



Almar: El oleaje se pone de moda en el calzado

- ¿Qué hará la industria pequeña para enfrentar a IKEA?
- Fintech un ecosistema en construcción

El Spa, un servicio de bienestar en medio de la pandemia

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. Francisco Martínez García
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

Mtro. Iván Ventura González López
Editor y revisor

Mtro. Víctor Alejandro Hernández Arteaga
Formación, diseño y portada

Lic. Marvin José Rayas Sánchez
Responsable del sitio web

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

Dr. Alfredo Sánchez Castañeda
Abogado 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

Mtra. Silvia Berenice Villamil Rodríguez
Jefa 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

Dra. Clotilde Hernández Garnica
Coordinadora 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. Francisco Martínez García
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

Mtro. Emeterio Roberto González Barrón
Secretario de Vinculación

Mtra. Mitzi Jacqueline Gómez Morales
Secretaría de Cooperación Internacional

Mtro. Balfred Santaella Hinojosa
Jefe del Centro de Informática

Lic. José María Herrera Aguilar
Coordinador General del Sistema Bibliotecario

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

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

El correo del lector

Mi nombre es Felipe. Soy socio fundador de una granja acuícola localizada en el estado de Chiapas en la que desarrollamos una metodología de producción orgánica. Por el trabajo realizado, fui nombrado miembro de varios grupos multidisciplinarios dedicados a impulsar la sostenibilidad, por ejemplo de la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica en Latinoamérica. En conjunto con especialistas y otros productores, establecimos los lineamientos nacionales para la producción del sector, que brindará a más de 10 mil acuicultores en México la posibilidad de producir de forma ecológica para contribuir a la conservación de los cuerpos de agua al disminuir la presión por la pesca industrializada en los mares. Actualmente, necesito tomar decisiones acerca de la participación accionaria que guardo con mi empresa, por lo que quiero iniciar un proceso de valuación de activos y de propiedad intelectual.

Estimado Felipe, felicitaciones por el impacto que has logrado en beneficio del manejo sustentable de los recursos naturales. Toda empresa tiene un valor de mercado, pero la forma de llegar al valor más razonable es una interrogante que los especialistas en finanzas han resuelto de distintas maneras. Para valorar una empresa, es necesario conocer a detalle los elementos que la conforman y determinar las variables exactas en el procedimiento de valoración.

El método de Flujos Descontados, por ejemplo, consiste en realizar la proyección de los flujos de efectivo con base en el comportamiento esperado del negocio. Para aplicar el método, se calcula las utilidades antes de interés, la depreciación de los activos, los impuestos aplicables a la actividad económica y las amortizaciones. Todo ello compone la medida de desempeño conocida como EBITDA, (earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization, por sus siglas en inglés).

Otro factor para considerar en el cálculo de los flujos de efectivo es el fondeo del capital de trabajo y las inversiones en proyectos de capital como estructuras, equipos e inversiones intangibles tales como la propiedad intelectual. La valuación de empresas no es tarea fácil, por lo que es necesario contar con la ayuda de un analista financiero, quien obtendrá los valores más cercanos a la realidad. Cada método de valuación considera en los cálculos diversas variables que dependerán del sector y las circunstancias del mercado de la empresa sujeta a valuación.

La Facultad de Contaduría y Administración forma especialistas con habilidades analíticas para optimizar los recursos financieros de las organizaciones, mediante el uso de herramientas para la toma de decisiones en materia de inversión, financiamiento y administración del riesgo con una visión integral de las variables que componen el entorno, con apego a la normatividad financiera en un marco de ética y responsabilidad social. Además, el Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme) cuenta con especialistas que te orientarán, a través de su servicio de consultoría, acerca de cómo realizar la valuación de tu empresa y crear un sistema de administración del conocimiento.

En el número 189

6

Talento humano

Inteligencia más trabajo en equipo igual a talento humano

Brenda Dayana Hurtado Sánchez

María Dolores Romero Pérez

10

Sustentabilidad y responsabilidad social

Entregas a domicilio: Rutas sinuosas de las Apps en México

Abiud Terán Venegas

Alejandra Gutiérrez Arredondo

14

Informática administrativa

Inaugure su tienda digital sin invertir

Miller Rodrigo Galindo Vilchis

18

Tecnología, innovación y competitividad

¿Qué hará la industria pequeña para enfrentar a IKEA?

Orlando Avendaño Bermúdez

23

Las empresas hablan

Almar: El oleaje se pone de moda en el calzado

Sair Alejandra Martínez Hernández

28

Tecnología, innovación y competitividad

Fintech un ecosistema en construcción

José Miguel Mata Hernández



32

Sustentabilidad y responsabilidad social**El spa, un servicio de bienestar en medio de la pandemia**

Abigaíl Rodríguez Hernández

37

Vinculación empresarial**Oportunidades para las pequeñas farmacias a raíz de la pandemia**

Laura Camila Bautista Serrano

42

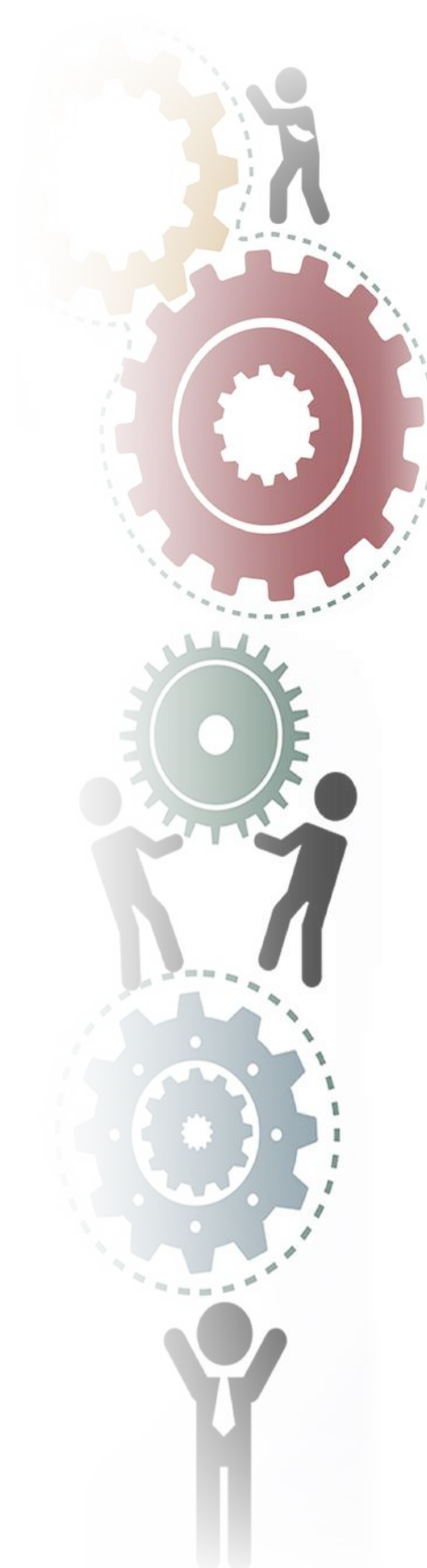
Ventas y mercadotecnia**El gimnasio de barrio: otra víctima más de la COVID-19**

Susana Amairani Vilchis Trujillo

46

Finanzas y Economía**Diversifique sus inversiones para enfrentar la crisis**

Luis Guillermo Alvarado Vázquez



Inteligencia más trabajo en equipo igual a talento humano

Brenda Dayana Hurtado Sánchez
María Dolores Romero Pérez

El desarrollo del talento humano es eje en la estrategia de trabajo de los líderes de la organización. Identifique los factores que lo estimulan para que logre una herramienta productiva en la que se sumen inteligencia y trabajo en equipo.

Las empresas enfrentan múltiples desafíos que necesitan resolver si desean cumplir sus metas. Algunos de ellos, por ejemplo, son el trabajo individual; las visiones improcedentes, las inadecuadas, las inoportunas o incorrectas, así como el ego o la resistencia al cambio.

Para lograr la transformación, es imprescindible realizar un trabajo colaborativo que incremente la productividad, resuelva problemas y sea útil en el aprovechamiento de oportunidades de negocio. Trabajar en equipo implica compromiso, pues, además de la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes, también necesita de liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre las personas que participan en ella.



Foto de fauxels en Pexels.

Cuando se trabaja en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un grupo se entiendan entre sí, por lo que es necesario que los líderes de la organización desarrollen su propia fórmula para encontrar la combinación ideal entre la capacidad de aprendizaje y la actitud para resolver los problemas de cada persona, sumar sus habilidades comunicativas al grupo y multiplicar el talento humano.

Identifique las variables

Inteligencia

Siempre se ha mencionado que una persona es inteligente o no a partir de medir su capacidad para resolver problemas o de su capacidad en un campo concreto, ya sea lingüístico, matemático o social. En ese sentido, hace 100 años, los científicos inventaron el Coeficiente Intelectual (CI) para medir la inteligencia y el potencial de las personas. El éxito de esta medición se basa en que las habilidades cognitivas están correlacionadas. Por ejemplo, la capacidad de una persona para realizar un razonamiento espacial o un reconocimiento de patrones está vinculada a su capacidad matemática y su destreza verbal. Por esta razón, se piensa que el CI refleja una inteligencia general.

Si bien las pruebas de CI son a menudo criticadas, sus puntajes pueden ser indicadores de desempeño útiles en muchas tareas; son especialmente buenos para predecir el éxito académico, pero también pueden predecir la rapidez con la que alguien adquiere nuevas habilidades en el trabajo. No son una medida perfecta, pues muchos otros factores también determinan el éxito, pero, en general, muestran una diferencia significativa en la capacidad de las personas para aprender y procesar información compleja.

Talento

Ahora bien, existe una relación estrecha entre la inteligencia y el talento, toda vez que la primera es la facultad de aprender, entender o comprender, mientras que el talento se construye a partir de conocimientos adquiridos a través de la educación, profesionalización o experiencia; la habilidad o facilidad de una persona para desarrollar una función, actividad o tarea que adquiere por educación o experiencia; la destreza, entendida como la capacidad para realizar una actividad física o mental; la actitud, ligada al comportamiento de una persona que realiza determinada labor para lograr objetivos y metas; la aptitud como característica determinante que hace a una persona idónea para una labor, y experiencia adquirida por la educación o trabajo.

Trabajo en equipo

Se refiere a un número reducido de personas con conocimientos prácticos que se complementan, que están comprometidas con un propósito, con ciertas metas y con un enfoque de trabajo común de los que son mutuamente responsables. Una empresa busca no sólo contar con un equipo de trabajo, sino también lograr que éste sea productivo, es decir, que las personas trabajen en colaboración, compartan actividades y tareas encausadas a resolver pro-

blemas, sigan los procesos, teorías y sistemas a fin de dar una solución competitiva en tiempo y forma.

Formule la ecuación

En una organización la inteligencia, el talento y el trabajo en equipo están en constante interacción gracias a la influencia de diversos factores (véase Figura 1), por lo que es importante que se observe la manera en la que cada uno actúa en el trabajo diario de modo que se mantenga el equilibrio y armonía en las tareas.

Figura 1. Factores de interacción entre inteligencia, talento humano y trabajo en equipo



Liderazgo

Busca el desarrollo de talento humano para promover la mejora integral en el desempeño del personal, el logro de objetivos individuales y de la organización, siempre con espíritu de servicio y compromiso. González (2008) considera que el liderazgo tiene múltiples estilos, diferenciados por el tipo de trabajo que desarrolla el líder, el tamaño del grupo y el grado de cooperación de los participantes de un equipo. Por ejemplo, el liderazgo transformacional se centra en construir y promover valores e ideales para integrar la inteligencia y el talento individual a equipos que resuelven problemas

Comunicación

La comunicación es el proceso por el que los integrantes de una organización se influyen mutuamente, y hace posible que las personas establezcan relaciones laborales y de compañerismo. Para lograr la buena comunicación en un grupo de trabajo, es necesario echar

mano del talento de cada colaborador para construir ambientes adecuados, en los que prevalezca la libre expresión, el respeto a las ideas, procesos democráticos en la toma de decisiones y cordialidad en el trato.

Negociación

Este factor es muy importante, pues alude a la realidad humana de todas las partes involucradas, con sus distintas personalidades, realidades, necesidades, emociones, inteligencia y talento. En una negociación, hay dos o más personas en un intento por generar beneficios para sí, para alguien más o para una organización a la que representan, pero lo hacen a partir de su propia realidad humana, con sus implicaciones emocionales y psicológicas, con sus formas de pensamiento y patrones de conducta.

Motivación

El proceso de motivación en un equipo inicia con la identificación de una necesidad común, que puede surgir de la propia tarea asignada (motivación intrínseca) o, bien, de la obtención de una recompensa, estímulo o incentivo (motivación extrínseca). Por medio de la motivación, el personal se debe convencer de que sus propuestas y acciones satisfacen la necesidad común; por consiguiente, las actividades que desarrolla el equipo indican disposición de aprender y buena relación entre los participantes.



Foto de Stock.Adobe.com.

Las buenas condiciones laborales al interior de una organización se reflejarán en el incremento del trabajo en equipo

Tome en cuenta que lograr la interacción equilibrada de los factores mencionados requiere del esfuerzo de todos los integrantes de un equipo, pues supone hacer concesiones en ciertos momentos, mostrar inconformidad en otros, negociar y comunicar continuamente, gestionar y aceptar las diferencias individuales y, sobre todo, ser generosos y humildes a la hora de compartir conocimientos y habilidades.

Mida y evalúe

Para crear mejores condiciones de trabajo, así como un ambiente positivo que conduzca a la creatividad, cambio y transformación, al tiempo que se desarrolla el talento humano del personal, es fundamental medir el rendimiento colectivo a partir de la cooperación y compromiso grupal, disposición para llegar a acuerdos y nivel de confianza entre los colaboradores. Los siguientes indicadores pueden ser de utilidad en esta tarea:

- **Actualización.** Permite al personal estar siempre vigente en sus competencias, y desarrollar las actividades que correspondan de una manera conveniente.
- **Desempeño.** Se refiere a los méritos, experiencia, aptitudes, rendimiento, calidad y resultados en el puesto que ocupa el personal. En consecuencia, el desempeño de un equipo se expresará en las competencias para desarrollar la labor en tiempo y forma, así como en el comportamiento y disposición para actuar en el logro de los objetivos.

- **Efectividad.** El equipo creativo resuelve problemas, integra estrategias que lleven a la mejor solución y toma de decisiones; la efectividad radica en el tiempo de respuesta y solución adecuada que impacte a la organización.
- **Eficiencia.** Cada colaborador debe desarrollar las funciones que le corresponden, en lo individual y dentro de un grupo de trabajo, con base en el esfuerzo, tiempo y recursos invertidos para conseguir los resultados planeados.
- **Productividad.** El personal es productivo cuando hace uso efectivo o eficiente de los recursos para aumentar la utilidad de bienes y servicios. La productividad del equipo se alcanza al lograr el objetivo y resolver los problemas, y se considera la forma de justificar las acciones que le corresponden a cada uno de los participantes en las actividades a desarrollar, de esta manera el coordinador tiene como función dar instrucciones claras, asertivas y retroalimentar.

Sin duda, el trabajo en equipo es necesario para encarar los retos complejos que nos impone la actualidad. Ahora bien, conscientes de esta circunstancia, también conviene tener muy presente las siguientes reglas del juego a la hora de trabajar en equipo:

- Requiere más tiempo del personal y a menudo la organización debe proveer más recursos para la ejecución de las actividades.
- Exige un buen manejo de la comunicación.
- Requiere que los integrantes compartan información y pasen de una actitud competitiva a otra cooperativa.
- Exige al equipo tener una perspectiva global de la organización y ser conscientes de la codependencia con otros equipos.

La propia complejidad de la inteligencia y el talento de cada persona hace que las dinámicas relacionales de un equipo sean muy diversas, pues no todos aprenden, comprenden y se comportan de la misma forma ni el talento individual es consistente en todas las situaciones.

En el distanciamiento físico que enfrentamos a causa de la pandemia, es preciso que se fomente, entre los colaboradores, la cooperación y ayuda en las organizaciones –aunque no forme parte de las funciones que corresponden a cada persona del equipo–. Lo anterior dará solidez y facilitará los procesos, planes y programas en la nueva realidad.

Referencias

González, R. (julio de 2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeña y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, pp. 157-194. Universidad del Norte: Barranquilla, Colombia.

Brenda Dayana Hurtado Sánchez

Licenciatura en Administración
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
bhurtado@fca.unam.mx

Dra. María Dolores Romero Pérez

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

Entregas a domicilio: Rutas sinuosas de las Apps en México

Abiud Terán Venegas

Alejandra Gutiérrez Arredondo

El aumento de las compras electrónicas con entrega a domicilio es un fenómeno con múltiples lecturas que involucra a empresas, repartidores y consumidores, e implica cumplir con las correspondientes medidas legales, laborales y del cuidado preventivo de la salud.

La pandemia provocada por la COVID-19 ha hecho que los negocios se adapten a una nueva normalidad, que cumplan con las medidas establecidas y que implementen normas de sanidad para evitar contagios. El enfoque está en aspectos prioritarios, como la entrega de productos a los consumidores, pues se debe garantizar la higiene en el traslado, con independencia de si se trata de alimentos, bebidas, medicamentos, entre otros productos.

Durante el año 2020, se intensificó el uso de plataformas de comercio electrónico y de aplicaciones de entrega a domicilio a causa del confinamiento, que obligó a los consumidores a adoptar la tecnología para surtirse de alimentos, bebidas, artículos de higiene y limpieza. Éste es quizás uno de los hábitos adquiridos durante la pandemia más evidentes, principalmente por seguridad, pues los usuarios encuentran en estas plataformas una forma adecuada de mantener el abasto sin arriesgarse a contagios en lugares concurridos.

Demanda laboral y de consumo en México

En México, alrededor de 18.1 millones de usuarios piden comida para llevar, de los que la mitad (9.1 millones) ordena a través de aplicaciones.

Debido a la alta demanda, cada vez son más las aplicaciones y plataformas de reparto que se introducen en el mercado mexicano (Aylla, 2020).

