo de 49 recintos aduanales en tierra firme y de 116 aduanas marítimas, que desde 2017 controla la Marina Armada de México. Este hecho que ha confrontado a la Marina Mercante del país, a la Semar y a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (que controlaba en su totalidad la actividad portuaria), a tal grado que en ese mismo mes el ingeniero Javier Jiménez Espriú renunció como Secretario de esta última institución por no estar de acuerdo con esta orden presidencial.

Tras el sorpresivo anuncio y a pesar de que el gobierno federal no ha mencionado aún el proceso y ni la fecha de inicio de operaciones, las autoridades aduaneras de México reconocieron que no será sencillo incorporar a los militares. En consecuencia, surge la pregunta: ¿Hasta qué grado nuestras fuerzas armadas están capacitadas para asumir esta responsabilidad, en el entendido de que se les asigna nuevas tareas?



## *El diseño de su estrategia exportadora debe partir de las nuevas adecuaciones y preservar el compromiso internacional de su actividad*

La respuesta es aún incierta, pero, sin duda, es necesario que el personal involucrado se capacite en temas de comercio internacional, conozca el proceso de fiscalización de las mercancías, así como otras funciones propias de una aduana. Una vez que comience la operación, se tendrá que evaluar el costo real de la decisión del actual gobierno y profundizar el análisis entorno a si con una alternancia en el poder se mantendrá esta situación, y a qué nivel los cambios en la administración de aduanas impactarán nuestro comercio internacional.

### **Claves para la exportación en el nuevo escenario**

El comercio exterior representa un compromiso muy serio para cualquier empresa, de modo que cumplir con los requerimientos del mercado exige de planeación estratégica, comercial y financiera, además de un esfuerzo mayor al que se realiza en el mercado doméstico. Ya sea que se trate de una empresa con operaciones de comercio internacional o que pretende aprovechar una nueva oportunidad en otro país, con las reglas de juego actuales, debe prestar atención a lo siguiente.

#### **Cambios en la normatividad**

Manténgase al tanto de las disposiciones oficiales y los planes que las fuerzas armadas pretenden aplicar en las aduanas; tome en cuenta que todas las actualizaciones deben adicionarse a las normas vigentes de la Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Recuerde que estar al tanto le permitirá formar parte de la evaluación de este nuevo plan y validar que sea realmente eficiente e incluso mejore la operatividad de las aduanas. Es un deber del gobierno consultar la opinión del sector privado, puesto que, como promotor de las importaciones y exportaciones, las empresas son las que enfrentarán las consecuencias directas del manejo militar.

#### **Vigencia de su plan de negocios para la exportación**

Examine los elementos que integran su plan y coteje si se adecuan al contexto actual y aún forman parte de su marco de referencia, especialmente en lo legal. Modifique, de ser necesario, los paráme-

tros del control de sus procesos, desde la preparación de las mercancías hasta la cobranza a un cliente en otro país.

#### **Manejo del lenguaje y buena comunicación**

Tome en cuenta que cada organización se comunica con un lenguaje propio. Lo mismo sucede en todos los sectores públicos, privados y económicos. La recomendación es que el equipo de trabajo asignado a las operaciones internacionales conozca el lenguaje y comportamiento castrense básico, esto les permitirá comunicarse de forma clara con las fuerzas armadas y cumplir con las especificaciones técnicas y las características requeridas en las aduanas.

#### **Satisfacción de sus clientes en el extranjero**

Ante los cambios que se avecinan, es fundamental que sus clientes internacionales mantengan la confianza en su organización. Por eso, debe tener una política de comunicación abierta y directa con ellos de tal modo que las disposiciones oficiales no generen incertidumbre y pongan en riesgo su relación. Hágales saber que su empresa está preparada ante cualquier modificación y que cuenta con un plan para mantener sus compromisos y obligaciones internacionales.



Imagen de Yanalya en Freepik.

Adicional a los puntos tratados, las recomendaciones generales son:

- Conocer perfectamente su proceso productivo para resolver adecuadamente los problemas y requerimientos de sus cliente y autoridades nacionales y extranjeras.
- Negociar de forma inteligente, escuchando y entendiendo lo que su prospecto, cliente y autoridades pretenden y responder en consecuencia.
- Cumplir con las regulaciones arancelarias y prestar especial atención a las no arancelarias, impuestas por los gobiernos de los países a donde pretende llevar su oferta.
- Tomar decisiones de manera oportuna, concisa e inteligente.
- Mantener un nivel superior de comunicación con todos sus asociados, tanto los involucrados en el proceso exportador, como en el mercado doméstico.

Lo hasta aquí expuesto corresponde a las consideraciones iniciales que debe tomar en cuenta para sortear los cambios del entorno de los negocios internacionales en México. Si bien desconocemos con qué preparación llegaran los nuevos mandos en materia aduanera, las compañías exportadoras e importadoras ya cuentan con los conocimientos, habilidades, marco normativo y legal; por lo tanto, la actitud debe ser de cooperación para reconstruir las aduanas y puertos, evidenciar errores y dejar atrás las trabas que frenan los negocios, sólo así podremos mejorar el funcionamiento de las instituciones mexicanas.

## Referencias

- Grillo, I. (12 de abril, 2018). El otro problema fronterizo: las armas estadounidenses que llegan a México. *The New York Times*. Opinión. <https://www.nytimes.com/es/2018/04/12/espanol/opinion/opinion-grillo-armas-frontera.html>
- Medellín, J. A. (20 de julio de 2020). El Ejército mexicano asume el control de las aduanas del país. Grupo Edefa S.A. Defensa. <https://www.defensa.com/mexico/ejercito-mexicano-asume-control-aduanas-pais>

### Mtro. Joel Suárez Estrada

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

# Impulse su negocio desde la *nube*

Carla Renata Rosas Moreno

Joel Ramírez Cruz

Los espacios virtuales facilitan el almacenaje de información de naturaleza y volumen variados. Incorporar esta herramienta a su empresa facilitará el trabajo, potenciará las formas de organizar documentos y la toma de decisiones. Entérese de las opciones que ofrece el mercado.

Los avances tecnológicos demuestran día a día su importancia en diversos ámbitos de la vida. Entre ellos, resalta la *nube*. Gracias a su versatilidad, ofrece alternativas que facilitan el trabajo, y la información se encuentra disponible en el momento y lugar en que se requiere. Por su parte, los “buscadores” nos ayudan a encontrar lo que necesitemos por medio de cualquier dispositivo con conexión a internet: restaurantes, tintorerías, talleres mecánicos, hospitales y una larga lista de servicios y lugares necesarios en la vida cotidiana.

La inclusión que facilita la tecnología le ayudará en la gestión diaria de su negocio. Aquí le mostramos cómo incluirlo en las búsquedas de otros usuarios con el fin de atraer nuevos clientes y fortalecer la relación con los ya existentes.

## Desde la *nube*

Posiblemente haya escuchado el término *nube* en expresiones como: “Te comparto el archivo; lo tengo en la *nube*” o “no lo guardes, lo puedes descargar de la *nube*”. Sin embargo, ¿qué es la *nube*? Abordaremos el tema con una sencilla analogía: Imagine que realiza una compra a uno de sus proveedores y éste le entrega un comprobante; si toma una fotografía y activa el respaldo en la *nube*, la imagen se guarda en su espacio virtual. En caso de perder el papel,

podrá acceder al gráfico desde cualquier dispositivo y verificar información importante como la fecha de entrega, importe y características del producto.

La *nube* es toda una red de equipos –servidores– interconectados en todo el planeta con el mismo fin: almacenar información y mantenerla disponible en todo momento para ser administrada por una o más personas (Microsoft, 2020). Cualquier empresa, sin importar su tamaño ni la complejidad de sus operaciones, exige cada vez más rapidez, seguridad y confiabilidad, cualidades fundamentales para mantener a salvo su información y aprovecharla.

La forma en que se resguardan nuestros datos ha evolucionado con el paso del tiempo. En los años recientes, las opciones son tan diversas que los rumores acerca de la seguridad ponen a prueba la confianza de cualquiera. En estas circunstancias, resulta muy difícil tomar la decisión de trabajar con estas herramientas.



Foto de Geralt en Pixabay.

## Trabajar desde la *nube*

El servicio de almacenamiento que la *nube* ofrece es dinámico, es decir, la flexibilidad y versatilidad con la que podemos administrar nuestra información es inimaginable; además, se puede personalizar según las necesidades de su negocio, con lo que se obtiene una estructura multiusos; así, si cambian los requerimientos de su empresa, usted podrá modificar el plan –gratis o de paga– sin mayor problema y continuar operando.

El acceso a la información es de forma rápida y segura desde cualquier dispositivo con conexión a internet sin importar el lugar, pues sólo necesita un nombre de usuario y contraseña. Migrar los archivos a la *nube* trae beneficios económicos –es uno de los más relevantes– debido a la reducción de costos de infraestructura para almacenamiento físico de archivos y el tiempo de búsqueda de información, entre otros.

Los sistemas de almacenamiento tradicionales –servidores de archivos– tienen altos costos de adquisición y mantenimiento, más aún para negocios pequeños o para aquellos que recién inician operaciones. Trabajar en la *nube* no requiere de equipo físico con características especiales (hardware), instalación, personal de mantenimiento ni de seguridad; tampoco se necesita hacer respaldos ni actualizarlos de manera periódica. Todos estos recursos podrán aplicarse a otra área y resolver problemas en la ejecución de planes o proyectos, con lo que obtendrá dos beneficios: mejoría en el flujo de trabajo y los costos disminuirán.

La información permanecerá segura y disponible las 24 horas del día, todos los días del año: Si la ordena de forma estructurada, la búsqueda será mucho más rápida, se reducirá el esfuerzo al dar seguimiento a casos específicos y siempre contará con la versión final debido a que será la única.

Tendrá el poder de decisión, controlará el acceso y decidirá qué usuarios pueden realizar cambios en la información y quiénes únicamente podrán consultarla; sabrá con certeza quién, cuándo y qué hizo sin importar la ubicación geográfica de su equipo de trabajo; incluso, puede fortalecer la pertenencia al trabajar de manera colaborativa, si se comparte la responsabilidad entre sus colaboradores.

Le recomendamos crear carpetas; por ejemplo, una para el mes de marzo, donde puede crear dos subcarpetas, una para facturas emitidas –cuando vende un bien u ofrece un servicio– y otra para facturas recibidas –cuando adquiere bienes o servicios indispensables para la correcta operación de su negocio–; de esa manera, tendrá un control sobre los ingresos y egresos de su empresa. Por ejemplo, en una hoja de cálculo puede elaborar un formato para registrar las ventas del día, incluso, hacer un acumulado por semana o por mes, al tiempo que le será útil para calcular impuestos.

Algunas empresas de tecnología proveen servicios de alojamiento de información sin costo. Sin embargo, al ser gratuito, se reduce considerablemente el espacio de almacenamiento y no permite operar con holgura. Pero si supera la cuota, puede recurrir a un plan de renta; existen diversas opciones, cada una presenta ventajas y desventajas. En las dos ofertas más populares, puede encontrar la que satisfaga sus necesidades.



Foto de cottonbro en Pexels.