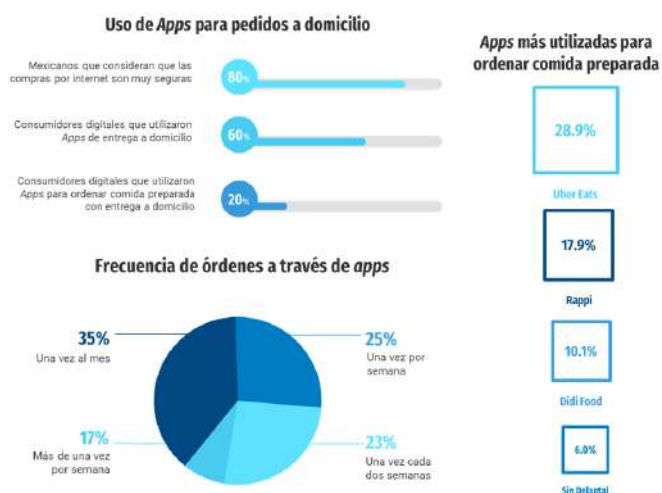
Desde hace algunos años, las tiendas de autoservicio ofrecen el envío privado de alimentos, bebidas y medicamentos, lo mismo que la recepción de pedidos por Internet y teléfono. No obstante, desde la entrada de las aplicaciones móviles para entrega a domicilio, las tiendas tercerizan los envíos para adaptarse a las necesidades de los consumidores. Esto incentivó a que los repartidores pasaran de entregar exclusivamente alimentos y bebidas, a transportar medicamentos, productos electrónicos, accesorios para el hogar, etcétera.



Foto de Stock.Adobe.com.

El servicio de entregas a domicilio antes de la pandemia ya comenzaba a desarrollarse en México. Sin embargo, en las principales ciudades del país desde mediados de marzo de 2020 la demanda del traslado privado de mercancías se detonó. En la Figura 1, se muestra algunos indicadores acerca de la entrega de productos y comida preparada a domicilio durante el confinamiento.

Figura 1. Uso de Apps para entrega de mercancías y alimentos a domicilio 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de Gutiérrez, 2020.

Con el uso de estos métodos de entrega, también se abrió una vía de ocupación laboral, principalmente entre quienes carecían de un empleo formal y tomaron esta opción como vía para obtener ingresos. A pesar del visible crecimiento en el número de repartidores, es complicado cuantificar el total de personas que prestan este servicio en México, así como los ingresos que perciben; sin embargo, la plataforma de Rappi cuenta con aproximadamente 35 mil trabajadores registrados y, de acuerdo con Daniel Serra, director general de Didi Food, los repartidores tienen un ingreso aproximado de mil pesos diarios (Hernández, 2019).

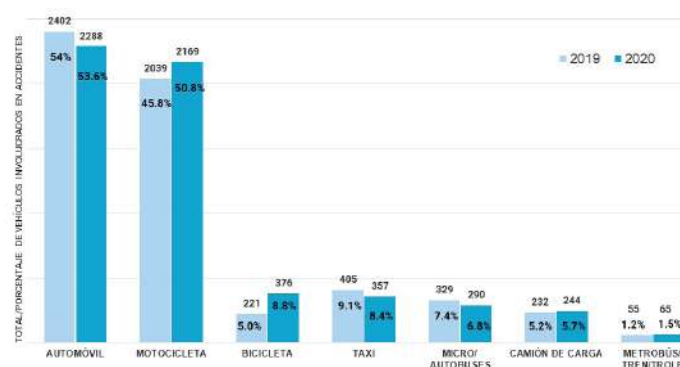
Desarrollo y crecimiento accidentado

Aunque el uso de las aplicaciones de entrega trae beneficios para emprendedores, repartidores y consumidores, ha generado diversos problemas entre los que destacan

los accidentes viales en los que repartidores en motocicletas y bicicletas sufren caídas, derrapes y choques con automovilistas, además de que la presión por entregar a tiempo los lleva a cometer errores en la conducción de sus vehículos.

Para el caso de los ciclistas, en las grandes urbes como la Ciudad de México, no existen suficientes vialidades diseñadas para que puedan transitar. Según datos de la Secretaría de Movilidad (Semovi) durante el primer trimestre de 2020 la presencia de motocicletas involucradas en accidentes de tránsito aumentó en 5%, y el de bicicletas involucradas 3.8%, con respecto de 2019 (Semovi, 2020). La Figura 2 lo ilustra.

Figura 2. Vehículos involucrados en accidentes de tránsito primer trimestre 2019 y 2020



Fuente: Semovi, 2020.

Los repartidores también recorren calles semi desiertas de las ciudades, algunas que no conocen, arriesgándose a ser asaltados en el momento de hacer entregas. Son susceptibles de recibir, como forma de pago, tarjetas clonadas que les genere pérdidas. El riesgo es latente a pesar de que los repartidores han formado una comunidad para respaldarse en circunstancias adversas durante su jornada y compartir información acerca de las zonas peligrosas.

En agosto de 2020, el robo de motos aumentó 15% en la Ciudad de México, respecto del año anterior; del total de robos denunciados, 70% fueron a repartidores, lo que generó pérdidas aproximadas de 4.8 millones de pesos, que absorben los propios repartidores al no tener un vínculo contractual con las empresas dueñas de la tecnología ni seguro de sus unidades (Arias, 2020).

Las demandas de los repartidores han abierto un debate mundial respecto de sus derechos y responsabilidades en beneficio de su trabajo

Sin duda, la labor que realizan los repartidores independientes es fundamental para que los consumidores se abstengan de salir a conseguir los productos de su preferencia y se mantengan en confinamiento para cortar la cadena de contagio. No obstante, son los repartidores quienes están más expuestos a la enfermedad COVID-19, pues se mantienen trabajando en las calles y no saben en qué momento podrían encontrarse con una persona contagiada por el virus. Su vulnerabilidad aumenta al no contar con seguridad social.

A raíz de estas condiciones, en octubre de 2020 repartidores de diferentes países, incluido México, hicieron un paro demandando que se les considere como trabajadores de las plataformas, que haya un aumento de las comisiones que reciben y que tengan acceso a servicios de salud como empleados. Aunque en México no ha habido respuesta por parte de las plataformas, en algunos países como Italia y Reino Unido las han obligado a otorgar contratos laborales con condiciones de seguridad, uniformes, horarios adecuados, un salario mínimo, vacaciones pagadas, entre otros beneficios.

Repartidores protegidos garantizarán entregas puntuales

Después de un año de estar en cuarentena y la mayor parte del tiempo en semáforo rojo en todo el país, las diversas plataformas de entrega realizan actividades de protección, tanto para restauranteros como para repartidores, que buscan contribuir a minimizar el impacto económico que ha dejado la pandemia:

- Entrega de gel antibacterial y mascarillas a los repartidores.
- Nuevas herramientas dentro de la aplicación que permite al consumidor elegir si desea recibir el pedido sin tener contacto con otras personas.
- Oferta de servicio de envío gratuito a pequeños negocios con el objetivo de aumentar la demanda de pedidos.

- Entrega de guías para la desinfección adecuada de los vehículos y centros de atención.
- Envío de mensajes SMS con recomendaciones para disminuir el riesgo de contagio en repartidores.
- Entrega de etiquetas de seguridad para sellar los envíos y evitar que los productos se contaminen.

Los repartidores también han tomado sus propias medidas de seguridad y, además de utilizar guantes, cubrebocas y gel antibacterial, hacen lo posible por evitar el contacto con los clientes; por ejemplo, llaman al cliente antes de hacer la entrega para pedirle que esté pendiente de su llegada, lo que acorta tiempos de espera para ambos en sitios públicos y zonas identificadas como de alto contagio.

La contingencia sanitaria dio pie al crecimiento de los métodos digitales de compra y venta de productos que, en el corto plazo, también se transformarán para facilitar la interacción de los actores de la cadena de suministro en la nueva realidad. De esta forma, las entregas a domicilio se convertirán en un servicio básico y será cada vez más común recibir una gran variedad de productos a la puerta del hogar.



Foto de Stock.Adobe.com.

Para solventar esta actividad, que involucra a empresas, repartidores y consumidores, es necesario que, por un lado, los establecimientos cuenten con un protocolo de verificación que asegure la higiene en la preparación y empaque de los alimentos –además deben tener presente que justo en 2021 entra en vigencia la Ley que prohíbe la comercialización y entrega de productos de plástico/poliestireno de un solo uso con muy baja tasa de reciclaje– y, por otro lado, que las compañías desarrolladoras de aplicaciones móviles que gestionan los pedidos promuevan entre los repartidores asociados el apego a medidas de higiene y sanidad durante el transporte de alimentos y mercancías.

Referencias

- Arias, A. (11 de agosto del 2020) Aumenta 15% el robo de motos. *El Heraldo de México*. <https://heraldodemexico.com.mx/economia/2020/8/11/aumenta-15-el-robo-de-motos-199104.html>
- Ayala, M. (20 de abril de 2020). México: Suben demanda de aplicaciones de comida a domicilio. *América Retail México*. <https://www.america-retail.com/mexico/mexico-suben-demanda-de-aplicaciones-de-comida-a-domicilio/>
- Gutiérrez, J. (2 de diciembre de 2020). Mexicanos compran sus despensas en pandemia por Apps: Nielsen. *La Jornada*. Economía <https://www.jornada.com.mx/notas/2020/12/02/economia/mexicanos-compran-sus-despensas-en-pandemia-por-apps-nielsen/>
- Hernández, M. (13 de diciembre de 2019). En México, aún es un servicio de lujo la entrega de comida por apps: DiDi Food. *Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/sigue-siendo-un-lujo-la-entrega-de-comida-por-apps-didi-food/>
- Secretaría de Movilidad de la Ciudad de México (2020). Reporte trimestral hechos de tránsito. <https://semovi.cdmx.gob.mx/storage/app/media/1er%20Reporte%20Trimestral%202020.pdf>

Abiud Teran Venegas

Especialidad en mercadotecnia
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
tvabiud@gmail.com

Lic. Alejandra Gutiérrez Arredondo

Especialidad en mercadotecnia
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
alegutie7@gmail.com

Inaugure su tienda digital sin invertir

Miller Rodrigo Galindo Vilchis

La nueva realidad genera otras necesidades en los consumidores y demanda la adecuación del comercio para satisfacerlas. Aquí se hace una descripción de las alternativas que puede tomar al arrancar su camino para la apertura de una tienda en redes sociales.

En el año 2020, a raíz de la pandemia por COVID-19, las tiendas de la esquina, puestos de tacos, quioscos de periódicos y revistas, recauderías del mercado, entre otros negocios de barrio en México, reportaron que sus ingresos de venta al por menor cayeron 23.7% en abril, 23.3% en mayo y 17.2% en junio respecto del mismo periodo de 2019 (Inegi, 2020).

En tanto, el personal ocupado en este sector se redujo 9.1% en abril, 8.4% en mayo y 8.3% en junio, al comparar lo registrado en 2020 y 2019 en la Encuesta Mensual Sobre Empresas Comerciales (Inegi, 2020). Las empresas dedicadas a la venta al por menor, entonces, emplearon a menos gente y redujeron sus ingresos en los primeros tres meses de la pandemia.

Entre marzo y septiembre del año pasado, el uso de plataformas y herramientas digitales incrementó lo equivalente a tres años en un contexto sin pandemia, lo que se traduce en nuevas necesidades y hábitos de consumo. En el mismo periodo, en México se generó 16 mil 220 millones de dólares en gastos de comercio electrónico, con un crecimiento promedio de 59% (Interactive Advertising Bureau, 2020).

Si bien la contingencia ha sido un catalizador para la innovación en todos los sectores, todos aquellos minoristas o comerciantes, al trabajar en un canal tradicional –y que dependen en gran medida de la interacción cotidiana en un formato presencial–, enfrentan el reto de adaptarse a las nuevas formas de consumo y a un entorno tecnológico que evoluciona a pasos agigantados.

No obstante, esta compleja situación puede enfrentarse con el uso de canales de venta al alcance de todos. Únicamente se requiere echar mano de la creatividad para la generación de contenidos y disponer de un poco de tiempo para estructurar una tiendita digital en alguna plataforma en Internet o red social como Facebook y WhatsApp.

Analice la situación de su negocio

Antes de estructurar su tiendita analice el entorno en el que se ubica. Inicie por enlistar las características de sus clientes más frecuentes: sexo, edad, ticket promedio de compra, distancia a la que se ubican respecto de su punto de venta, así como el acceso a tecnología, por ejemplo un celular con conexión a Internet, medios de pago digital o tarjetas, etcétera. Esto le arrojará un diagnóstico acerca de las necesidades de consumo inmediato de sus clientes, así como la aceptación y uso de una tienda digital para compras.

Es importante que analice los componentes de su negocio, que identifique cuáles son sus puntos fuertes frente a la competencia



Foto de Stock.Adobe.com.

directa, cuáles sus puntos débiles y la oportunidad de crear alianzas con otros negocios para ofrecer servicios integrales. Examine los recursos humanos y materiales que tiene y determine si son suficientes para atender pedidos y repartir productos. En este rubro, es fundamental que calcule, con el mayor detalle posible, los conceptos nuevos en los que invertirá para implementar la estrategia de distribución; de esta forma evitará gastos.

Determinar en qué punto se encuentra el negocio es necesario para iniciar el trabajo con base en metas reales de venta en el corto plazo. Para estructurar su análisis y plantear ideas concretas, puede empezar por identificar aquellos factores que son una fortaleza o una debilidad para la tienda, así como las oportunidades de negocio y las amenazas que enfrenta tanto del propio entorno como de la competencia.

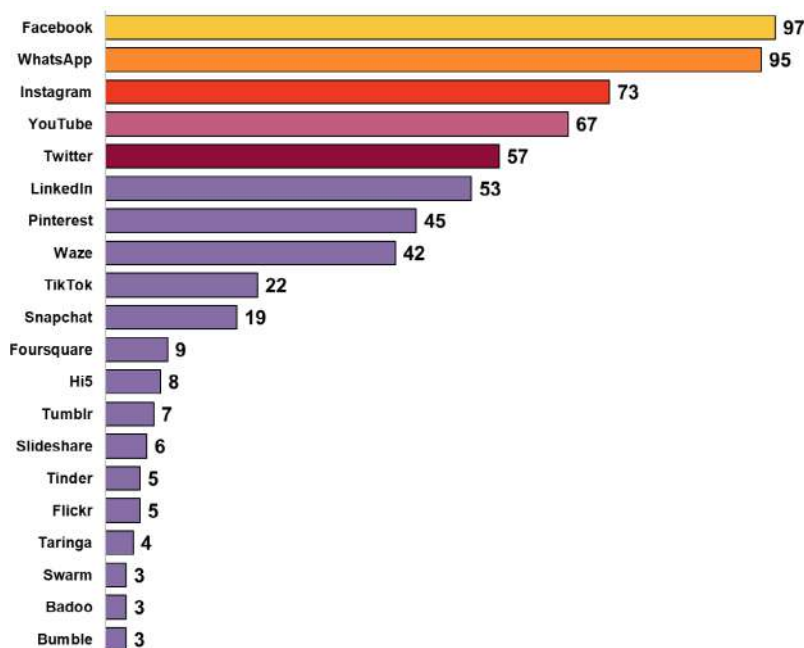
Venda a través de redes sociales

Las redes sociales son parte importante de nuestra comunicación, pues nos permiten interactuar con otras personas a través de un perfil destinado a compartir contenido. Tome en cuenta que, al ser un medio para relacionarse, no fue pensado como una plataforma para la venta; por tanto, no cuenta con un sistema de pago que haga que el dinero del comprador vaya directamente a la cuenta bancaria del vendedor. Tampoco poseen la experiencia de usuario necesaria que les brinde la posibilidad de navegar, obtener la información precisa de cada producto o servicio y comprar con comodidad.

No obstante, las grandes redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp están afinando los detalles para ofrecer a los usuarios una plataforma adecuada para la venta en línea, sin descuidar su propósito de interacción masiva. En la Figura 1, se muestra el porcentaje de usuarios de redes sociales en México entre diciembre de 2020 y enero de 2021; los cinco

primeros lugares los ocupan Facebook, WhatsApp, Instagram, YouTube y Twitter.

Figura 1. Redes sociales con el mayor porcentaje de usuarios en México



Fuente: Elaboración propia con datos de Statista (2021).

En los siguientes apartados, comparto las principales características de dos de las plataformas más utilizadas para detonar el proceso de venta y atención de pedidos.

Abra su tienda en Facebook

En el caso de Facebook, permite la creación de una página (*fanpage*), espacio que reúne a personas interesadas en un asunto, empresa o causa en común sin necesidad de la aprobación de amistad. A través de esta función, los comercios pueden ampliar su alcance a bajo costo, pues su apertura y manejo son gratuitos.

Para iniciar, elija el tipo de página que desea crear basado en las categorías que ofrece la plataforma: negocios locales o lugares; empresa, organización o institución; marca o producto; artista, banda o figura pública; entretenimiento; causa o comunidad. Estas categorías, a su vez, poseen subcategorías, a fin de aclarar el objetivo de su negocio. Seleccione el segmento al que pertenece su página y nómbrela. En seguida, un tutorial del propio Facebook se abrirá y le guiará paso a paso por las funciones que le ofrece la plataforma.

Los mensajes automatizados permiten que el cliente potencial y quien brinda el servicio estén en comunicación de forma casi inmediata

Sólo una *fanpage* le permite editar pestañas con el contenido que desee. Puede adicionar fotos, vídeos, foros de discusión, información acerca de productos específicos, eventos y evaluaciones de usuarios. Con esto, puede personalizar aún más su página y crear pestañas para descargar menús, publicar promociones, organizar concursos o añadir otros elementos de promoción.

Sus seguidores y otras empresas pueden mencionar públicamente su página, en fotos, vídeos o enlaces. En un perfil personal, esto sólo pueden hacerlo sus amigos. Ser mencionado es siempre una forma de aumentar el interés y la interacción, no sólo entre sus seguidores, sino también entre sus aliados comerciales.

Otra ventaja que una página tiene sobre un perfil es la posibilidad de crear un botón que llame a la acción a los seguidores. Estos botones animan al usuario a hacer *click* y, por ejemplo, etiquetar su visita al punto de venta físico, llamarle para hacer un pedido sin necesidad de registrar su número o redirigirse a otra red social en la que esté presente su negocio.

Facebook también cuenta con una sección llamada Marketplace, un módulo en el que diferentes negocios pueden anunciar sus productos al ofrecer un abanico de opciones al cliente. La oferta se presenta en categorías como vehículos, alquiler de propiedades, artículos deportivos, artículos para el hogar, electrónica, entretenimiento, familia, indumentaria, instrumentos musicales, juguetes y juegos, productos para mascotas, suministros de oficina, entre otras.