## *La nube es un servicio gratuito, pero también puede contratar un plan de renta para mejorar la capacidad de almacenaje*

La empresa creadora del sistema operativo de ventanillas, poseedora del programa dominante para la oficina, ofrece una opción gratuita de cinco gigabytes para uso personal. Podrá almacenar, por ejemplo, alrededor de 300 fotografías, cerca de 50 documentos de texto, 50 hojas de cálculo y otras 20 presentaciones, incluso tendrá un poco de espacio para almacenar archivos en formato MP3. Tome en cuenta que el número de archivos está sujeto a diversos factores, como la resolución de las imágenes, el contenido de las hojas de cálculo y la inclusión de elementos externos en las presentaciones como *clips* de audio y video.

Si usted requiere más espacio de almacenamiento, puede optar por un plan que va desde los 39 pesos mensuales (OneDrive, 2020), pero sólo incluye el espacio para guardar sus archivos; si requiere la suite para editar documentos, el costo se eleva, aunque tendrá una poderosa herramienta a su alcance que le dará la posibilidad de editar cotizaciones, modificar reportes de venta y crear presentaciones rápidas para sus clientes, desde cualquier dispositivo con acceso a internet.

La segunda opción la proporciona la compañía que creó el buscador más popular de la Red; cuenta con una *suite* más que eficiente, incluye correo electrónico, aplicaciones para trabajar documentos, hoja de cálculo, presentaciones electrónicas, incluso notas rápidas. La versión gratuita incluye 15 gigas de almacenamiento; si necesita más espacio o desea personalizar el dominio de su correo electrónico "atencionacientes@minegocio.com", la pelota de colores ofrece planes desde los 106 hasta los 500 pesos mensuales (GSuite 2020).

Hasta aquí se ha hablado de las ventajas de trabajar en la *nube*, pero ¿cuáles son las desventajas para tener mejores elementos para tomar una decisión? Existe una brecha tecnológica en el país a pesar del esfuerzo de las empresas de telecomunicaciones y del Gobierno. La velocidad de conexión a internet es endeble y afecta al desempeño de la *nube*. De acuerdo con datos del Institu-

to Federal de Telecomunicaciones (IFT, 2020), de 2013 a 2019 México pasó de 23 líneas móviles –celulares– por cada 100 habitantes, a 77 con conexión a internet. Son buenos números, pero aún estamos lejos de tener cobertura en toda la nación. Otro punto que debe considerar es la dependencia de un solo proveedor; si éste tiene alguna falla en sus servicios, usted también se verá forzado a parar.

Recuerde que todo tiene un riesgo. Es importante subrayar que éstos no se eliminan, sino que sólo se reducen de manera que su impacto no influya significativamente en su desempeño. Es necesario aprovechar los beneficios que brinda la tecnología y utilizarlos para alcanzar nuestros objetivos.



Foto de Pexels/Pixabay.

## **La mejora constante en un mundo cambiante**

La oferta de bienes y servicios en línea no es una cuestión de moda; además de trabajar en la *nube*, usted puede incluir su negocio en el buscador más popular y aparecer dentro de los mapas de miles de usuarios; recibir calificaciones y opiniones de sus clientes, incluso puede responder dudas acerca de su producto o servicio, al tiempo que dicha información será visible para cientos de clientes potenciales.

La plataforma se llama “Mi Negocio” y funciona de manera similar a una red social. Si hasta ahora no ha utilizado alguna, no se preocupe, el proceso es sencillo e intuitivo. Primero debe crear una cuenta, registrar la dirección de su negocio, número de teléfono, la dirección de su sitio web –en caso de tenerlo–, horario en que atiende a sus clientes, entre otros datos. Una vez hecho, le recomendamos agregar fotografías al perfil –serán de gran ayuda para que conozcan su oferta–. Es importante señalar que es completamente gratuito. Le recomendamos revisar el video “Cómo crear un sitio web en...” disponible en la red social de videos YouTube, lo encontrará como FCAUNAM Oficial. Además, encontrará información que le puede ayudar en otros aspectos de su negocio.



Fotos tomadas de Youtube FCAUNAM OFICIAL.

Quizá parezca que llenar un formulario y dejar que un algoritmo nos diga cómo administrar nuestra presencia en la Red es navegar a la deriva, pero no es así. Por lo tanto, antes usted debe preguntarse: “¿Cuál es el objetivo comercial de hoy?”. Debe tener una idea clara acerca de qué desea y lo que necesita para lograrlo. Si aún no lo sabe, no se preocupe, conforme avance en completar el formulario notará que lo llevan de la mano hasta definir sus prioridades.

Esta opción ayuda a crear nuestro propio sitio web. Si bien lo recomendable es pedir asesoría profesional, encontrará una oportunidad inmejorable para pequeños negocios donde usted es cajero, gestor, almacenista, gerente, atiende clientes y un sinnúmero de tareas afines. Administrar su perfil y mantenerlo actualizado tomará poco tiempo, y no se distraerá de lo verdaderamente importante.

Una vez creada la cuenta, su negocio será incluido en las búsquedas. Es fundamental que le dé seguimiento a los comentarios y opiniones de sus clientes, y que mantenga actualizadas las fotografías y los números de contacto. Recuerde que escuchar al cliente

marca la diferencia, pues será de gran utilidad para reforzar sus buenas prácticas y mejorar o corregir aquello que genera inquietud en sus consumidores.

Si lo desea, existe una opción llamada “Ads”. Ésta es una plataforma para publicitar su negocio dentro de internet y se complementa con su cuenta “Mi Negocio”. “Ads” tiene un costo y la oferta es difícil de rechazar por lo siguiente: cada empresa define cuánto quiere invertir; por lo que es importante establecer un presupuesto, y no gastar más dinero del que se fijó, tampoco estará sujeto a un contrato o plazo forzoso, por lo que usted decide cuándo detener la campaña (Google Ads 2020).

Cuando un usuario realiza una búsqueda desde su dispositivo y usted aparece en los resultados, pagará hasta que él haga clic en el anuncio, visite su sitio web, busque indicaciones para llegar o llame a su negocio; si no sucede, al menos una de las situaciones anteriores, no paga nada, es decir, paga en función de los resultados.

Otra herramienta que es muy útil es el reporte, pues a través de él usted conocerá con exactitud el número de “visitas” a su sitio; así, estará en posibilidades de delimitar el área de búsqueda local o mundial. Por ejemplo, si usted vende comida sin conservadores, no recomendamos colocar la búsqueda global porque sus alimentos tendrán una vida de anaquel reducida.

La situación actual que atraviesa el país, y el resto del mundo en términos de salud es complicada. El confinamiento nos obligó a utilizar la tecnología. Para algunos, trabajar a distancia era un tema conocido; para otros fue comenzar de cero en algo completamente nuevo y diferente, descubrir aplicaciones y adecuar espacios. Lo importante es aprender la lección. Ahora la prioridad es hacer algo para corregir la ruta y emprender acciones que le ayuden a alcanzar sus metas apoyándose en herramientas diferentes.

Trabajar en la *nube* y tener presencia en internet parece complicado. Cabe la posibilidad de que lo sea, pero usted puede, a pesar de la adversidad y los obstáculos, mantener el rumbo sin entregarse a la derrota. La vida no será la misma después de la pandemia, pues modificó o reforzó nuestros hábitos de consumo. Usted tiene de frente la oportunidad de mejorar sus ventas, llegar a más personas y ubicar a su negocio en un lugar privilegiado.

## Referencias

- Instituto Federal de Telecomunicaciones (27 de julio de 2020). México segundo país con mayor crecimiento. En teledensidad de banda ancha móvil: OCDE. Comunicado IFT 56/2020. <http://www.ift.org.mx/comunicacion-y-medios/comunicados-ift/es/mexico-segundo-pais-con-mayor-crecimiento-en-teledensidad-de-banda-ancha-movil-ocde-comunicado>
- G Suite Essentials (2020). Precios. Google. [https://gsuite.google.com/intl/es-419\\_mx/pricing.html](https://gsuite.google.com/intl/es-419_mx/pricing.html)
- Google Mi Negocio (2020). Descripción general. Google. [https://www.google.com/intl/es-419\\_mx/business/](https://www.google.com/intl/es-419_mx/business/)
- Google Ads. (2020). Descripción general. Google. <https://ads.google.com/home/>
- Google Ads. (2020) Costos. Google. [https://ads.google.com/intl/es-419\\_mx/home/pricing/](https://ads.google.com/intl/es-419_mx/home/pricing/)
- Microsoft Azure (2020). ¿Qué es la nube? Microsoft. <https://azure.microsoft.com/es-es/overview/what-is-the-cloud/>
- Microsoft. (2020). Comparar planes de OneDrive. Microsoft 365. <https://www.microsoft.com/es-mx/microsoft-365/onedrive/compare-onedrive-plans?activetab=tab%3aprimar1>

### **Mtra. Carla Renata Rosas Moreno**

Coordinadora de Movimientos y Prestaciones  
Personal Docente  
Facultad de Contaduría y Administración  
[crosas@fca.unam.mx](mailto:crosas@fca.unam.mx)

### **Mtro. Joel Ramírez Cruz**

Soporte técnico, Centro de Informática  
Facultad de Contaduría y Administración  
[joramirez@fca.unam.mx](mailto:joramirez@fca.unam.mx)

# Promoción de ventas para atraer de nuevo a los clientes

*Salvador Carreño González*

La atención personal al cliente permite conocerlo mejor para diseñar una campaña de promoción de ventas con la que se obtenga respuestas inmediatas de los consumidores que se reflejen en transacciones frutíferas a corto plazo; tarea fundamental en estos días.

Luego de la pandemia provocada por el coronavirus, mientras los gobiernos del mundo buscan afanosamente la manera de reactivar la vida económica, social y cultural en el nivel global, los especialistas en el campo médico han advertido que debemos acostumbrarnos a una “nueva realidad”, que poco tiene que ver con nuestras cotidianidades hasta el año 2019.

En el terreno educativo, pero también en el comercial, mucho del discurso gubernamental y empresarial ha exaltado las enormes ventajas de los quehaceres basados en las tecnologías de la información, como una educación privilegiada en línea, el trabajo en casa y la compra-venta de productos, bienes y servicios a través de la web, con la ayuda de las transacciones electrónicas y el denominado “Internet de las cosas”.

Y suena bastante bien, porque anima algunos de los sueños futuristas de la población, a la que durante décadas se le ha prometido un porvenir lleno de comodidades y tiempo libre. La repentina ausencia humana en el espacio público ha animado incluso los afanes ambientalistas que ya desde hace años venían anunciando un apocalipsis planetario derivado de las malas acciones que los seres humanos ejecutamos.

Mientras los entusiastas de este “nuevo orden” – transformados, por cierto, en especialistas de todo– se regodean alabando las ventajas de una formación digitalizada, de adquirir mercancía con un solo *click*, de admirar cuánto y cómo mejora la recuperación de playas, bosques y reapropiación del espacio por parte de especies animales antes amenazadas, e incluso diseñan manuales de integración a este porvenir, predeterminando cambios rotundos en la arquitectura de inmuebles comerciales, educativos o de recreación, y hasta la posibilidad o no de mantener hábitos inherentes a la socializadora condición humana, o la muy personal decisión en los varones de portar barba y bigote, olvidan que la realidad para innumerables poblaciones difiere notablemente de esos mundos de ensueño, vistos a través de una óptica occidental industrializada.