Tome en cuenta que a través de Marketplace los usuarios pueden ver fácilmente en un mismo sitio las ofertas de varios vendedores, comparar y elegir el mejor precio, lo que representa practicidad para quienes buscan un artículo; sin embargo, para el negocio significa mayor competencia, así que debe pensar en una estrategia que le permita resaltar frente a otros, por ejemplo fotografías del producto con buena resolución, descripción detalla-

da de las características, servicios adicionales como envíos o entregas personales, corto tiempo de respuesta, etcétera.

Atienda pedidos en WhatsApp Business

Otra vía para potenciar sus ventas es WhatsApp, una aplicación de mensajería simple que surgió en el año 2009 y que en 2014 pasó a engrosar la lista de aplicaciones que pertenecen a Facebook. Actualmente, se ubica como una de las favoritas de los usuarios, pues facilita el comercio electrónico con menús digitales que se pueden consultar desde cualquier parte.

La versión Business de WhatsApp es un poco diferente a la que usamos cotidianamente, pues se crea un perfil de empresa. Al igual que con Facebook, no se necesita una inversión dentro de la aplicación, ya que se descarga de manera gratuita y se puede enviar diversos tipos de archivos como audios, imágenes, videos o texto.

Para aprovechar las herramientas que ofrece esta plataforma, la recomendación es que diseñe un catálogo en el que muestre fotografías, precios y descripción de los productos. Dentro de la misma aplicación, puede organizar las categorías que maneja y ordenar la secuencia en la que aparecen los productos disponibles. La aplicación permite subir un máximo de 500 productos o servicios al catálogo.

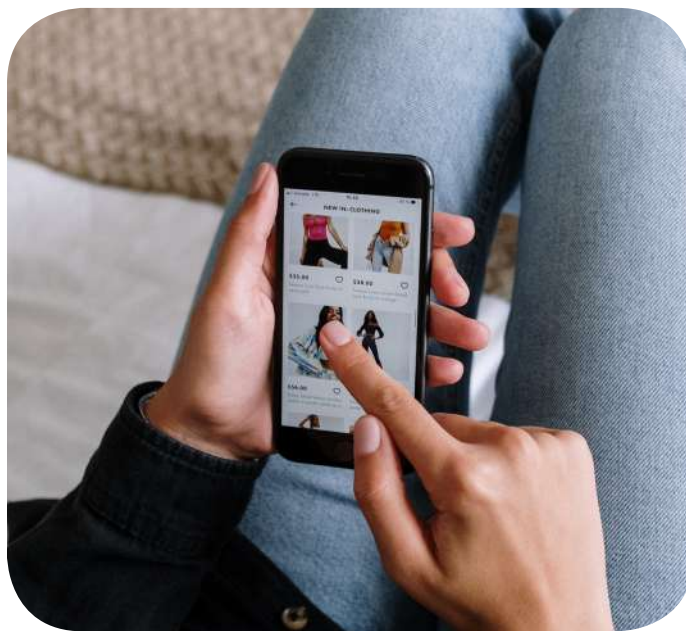


Foto de cottonbro en Pexels.

Si su negocio ofrece más de 20 productos, es necesario que los priorice y seleccione según su objetivo: si tiene mucho inventario de un producto de alta rotación es lo primero que debe publicar; si tiene mucho inventario, pero es un producto de baja rotación, puede crear un espacio especial para publicar promociones u ofertas que permitan vender rápidamente la mercancía.

Otra función importante de WhatsApp Business es la creación de enlaces directos a su tienda que puede compartir en sus otras redes sociales, de esta forma, quienes deseen obtener más información se comunicarán directamente a través de la mensajería instantánea. Para atender a las personas en un menor tiempo, se recomienda programar mensajes automatizados de bienvenida y respuesta a preguntas frecuentes para atender a los clientes sin hacerlos esperar.

Servicio postventa

Cerrar una venta a través de medios electrónicos no le asegura ampliar su cartera de clientes; tampoco lo hace el número de seguidores de su *fanpage*. En cambio, el seguimiento que realice después del cobro es crucial para que una persona regrese a su tienda y continúe pendiente de sus contenidos de redes sociales.

Haga un esfuerzo adicional para que sus clientes se sientan cómodos con el proceso de compra virtual y robotizado, preocúpese por conocer la opinión de sus servicios y calidad de los productos, y ocúpese de mejorar sus procesos para tener clientes satisfechos.

Una recomendación es monitorear el proceso de compra para que evalúe si a sus clientes les es fácil localizar los productos, seleccionarlos y pagarlos; revise y pruebe la calidad de sus insumos de embalaje para garantizar que en el traslado no se dañe la mercancía y el cliente reciba lo que vio en pantalla. Póngase en contacto una vez que el producto sea entregado para verificar que todo marchó bien; si no es así, ofrezca alternativas de cambio o devolución.

Puede hacer el monitoreo por medio de una llamada telefónica o, bien, por formularios digitales de su página de Facebook o a través de WhatsApp Business. De igual forma, mantenga contacto con los clientes para informarles de cualquier novedad, ofrecer promociones, etcétera.

Para empezar a relacionarse con sus clientes a través de medios como las redes sociales, no necesita inversión. Abrir una tienda digital implica el manejo de un nuevo canal de venta y distribución, por ello debe considerar sus posibilidades y recursos para emprender las nuevas tareas que favorecerán la construcción de relaciones de confianza con sus clientes, atender a nuevas personas y obtener recomendaciones que se traduzcan en ventas.

Referencias

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). Encuesta Mensual sobre Empresas Comerciales. <https://www.inegi.org.mx/programas/emec/2013/#Tabulados>
- Interactive Advertising Bureau México (18 de septiembre de 2020). Estudio de consumo de medios y dispositivos entre internautas mexicanos 2020. <https://www.iabmexico.com/estudios/estudio-de-consumo-de-medios-y-dispositivos-entre-internautas-mexicanos-2020/>
- Statista (3 de marzo de 2021). México: porcentaje de usuarios por red social 2020. Social media y contenido creado por el usuario. <https://es.statista.com/estadisticas/1035031/mexico-porcentaje-de-usuarios-por-red-social/>

Mtro. Miller Rodrigo Galindo Vilchis

Centro de Educación a Distancia y Gestión del Conocimiento
Facultad de Contaduría y Administración
rgalindo@fca.unam.mx

¿Qué hará la industria pequeña para enfrentar a IKEA?

Orlando Avendaño Bermúdez

Enfrentar a un gigante luce difícil, aunque no es imposible vencerlo. En el caso de los fabricantes mexicanos de muebles, tendrán que agudizar el olfato para producir y ofrecer lo estrictamente necesario e idóneo para el mercado nacional.

En México la industria mueblera se integra por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas ubicadas en diversas regiones del país, con una oferta productiva que comprende muebles para el hogar, jardín, oficina y negocios. Además del mobiliario tradicional. En los años recientes, se han desarrollado conceptos con diseño e innovación para satisfacer las necesidades de funcionalidad.

De acuerdo con la Secretaría de Gobernación (2016), el valor monetario de la industria manufacturera mexicana dedicada a la fabricación de muebles, colchones y persianas, ascendió a 35 mil 607 millones de pesos en el año 2015 (véase Figura 1). En cuanto a la distribución geográfica, los estados con mayor actividad en la industria manufacturera asociada a la fabricación de muebles son: Estado de México (16.1%), Jalisco (10.6%) y Nuevo León (9.8%), de acuerdo con la participación porcentual en el producto interno bruto nacional (véase Figura 2).

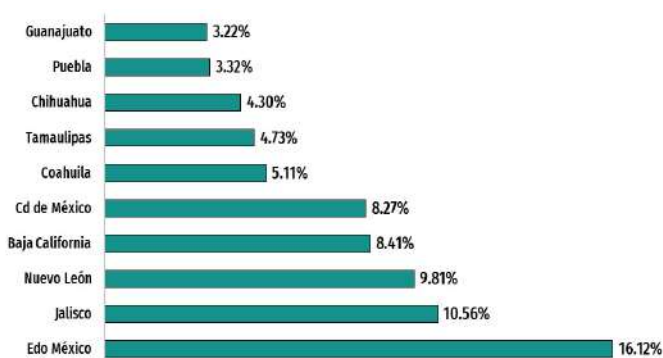
Figura 1. Valor de la industria del mueble 2013- 2015

PIB Industria del Mueble 2013-2015				
	Millones de pesos ⁽¹⁾	% del PIB Manufacturero ⁽¹⁾	Variación a precios constantes ⁽²⁾	
			Anual a precios constantes (%)	Acumulado en el sexenio (%)
2013	32,187	1.19	-5.8	2.7
2014	32,210	1.12	-1.8	Promedio en el sexenio (%)
2015	32,607	1.15	7.5	0.7

(1) A precios corrientes
(2) A precios constantes 2008

Fuente: Secretaría de Gobernación, 2016.

Figura 2. Participación estatal en el PIB en la fabricación de muebles y productos relacionados 2016.



Fuente: Instituto de Información Estadística y Geográfica del Estado de Jalisco, 2018.

A finales del 2019, el mercado nacional del mueble reportó un valor aproximado de 40 mil millones de pesos, con lo que logró un crecimiento anual de 3% en promedio, y empleó alrededor de 100 mil mexicanos, lo que significó una gran oportunidad de negocio para la industria nacional.

Cambios en la industria del mueble en los últimos 20 años

El comercio de muebles ha presentado grandes cambios. A principios del año 2000, la industria en México estaba considerada como una actividad de tradición familiar, con poca resistencia al cambio, escaso control de calidad y el estilo predominantemente artesanal.

Con la intensificación de la apertura comercial, los sistemas más completos de control de calidad fueron

manejados por los fabricantes de muebles para oficina y cocina, a partir de las especificaciones particulares y de seguridad que debían contener sus productos antes de salir a su venta al mercado; entre otras, la resistencia de las cubiertas de cocina, el equilibrio de archiveros para oficina, la ergonomía en sillas y sillones, el uso constante de puertas y cajones, los accesorios y mecanismos de pistones y resortes, por mencionar los principales.

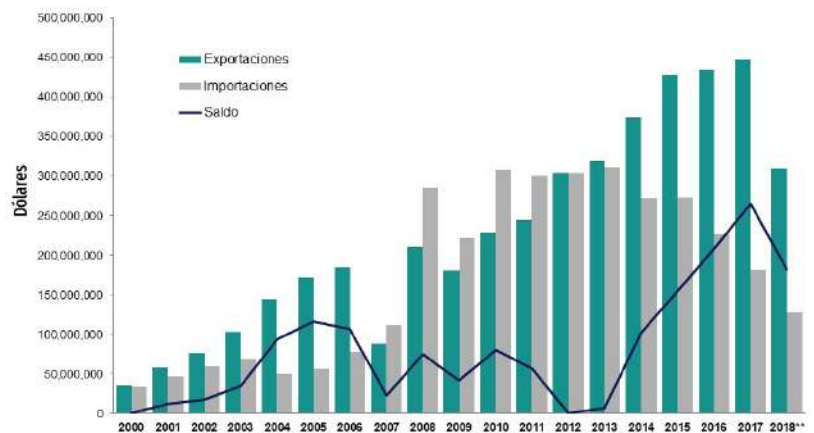
Del 2001 al 2011, se observó un crecimiento en el sector de 25.1%, equivalente a un promedio anual de 2.28%, en tanto que el crecimiento de la industria total, en este periodo, fue de 97.9%, lo que arrojó un promedio de 8.9% anual. Esto significó que la industria mexicana total creció casi cuatro veces más que la del mueble (IIEG, 2018).

La industria del mueble en México está constituida por un cúmulo de micro y pequeñas empresas. Hasta hace diez años, el promedio de trabajadores por empresa era de 6 a 7, quienes mantenían una línea de productos con variedad de modelos. Cabe mencionar que una limitante de las empresas mexicanas es la falta de maquinaria especializada, lo que las mantiene en una industria semidesarrollada, con capacidad instalada ociosa y bajos volúmenes de insumos. Todo esto se convierte en un círculo vicioso en el que tampoco se ve la necesidad de invertir en innovación de maquinaria y en fuentes sustentables de materia prima.

De 2007 a 2015, gracias al Tratado de Asociación Transpacífico, se canalizó 77.2 millones de dólares (mdd) de inversiones directas hacia la industria mueblera en México, mientras que el resto de los países firmantes del Tratado acumularon flujos negativos por 18.6 mdd. Los países inversionistas fueron Estados Unidos, que invirtió 83.4 mdd; Japón, Singapur, Chile y Canadá, quienes disminuyeron sus inversiones en 6.2 millones de dólares (IIEG, 2018).

En la Figura 3, se muestra datos de exportaciones, importaciones y el saldo de la balanza comercial de muebles a lo largo de las últimas dos décadas. Resalta la caída importante en el saldo de las exportaciones entre los años 2007 y 2011, en los que, a pesar de continuar con la política comercial aperturista de México adoptada desde la década de 1980, hubo poca visión estratégica y capacidad de operación política para acceder al mercado exterior en mejores condiciones. Entre otras circunstancias, derivado de la falta de titularidad de la Secretaría de Economía con tres secretarios en seis años, que hizo difícil avanzar en la agenda de negociaciones comerciales, al cambiar las prioridades con cada nuevo secretario.

Figura 3. Balance del comercio exterior de la industria del mueble en México 2000-2018*



*Incluye asientos y sus partes; muebles del hogar, artículos de cama y similares, así como otras construcciones prefabricadas.

**Contempla de enero a agosto de 2018.

Fuente: IIEG, 2018.

La industria mexicana del mueble se ha consolidado como una actividad altamente integrada con oportunidades de incrementar su participación en el mercado internacional. En 2015, México destacó como cuarto exportador mundial de asientos giratorios de altura ajustable, sexto de sillas y asientos metálicos, octavo de sillas y asientos de madera y noveno de partes y piezas de madera para muebles.

¿IKEA hace temblar a los pequeños y medianos productores de muebles?

En el otoño del 2020, llegó a México, el país número 58 en su lista, la empresa IKEA de forma discreta, pero efectiva. Su idea es avanzar hacia Latinoamérica y contrarrestar la creciente competencia

de los principales mercados estadounidenses y europeos por medio de su tienda en línea con la que logró una demanda 1000% mayor a la esperada.

La estrategia actual de la minorista se basa en que la experiencia *online* sea buena y que la tienda funcione bien, es decir, entregue a tiempo y en buenas condiciones el producto requerido. A pesar de que la empresa sueca presentó pérdidas económicas debido a la crisis sanitaria del 2020; abrió 26 nuevas tiendas en todo el mundo. Las ventas fueron mil 500 millones de euros más bajas que en 2019, pues 75% de las tiendas permanecieron cerradas. En el nivel global, IKEA tuvo 706 millones de visitantes en comparación con los 839 millones del 2019, y logró una facturación total de 35 mil 200 millones de euros. La pandemia marcó el inicio de una transformación acelerada: las tiendas físicas se utilizaron como centros logísticos para la implementación de la modalidad de compra en línea y recolección en tienda (Valle, 2019a).



Foto de Ono Kosuki en Pexels

Los productores nacionales pueden hallar en este contexto una oportunidad de negocio, si cuentan con la preparación adecuada y requerida

Malcolm Pruys, gerente de la marca, mencionó que para IKEA es importante contar con proveedores locales que puedan enriquecer la oferta, no sólo para México, sino para Estados Unidos y Canadá, por lo que están llevando a cabo un plan de expansión agresivo. Planean dirigirse a otras ciudades de diferentes tamaños en todo el país. La primera tienda física será de tamaño medio, ubicada en la nueva plaza comercial Encuentro Oceanía, en la Ciudad de México, y ofrecerá 7 mil 500 productos, así como un restaurante con capacidad para más de 650 personas, con un almacén externo para comercio electrónico (Del Campo, 2019).

Abelardo Arreola, presidente de la Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco, aseguró que varios de sus integrantes esperan ser reclutados por la empresa sueca que actualmente trabaja con ocho proveedores nacionales (Valle, 2019b). Esto representa un reto y una oportunidad para las medianas empresas, pues la mayoría no cuenta con la capacidad productiva ni con las certificaciones necesarias para proveer a un cliente tan grande como IKEA.

Con el arribo de la firma escandinava, se presenta un conflicto de interés entre los fabricantes que surten a empresas locales y departamentales como Liverpool, D' Europe, Gaia o Pergo, pues al encontrarse en ronda de reclutamiento pueden generar un desajuste en el mercado a corto plazo; sin embargo, esta situación puede impulsar la profesionalización de la mano de obra de las pequeñas y medianas empresas e incentivar la estandarización de la calidad en los procesos.

Expectativas de largo plazo

Una de las grandes oportunidades que se presenta para toda la cadena de valor de la industria mobiliaria radica en la modernización de los procesos e inversión en herramientas industriales y nuevas tecnologías digitales que permitan a las empresas del ramo generar y dar a

conocer productos competitivos con calidad que hagan frente a los productos de IKEA, ya sea como competidor o proveedor. Para los participantes en este sector, algunas posibilidades son:

- Migrar de la tienda física a la digital. Durante el 2020, el comercio digital tuvo un repunte muy importante en México debido al confinamiento. Acercarse al usuario digital, narrar historias de compra, crear credibilidad y personalizar la experiencia del usuario debe ser un objetivo a corto y mediano plazo.
- Ofrecer servicios complementarios a domicilio a precios competitivos, como el armado de muebles, pues si bien el modelo de IKEA es “ármelo usted mismo”, los clientes requieren de algunas herramientas especiales para hacerlo, lo que complica la instalación y aumenta el costo. Por ejemplo, el servicio de armado que ofrece la tienda por un librero de 2 mil 800 pesos, lo cotiza hasta en 900 pesos, de tal forma que el pago por el mismo mueble asciende a 3 mil 700 pesos.
- Permanecer al día con los cambios de la industria mobiliaria, analizando las tendencias internacionales, los deseos y las necesidades del consumidor actual. Una buena oportunidad es la de registrarse a MEM Industrial, la plataforma de negocios más importante en México para las industrias de la transformación de la madera y la fabricación del mueble.
- Asistir a eventos del sector, para dar a conocer sus productos y los de la competencia. En México, se realiza la Feria Internacional de Madera & Muebles Industriales cada año, donde se cuenta con más de 200 expositores provenientes de nueve países que presentan sus innovaciones en tecnología y suministros a más de 7 mil compradores profesionales del sector.
- Trabajar por el posicionamiento de marca. Agregar valor que le permita diferenciarse del resto de artículos que producen sin perder fidelidad a la idea de que la creatividad y la versatilidad para vender en un mercado con una amplia gama de gustos; además de que la mayoría de los usuarios

buscan adaptabilidad en los muebles, ahora que una parte del hogar se ha convertido en oficina.

- Apuntar hacia la calidad, los procesos y las certificaciones. El consumidor actual es conocedor, observa, compara y comenta las experiencias de compra. Es fácil diferenciarse con ventaja cuando se mantienen altos estándares de calidad. Es importante enfocar los esfuerzos hacia la mejora en los procesos productivos que benefician la rentabilidad del negocio a largo plazo.
- Ser organizado y formal. Hacerse de un buen equipo de servicios de producción y logística que entregue los productos o materiales en excelentes condiciones, siempre en tiempo y forma. Debe recordarse que el tiempo es importante y que no se debe dañar la calidad de los muebles durante su manejo, transporte o armado.
- Expandir el negocio. Incluir accesorios y artículos complementarios al mobiliario, contextualizar los muebles al momento de mostrarlos y crear alianzas estratégicas tanto con proveedores de materia prima, como con marcas complementarias que permitan describir mejor la funcionalidad de los productos, de forma que se incremente la interacción con el cliente.



Foto de Stock.Adobe.com.

IKEA representa un gran reto para el fabricante mexicano; sin embargo, es imperativo distinguirse del gigante satisfaciendo las necesidades específicas de los clientes potenciales, apostar por la interacción con seguidores en redes sociales, fomentar el comercio digital haciendo énfasis en la calidad y funcionalidad de los muebles, así como el servicio eficiente en la entrega de los productos para competir contra rivales globales e impulsar el crecimiento de la pequeña y mediana empresa.

Referencias

- Del Campo, M. (23 de mayo de 2019). Ikea abrirá primera tienda México en 2020: Reuters. Investing. Bolsa. <https://mx.investing.com/news/stock-market-news/ikea-abrira-primera-tienda-mexico-en-2020-reuters-270636>
- Instituto de Información Estadística y Geográfica del Estado de Jalisco (2018). Industria Mueblera. Ficha Sectorial, Economía. https://iieg.gob.mx/contenido/Economia/fs_Mueblera.pdf
- Secretaría de Gobernación (2016). *Industria del Mueble*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/129438/sector_Industria_Muebles.pdf
- Valle, A. (16 de junio de 2019a). Los 'secretos' mejor guardados (hasta ahora) de la llegada de IKEA a México. *Expansión*. <https://expansion.mx/empresas/2019/07/16/los-secretos-mejor-guardados-de-la-llegada-de-ikea-a-mexico>
- Valle, A. (19 de julio de 2019b). ¿En riesgo por IKEA? La industria del mueble en México piensa lo contrario. *Expansión*, Empresas. <https://expansion.mx/empresas/2019/07/19/en-riesgo-por-ikea-la-industria-del-mueble-en-mexico-piensa-lo-contrario>

Lic. Orlando Avendaño Bermúdez

Especialidad en mercadotecnia

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

orlando_avendano@hotmail.com

Almar: El oleaje se pone de moda en el calzado

Sair Alejandra Martínez Hernández

Transformar el consumismo característico de estos tiempos es posible si se hace desde una perspectiva sostenible. Es el caso de esta empresa productora de calzado cuyo proyecto, inspirado en el océano, nace de la moda lenta o *slow fashion*.

La industria de la moda es reflejo de la sociedad actual. El consumo desmedido afianza a una de las industrias más contaminantes del planeta, a la vez que debilita a las sociedades de países en vías de desarrollo con el objetivo de acelerar el consumo en los países occidentales. El sistema imperante en la moda, conocido con el anglicismo *fast fashion*, se configura como el modelo dominante en una industria que pone en segundo plano el impacto ambiental y los derechos laborales de millones de trabajadores.

En paralelo, se configura de manera opuesta la moda lenta o *slow fashion*, que poco a poco logra salvaguardar aspectos de sostenibilidad que no se garantizan en el modelo tradicional de producción; su misión es transitar hacia el ideario económico que define los principios que deben orientar el consumo y el quehacer empresarial, para que los emprendimientos prioricen el bienestar social y ambiental.

Debido a que el movimiento de moda lenta y sustentable es relativamente reciente –en 2007, Kate Fletcher profesora de Sostenibilidad, Diseño y Moda en el Centre for Sustainable Fashion en Londres, acuñó el término *slow fashion*, y en 2014 se publicó el manifiesto de Fashion Revolution– el mercado aún es considerado como de especialidad, exclusivo y, por lo tanto, accesible para los segmentos con poder adquisitivo medio alto y alto.

Almar es una marca mexicana de calzado, inspirada en el océano que ofrece comodidad y sencillez, dos elementos básicos que pocas veces recordamos al comprar un par de zapatos. Su directora, María del Mar Aguilar, cree en el valor del trabajo para ofrecer calidad en los detalles y modelos atemporales que se ajusten al naciente movimiento de la moda lenta en México. La diseñadora compartió con *Emprendedores* su visión de la industria del calzado y su propuesta de organización colaborativa.

María del Mar Aguilar es egresada del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, en donde estudió Diseño Integral. Su vida profesional inició con un claro objetivo: diseñar calzado; consciente de que es un mercado altamente competitivo tanto en el nivel nacional como internacional, tomó la decisión de trabajar para grandes fabricantes, líderes en América Latina, para aprender más acerca de la producción y la industria zapatera.



Fabricantes de calzado en todo el mundo ofrecen diseños vanguardistas que atraen a los consumidores y generan ventas recurrentes, sus empresas se conforman a partir del lanzamiento de colecciones de moda en un periodo breve de tiempo, con una duración efímera en tiendas o catálogos y que rápidamente se adaptan a las tendencias internacionales. A lo largo de su desarrollo, las compañías zapateras logran establecer relaciones sólidas y duraderas con los consumidores que, incluso, generan cierta dependencia en la compra de calzado en cada nueva colección.

México es el noveno productor de zapatos en el mundo, con un volumen de 251 millones de pares en 2019; 72% de la producción nacional se concentra en Guanajuato, estado que reportó una media de 181 millones de pares en el año de referencia. En el nivel nacional, las ventas alcanzaron mil 737 millones de dólares estadounidenses, y se calcula una ocupación total de 215 mil personas, incluido el sector informal y proveeduría, de las que 80% se localiza en Guanajuato (Molina, 2020).

En 2019, se registró 13 mil 604 unidades económicas en el sector del calzado en México; de ellas, 70% se relaciona con la fabricación, mientras que 30% restante es de empresas dedicadas al curtido y acabado de cuero y proveeduría para la industria. 95% de las unidades económicas está formado por pequeñas y microempresas, mientras que el sector está liderado por tres marcas locales: Fábricas de Calzado Andrea, Flexi y Price Shoes (Molina, 2020).

Calzado Andrea, por un lado, se dirige a un perfil de consumidor con ingresos bajos y medios, ofrece diseños innovadores y a la moda a precios accesibles. Flexi, por otro lado, ofrece un posicionamiento de precio más alto. El resto de los competidores son diversos tipos de fabricantes, entre ellos marcas deportivas conocidas mundialmente y cadenas de *fast fashion*.

La experiencia de María del Mar, con las grandes empresas, la llevó a vivir en un sector dominado por hombres, quienes manejan con peculiar confianza grandes cantidades de dinero para sostener el flujo de insumos: suelas, hilos, tacones, pieles, hormas y la transferencia de tecnología y maquinaria. Señala que, sistemáticamente, las mujeres son relegadas a funciones administrativas

que, si bien son fundamentales para las empresas, los puestos que ocupan son operativos y no participan en la toma de decisiones.

La anterior fue una de las razones por las que decidió abandonar las grandes corporaciones de calzado para crear Almar, bajo un modelo justo y equitativo. Comenzó en Guadalajara, ciudad que produce 10% del calzado nacional y se especializa en el mercado femenino (Inegi, 2014). Para mejorar su proceso de diseño, María decidió retomar sus estudios y especializarse en diseño de calzado, sin embargo en nuestro país existen pocas opciones de educación profesional en el diseño y fabricación de zapatos, a pesar de la importancia de la industria.

Luego de buscar en distintos espacios, centros educativos y entre sus contactos del medio, llegó a la Ciudad de México para cursar un diplomado especial en diseño de calzado y marroquinería, en el que desarrolló la creatividad y puso en práctica su formación en diseño. Las visitas a proveedores, como parte del programa educativo, la acercaron al barrio de Tepito, la zapatería más grande de la Ciudad.

A mediados de la década de 1920, producto de la Guerra Cristera, cientos de zapateros del bajío mexicano llegaron a habitar Tepito. A partir de entonces, el oficio de zapatería caracteriza al barrio y en él cientos de personas se dedican a surtir de calzado a todo tipo de consumidores del país, desde padres de familia en busca de los modelos escolares a bajo costo, bailarines, oficinistas, personas diabéticas que demandan calzado especial, hasta pachucos y payasos.



El respeto por el trabajo del otro es un punto sobresaliente en la sostenibilidad y éxito de Almar

Fue en Tepito donde María conoció a Ernesto González, maestro zapatero que heredó el oficio de familia y que, junto a su esposa, trabaja en su propio taller, donde maquilan zapatos para diversas marcas y dan empleo a maestros de oficio. Ambos vieron la posibilidad de crear un proyecto sostenible, es decir, un emprendimiento en el que pudieran conciliarse los campos: social al proveer de trabajo, el financiero que genera utilidades y el medioambiental que busca el equilibrio colectivo y amparar el uso correcto de los recursos.

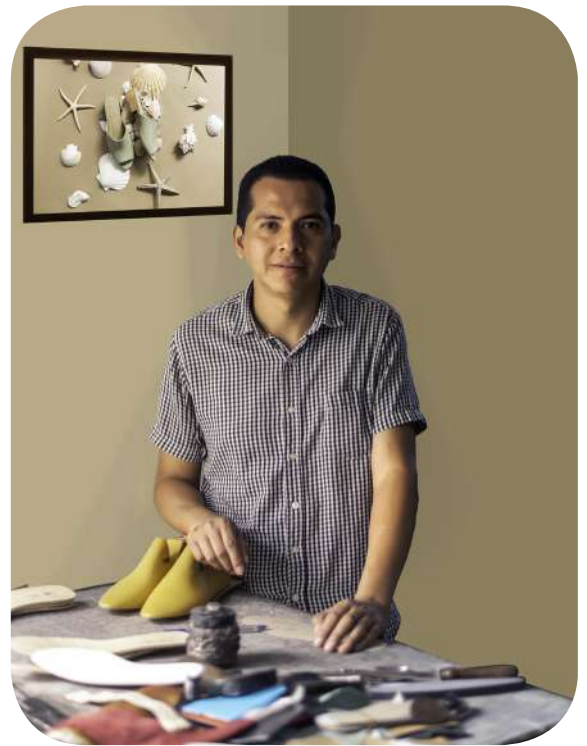
La organización se estructura bajo un modelo colaborativo en el que participan otras empresas en las distintas áreas funcionales. María diseña y dirige el grupo; Ernesto y su esposa se encargan de la producción; la comercialización se realiza en dos canales: diez puntos de venta en zonas turísticas de México y una tienda en línea; la distribución a domicilio está a cargo de una empresa de paquetería que brinda servicios para microempresas, mientras que un despacho contable se suma en la administración. Lo que une a este grupo es la visión compartida de generar un cambio en la gestión de empresas que los acerque a la sostenibilidad conjunta.

María dirige Almar con un objetivo claro: “Queremos expresar que nuestra sostenibilidad se basa en un consumo inteligente; no tenemos temporadas. Producimos una colección con la que se trabaja todo el año y evoluciona al siguiente, así podemos dedicarle el tiempo a cada diseño para que sea cómodo, funcional y pueda usarse por más tiempo”.

La inspiración es el mar, un lienzo azul que en su profundidad guarda una riqueza inagotable de formas, texturas y colores llenos de vida que deben preservarse y difundirse. Su catálogo incluye cuatro colecciones:

- Red Rock. Calzado inspirado en los territorios que alguna vez estuvieron cubiertos por el mar y que hoy forman extensos cañones desérticos.
- Palms. Colección que evoca la diversidad de la flora que se abre paso en las playas, como las palmeras que dotan de frutos y fibras a la humanidad.
- The Shore. Oleaje que mezcla elementos y reflejos a la orilla del mar.
- Fauna. Criaturas, por momentos invisibles, que guardan secretos en la profundidad del océano.

En sus primeros cinco años de operación, Almar ha logrado desarrollar un modelo de negocio con parámetros de sostenibilidad bien definidos. Al principio, en el taller sólo maquilaban pedidos de gran volumen y esporádicamente atendían encargos pequeños de algún diseñador; cuando María entró en contacto con el taller, se percató de que no era sólo una maquila, sino una escuela del oficio a la que acudían personas de todas las edades atraídas por los estándares de calidad en el calzado y empleo digno que desde siempre ha manejado la familia González.



Para que un emprendimiento basado en la moda lenta sea congruente, debe cumplir, entre otros, con dos principios: Empleo y salario digno a lo largo de toda la cadena de valor. En el taller de Ernesto, además de la enseñanza, se aporta seguridad social, prestaciones y pago justo por su labor a los trabajadores. La propuesta de Almar simpatizó con el taller, y paulatinamente María y Ernesto han logrado crear una propuesta basada en el diseño y calidad de la producción.

María del Mar confiesa que decidió iniciar un proceso de colaboración con el taller, motivada por la confianza y respeto que le inspiró Ernesto y su familia, para quienes las barreras de género no existen. Éste también fue el principal motivo para que otras diseñadoras se acercaran al taller para fabricar sus marcas, lo que les ha permitido elevar la calidad del calzado y crear más fuentes de empleo.

Lejos de competir y más cerca de colaborar se formó un equipo de cuatro diseñadoras, con propuestas independientes, pero con un esquema de producción; se organizaron para instalar un taller, dirigido por Ernesto, quien emplea a diez personas. Esto, además de prorratear costos, le permite al grupo involucrarse en el proceso y compartir con los maestros sus ideas de diseño para que en conjunto valoren las posibilidades de producción. En el nuevo taller, se practica el respeto a las ideas, la propiedad intelectual, la pluralidad de opiniones y se fortalece la comunicación y cooperación.

María del Mar se ha dado a la tarea de hallar a proveedores de piel bovina que trabajen bajo un modelo de economía circular; la piel que utilizan proviene de los residuos animales de la industria agroalimentaria. Aunque ha hecho pruebas con materiales vegetales, prefiere seguir utilizando piel animal pues el proceso para obtener otras fibras conlleva el desperdicio de recursos como el agua y, al final, los zapatos tienen una vida útil más corta.



Las clientas de Almar se distinguen por ser mujeres interesadas e informadas acerca de las ventajas sociales del consumo responsable y el cuidado del ambiente, por lo que se relacionan con empresas que transparentan sus procesos, se mantienen cercanas a los consumidores y valoran su opinión. Para llegar a este segmento de mercado, la organización establece alianzas comerciales con diversas *boutiques* que impulsan el diseño mexicano, abriendo un escape rate para propuestas originales y que aportan valor social.



Este canal de ventas ofrece una gran ventaja para las consumidoras, pues en un mismo establecimiento encuentran varios elementos que complementan su estilo e indumentaria. Así, el calzado Almar se exhibe en combinación con ropa y accesorios como bolsos y joyería en *boutiques* de hoteles en Cancún, Los Cabos, Oaxaca, Tulum; en tiendas de especialidad en colonias de la Ciudad de México como Condesa, Juárez, Roma y Polanco.

En fechas recientes, y como una estrategia para superar los retos de consumo en la pandemia por SARS-CoV-2, uno de los aliados comerciales implementó una zapatería móvil, adaptando un vehículo en el que transporta distintos modelos, entre ellos la colección Almar. De esta manera, visitan a clientas en su domicilio, quienes previamente realizaron pedidos vía telefónica o por mensajería instantánea.

La fundadora de Almar considera que una prioridad de su empresa es el bienestar de quienes colaboran con ella

En la tienda en línea, está disponible su catálogo, además de una guía de tallas en la que se ofrecen medidas especiales, ya sean muy pequeñas (Núm. 2.5) o grandes (hasta Núm. 8 y superior), pues identificaron un segmento de mujeres –entre ellas personas transexuales– que tienen problemas para encontrar zapatos de su talla y suelen comprar calzado de hombre o infantil. También ofrecen la flexibilidad de fabricar un modelo con variaciones de color, de tal forma que las clientas puedan personalizar su elección; con este servicio atienden principalmente a novias, un nuevo segmento de mercado que están explorando.

Su acercamiento a las clientas y aliados permite perfeccionar los modelos con su retroalimentación, de esta manera, prueban la aceptación de colores y corrigen detalles que pueden ocasionar molestias en el pie. A pesar de ser modelos sencillos, María del Mar reconoce que son los más difíciles de hacer porque están hechos de una pieza y no tienen costuras, así logran un zapato que requiere del dominio de la técnica y la oportunidad de experimentación.

Apegados siempre al modelo de moda lenta, su estrategia de precio se basa en los costos de producción conjunta y la vida útil del producto, de esta forma las clientas pagan un precio justo que permite solventar la inversión en materiales, mano de obra y costos de comercialización. María del Mar reflexiona acerca de que “lo más importante es mantener una fuente de empleo justo y digno; fuera del diseño o del concepto, buscamos que las familias involucradas en Almar, podamos vivir felices en un entorno laboral seguro y haciendo lo que nos gusta”.

A corto plazo, María del Mar planea incluir a la red de Almar a jóvenes aprendices, tanto del oficio zapatero como de la administración y el diseño, pues está convencida de que la propuesta de la *slow fashion* no debe permanecer aislada en la exclusividad; el cambio debe ser colectivo para que más organizaciones transformen sus procesos hacia la sostenibilidad. A largo plazo, bus-

cará expandir su alcance territorial afianzando alianzas estratégicas fuera de México, con lo que podrá aumentar su oferta de modelos a precios aún más accesibles para segmentos de bajos ingresos que merecen productos de alta calidad y duración.

Son muchos los desafíos a los que se enfrenta la industria para reducir el impacto ambiental y laboral negativo de los zapatos, pero es un reto que diseñadoras y empresas como Almar están asumiendo desde las etapas iniciales del diseño conceptual, hasta el tendido de una red de organizaciones que se fortalecen en conjunto, mejoran su capacidad productiva y competencia empresarial.