México, una de las 20 mayores economías en el nivel mundial, es también uno de los más claros ejemplos de inequidades económicas, sociales y culturales, por no abundar en la polarización política derivada justamente de los contrastes entre sus muy diferentes y diversos grupos humanos. El país puede presumir que cuenta entre sus ciudadanos a algunas de las familias más ricas del glo-



Imagen de Patrick Skrbinek en Pixabay.



bo, pero también hay incontables comunidades que viven virtualmente en “la edad de piedra”.

Se ha permitido la construcción de exclusivos fraccionamientos y desarrollos turísticos donde la implementación de negocios adaptados a la sana distancia se dará al ritmo que demanden habitantes y turistas de alto poder adquisitivo, pero alrededor de dichos sitios existen abundantes cinturones de pobreza o medianía, conformados por servidores de aquellos otros y por quienes atienden la administración de estas comunidades aledañas, donde ni la infraestructura ni las posibilidades de socialización pueden parecerse a las ciudades del futuro.



Foto de Ivan Samkov en Pexels.

Grupos privilegiados hallarán en las nuevas modas lampiñas y andróginas una muy responsable manera de “cuidarnos unos a otros”, olvidando que más allá de las ocurrencias de aceptación capilar en la cara, si en el vello humano se alojan seguramente agentes amenazantes para la salud, no ocurrirá menos en el cabello, así como no hay menos riesgo en una chamarra que en una corbata, y hasta se podría sospechar como más peligroso el cabello largo que un casquete corto. Sobre todo, hay muchos pobladores para quien resulta más grave la falta de agua para beber que la ausencia de la misma para afeitarse de forma socialmente aceptable.

Así, ciertamente habremos de atestiguar cómo grandes empresas se irán adaptando cada vez con mayor intensidad a las ventas en línea, con sofisticados mecanismos de búsqueda, selección, compra y pago por parte de consumidores igualmente afortunados, con los hábitos de consumo y los recursos económicos para integrarse a esta modalidad del proceso económico, que reduce el

contacto humano a niveles mínimos, para los que el poderoso discurso publicitario continuará como herramienta comunicacional óptima, en tanto mantenga el equilibrio en el circuito virtuoso de la producción, la distribución y el consumo.

No obstante, simultáneamente veremos su coexistencia forzosa con el mercado tradicional, el tianguis y el comercio informal, tan característico de nuestra sociedad que no podríamos entender la subsistencia económica nacional sin el típico “llévele, llévele” de los comerciantes de la calle, que a media banqueta, sobre parques y plazas públicas, convocan cada día a miles y cientos de miles de consumidores que no se proveen “con el poder de su firma”, sino entre empujones multitudinarios y negociaciones ancestrales contra lo que no hay decisión política suficientemente sólida como para cambiar a la sociedad por decreto o por recomendación médica.

En medio de todo esto, hallaremos también un sector poblacional “en peligro de extinción”, conformado por las clases medias, nutridas lo mismo por las familias de trabajadores, ejecutivos y emprendedores que consumen procurando “lo mejor al mejor precio”, que por los dueños de pequeñas y medianas empresas (Pyme) que vuelcan su atención hacia esos grupos a través de negocios de los más diversos giros –los más afectados, como siempre, en tiempos de contingencia–, y sobre los que con mayor rigor se ejercerán los actos de autoridad para ejemplificar cómo el país hace eco del llamamiento internacional a la “nueva realidad”.



Foto de Ketut Subiyanto en Pexels.

## *La PDV comunica al cliente que puede adquirir de forma inmediata mayor cantidad del producto por menos precio u otro beneficio*

Es éste el sector que nos ocupa ahora, pues ante la imposibilidad de hacer rentables las Pyme con modificaciones estructurales que significarían años de adaptación, la publicidad resulta un auxiliar demasiado caro para apoyarse en ella como soporte comunicativo primordial, toda vez que sus beneficios, indiscutibles desde luego, ocurren a mediano o largo plazo y con costos prohibitivos. Como tampoco resulta viable que el auxilio comunicativo para estos negocios sea el tradicional “llévele, llévele” del comercio popular e informal, debemos voltear la mirada hacia otra forma de comunicación comercial a nuestro lado desde hace muchos años, pero a veces ignorada o confundida con el grito del merolico o, en el mejor de los casos, vista de soslayo como hermana menor, muy menor, de la campaña publicitaria: la promoción de ventas (PDV).

Vista desde la perspectiva interdisciplinaria comunicacional y administrativa, la promoción de ventas es un riguroso proceso que tiene lugar a través de la planeación, el desarrollo y la implementación cobijados en la mercadotecnia, y se consolida como un evento comunicativo que vuelca su atención en el ofertante de productos, bienes y servicios (qué le quiero comunicar al consumidor), antes que al qué quiere o necesita saber el consumidor, que constituye un atributo netamente publicitario.

La campaña de PDV busca una relación y un efecto inmediatos entre el ofertante y el consumidor, pero una relación efectivamente de negocios, de mutuo beneficio que se convierte en un motor económico fundamental y que, por lo mismo, merece el mismo rigor, el mismo cuidado que una campaña publicitaria, con la dife-

rencia determinante de que esta última se desenvolverá como un evento de comunicación colectiva dependiente de las tecnologías mediáticas que allanan tiempos, distancias y circunstancias. Por su parte, la promoción de ventas es un evento comunicativo cara a cara entre ofertantes y consumidores, compartiendo un mismo momento, un sitio de ventas y una vivencia circunstancial que se puede traducir en un vasto conjunto de acciones, como conversaciones, competencias deportivas, degustaciones, concursos, escenificaciones, talleres y toda clase de propuestas creativas, que inician y concluyen la negociación con beneficios inmediatos para unos y otros participantes.