Referencias

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). Estadísticas a propósito de la Industria del calzado. http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825068332.pdf
- Molina, P. A. (29 de junio de 2020). Calzado y marroquinería en México. Oficina Económica y Comercial de España en México. https://www.ivace.es/Internacional_InformesPublicaciones/Pa%C3%ADses/M%C3%A9xico/Mexicocalzadomarroquineriaicex2020.pdf

Mtra. Sair Alejandra Martínez Hernández

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

Las fotografías son cortesía de Almar.

Fintech un ecosistema en construcción

José Miguel Mata Hernández

Las *fintech* son modelos de negocio en plataformas virtuales. En el último año, significaron un importante apoyo para las transacciones digitales e inversiones estables. Ésta es una radiografía acerca de su funcionamiento e implicaciones en el entorno mexicano.

En 2020, miles de Pyme tuvieron que cerrar o buscar opciones para continuar sus operaciones debido a la falta de anticipación ante los problemas que ha provocado la crisis sanitaria. De acuerdo con la tercera edición del Barómetro GS1 México, 6 de cada 10 compañías han tenido un impacto negativo en general por la contingencia; en términos de ventas, 75% de las 500 empresas encuestadas en este ejercicio manifestó un golpe en los meses recientes (Duarte, 2020).

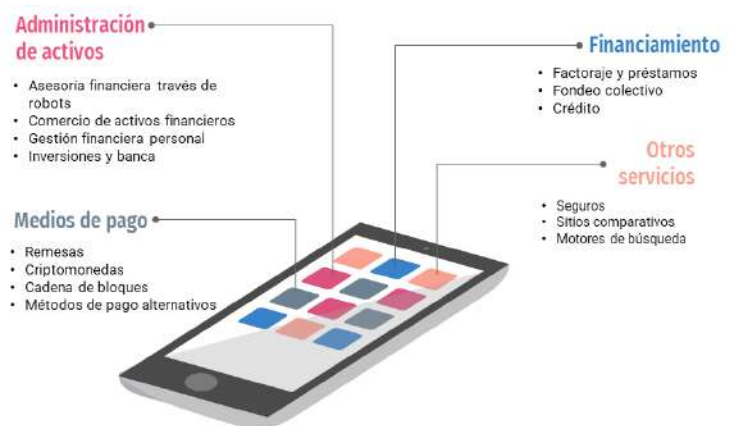
A partir de 2021, las Pyme buscan recuperarse financieramente a través de préstamos, créditos bancarios o recursos propios que les permita capitalizarse. Ante esto, el ecosistema de la tecnología financiera se presenta como una opción viable para muchas empresas; sin embargo, incluso las entidades de tecnología financiera (*fintech*) no ofrecen certeza en el manejo de inversiones, otorgamiento de crédito ni la suficiente seguridad en las transacciones virtuales.

Tecnología y finanzas

La tecnología financiera se refiere a las entidades que utilizan la tecnología para ofrecer servicios financieros de una forma confiable, eficiente, ágil y práctica para las personas. La palabra *fintech* es un acrónimo que combina dos vocablos en inglés, provenientes de las palabras finanzas y tecnología.

El modelo de negocio *fintech* incluye el desarrollo de servicios financieros como medios de pago alternativos a la banca tradicional, sistemas y soluciones para empresas, asesoría financiera, fondeo colectivo (*crowdfunding*), intermediación y mediación en mercados financieros, seguros, cadena de bloques (*blockchain*) y medios digitales de intercambio como las criptomonedas (véase Figura 1).

Figura 1. Modelos de negocio del sector *fintech*



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Fintech México, s.f.

De acuerdo con Mendoza (2020), una quinta parte del sector *fintech* en México pertenece al subsector de medios de pago y remesas, convirtiéndolo en el segmento con el mayor porcentaje de entidades en tecnología financiera en el país; en segundo lugar, está el subsector de préstamos, mientras que el subsector de comercio de activos financieros es el que tiene menor presencia.

De acuerdo con Lee y Shin (2018), el ecosistema *fintech* lo conforman gobierno, emprendedores, desarrolladores de tecnología, consumidores e instituciones financieras. Las *fintech* crean un nue-

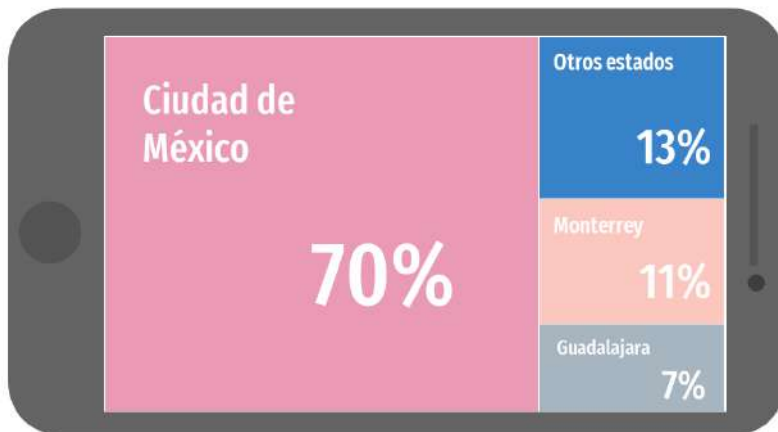
vo paradigma en el que la tecnología de la información impulsa la innovación disruptiva del sector financiero, que sacude los mercados financieros tradicionales, principalmente porque se enfocan en un sector específico, a diferencia de lo que hacen las instituciones bancarias.

Desde 2016, el número de emprendimientos *fintech* en México ha crecido a una tasa promedio de 23% anual, según el Fintech Radar de México (Finnovista, 2020), lo que demuestra que estas nuevas empresas están aprovechando la demanda social de nuevas tecnologías aplicadas a actividades financieras y de inversión. El Fintech Radar identificó en México a 441 *startups*, 14% más que en 2019.

De este análisis también se desprende datos significativos como el asentamiento del sector en México. En concreto, la tasa de mortalidad de los emprendimientos *fintech* ha descendido hasta 4.5%, lo que significa que tan sólo 18 empresas dejaron de operar en 2019. Esto es especialmente positivo si se compara con la tasa de mortalidad de 11.3% en las *startups* en general, en el mismo año.

En cuanto a la distribución territorial, 70% de los emprendimientos del sector tienen sus operaciones principales en Ciudad de México, el centro *fintech* más dinámico del país y uno de los más relevantes de América Latina (véase Figura 2).

Figura 2. Distribución nacional de entidades *fintech*



Fuente: Elaboración propia con datos de Finnovista, 2020.

Otro dato importante es que las *fintech* emplean, en promedio, a 35 personas, excluyendo a las entidades más exitosas de la industria que reportaron dar empleo a más de mil profesionales. En total, de acuerdo con Finnovista (2020), se estima que las *fintech* generen alrededor de 60 mil empleos en México. La evolución y análisis

de este indicador es especialmente interesante de cara a los próximos años, no sólo por la importancia que tiene para el sector seguir contribuyendo a mejorar la tasa de empleabilidad en el país, sino para ver cómo las *fintech* también están atrayendo más y mejor talento nacional, regional e internacional a México.

Enfoque en Pyme

El 35% de las *fintech* encuestadas para el Radar Fintech asegura tener como principal cliente a los consumidores y Pyme no bancarizadas. Se estima que hoy estas empresas atienden hasta 8 millones de usuarios activos y cada una factura alrededor de 8.7 millones de pesos al año (Finnovista, 2020).

Su propuesta de valor está en ofrecer acceso a crédito empresarial a cualquier hora y desde cualquier lugar en menos de 30 minutos, menos requisitos y con un análisis ágil del historial crediticio, sin cobrar comisiones por pagos anticipados y con tasas y plazos personalizados. En función del tipo de producto que utilice la empresa, los beneficios pueden ser:

- **Ahorro.** Gestiones más rápidas y automatizadas que pueden mejorar la eficiencia empresarial
- **Transparencia.** La empresa puede gestionar con mayor confianza entre su equipo el manejo de las finanzas.
- **Flexibilidad.** Este tipo de tecnología construye nuevos flujos de trabajo que permiten guardar datos y hacer operaciones en cualquier lugar y hora.
- **Eficiencia.** La automatización supone lograr procesos más eficientes y mejorar la gestión del tiempo en una empresa.
- **Análisis.** El uso de esta tecnología mejora la administración de la información y el análisis detallado de la situación financiera.
- **Manejo internacional de capitales.** Agiliza las gestiones y transacciones entre diferentes países.

Marco legal en México

Si bien la banca comercial inició la digitalización de sus servicios financieros desde hace algunos años, los organismos reguladores enfrentan el reto de aumentar la seguridad jurídica y la transparencia en beneficio de los consumidores en asuntos tan importantes como las finanzas personales y empresariales. En el caso de la disrupción que generan las entidades de tecnología financiera, el desafío es mayor.



Foto de Stock.Adobe.com.

La situación que atraviesan las entidades de tecnología financiera en México se relaciona con una experiencia limitada en la industria, escasa regulación en la materia y un campo de acción corto, lo que afecta la recuperación de los costos a mediano plazo. Estas entidades buscan cumplir, de la mejor manera, con los lineamientos requeridos para evitar problemas legales y mostrar a los clientes potenciales que son entidades serias.

En México, es un modelo relativamente nuevo; sin embargo, ya hay un marco legal que regula el trabajo de las fintech

En nuestro país, el marco legal que atañe a las *fintech* está dado por la Ley para Regular a las Instituciones de Tecnología Financiera (Ley Fintech), misma que otorga a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) la facultad de autorizar la operación de las plataformas en el nivel nacional. Hasta enero de 2021, había 69 empresas operando al amparo de la Disposición Octava Transitoria de la Ley Fintech; asimismo, se atendieron 93 solicitudes de autorización para organizar Instituciones de Tecnología Financiera, de las cuales 59 solicitudes fueron para operar Instituciones de Fondos de Pago Electrónico (IFPE), y 34 peticiones para Instituciones de Financiamiento Colectivo (Leyva, 2021).

A la fecha, la Comisión sólo ha autorizado la operación de la compañía Nvto Pagos México, una institución de IFPE que opera una plataforma para transferir dinero, de forma instantánea, a cualquier cuenta de banco, celular o correo electrónico de México. Mediante una aplicación móvil ofrece a los usuarios una plataforma para el control de sus gastos, envío y recepción de dinero a través del Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI) el mismo día y pagos con códigos QR.

La Ley Fintech también faculta al Banco de México para regular a las instituciones financieras, en cuanto a la emisión de activos virtuales o cripto monedas. De acuerdo con Rauchs y sus colaboradores (2019), cada vez más empresas utilizan estos medios, así como *blockchain* en sus sistemas de información para garantizar a sus clientes procesos seguros en la red, especialmente en transacciones monetarias; para combatir la actividad criminal y efectuar transacciones de forma anónima. No obstante, hasta inicios del 2021, no existe una empresa de cambio de cripto monedas regulada como *fintech* en México.

Fintech y pandemia

Los acontecimientos ocurridos por la COVID-19 han provocado que muchos bancos centrales apliquen políticas para incentivar la economía nacional, como la reducción de tasas de interés de referencia. No obstante, el Banco de México, por ejemplo, al reducir sus tasas de referencia afectó los rendimientos de Certificados de la Tesorería de la Federación (Cetes). Ante lo ocurrido, las personas y empresas que tenían operaciones en cetes se inclinaron por los

productos y servicios que ofrecen las *fintech* amparadas, debido a que manejan tasas con rendimiento atractivas para los inversionistas, que usualmente tienen operaciones en el mercado de deuda.

Debido al cierre de sucursales bancarias, la población mexicana utilizó con mayor frecuencia medios alternativos de pago durante la Jornada Nacional de Sana Distancia, principalmente para hacer transferencias, pagos y movimientos interbancarios a través de las plataformas que ofrecen las *fintech*, en especial por SPEI. En marzo de 2020, se registró un total de 91.6 millones de operaciones bajo este sistema, equivalentes a 27.2 billones pesos (Castañares, 2020).

Los medios alternativos también han sido de gran ayuda para realizar pagos y cobros de bienes y servicios durante la pandemia, a través de aplicaciones como CoDi del Banco de México los consumidores pueden pagar bienes de consumo en tiendas locales y centros comerciales. Otro ejemplo es Ripple, una red de pago digital lanzado en 2012 mediante un protocolo de código abierto que permite transacciones rápidas y baratas; en el país se ha utilizado para el cobro de remesas ya que permite transferir dinero a escala global de forma instantánea.

A pesar del auge en el uso de *fintech*, la protección de los usuarios no está garantizada, toda vez que los sistemas muestran debilidad ante agentes virtuales que realizan estafas, fraudes, robo de identidad y robo de dinero. A la fecha los usuarios han denunciado estafas de empresas multinivel o ponzi, estafas de carteras digitales *wallet*, intermediarios financieros o exchanges falsos, sitios clonados, soporte técnico apócrifo, falsa minería de criptomonedas, entre otras. A lo anterior se suma que, con el cierre de las instituciones públicas, la CNBV aplazó la resolución sobre las autorizaciones de entidades *fintech*, lo que deja a la deriva la operación de estas plataformas financieras.

La regulación de la tecnología financiera será el inicio para prevenir futuros fraudes, proteger inversiones, así como promover la integridad, transparencia y ecuanimidad de los mercados financieros. Con las medidas correspondientes, las *fintech* podrán validar la seguridad de la información que manejan y generarán mayor confianza en los usuarios. Los clientes y futuros clientes de estas figuras deben saber que todavía les queda un largo camino para ser totalmente reguladas, lo que les dará sin duda otro estatus en el competido mundo financiero.

Referencias

- Castañares, G. (7 de mayo de 2020). Transferencias por SPEI se aceleran por contingencia. *El Financiero*. Economía. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/transferencias-por-spei-se-aceleran-por-contingencia>
- Duarte, E. (15 de diciembre de 2020). Logística, factor de éxito frente a la pandemia: GS1 México. T21MX. <http://t21.com.mx/logistica/2020/12/15/logistica-factor-exito-frente-pandemia-gs1-mexico>
- Finnovista (2020). Fintech Radar México 2020. <https://www.finnovista.com/radar/el-numero-de-startups-fintech-en-mexico-crecio-un-14-en-un-ano-hasta-las-441/>
- Fintech México. (s.f.) Qué es Fintech. <https://www.Fintech-mexico.org/>
- Lee, I. y Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), pp. 35-46.
- Leyva, J. (13 de febrero de 2021). Mucho ojo con las Fintech. *El Financiero*. Opinión. <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/jeanette-leyva/mucho-ojo-con-las-fintech>
- Mendoza, J. (14 de agosto de 2020). Distribución del número de startups en el sector fintech en México en 2020, por segmento. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/1139206/distribucion-empresas-fintech-mexico-segmento/>
- Rauchs, M., Blandin, A., Bear, K. y McKeon, S. B. (2019). 2nd Global Enterprise Blockchain Benchmarking Study. SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3461765

Lic. José Miguel Mata Hernández

Maestría en Finanzas Bursátiles

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

josemiguelmata@hotmail.com

El *spa*, un servicio de bienestar en medio de la pandemia

Abigail Rodríguez Hernández

Los negocios vinculados a la salud y el bienestar experimentarán profundos cambios en el contexto pos pandemia. La pertinente adecuación del *spa* podrá significar su repunte y la posibilidad de que contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas.

La salud y el bienestar individuales son deseos universales compartidos por personas de todos los países, edades, ingresos, creencias, culturas y continentes. Los deseos de estar libres de enfermedades, envejecer bien a medida que vivimos más tiempo y permitir que nuestras mentes, cuerpos y espíritu cumplan su potencial es tan antiguo como la propia civilización.

En la actualidad, mucho se habla de revertir los efectos de la pandemia por medio de motivar la adquisición de hábitos que nos lleven a construir una vida saludable. Lo anterior se ha convertido, por una parte, en influencia al momento de buscar, comprar y consumir productos y servicios, mientras que, por otra, en una oportunidad para emprender y generar nuevas oportunidades de negocio.

Una de las industrias con mayor crecimiento durante los últimos años, que también fue afectada a causa de la pandemia por la COVID-19, es la del *spa*. De acuerdo con Jones (2018), México es el primer país en el desarrollo del mercado del *spa* en Latinoamérica, seguido de Brasil, Argentina y Costa Rica, mientras que en el nivel mundial ocupa la posición número 13 por los datos de ingreso generados.

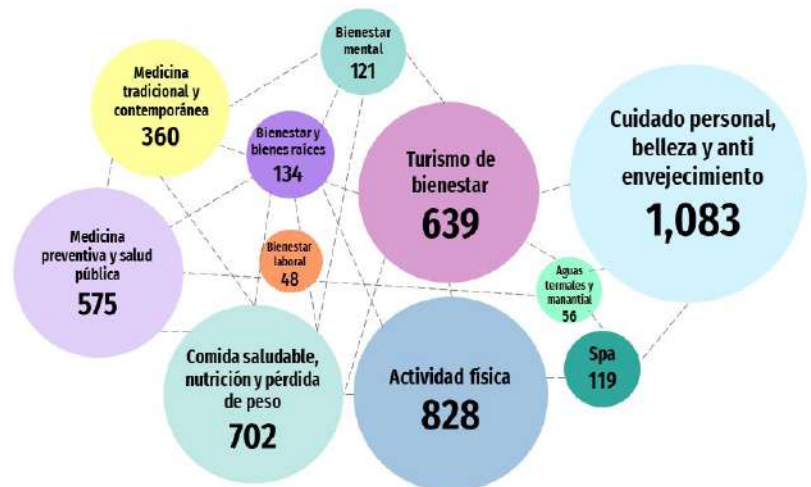
Sin duda, las industrias del bienestar y el *spa* en México enfrentan grandes retos en la nueva normalidad. A continuación, se mostrará algu-

nos datos que hacen de esta industria una de las más importantes en nuestro país, tanto en ganancias como en empleos generados, así como el impacto positivo que provoca en el mercado del bienestar y en el sector turístico nacional.

Mercado del bienestar

La economía global del bienestar abarca 11 industrias que permiten a los consumidores adquirir un estado de satisfacción personal, de comodidad y confort en la forma en como viven, trabajan, juegan y viajan (véase Figura 1). A pesar de múltiples eventos sociales, políticos, económicos y de salud que vivimos en los últimos años, la economía mundial del bienestar se estimó en 4.5 trillones de dólares en 2020 (Global Wellness Institute GWI, 2021).

Figura 1. Valor de las industrias de la economía global del bienestar. Billones de dólares



Fuente: Elaboración propia con base en GWI, 2021.



Foto de Stock.Adobe.com.

La importancia económica de esta industria se deriva de fenómenos sociales como el envejecimiento de la población, la prosperidad económica generalizada en las economías emergentes, el aumento de enfermedades asociadas con la vida moderna sedentaria y estresante y el fracaso del paradigma de salud convencional para ayudar a las personas a prevenir enfermedades.

Entre más consumidores tomen medidas preventivas para mantener una buena salud mental y corporal, prevenir enfermedades, envejecer bien y aumentar su esperanza de vida, la demanda de los productos y servicios de la industria del bienestar aumentarán y, con ello, los sectores ya no estarán aislados, pues convergerán cada vez más a razón de que se integre el bienestar a los hogares, las comunidades, el trabajo y los viajes.

La industria del *spa*

El término *spa* se refiere a la ciudad del mismo nombre en Bélgica, una comunidad con aguas termales utilizadas para sanar diversas enfermedades. Con el paso del tiempo, Spa se transformó de un balneario natural a un lugar con diversos tratamientos, en algunos casos provenientes de la medicina alternativa, como masajes terapéuticos, aromaterapia, terapia reiki entre otros, comúnmente utilizados para elevar los niveles de bienestar físico y mental de las personas.

Los servicios que se ofrecen en la industria del *spa* van desde masajes, tratamientos para la piel, educación,

consultoría, hasta la realización de eventos especiales, entre otros. De acuerdo con GWI (2021), en el nivel mundial, los ingresos anuales por servicios en instalaciones especializadas de *spa* ascienden a 93.6 mil millones de dólares y dan empleo a cerca de 2.6 millones de trabajadores; los servicios de educación, consultoría y eventos especiales generan 25.2 mil millones de dólares anuales.

Organizaciones como la Asociación Latinoamericana de Spa han incorporado entre sus agremiados a empresas que ofrecen tratamientos rejuvenecedores e incluso tratamientos médicos en sus instalaciones, tales como tratamientos postoperatorios con estancias de más de una semana, que le permite a los pacientes recibir la atención y cuidado adecuado para recuperarse disminuyendo así, el consumo de analgésicos y el estrés.

A pesar de la importancia creciente de los *spa*, como centros de bienestar, en México es complejo recopilar datos acerca de la industria, pues en buena medida muchos son negocios pequeños o se encuentran dentro de hoteles, parques acuáticos u otras instalaciones turísticas que no los reportan como su actividad principal. En el Censo Económico 2019, se incluye a los *spa* en la categoría de salones y clínicas de belleza y peluquerías; antes de la pandemia sumaron 203 mil 735 locales en todo el país, que dieron empleo a 311 mil 625 personas y generaron 31 mil 974 millones de pesos. Sin embargo, la pandemia ha obligado a estos negocios a cerrar de manera temporal o definitiva (Inegi, 2019).

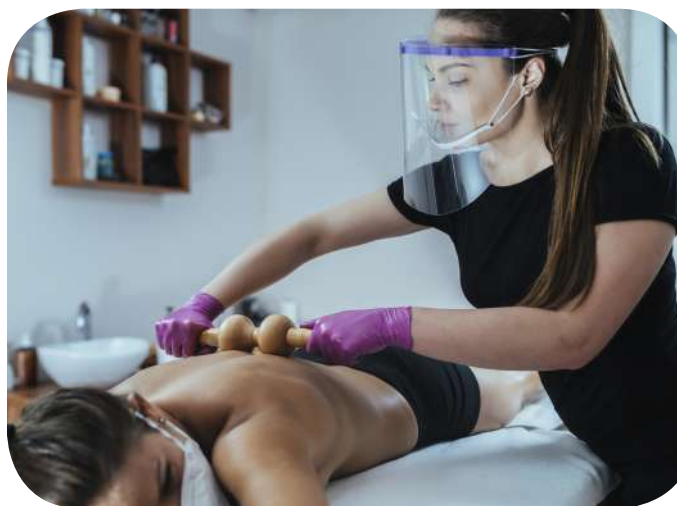


Foto de Stock.Adobe.com.

Antes de la pandemia, el mercado del spa era prometededor y estaba al alza. Hoy, enfrenta un contexto complicado

De acuerdo con GWI (2018), durante el 2017 la industria del *spa* en el nivel mundial generó 119 billones de dólares. Lo que significó un crecimiento de 9.9% del 2015 al 2017. Durante ese periodo, México se colocó en el lugar 13 en el *ranking* de las 20 posiciones con mayor ingreso del sector en el nivel mundial, al generar 1.77 billones de dólares, con 3 mil 837 *spa*, en los que se empleó a 61 mil 718 personas, de las que 80% fueron mujeres.

El turismo de bienestar y los *spa*

Antes de la pandemia, otro de los sectores con un crecimiento acelerado dentro de la industria del bienestar fue el turismo de bienestar, en el que México también es líder puesto que, en los centros turísticos más importantes del país existe una amplia oferta de servicios de *spa* que incluyen actividades como clases de yoga, baño en temazcal, consultas de medicina alternativa, restaurantes con cocina saludable, entre otros.

De acuerdo con el estudio de Oportunidades de Mercado y Perspectivas del Turismo de Salud en México (Deloitte, 2019), el tamaño de la industria del turismo de bienestar generó ingresos por 17.9 mil millones de dólares en 2018; 65% fueron generados por el turismo doméstico y 35% por el turismo internacional.

Los estados con mayor interés para el turismo de bienestar y, en especial interesados en tratamientos de *spa*, son Quintana Roo, Baja California Sur y Jalisco. En 2018 la Riviera Maya se consolidó como el destino turístico de bienestar más importante del país, con un crecimiento anual en promedio de 15% desde 2013, gracias a la oferta de servicios de *spa*, temazcal, sana alimentación, yoga, además de contar con una naturaleza excepcional y hermosos paisajes (Deloitte 2019).

Retos de la industria del *spa* y pandemia

Uno de los retos que enfrenta la industria del *spa* en México, incluso anterior al desarrollo de la pandemia, es la débil regulación por parte de las autoridades sanitarias, tanto en aspectos técnicos como de recursos humanos, con el fin de evitar que personas sin la suficiente capacitación ofrezcan tratamientos terapéuticos que puedan afectar la salud y el bienestar de los usuarios o, bien, se realicen prácticas en instalaciones poco adecuadas.

La falta de capacitación en la gestión administrativa es otro reto que enfrenta la industria en México, pues en muchos casos las pequeñas unidades económicas, operadas por personas con escasos conocimientos de negocios, mercadotecnia o administración, limitan su crecimiento. Ante este panorama, la Asociación Latinoamericana de Spa trabaja con el sector educativo para capacitar y profesionalizar a los involucrados.



Foto de Stock.Adobe.com.

Durante el confinamiento a raíz de la pandemia, los retos más grandes fueron la generación de ingresos y mantener los empleos generados. Algunos negocios de *spa* incursionaron en un modelo de visita a domicilio. Es el caso de la empresa de franquicias Model Art Spa en Puebla, que reportó un crecimiento de 30% en la demanda de masajes relajantes a causa del tecnoestrés generado por el aislamiento y trabajo en casa. No obstante, la mayoría de los *spa* no pudieron flexibilizar sus servicios y mantienen detenidos los servicios hasta que las condiciones de la pandemia permitan recibir a los clientes en sus instalaciones.

Por las características de sus servicios, los *spa* son lugares en los que la gente se encuentra más expuesta al contagio de coronavirus y otros microorganismos; por lo que para regresar a las instalaciones fue necesaria la creación de protocolos de higiene con estrictas medidas, superiores a los protocolos anunciados por las autoridades sanitarias de México. La Cámara Mexicana de la Industria del Embellecimiento Físico fue la encargada del diseño y prueba de medidas sanitarias, basadas en la experiencia de reapertura de *spa* en Alemania, Francia, España e Israel, cuyo principio es que una mayor higiene en las instalaciones permite que el cliente pueda relajarse durante el tratamiento.

Expectativas de la industria del *spa*

Los *spa* ofrecen servicios que contribuyen a mantener la salud física y mental: masajes relajantes, los drenajes linfáticos y otros tratamientos que ayudan a estimular el sistema inmunológico, disminuyen el estrés y los estados depresivos asociados a los largos periodos de confinamiento y la incertidumbre que genera la evolución de la pandemia.



Foto de Stock.Adobe.com.

Los dueños de spa tienen que afrontar cambios en tres rubros: económico, diseño de interiores y salud

De acuerdo con Romerales, “80% de los responsables de un *spa* (Spa Managers) piensa que el sector sufrirá un cambio radical a causa de la pandemia, mientras que el 20% considera que los cambios no serán radicales a largo plazo, pero sí tendrán que hacer cambios que les permitan adaptarse a la nueva normalidad” (2020, párr. 7). Los Spa Managers resaltaron tres factores que influirán en dichos cambios:

Económico. Los tratamientos de bienestar podrían convertirse en un lujo para quienes se vieron afectados económicamente, en especial la población de clase media que frecuentaba los *spa*, pues el ahorro será su prioridad, por lo que se cree que buscarán otras alternativas de bienestar que no implique un gasto. No obstante, los clientes que hayan obtenido beneficios en el pasado por un servicio de *spa*, harán un esfuerzo para pagarlo, por lo que habrá que adaptarse a las necesidades y recursos de los clientes. Los planes de marketing se enfocarán más en los protocolos de higiene del lugar con el objetivo de atraer nuevamente a los clientes, resaltarán los beneficios de los tratamientos para estimular el sistema inmunológico como prevención de enfermedades, lo que requerirá de una mayor especialización.

Diseño de interiores. A poco más de un año del periodo más crítico de la pandemia en el mundo, Fernández (2020) indica que el diseño de espacios arquitectónicos de los *spa* se orientará al diseño biofílico que evoca elementos naturales para reconectar al ser humano con la naturaleza; así, instalaciones de hidroterapia y espacios de masajes se podrían ofrecer al aire libre, en la playa, junto a la piscina; en un balcón, terraza, azotea, patio o jardín, acondicionados con una atmosfera de tranquilidad. El mismo autor también proyecta la incorporación de tecnología sin contacto en procesos como el registro de entrada, reservación y venta de productos. De igual forma, se demandará productos como textiles antibac-

terianos y antivirales para los cuartos de tratamiento, así como barreras de acrílico para las camas de faciales; fundas antimicrobiales y cubiertas de silicón para los cabezales, entre otros.

Bienestar y salud. Las prácticas que se realizan en los *spa* se afianzarán como una alternativa segura y viable para apoyar el tratamiento de las afectaciones físicas y psicológicas de la pandemia, como trastornos obsesivos compulsivos con la limpieza o el contacto directo con las personas, así como miedos o fobias a quedarse aislados o solos; ayudarán a equilibrar cuerpo y mente del ser humano, a liberar el estrés y motivarán a que las personas disfruten del tiempo para sí mismas y favorecerá una desconexión lúdica de lo laboral y familiar.

Lo que se espera es que con el paso del tiempo y cuando el miedo disminuya la necesidad de conexión y el toque sanador que ofrecen los tratamientos en los *spa* sea altamente valorado y se convierta en una prioridad para generar bienestar de los clientes. Por lo que se recomienda incrementar la promoción del servicio de masajes –ideales para estimular el sistema inmunológico–, además de tratamientos terapéuticos que ayuden a mejorar la calidad de vida de personas que presentan secuelas de la COVID-19, sin dejar a un lado un plan de comunicación que informe a sus clientes sobre las medidas de higiene adoptadas para prevenir cualquier contagio dentro de las instalaciones, así como la atención con previa cita.

Referencias

- Deloitte (2019). Oportunidades de mercado y perspectivas del turismo de salud en México. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/bienes-raices/2019/Turismo-de-Salud-en-Mexico.pdf>
- Fernández, M. D. (septiembre de 2020). Panel de expertos. Spa & Wellnes mexicaribe 39, 45. <https://www.yumpu.com/es/document/fullscreen/64378715/spa-wellness-mexicaribe-39-otoño-2020>
- Global Wellness Institute (2021). ¡La economía global del bienestar ahora está valorada en \$ 4.5 billones! <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2018-global-wellness-economy-monitor/>
- Global Wellness Institute (2018). Global Wellness Economy Monitor: Latin America- Caribbean. Global Wellness Institute. <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/wellness-economy-latin-america/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). Censos económicos 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Jones, S. (2018). Cumbre global de bienestar 2018. Spa & Wellnes mexicaribe. 32, pp. 10-14. <https://www.yumpu.com/es/document/fullscreen/62336510/spa-wellness-mexicaribe-32-invierno-2018-19>
- Romerales, A. (7 de enero de 2021). El cambio de paradigma en el sector Wellness y Spa Part I. Wellnes-spain. <http://www.wellness-spain.com/-/el-cambio-de-paradigma-en-el-sector-wellness-y-spa-part-i>

Lic. Abigail Rodríguez Hernández
Especialista en Marketing Digital
Rocket Code One
abirohez@gmail.com

Oportunidades para las pequeñas farmacias a raíz de la pandemia

Laura Camila Bautista Serrano

Durante décadas, las llamadas farmacias de barrio han cumplido con creces la misión de distribuir medicinas y otros artículos médicos de primera necesidad. La competencia con las grandes cadenas les exige organización para aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece el mercado.

Aunque todas las farmacias, sin importar su tamaño, persiguen el mismo objetivo de acercar a la población con el abasto de medicamentos, las de barrio tienen un valor adicional: están presentes donde las demás no. En muchos lugares alejados, es el farmacéutico quien guía y apoya a toda una comunidad en cuestiones de salud, a través de su conocimiento y experiencia. En muchos casos, son negocios familiares heredados por generaciones, donde la confianza, cercanía y trato a los pacientes es mejor que en clínicas de medicina familiar.



Foto de Stock.Adobe.com.

Estos establecimientos, tal como su nombre lo indica, están ubicados principalmente en barrios periféricos de zonas urbanas y comunidades rurales en las que hay poca o nula presencia de grandes farmacias de cadenas o tiendas de autoservicio. En algunas farmacias, se ofrece el servicio de consulta médica, que en épocas de pandemia resulta más accesible y seguro que ir a un hospital; ahí se controla la presión arterial o la glucosa de las personas, se aplica inyecciones, se da seguimiento al peso y talla de los niños, entre otras actividades.

En este artículo, se da a conocer el papel fundamental de las farmacias de barrio en México, su participación en el mercado, los principales retos a los que se enfrentan actualmente, así como las oportunidades que pueden aprovechar en el corto plazo.

Importancia económica de las farmacias de barrio

De acuerdo con Coronado (2020), en el 2018 se contabilizó que en México operan cerca de 30 mil farmacias, con un crecimiento de 2% anual, equivalente a la apertura de entre 60 y 100 nuevas farmacias en el país por año; 45% del total correspondió a las pequeñas y medianas farmacias, mientras que las demás son

farmacias de cadena y tiendas de autoservicio. En ese año, se registró ventas por 200 mil millones de pesos; un aumento de 6% respecto del 2017.

Todas las farmacias tienen en común la comercialización de medicamentos genéricos (con marca de fabricante o de distribuidor) y de patente. Los jugadores más reconocidos del mercado son las cadenas de farmacias, entre las que destacan Farmacias del Ahorro, Farmacias Similares, Farmacias Guadalajara y Farmacias San Pablo, mientras que las tiendas de autoservicio más importantes que cuentan con venta de medicamentos son Walmart, Chedraui y Soriana.

Hasta 2008, la venta total de medicamentos era dominada por los de patente; no obstante, el comportamiento se modificó en los años recientes, en los que medicamentos genéricos y de marcas propias de las grandes farmacias han llegado a cuadruplicar sus ventas; 3 de cada 10 productos comercializados en farmacia pertenecen a esta categoría. Los productos genéricos y de marca propia le permiten a la población mexicana, acceder a ellos por su bajo precio, que puede representar un ahorro de entre 50 y 80%, comparado con el de patente (Rodríguez, 2020).

Durante la pandemia, las farmacias han demostrado por qué son establecimientos esenciales, pues no han detenido sus actividades y están comprometidas a garantizar el acceso –para toda la población– a medicamentos, suplementos nutricionales y, puntualmente, a consecuencia de la COVID-19, son lugares idóneos para adquirir cubrebocas, guantes, gel antibacterial y otros equipos médicos que representaron una alta demanda, como termómetros, baumanómetros, medidores de glucosa y oxímetros.



Foto de Bicansky en Pixio.

A diferencia de otras industrias, las de la salud y medicamentos encuentran una valiosa oportunidad ante la actual pandemia, según Ramos (2020) las ventas crecieron 24% en la categoría de medicamentos durante los primeros meses de la emergencia sanitaria en el 2020 y un 18% de esos medicamentos, se vendió vía *online*.

Entrega a domicilio y migración a canales de venta electrónica

Aunque las farmacias de barrio permanecen abiertas, no todas las personas están dispuestas a dejar la seguridad de su hogar y exponerse al virus para ir por sus compras; así que satisfacen su creciente necesidad pidiendo los productos por teléfono, un portal web o una aplicación y los reciben en casa. Esto representa un reto muy importante para aquellos establecimientos que antes no ofrecían este servicio o, tal vez, previo a la pandemia, sólo contaban con un empleado que entregaba esporádicamente a domicilio y ahora está superado por la demanda.



Foto de fauxels y Karolina Grabouska en Pexels.

Respecto del comercio electrónico, si los establecimientos ya tenían una línea de atención telefónica para recibir pedidos, este canal también se tornó insuficiente para soportar la demanda, por lo que algunas farmacias de barrio decidieron crear una red de atención vía WhatsApp para recibir pedidos, comunicarse con los compradores e incluso revisar las recetas médicas.

También comenzaron a figurar en plataformas digitales o aplicaciones de entrega a domicilio donde cargan sus productos y son los repartidores independientes quienes los entregan. Pero ésta no ha sido su opción preferida, especialmente por las comisiones que deben costear; por lo que, en ocasiones, los dependientes deciden invertir en sus propios canales y fortalecer sus servicios de envío.

Las farmacias de cadena tienen la ventaja de contar con la suficiente infraestructura como para administrar sus propias aplicaciones y páginas

Las compañías que administran el servicio de entrega a domicilio por aplicaciones móviles reportan que la participación de farmacias que utilizan a repartidores independientes fue variable; por ejemplo, DidiFood indicó que en ciudades como Monterrey integraron como clientes importantes a FarmaGO y Farmacias ABC; en Rappi, la categoría de farmacias creció en 2020 hasta llegar a mil 100 grandes y medianas farmacias afiliadas a su red de distribución (Ramos, 2020).