Naturalmente, la campaña de PDV debe ser concebida por la mente creativa de un experto en mercadotecnia que comprenda las necesidades y características del consumidor, que ubique a la competencia y que se involucre a fondo con el producto. Eso es necesario para plasmar en una guía de campaña toda la intensidad del argumento que hará realidad una fuerza de ventas debidamente seleccionada, suficientemente capacitada para seguir un diagrama de flujo. Éste debe estar previamente puesto a prueba con grupos de control que garanticen a las Pyme que las campañas que nos confíen se van a traducir en ganancias efectivas, en la consolidación del vínculo con los consumidores, quienes buscan lo que nosotros ofrecemos. Esa circunstancia no se obtiene por la arenga callejera, pero tampoco por la demorada parsimonia del discurso publicitario con el que podemos en el futuro buscar la recordación de marca y la diferenciación que den frutos de larga duración, pero que igualmente requieren tiempo.



Foto de fauxels en Pexels.

Veamos entonces la campaña de PDV como ese instrumento de enorme valor, útil siempre, pero vital en tiempos de emergencia económica, porque al reunir en un mismo momento a vendedor y comprador cierra procesos económicos de inmediato. Tal es el caso de las ventas “al costo” de frutas y verduras, tradicionales en los supermercados (“martes-miércoles” de frutas y verduras, “miércoles de plaza”), las ofertas 2x1, combos o porcentajes de descuento en días de venta habitualmente baja o producto gratis.

La campaña de PDV puede resultar ese instrumento capaz de plantear hipótesis de desplazamiento de mercancía, de fijar objetivos de comercialización efectiva y metas de recuperación de inversión a las Pyme, para garantizar al cliente un llamamiento profesional a ese consumidor que espera ser seducido, persuadido y convencido de hacer negocios.



Foto de pexels-energepic.

## Cómo hacer la PDV

Como parte de la comunicación comercial, y con proyección potencial en la política y la comunicación social, la promoción de ventas debe seguir una metodología equiparable a la requerida para la campaña publicitaria, sin perder de vista que busca resultados distintos, aunque complementarios, al punto de que es posible vincular ambos procesos y sembrar elementos publicitarios en la PDV y viceversa.

## *Para trazar la estrategia de promoción de venta lo más recomendable es realizar una investigación para conocer el comportamiento de compra*

Una ventaja de esa relación de complemento será que se combinan fines y recursos, cuyo inicio es una rigurosa investigación de mercado y la conformación de un sólido sistema de información de mercadotecnia (SIM), con lo que se podrán tomar mejores decisiones ejecutivas. A pesar de que no siempre existe ese producto “hermano”, sería impreciso afirmar que toda marca o toda empresa requiera publicidad y PDV simultáneamente. En todo caso, será la propia investigación de mercado la que lo determine o el cliente quien lo demande.

La metodología, formulada con base en teorías administrativas (Teoría Z, de William Ouchi) y teorías comunicacionales (el Pragmatismo), se sintetiza en la siguiente guía para la campaña.

### 1. Sistema de Información de Mercadotecnia

- A.** Ficha técnica. Señala marca y producto motivo de la campaña de PDV, precisa el contexto (tiempo, espacio y circunstancias), anticipa tono y manera de la campaña (con base en el perfil del mercado) y cita la probable vinculación con alguna campaña publicitaria (señalar cuál y sus conveniencias).
- B.** Perfil del mercado. Identifica necesidades y requerimientos del consumidor, estudio de los precios que está en condición de pagar y de la plataforma de ventas disponible. Desarrolla las estrategias de promoción (tipo de evento específico), objetivos de ventas (qué le ofrecemos al cliente como potencial alcanzable, respecto del consumidor) desarrollo de las estrategias de ventas (mecanismos de desplazamiento de mercancía) el diseño del servicio de ventas (conformación de la fuerza de ventas) y desarrollo de incremento del producto (cantidad de mercancía a desplazar).

### 2. Líneas de demarcación

- A.** Sociocultural. Identificación de hábitos, costumbres y tradiciones del mercado. Límites de lenguajes y elementos de cultura convenientes para el evento, sustentado en los resultados de estudios cuantitativos y análisis de probables estudios cualitativos. Incluye el ajuste de lenguajes a partir de evidencias en campaña publicitaria preliminar, si la hay.
- B.** Estructural. Señala los límites legales (normas aplicables por la autoridad civil correspondiente, contratos y mandatorios del cliente); marca también los límites presupuestales (económicos y culturales).
- C.** Ideológica. Identifica límites morales y políticos aplicables al evento.

### 3. Guía de verificación de atención de necesidades del usuario

- A.** Grupo de control. Conformar un grupo piloto o grupo de control para desarrollar una evaluación de medio término y determinar condiciones óptimas para la fuerza de ventas en el sitio de campaña, el punto de venta.

#### 4. Carpeta de campaña

- A. Manejo de contenidos, elaboración de guion de promoción para la fuerza de ventas.
- B. Guía para la ejecución del evento de campaña (diagrama de flujo).
- C. Diseño de la campaña como evento comunicacional grupal y de negocios, incluyendo la conformación de la fuerza de ventas, ya sea con equipos de la propia empresa cliente o subcontratados, incluye elaboración y presentación de Dummies, demos y maquetas, así como la presentación del Guion de campaña y validación.