Las farmacias de cadena, por su parte, desarrollaron sus propias aplicaciones y realizaron entregas programadas de medicamentos al domicilio de los compradores. Están invirtiendo en mejorar sus páginas web para ofrecer el acceso privado para médicos interesados en obtener información detallada acerca de los productos con los que cuentan y registrar una cuenta asociada a su cédula profesional para autorizar la compra de productos en los que es imprescindible una receta médica.

Abastecimiento de productos

Los cambios en el hábito de compra y consumo que la COVID-19 detonó han afectado los procesos de planeación y abastecimiento de muchos establecimientos comerciales, entre los que están las farmacias, que se vieron especialmente impactadas por la alta demanda de productos específicos y la escasa oferta para satisfacerla. Aunque se podría considerar, en un inicio, que el incremento es positivo, al ocurrir repentinamente y no considerarlo en los cronogramas de manufactura de los laboratorios farmacéuticos ni en la correcta adquisición

de materias primas e incluso en la distribución de productos. Lo anterior se tradujo en desabasto.

El desabasto se dio en los productos de protección contra el virus, como los cubrebocas y el gel antibacterial. A inicios de la pandemia, el abastecimiento de estos productos se consideraba garantizado; sin embargo, las compras de pánico o de alto volumen generaron una demanda muy alta, lo que llevó a agotar el inventario en horas y el alza de precios de algunos productos, a pesar de la supervisión directa de la Procuraduría Federal del Consumidor (Infobae, 2020).

En ventas por Internet, durante el primer semestre de 2020, se observaron precios excesivos producto de la especulación y el acaparamiento de medicamentos por particulares, quienes, posteriormente los revendieron en la Web, limitando las oportunidades de abasto y precio justo para el grueso de la población, principalmente de zonas urbanas del país.

Además de los insumos de protección, otros productos con alto volumen de venta y desabasto son: paracetamol, vitamina C y suplementos vitamínicos que no requieren prescripción médica, pero que al estar indicados para el reforzamiento del sistema inmune son altamente demandados por la población. El conjunto de productos en desabasto llevó a las farmacias de barrio a tener que diversificar su oferta y expandirse a otro tipo de productos, como las caretas plásticas, gafas de seguridad, atomizadores para suministrar desinfectantes, productos de limpieza y desinfección para el hogar, tapetes sanitizantes, entre otros.



Foto de Stock.Adobe.com.

Retos futuros

Las acciones llevadas a cabo por las grandes farmacias, si bien son un reto para las farmacias de barrio, no se quedan atrás y se adaptan a las nuevas circunstancias para atender y entregar lo mejor a su comunidad: realizan adecuaciones a los espacios para brindar seguridad a los colaboradores y clientes ante posibles contagios; implementan controles de temperatura al ingreso; señalan los puntos fijos de entrada y salida; delimitan los espacios para que los clientes permanezcan con sana distancia; controlan el aforo máximo; instalan paneles acrílicos para comunicación entre personal de la farmacia y clientes, y adquieren o renuevan terminales de cobro con tarjetas para evitar, en la medida de lo posible, el contacto físico e intercambio de efectivo.

La unión de las pequeñas y medianas farmacias puede ser la clave para que en conjunto constituyan un gremio sólido y fuerte, a partir del ejemplo de las estrategias que implementan las grandes farmacias y otros establecimientos. Por ejemplo, las 20 mil farmacias de barrio que pertenecen a la Asociación Nacional de Farmacias de México ya trabajan en una marca propia grupal. Marcos Pascual Cruz, director comercial de la Asociación señala que “el mercado de marca propia ha crecido mucho para quienes tienen más de 10 puntos de venta están ya con su marca propia, porque puede hacer ya convenios arriba de 5 mil piezas, como Asociación hay intentos con el Laboratorio Ultra de impulsar la marca Avivia” (Ayala, 2020, párr. 12)



Foto de Stock.Adobe.com.

Si aprovecharan las oportunidades que el contexto actual ofrece, las farmacias de barrio estarían al nivel de las de cadena

Esta unión para la creación de una marca colectiva podría aumentar la competitividad de las farmacias de barrio frente a los medicamentos de patente, los genéricos y los de marca propia de las farmacias de cadena y de tiendas de autoservicio. Podrán dar prelación a la venta, distribución y mantener el abasto de los productos de su marca propia y asegurar que el gremio se fortalezca.

Otra oportunidad favorable para los productos de marca propia de las farmacias de barrio está dada por los nuevos procesos regulatorios de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, que propone nuevas reglas que impulsen la producción de medicamentos genéricos a través de simplificaciones del proceso actual, como una ventanilla especial para acelerar la recepción de los trámites de estos productos y la eliminación de patentes que no sean de origen químico o biológico, con lo que se abriría el mercado para que los laboratorios introduzcan productos a precios accesibles para la comunidad, simplificando trámites que tardan hasta un año en la emisión del concepto y sólo hasta que lo obtienen pueden comercializarlo.

Por último, hay que voltear hacia soluciones que las farmacias de barrio de otros países han implementado para mejorar sus canales de venta electrónica, lo que puede aportarle valor al gremio nacional. Por ejemplo, en España el grupo empresarial Top Doctors, especializado en la transformación digital, desarrolló sin ningún costo las tiendas *online* de todas las farmacias que lo han solicitado, ya que al hacerlo multiplicaron siete veces sus ventas durante el confinamiento.

El grupo empresarial destaca que la crisis ha permitido que las farmacias conozcan las posibilidades para mejorar su seguridad, fortalecer el negocio y estar más cerca de los consumidores, enfocados en atenderlos sin necesidad de estar en el mismo espacio físico, sino virtualmente donde y cuando lo necesiten. Xavier Mecadé, director general para Europa de Top Doctors señaló que “contar con un gestor inteligente de clientes, así como un

canal de comunicación estructurado ayuda a conocer el perfil de los pacientes y sus preferencias para poder enviarles comunicaciones con información o consejos que puedan necesitar sobre los productos adquiridos en la farmacia. Esto repercute positivamente en las ventas y al mismo tiempo aporta valor a sus clientes en un momento tan crítico, consiguiendo generar una experiencia positiva y personalizada y por lo tanto fidelizar al cliente. El reto de los farmacéuticos es mantener esa cuota de mercado durante la desescalada” (PMFarma, 2020, párr. 2).

Las farmacias de barrio deben aprovechar el momento y las oportunidades que la misma pandemia les ha traído para migrar a canales digitales, crecer como gremio y consolidar sus marcas propias para que puedan seguir compitiendo con las grandes cadenas, manteniendo el valor agregado de apoyo a su comunidad en la educación de la salud y en el uso seguro y correcto de los medicamentos.

Referencias

- Ayala, M.L. (17 de septiembre de 2020). Farmacias cuadruplican ventas de marcas propias y genéricos en México. *América Retail*. <https://www.america-retail.com/mexico/farmacias-cuadruplican-ventas-de-marcas-propias-y-genericos-en-mexico/>
- Coronado, S. (5 de abril de 2018). En México se abren 60 establecimientos al año, dice la Anafarmex. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/en-mexico-se-abren-60-establecimientos-al-ano-dice-la-anafarmex>
- Infobae (26 de marzo de 2020). Coronavirus en México: farmacias garantizan abasto de gel y mascarillas. <https://www.infobae.com/america/mexico/2020/03/26/coronavirus-en-mexico-farmacias-garantizan-abasto-de-gel-y-mascarillas/>
- PMFarma (10 de junio de 2020). Las farmacias con tienda online han multiplicado por 7 sus ventas en abril, según datos de Top Farma. <http://www.pmfarma.es/noticias/28668-las-farmacias-con-tienda-online-han-multiplicado-por-7-sus-ventas-en-abril-segun-datos-de-top-farma.html>
- Ramos, M. (19 de agosto de 2020). La venta de medicamentos online en México creció 19% en los últimos 6 meses, sin embargo, las apps de delivery aún no logran convencer a las farmacias. *Marketing 4ecommerceMX*. <https://marketing4ecommerce.mx/la-venta-de-medicamentos-online-en-mexico-crecio-19-en-los-ultimos-6-meses-sin-embargo-las-apps-de-delivery-aun-no-logran-convencer-a-las-farmacias/>
- Rodríguez, A. (15 de septiembre de 2020). Farmacias cuadruplican ventas de marcas propias y genéricos en México. *El Financiero*. Empresas. <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/farmacias-cuadruplican-ventas-de-marcas-propias-y-genericos-en-mexico>

Lic. Laura Camila Bautista Serrano

Especialidad en Mercadotecnia

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

lcbautistas@gmail.com

El gimnasio de barrio: otra víctima más de la COVID-19

Susana Amairani Vilchis Trujillo

El cuidado físico del cuerpo ha significado un negocio rentable y sólido para los emprendedores. Los gimnasios así lo habían demostrado. Hoy, en especial los de barrio, desafían una realidad para la que no saben si están del todo preparados.

El estilo de vida saludable se ha convertido en una tendencia en el nivel mundial. En la actualidad, los consumidores optan por modificar sus hábitos alimenticios y de actividad física con el objetivo de prevenir enfermedades, además de verse y sentirse bien. Con ello, los recintos que cuentan con máquinas para hacer ejercicio y artículos para practicar deporte son una excelente opción para las personas que han elegido esta forma de mantener su salud.

México es uno de los mercados más atractivos para invertir en la industria del *fitness*. En 2018, nuestro país ocupó el segundo lugar con más gimnasios, con 12 mil 376 establecimientos y 4.1 millones de clientes, de los 18 países en América Latina que reúnen a 19.9 millones de miembros en los más de 65 mil clubes *fitness* de la región (Machorro, 2019).

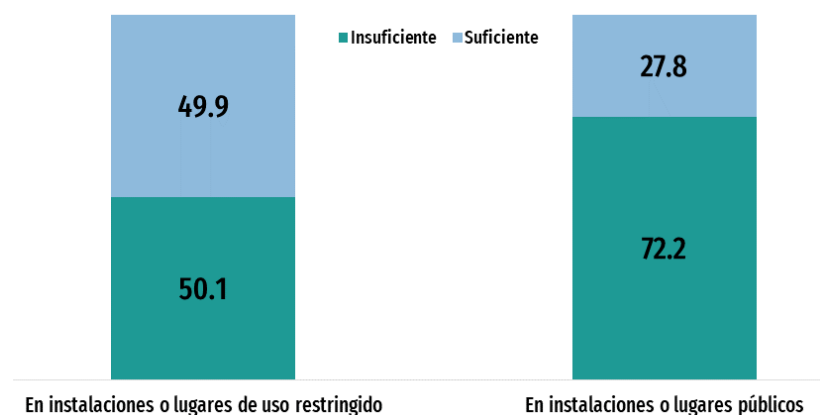
De acuerdo con Machorro (2019), el valor del mercado del *fitness* se estimó en mil 800 millones de dólares y creció a pasos agigantados pues mantuvo un incremento constante de 20% entre 2015 y 2019; al final de este periodo, 42.2% de la población mexicana de 18 años en adelante realizó alguna actividad deportiva en su tiempo libre.

De acuerdo con los resultados del Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (Inegi, 2020) en nuestro país, 65.7% de la población

activa físicamente, de 18 años y más, realiza deporte o ejercicio físico en instalaciones o lugares públicos, mientras que 30.5% lo hace en lugares privados.

De este último segmento, 27.8% alcanza un nivel suficiente de beneficios a la salud, es decir, que practica ejercicio al menos tres días por semana y acumula un tiempo mínimo de 75 minutos con una intensidad vigorosa o 150 minutos con intensidad moderada; en comparación con la población que utiliza instalaciones o lugares públicos, en donde la cifra es de 50.1% (véase Figura 1). Esto indica que las personas que realizan ejercicio en instalaciones o lugares privados dedican menor tiempo a la semana y menor intensidad que quienes asisten a lugares públicos.

Figura 1. Población de 18 años y más, activa físicamente en tiempo libre por lugar de práctica físico-deportiva



Fuente: Inegi, 2020.

De esta forma, los gimnasios son un modelo de negocio con buenas perspectivas de funcionamiento y crecimiento exponencial, pues la inquietud de inscribirse a un gimnasio ha cruzado al menos

alguna vez la mente de los mexicanos que no realizan actividad física. Sin embargo, con la llegada del coronavirus (COVID-19) este sector decreció significativamente.

En marzo de 2020, debido a la contingencia sanitaria por COVID-19, la industria de los gimnasios cerró sus puertas, pues las autoridades sanitarias no consideraron a la práctica social del ejercicio como actividad esencial. Una decisión que costó pérdidas económicas de casi 800 millones de pesos, tan sólo en los primeros cuatro meses después de su cierre, por lo que se afectó a 4.5 millones de mexicanos que acudían a los centros deportivos para mantenerse en forma y complementar una vida saludable (Basilio, 2020).

El sector se encuentra en una complicada situación dada la ausencia o disminución en el número de clientes. Una vez que pase la pandemia, tendrá que afrontar consecuencias, como ajustes en el capital humano, atraso en el pago de rentas, entre otros aspectos, si no es que antes de ello, desaparecen, como es el caso de los gimnasios de barrio.

Si bien es cierto que los gimnasios de cadena han sufrido estragos debido a la contingencia sanitaria, los más afectados son los establecimientos de colonias populares, pues no cuentan con respaldo financiero para soportar la severa crisis en la que se encuentran por el cierre de instalaciones y en muchas ocasiones, infringen las medidas gubernamentales al mantener sus servicios a puerta cerrada.



Foto de Stock.Adobe.com.

El reto de los gimnasios de barrio es permanecer activos sin ignorar las medidas de higiene para evitar nuevos contagios

Para mayor seguridad sanitaria, algunos gimnasios de barrio han optado por contactar a los clientes e invitarlos a entrenar en privado en determinados horarios; en otros casos, para poder solventar la renta o gastos, los encargados ofrecen el traslado de aparatos a los domicilios, un servicio no autorizado por la administración pública reguladora de la actividad.

El empleo de estas estrategias es una solución provisional para solventar la crisis, pero genera el riesgo de desencadenar más contagios del virus respiratorio. Sin embargo, los gimnasios locales están luchando por sobrevivir a este gran reto económico, resaltando las ventajas que ofrecen a las personas que buscan iniciar o continuar ejercitándose como parte de una estrategia de prevención de enfermedades y fortalecimiento del cuerpo. Algunas de las ventajas y desventajas de acudir a un gimnasio de barrio son:

Ventajas:

- Precios accesibles.
- Sin pago de inscripción.
- Planes de pago flexibles y personalizados (anuales, mensuales, diarios, por clase).
- Clases con grupos reducidos.
- Horarios extensos y flexibles. En muchas ocasiones llegan a estar abiertos las 24 horas.
- Amplia oferta en colonias populares.
- Ahorro en transporte debido a la cercanía al domicilio.
- Muchos cuentan con servicio adicional de cafetería o venta de accesorios.
- Servicios adicionales como clases especializadas para otros miembros de la familia o para complementar la condición física del usuario.

Desventajas:

- Los aparatos suelen ser viejos y limitados en variedad y cantidad
- Poco mantenimiento a instalaciones y equipo

- Instructores con deficiencias en su capacitación deportiva
- Pocos ofrecen medios de pago flexibles como el cobro automático a una tarjeta de crédito o débito, e incluso se puede pagar en efectivo cada clase.
- Espacios reducidos entre aparatos.
- Carecen de servicios adicionales como regaderas, vapor o sauna, pero esto hoy día, incluso en los gimnasios de cadena no es un servicio que esté disponible.
- Espacio limitado para vestidores y lockers para resguardar pertenencias.



Foto de Stock.Adobe.com.

Si bien es cierto que tienen desventajas respecto de las características de sus instalaciones, existen puntos a favor, como el ahorro, la flexibilidad de horarios y cercanía a los hogares, que permiten a las personas mantenerse en forma para prevenir enfermedades a largo plazo.

Ahora que los servicios en esta industria se restablecieron, es indispensable que las microempresas respeten el protocolo de higiene y sanitización para minimizar el riesgo de contagio entre los usuarios y colaboradores y, por supuesto, frenar la decadencia del sector. Algunas recomendaciones son:

- Los accesos a las instalaciones deben contar con una barrera física que permita guardar distancia entre las personas.
- Contar con solución de alcohol a 70% en el interior de las instalaciones y en cada área del gimnasio para que cada usuario o el personal pueda utilizarlo.
- Tener a disposición del usuario toallas sanitizantes para la limpieza de áreas o superficies que permanezcan en contacto con las personas: pesas, aparatos, discos, entre otros, y sanitizarlos antes y después de la jornada diaria.
- Colocar desinfectante en áreas húmedas comunes como regaderas o baños y recomendar su uso antes y después de permanecer en el sitio.
- Contar con material de comunicación que contenga mensajes referentes a guardar sana distancia, lavado y desinfección de manos, uso de cubrebocas obligatorio, entre otros.

Es indispensable que los colaboradores de estos gimnasios cuenten con equipo de seguridad para realizar sus labores en el día a día, como cubrebocas, goggles y barreras físicas en el área de mostrador, además de capacitación sobre las medidas de prevención de contagios. Es fundamental la vigilancia del estado de salud física y mental de los trabajadores e incluir un protocolo para casos sospechosos, confirmaciones y reincorporación a las labores. Asimismo, se debe respetar los horarios de apertura y el control del ingreso a las instalaciones, la sugerencia es implementar un sistema de citas para evitar concentraciones de usuarios en un mismo sitio.

Al continuar las operaciones en una nueva realidad, es necesario que se tome en cuenta los puntos anteriores, toda vez que generarán confianza entre los usuarios y trabajadores, con lo que se tendrá mayores posibilidades de recuperar, poco a poco, el crecimiento y evitar otro cierre que pueda significar el fin de muchas pequeñas empresas.

Si bien, los medios digitales resultan una vía efectiva para continuar con la actividad física y la convivencia social a través de competencias a la distancia, no significa que suplan al sitio destinado para realizar actividad física

como es un gimnasio. Al respecto, Rodrigo Chávez, presidente de la Asociación Mexicana de Gimnasios y Clubes señaló: “Al principio intentamos hacer plataformas online, para mantenernos identificados con nuestros socios, después tratamos de monetizar cobrando algo simbólico para los entrenadores. Los primeros tres meses los clientes colaboraron, pero después de ese tiempo necesitan un gimnasio de verdad, la plataforma digital es un excelente complemento, pero no es un reemplazo” (Mora, 2020, párr. 4).