Una vez que se determine la viabilidad de una campaña de PDV, convendrá aplicar la metodología anterior que le dará sustento a la campaña. Asimismo, la empresa tendrá la confianza de que, sin erogar los montos que podría significar una campaña publicitaria, justo en el momento en que requiere la reactivación de su economía, el presupuesto de inversión en PDV hará una casi inmediata espiral de retorno, con beneficios compartidos entre la empresa y el consumidor.

## Referencias

- Carreño G., S. (2011). *La comunicación no se crea ni se destruye... Selección temática de comunicación, semiótica, retórica y ética*. Instituto Cultural Helénico, México.
- Dirección General de Cómputo y de Tecnologías de Información y Comunicación (2020). Aula virtual del curso de Promoción de Ventas del Dr. Salvador Carreño. Facultad de Contaduría y Administración UNAM. Recuperado de <https://tuaulavirtual.educatic.unam.mx/course/view.php?id=5797>

### **Dr. Salvador Carreño González**

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



# Mitos y realidades acerca del punto de equilibrio

Ana Lilia Contreras Villagómez

La especialista en el punto de equilibrio lo guía paso a paso para para mostrarle los beneficios que puede obtener de esta herramienta financiera, así como las restricciones al tomar decisiones cuando diseña sus planes de corto, mediano y largo plazo.

En diversos ámbitos de la vida de las personas, existe la necesidad de llevar a cabo un plan, ya sea por un viaje, el nacimiento de un miembro de la familia y, más, tratándose de una empresa. Para eso, es indispensable la planeación financiera, pues su gestión implica hacer uso de diversos indicadores que permitan conocer la situación actual de la empresa y su proyección en el tiempo.

Un instrumento muy útil para tal efecto es el punto de equilibrio, pues permite determinar en qué momento la empresa no pierde, y marca el inicio de sus utilidades. Entonces, resulta muy conveniente su aplicación para los niveles gerenciales. También, es de utilidad para evaluar la fijación del precio de venta de los productos, conocer el volumen de ventas y/o el número de unidades que se requiere vender en un entorno económico normal o con inflación.

Se conoce como punto de equilibrio, o *break even point*, aquel en el que los ingresos son iguales a sus costos, por lo que no hay utilidad ni pérdida, y debe procurarse que la empresa siempre esté muy por arriba de ese punto. Los elementos vinculados en la determinación del punto de equilibrio (PE) son: Ingresos totales (IT), costos totales (CT), precio unitario (P), número de unidades a vender (X), costo variable por unidad (CV) y el costo fijo total (F) y el margen de contribución por unidad que consiste en

el exceso de ingresos respecto de los costos variables. Contribuye a cubrir los costos fijos y proporcionan una utilidad. Para calcular el PE, es necesario dividir el costo fijo total entre el resultado de restar al precio unitario el costo variable por unidad.

Con el siguiente ejemplo se muestra el uso de esta herramienta. La empresa Sano, S. A. vende un solo producto a un precio de venta unitario de \$100, con costos variables de \$60 por unidad (incluyen costos de producción, administración y ventas), y costos fijos totales de 80 mil pesos. El margen de contribución unitario es de 40 pesos (que resulta de restar al precio de venta unitario los costos variables por unidad). Así, el PE es de 2 mil unidades, que resulta de dividir 80 mil pesos entre 40 pesos.

Es importante señalar que el resultado se da en unidades debido a que el margen de contribución obtenido de 40 pesos es por unidad y al dividirlo entre el costo fijo se obtiene también en unidades. Para determinar el PE, en unidades monetarias, se calcula el margen de contribución unitario (en porcentaje), como se muestra enseguida.

$$PF = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{P}} = \frac{\$80,000}{1 - \frac{\$60}{\$100}} = \frac{\$80,000}{0.40} = \$200,000$$

2,000 unidades x \$100 precio unitario	=	\$200,000
2,000 unidades x \$60 costo variable unitario	=	\$120,000
Margen de contribución	=	\$80,000
Menos costos fijos	=	\$80,000
Punto de equilibrio	=	\$0

Si realiza la operación de multiplicar las 2 mil unidades por el precio de venta unitario obtendrá 200 mil pesos, mientras que las 2 mil unidades multiplicadas por el costo variable unitario (\$60) nos da 120 mil pesos. La diferencia es un margen de contribución de 80 mil pesos al que se le restan los costos fijos de 80 mil pesos, y esto nos arroja el punto de equilibrio, a partir del que se pueden planear las utilidades a obtener, mediante el modelo denominado Costo-volumen-utilidad, con el que se puede valorar la trascendencia que se tenga sobre las utilidades ante cualquier movimiento o cambio de costos, volumen de ventas y precios.

A partir del ejemplo anterior, se espera que Sano, S.A. obtenga utilidades de 10% por arriba de su punto de equilibrio, es decir, 10% de 200 mil pesos de ventas en equilibrio; son 20 mil pesos de utilidad y para determinar el volumen de ventas que se requiere para alcanzar esa utilidad deseada. Se debe emplear la misma fórmula del punto de equilibrio agregando la utilidad deseada como se muestra a continuación.

$$\begin{aligned} \text{Volumen de ventas} &= \frac{\text{CF} + \text{Utilidad}}{\text{P} - \text{CV}} \\ \text{Volumen de ventas} &= \frac{80,000 + \$20,000}{\$100 - \$60} \\ \text{Volumen de ventas} &= \frac{\$100,00}{0.40} = \$2,500 \text{ Unidades} \end{aligned}$$

Para comprobar los resultados, multiplicamos las 2 mil 500 unidades por 40 pesos de margen de contribución, resultan 100 mil pesos menos 80 mil pesos de costos fijos totales; se obtiene la utilidad deseada antes de impuestos.