El gimnasio, si bien fue catalogado como una actividad no esencial, resulta ser de gran importancia para el ser humano, ya que ayuda al bienestar y prevención de enfermedades crónicas, uno de los temas que aquejan a gran parte de la población mexicana y que resultan en complicaciones para quienes contraen COVID-19.

Referencias

- Basilio, A. (7 de junio de 2020). Va en declive industria del fitness en México. *Luces del Siglo.com*. <<https://lucsdelsiglo.com/2020/06/07/va-en-declive-industria-del-gimnasio-en-mexico-deportes/>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2020). Resultados del Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico 2019. <<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/EstSociodemo/mopradef2020.pdf>>
- Machorro, J.C. (23 de julio de 2019). Crece 20% el mercado Fitness en México. *Mi Ambiente*. <<https://www.miambiente.com.mx/vida-sana1/crece-al-20-el-mercado-fitness-en-mexico/>>
- Mora K., (2020, 10 de agosto). Gimnasios de barrio burlan restricción; jalan clientes en redes. *La Razón*. <<https://www.razon.com.mx/ciudad/plena-pandemia-gimnasios-barrio-operan-agua-400833>>

Lic. Susana Amairani Vilchis Trujillo

Especialidad en mercadotecnia

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

amairani.viltru93@gmail.com

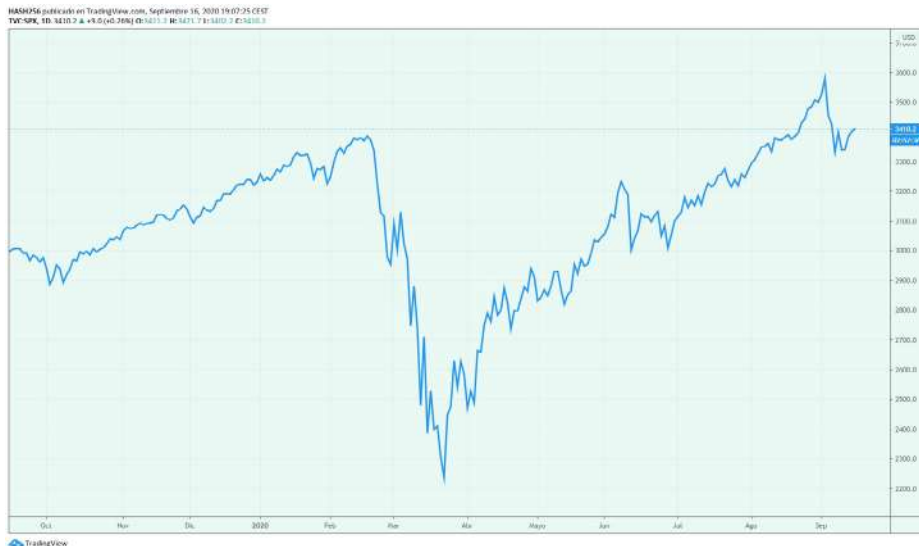
Diversifique sus inversiones para enfrentar la crisis

Luis Guillermo Alvarado Vázquez

Diferenciar entre ahorro e inversión hará que su dinero no pierda poder de adquisición. Si además invierte de acuerdo con la capacidad y necesidades de su organización, y de forma diversificada, puede obtener resultados favorables en el mediano plazo.

Los mercados financieros se vieron fuertemente afectados con la pandemia por coronavirus. El crack bursátil que sufrieron a mediados de marzo de 2020 se reflejó en la caída de los principales índices bursátiles del mundo, entre ellos el más representativo de la situación real del mercado: Standard & Poor's 500 con una caída de 34% respecto del mes anterior (véase Gráfica 1).

Gráfica 1. Comportamiento del índice Standard & Poor's 500



Fuente: Trading View, 2020.

En este fenómeno totalmente inesperado, denominado *cisne negro*, inversionistas de todas las bolsas de valores registraron pérdidas, mientras que aquellos otros que operan bajo el enfoque defensivo, es decir, que utilizan una variedad de instrumentos de inversión de bajo riesgo, fueron los menos afectados.

De modo que contar con un portafolio de inversión –entendido como la selección de documentos que se cotizan en el mercado bursátil, y en los que

una persona o empresa decide colocar o invertir su dinero– compuesto por un paquete de acciones, depósitos a plazo, bonos, monedas internacionales, fondos, bienes raíces u otros activos financieros le permitirá repartir el riesgo.

Por ejemplo, la Gráfica 2 muestra la composición del portafolio de inversión propuesta por el gestor de fondos estadounidense Raymond Thomas Dalio, quien maneja un portafolio para todas las temporadas, ya sea que exista crisis o crecimiento económico. Gracias a la diversificación de fondos que opera es uno de los inversionistas que mejor enfrenta la crisis financiera derivada de la COVID-19.

Ante la paralización de las operaciones o la baja actividad productiva desde hace más de un año, es necesario que los emprendedores protejan el valor del dinero que generan sus proyectos mediante la adecuada selección de instrumentos de inversión. Con esto, no sólo podrán sostener las finanzas de su empresa, sino que también podrán contribuir a la economía familiar de los cola-

boradores. En este artículo, se comparte algunos elementos para que usted conforme su propio portafolio de inversión.

Gráfica 2. Elementos del portafolio de inversión All Season de Raymond Thomas Dalio



Fuente: Robbins, 2018.

Distinga sus inversiones de los ahorros

El ahorro es la acumulación de dinero que no se gasta. Se puede guardar “bajo el colchón”, depositar en una cuenta bancaria que no brinde ningún rendimiento o en una cuenta con tasa de interés por debajo de la inflación, generalmente por debajo de 2% anual, mientras que la inversión –al igual que el ahorro– requiere una acumulación de dinero, pero la tasa de rendimiento está por arriba de la inflación para que no pierda poder adquisitivo.

Aquí un ejemplo: Si una persona ahorra en su cuenta bancaria a una tasa de interés de 1.5%, y la inflación anual es de 4%, el diferencial entre tasas, que es -2.5%, indica que el dinero ahorrado perdió ese porcentaje de su valor. En cambio, si esta persona pone su dinero en un instrumento de inversión con una tasa de interés de 6%, y la inflación es de 4%, ganará realmente un diferencial de 2%. Por ello, a la diferencia entre tasa de rendimiento y tasa de inflación se le llama tasa real de rendimiento. Con el paso del tiempo y la inflación, el dinero pierde valor, por eso es tan importante invertirlo y saber qué instrumentos presentan menor riesgo y el mayor rendimiento posible.

Conforme un portafolio con base en objetivos

Invertir es una disciplina que necesita planeación. Comience por analizar los objetivos que persigue su organización y defina las metas a alcanzar en el manejo del dinero a través de una inversión, tanto en términos de riesgo como del retorno esperado. Los objetivos, en relación con el retorno, pueden expresarse en:

- **Conservación de capital.** La empresa busca minimizar su riesgo de pérdida y mantener el poder de compra. En este caso, el retorno no puede ser menor que la tasa de inflación, pues de lo contrario se pierde nivel adquisitivo. Generalmente, ésta es una estrategia para inversores con una fuerte aversión al riesgo.
- **Apreciación de capital.** La empresa quiere que su cartera crezca a lo largo del tiempo y este crecimiento sólo se da cuando se obtienen ganancias de capital. Para alcanzar este objetivo se suelen utilizar estrategias a largo plazo.
- **Generar una renta.** La empresa quiere que su cartera genere rentas y no sólo obtener ganancias de capital. Éste puede ser el objetivo de ciertos inversores que quieren complementar sus ingresos con utilidades o beneficios que rinda la inversión en nuevo patrimonio.
- **Obtener un retorno total.** La empresa quiere que su cartera crezca a lo largo del tiempo, para ello se busca incrementar el valor de esta, tanto con las ganancias de capital como reinvertiendo la renta actual. La exposición al riesgo recae entre aquel de la renta actual y estrategias de apreciación de capital.

Una vez que establezca los objetivos de su inversión, lo indicado es que diseñe una política que dirija este proceso. Una política de inversión es una herramienta de planeación que ayudará a su empresa a entender mejor sus

necesidades y aporta disciplina, reduciendo la posibilidad de tomar decisiones apresuradas o inapropiadas. La base del diseño reside en determinar objetivos realistas de inversión y formular estrategias para minimizar riesgos y costos asociados.

La construcción de una política de inversiones es responsabilidad de la Dirección, ya que es un proceso por el que se definen las necesidades y metas de la organización y se va construyendo una educación financiera propia.

Elija las mejores opciones

Si bien en el mercado financiero existen múltiples instrumentos de inversión, se han seleccionado aquellos que resultan más accesibles para las micro, pequeñas y medianas empresas ya sea porque los reconocen, están familiarizadas con su uso o pueden profundizar en su conveniencia directamente en la institución bancaria de su elección.

Pagarés bancarios

Son instrumentos de inversión que ofrecen los bancos, los que se comprometen a pagar el capital depositado, más los intereses que éste genere en los plazos que se haya establecido. La tasa de interés que pagan dependerá de cada entidad, por lo que es recomendable que antes de invertir, evalúe las diferentes opciones. Tome en cuenta que las autoridades hacendarias cobrarán el Impuesto Sobre la Renta (ISR) calculado a partir de las ganancias obtenidas y que en los últimos años la tasa ha sido dinámica, lo mismo que la comisión que cada entidad bancaria fija por concepto de administración de las inversiones.

Fondos de inversión

Es una institución o sociedad financiera que reúne el dinero de un grupo de personas o empresas para invertirlo en diversos instrumentos, con la intención de diversificar riesgos. Quizá, esta opción parezca mejor que los pagarés bancarios, sin embargo, en México un fondo o sociedad de inversión difícilmente tiene ganancias constantes. A menudo, algún fondo que obtuvo ganancias espectaculares, al año siguiente presenta pérdidas, es decir, falta

consistencia. Aunado a esto, se encuentra el cobro de impuestos por las ganancias obtenidas, cobro de comisiones y pérdida de valor a causa de la inflación.

Acciones

Una acción es un título que representa parte de una empresa. Este título tiene un costo para quien invierte y se le considera como accionista. Si quiere expandir su mercado, iniciando alianzas estratégicas con otras empresas por medio de la participación accionaria, la ventaja está en función del potencial de crecimiento económico que presenta esa otra empresa y el valor futuro en el que se cotice. Por tanto, la decisión de inversión se basa en elegir a la empresa adecuada, así como en qué precio comprarla. Invertir de esta manera conlleva un riesgo para quienes se especializan en finanzas bursátiles y lo es aún más para quienes no tienen conocimientos financieros, por lo que es recomendable que determine si está listo para comprar acciones o, bien, puede ser un proyecto en el largo plazo.



Imagen de Dizzy Roseblade en Pixabay.

Metales preciosos

La recomendación es que, de su portafolio de inversión, destine entre un 10 y 15% en oro y plata. Invertir en metales no significa que se adquiera joyería, pues el diferencial entre el precio de compra y el precio de venta es muy grande. Entonces, ¿qué se debe comprar? La sugerencia es adquirir monedas de colección que acuña y distribuye la Casa de Moneda de México, reguladas por el Banco de México. También en algunos bancos comerciales se pueden obtener. La compra de metales preciosos es una medida importante de protección del dinero, ya que, en casos de crisis, es cuando estos metales se revalorizan.

Los Cetes garantizan el pago de la inversión y los especialistas consideran que es una buena opción para las empresas

Divisas

Otra forma práctica y común que se utiliza para invertir es comprar dólares, a lo que técnicamente se le llama invertir en divisas o mercado Forex. Es importante precisar que comprar dólares en un banco y guardarlos esperando que el precio del dólar suba no es rentable debido al diferencial entre precio de venta y el precio de compra, lo que financieramente se conoce como *spread*. Por ejemplo, si la moneda mexicana se devaluó en un peso respecto del dólar, su ganancia podría ser sólo de diez centavos por cada dólar, muy inferior a la pensada originalmente. Por lo tanto, no se recomienda como primera opción de inversión, pues no se tiene la certeza acerca del momento en que se devaluará la moneda.

Bonos

Son instrumentos en los que inversores aportan dinero para financiar proyectos públicos del gobierno o a una corporación privada, durante un tiempo establecido y, a cambio, recibe su capital más un rendimiento. Se considera un instrumento de deuda, ya que la entidad que los emite –gobierno o empresas– se compromete con los inversionistas a devolverles el dinero que depositaron, más el pago de un interés generado a través del tiempo. Lo más recomendable, para empresas y personas físicas, es invertir en Certificados de la Tesorería de la Federación (Cetes) a un plazo de 28 días, pues por ser éste un periodo corto se pueden liquidar sin sufrir ninguna baja en el precio original.

Los denominados Udibonos también son certificados del gobierno con plazos mayores a tres años, por lo que son un excelente instrumento para cubrirse de la inflación, aunque existe la posibilidad de revender antes del plazo, con una baja en el rendimiento esperado. Por lo tanto, a menos que se considere que ese dinero se va a invertir íntegro, sin ningún tipo de retiro antes de su plazo, los Udibonos pueden ser más rentables que los Cetes. Una ventaja de invertir en bonos del estado es que no se

pagan comisiones, sólo retiene el impuesto del ISR correspondiente sobre ganancias de renta fija.

Para enfrentar futuras crisis lo más recomendable es optar por invertir en instrumentos de largo plazo como los Udibonos, así como en la compra de monedas de oro y plata para cubrir el dinero de la inflación y, por ende, de la pérdida de poder de compra. Si lo que busca es utilizar los rendimientos en la operación del negocio, la sugerencia es invertir en Cetes a 28 días.

Después de ahorrar por un tiempo y juntar un monto de dinero, lo más inteligente que debe hacer es poner a trabajar su dinero de una manera segura que le dé rendimientos sostenibles en el futuro. Un portafolio de inversión es la manera ideal para obtener ganancias mientras preserva el capital y los activos. Debe asegurarse de que haya una buena combinación de instrumentos para mantener el equilibrio, lo que ayuda a fomentar el crecimiento del capital con riesgo limitado o controlado.

Para construir un portafolio de inversión eficiente es indispensable que tome en cuenta la relación entre rendimiento y riesgo, es decir, que de nada vale esperar obtener un determinado rendimiento si no tienen presente los riesgos asociados. Así, el inversor que verdaderamente gana no es el que obtiene el mayor rendimiento en un determinado periodo, sino el que permanece en el tiempo con una adecuada rentabilidad/riesgo.

Referencias

Robbins, T. (2018). *Dinero: domina el juego*. México. Paidós.
Trading View. (2020). Trading View. <https://es.tradingview.com/>

Dr. Luis Guillermo Alvarado Vázquez

División de Posgrados en Innovación Empresarial
para la Competitividad
Universidad Intercontinental
guillermoalvarado@hotmail.com

En este número de *Emprendedores* 188

Inteligencia más trabajo en equipo igual a talento humano

En las organizaciones, el trabajo de los líderes para fomentar la colaboración requiere de la suma de voluntades y disciplina para formar equipos donde las personas aporten su inteligencia en la solución de problemas y desarrollo de planes, siempre con la mirada puesta en desarrollar el talento humano.

Entregas a domicilio: Rutas sinuosas de las Apps en México

En la actual pandemia, las compras online crecieron, y con ellas las correspondientes entregas a domicilio. Las cifras demuestran que los consumidores supieron adaptarse a esta situación. No obstante, la dinámica de las entregas es un tema pendiente en materia de legislación que proteja los derechos de los repartidores, entre otros.

Inaugure su tienda digital sin invertir

En el contexto actual, las empresas establecidas en los barrios tienen que asumir que su modelo de negocio debe traspasar el local que ocupan. Utilizar una página en Facebook o una cuenta de WhatsApp Business, como herramienta de ventas y atención al cliente, podría mejorar sus ingresos y nivel de competencia.

¿Qué hará la industria pequeña para enfrentar a IKEA?

Los productores mexicanos de muebles enfrentan, además de las adversidades propias de su contexto de comercio, la llegada al país de una empresa sueca que posee una estrategia de negocio por completo diferente. El artículo describe algunas alternativas con las que los fabricantes muebleros podrán competir casi en igualdad de condiciones.

Almar: El oleaje se pone de moda en el calzado

Consumir productos fabricados bajo un modelo sostenible es una alternativa que todos deberíamos considerar. La empresa Almar ha comenzado a hacer su parte. Para ello, produce calzado bajo el modelo *slow fashion*, en el que fomenta un ambiente de bienestar y respeto para que todos sus colaboradores y clientes estén satisfechos.

Fintech un ecosistema en construcción

El sustento legal del modelo *fintech* toma forma en México. Los servicios financieros a través del empleo de la tecnología, hoy son una opción para aquellos empresarios que buscan opciones para medios de pago alternativos, sistemas y soluciones para su empresa, asesoría financiera, *crowdfunding*, entre los principales.

El Spa, un servicio de bienestar en medio de la pandemia

La industria del spa en México se considera dentro de las más importantes por la generación de ingresos y empleos. Aunque está caracterizado como centro de bienestar, el spa enfrenta retos relacionados directamente con las nuevas medidas sanitarias establecidas con motivo de la COVID-19 que ya está superando.

Oportunidades para las pequeñas farmacias a raíz de la pandemia

Aunque las farmacias localizadas en los barrios no dejaron de funcionar durante el confinamiento, sí estuvieron en desventaja frente a las grandes cadenas, entre otras razones por el poco o nulo empleo de tecnología en su práctica comercial. Para enfrentar los nuevos retos de mercado es necesario que se organicen entre sí.

El gimnasio de barrio: otra víctima más de la COVID-19

Los gimnasios independientes son un negocio en el que se puede crecer de forma segura. Sin embargo, la contingencia sanitaria provocó su cierre, y el cambio en la forma en como desarrollan su actividad en pro de la salud. Hoy deben recobrar la confianza de los usuarios para sobrevivir.

Diversifique sus inversiones para enfrentar la crisis

La selección de instrumentos de inversión requiere del acompañamiento de un especialista para que obtenga de forma segura rendimientos sostenibles. Si bien la gama de posibilidades es amplia, aquí encontrará aquellas opciones a las que puede recurrir una vez que haya definido el objetivo de su inversión.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Contaduría, Administración e Informática. Licenciaturas acreditadas por CACECA Y CACSLA

www.fca.unam.mx



Publicaciones Empresariales UNAM • FCA Publishing



- Apuntes de Licenciatura
- Clases virtuales
- Ponencias
- Material Gratuito

- Libros
- Revistas
- Videos
- Material educativo
- Casos para la enseñanza



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



/FCAUNAMOFICIAL