Si lo que se espera es alcanzar la utilidad después de impuestos, se debe incluir la tasa de Impuesto Sobre la Renta en la fórmula, por ejemplo de 30%, como se ve en la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Volumen de ventas} &= \frac{\text{CF} + \text{Utilidad} / (1 - \text{tasa})}{\text{P} - \text{CV}} \\ \text{Volumen de ventas} &= \frac{80,000 + (\$20,000 / (1 - 0.30))}{\$100 - \$60} \\ \text{Volumen de ventas} &= \frac{\$108,572}{\$40} = \$2,714.29 \text{ Unidades} \end{aligned}$$

### *Utilice el punto de equilibrio para estimar los costos totales e identificar lo que tendría que vender para no perder*

Nuevamente, para verificar se multiplica el número de unidades por 40 pesos de margen de contribución, lo que arroja 108 mil 572 pesos menos 80 mil de costos fijos totales. Arroja una utilidad deseada antes de impuestos de 28 mil 572 pesos menos 30% de Impuestos Sobre la Renta (8 mil 572 pesos), la utilidad deseada después de impuestos son 20 mil pesos.

Ahora bien, si se trata de una empresa o negocio que maneja más de un producto, se puede utilizar la misma fórmula, pero a partir de un margen de contribución promedio ponderado de acuerdo con la variedad de productos de la empresa de que se trate, también puede hacerlo por línea de productos.

Suponiendo que Sano, S. A. vende ahora tres tipos productos: A, B y C, entonces se trata de una mezcla de productos y, por lo tanto, se requiere conocer el porcentaje de cada uno con relación al total de ventas para determinar el margen de contribución ponderado; en la Tabla 1 se desglosa el procedimiento para calcularlo.

Si se aplica la siguiente fórmula, se llega a 3 mil 984.96 o 3 mil 985 unidades:

Tabla 1. Cálculo del margen de contribución ponderado para una mezcla de productos

Datos/Producto	A	B	C
Precio	\$100	\$110	\$140
Costo variable	\$60	\$80	\$100
Margen de contribución	\$40	\$30	\$40
Participación en el mercado	50%	20%	30%
Margen de contribución promedio	\$20	\$6	\$12
Margen de contribución promedio ponderado	\$38		
Costos fijos totales	\$80,000		
Utilidad deseada después de impuestos	\$50,000		

Fuente: Elaboración propia.

Si se aplica la siguiente fórmula, se llega a 3 mil 984.96 o 3 mil 985 unidades:

$$\text{Volumen de ventas} = \frac{\text{Costos fijos totales} + \text{Utilidad}/1\text{-tasa}}{\text{Margen de contribución promedio ponderado}}$$

$$\text{Volumen de ventas} = \frac{80,000 + 50,000/1-0.30}{38} = 3,984.96 \text{ unidades}$$

Para verificar la utilidad deseada después de impuestos, se multiplica el número de unidades por el porcentaje de participación del mercado, cifra que es igual a las unidades ponderadas que se multiplican por el margen de contribución de cada una y eso arroja la utilidad marginal de cada producto, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Cálculo de la utilidad después de impuestos para una mezcla de productos

Producto	Unidades	% participación en el mercado	Unidades ponderadas	Margen de contribución	Utilidad marginal
A	3,984.96	50%	1,992.48	X \$40	79,699.20
B	3,984.96	20%	797.00	X \$30	23,910.00
C	3,984.96	30%	1,195.48	X \$40	47,819.20
		Total	3,984.96		\$151,428.40
Costos fijos totales					80,000.00
Utilidad antes de impuestos					1,428.00
30% Impuesto Sobre la Renta					1,428.00
Utilidad después de impuestos					\$ 50,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Estos ejemplos permiten apreciar el uso del punto de equilibrio como herramienta de planeación; sin embargo, es pertinente señalar algunos de los principales mitos y realidades respecto de este indicador.

## Mitos del punto de equilibrio

### Margen bruto y margen de contribución son lo mismo en el punto de equilibrio

No es así, pues su significado es diferente. El margen bruto es la diferencia entre los ingresos operacionales netos y los costos fijos y variables, mientras que el margen de contribución es la resta de los costos y gastos variables a los ingresos operacionales netos.

### El punto de equilibrio sólo se puede determinar en empresas de producción

Consideración incorrecta, pues el punto de equilibrio se puede aplicar a empresas manufactureras, comerciales y de servicios, solamente se deben clasificar correctamente los costos y gastos en fijos y variables.

## Realidades del punto de equilibrio

### No basta con obtener el punto de equilibrio para saber si la empresa tendrá éxito o fracaso

Aunque el punto de equilibrio es una buena herramienta de planeación, no es la única ni la mejor. Se debe aplicar junto con otros análisis financieros como las razones financieras, método de porcentos integrales, método de aumentos y disminuciones, entre otros.

Su fortaleza es que sirve para evaluar decisiones sobre precios y costos en función de su efecto en las utilidades. Puede influir en la decisión de disminuir el punto de equilibrio para aumentar las utilidades mediante: aumento de precios, disminución de costos variables, costos fijos o ambos. Pero siempre deberá analizar el resultado probable de cada alternativa.

La utilidad del punto de equilibrio en la planeación financiera se deriva del aprovechamiento que pueda darle el administrador financiero, esto requiere conocer su posibilidades de aplicación. Apoyarse en este indicador para tomar decisiones seguramente incrementará su utilización y generará un círculo virtuoso en la toma de decisiones.

**Dra. Ana Lilia Contreras Villagómez**

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





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

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

¿Qué puedes encontrar en FCA Publishing?



• Libros

• Revistas

• Material Educativo

• Casos de enseñanza

• Ponencias

• Apuntes

• Materiales audiovisuales

y mucho más...



Publicaciones  
Empresariales  
**UNAM • FCA**  
Publishing



/FCAUNAMOFICIAL