



Saline Seed: Ciencia y negocios

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



➤ Tendencias de consumo pospandemia: las Pyme en la vanguardia

➤ DR Soluciones Agrícolas: tecnificación a partir de la licitación pública

Estrategias para realizar compras inteligentes

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 Libertad, y formo parte de un proyecto social en el que brindamos servicios educativos en áreas del conocimiento que permiten el desarrollo integral de las personas en la Ciudad de México. La educación para la autonomía económica es una de las áreas más importantes en las que trabajamos, pues los servicios que ofrecemos están dirigidos, principalmente, a mujeres jóvenes, que buscan adquirir herramientas y habilidades productivas, estructurar sus ideas de negocio y/o profesionalizar su emprendimiento.

La revista *Emprendedores* ha sido un material de consulta para apoyar los temas en los talleres que se imparten. Los casos de éxito que nos comparten en su sección "Las empresas hablan" son fuente de inspiración para que las emprendedoras en formación conozcan más del ambiente de los negocios. Para nosotras, ha sido un timbre de orgullo que las mujeres que asesoramos se acerquen a las empresas mexicanas que están brillando en el ámbito nacional e internacional. Esos ejemplos son la motivación que buscamos para que las personas se integren a los programas que ofrecemos.

Además, los artículos de las diferentes secciones de la revista son útiles para que nuestras usuarias asimilen temas que desconocían en torno a los negocios, y que son importantes en sus organizaciones. En fechas recientes, utilizamos los artículos que abordan la administración de empresas desde un enfoque social que destacamos en nuestro proyecto. Reconozco el trabajo de divulgación que realizan en la Universidad Nacional Autónoma de México para que más emprendedoras logren sentirse fuertes, seguras y con los conocimientos necesarios para competir en el ámbito que deseen.

Estimada Libertad, agradecemos la labor de difusión que realizan de *Emprendedores*, al servicio de la pequeña y mediana empresa. Como órgano de divulgación de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, tenemos el compromiso de compartir información técnica y herramientas útiles para las personas como las que atienden en el proyecto donde colaboras, y que desean emprender o mejorar un negocio.

Para el equipo editorial de la revista, es de suma importancia divulgar el conocimiento a través de artículos que aporten a la discusión y a los procesos socio económicos de la actualidad. Esperamos que próximamente las organizaciones que tu equipo está formando se consoliden y logren ser ejemplo para las generaciones venideras. En *Emprendedores*, tienen un espacio para mostrar su origen y desarrollo. Y en la FCA siempre tendrán las puertas abiertas para integrarse a proyectos educativos que sumen al bienestar de la sociedad.

En el número 190

6

Talento humano

La importancia de la comunicación para crear una cultura participativa

Danae Soto Torres

11

Sustentabilidad y responsabilidad social

La sustentabilidad se construye en comunidad

Rocío Pérez de León Vargas

14

Tecnología, innovación y competitividad

DR Soluciones Agrícolas: tecnificación a partir de la licitación pública

Patricia Reyes Galicia

19

Ventas y mercadotecnia

Tendencias de consumo pospandemia: las Pyme en la vanguardia

Karen Lisset López Cruz

Virgilio Sámano Núñez

25

Las empresas hablan

Saline Seed: Ciencia y negocios

Julio César Olvera Hernández

30

Finanzas y economía

Estrategias para realizar compras inteligentes

Nitzia Vázquez Carrillo

Manuel Díaz Mondragón



34

**Vinculación empresarial
Cómo elegir la asesoría universitaria**Rodrigo García León
Consuelo Millán Valenzuela

38

**Ventas y mercadotecnia
Retos para las escuelas privadas en la nueva realidad**

Sandra García Guzmán

42

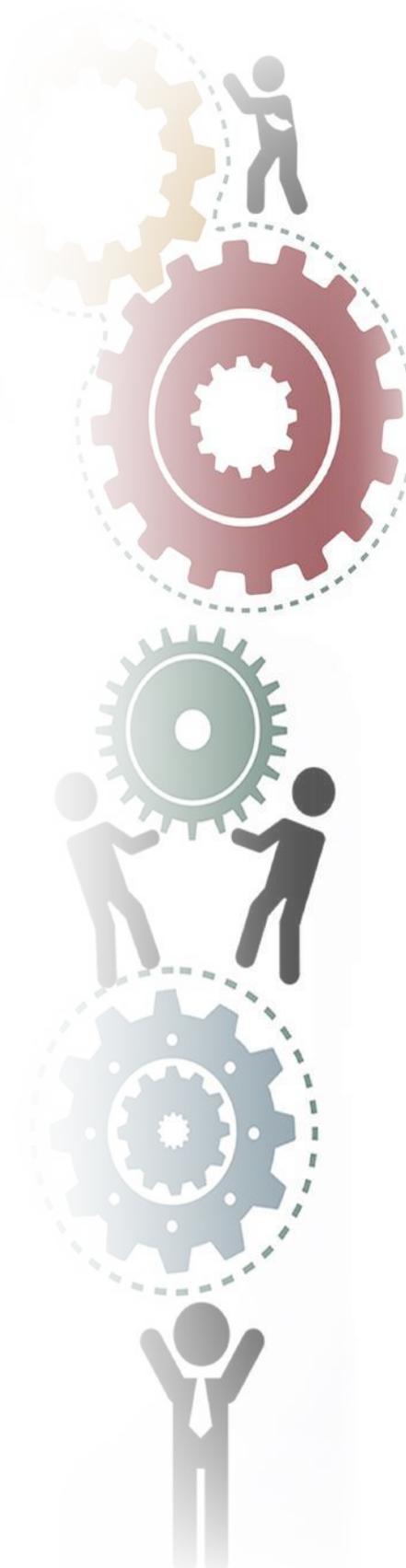
**Consultorio legal y fiscal
Revierta la cancelación de sellos digitales**

Rodolfo Jerónimo Pérez

47

**Informática administrativa
Garantice las operaciones al priorizar la ciberseguridad**

Armando Moisés Bernal Kaiser



La importancia de la comunicación para crear una cultura participativa

Danae Soto Torres

Superar los obstáculos económicos de la COVID-19 requiere que las organizaciones presten interés a los cambios internos, y refuercen la cultura participativa, pues renueva el sentido de inclusión y pertenencia dentro de una empresa, al tiempo que mejora su funcionamiento.

Cuando hablamos de emprender, sabemos que es una tarea ardua. Por ejemplo, algunas veces se hace a partir de muchas ideas, por lo que se dificulta encontrar una que sea innovadora; otras, la inmensa competencia dentro de los mercados locales y globales incrementa los obstáculos y con ello la dificultad de emprender.



Foto de Stock.Adobe.com.

Crear una organización sólida lleva tiempo y dedicación, tanto por el conocimiento que se requiere como por el hecho de que las personas, y en consecuencia los mercados, cambian y están en constante movimiento o repentinamente tienen que girar 180 grados –como ha ocurrido a raíz de la pandemia–. En estas circunstancias, se requiere de resiliencia y adaptabilidad, y la mejor forma para que los emprendedores las adquieran es que aprendan aptitudes y habilidades que aporten creatividad a sus proyectos.

Emprender en muchas ocasiones puede derivar en dos situaciones: a) Que se pasen por alto aspectos importantes en materia laboral o b) crear y mantener un buen clima laboral en el que predominan actitudes y hábitos sanos que conforman una cultura organizacional rica en valores y objetivos comunes propicios para buscar la competitividad.

A raíz de la pandemia por COVID-19, las organizaciones se han visto afectadas en diversos ámbitos, desde la necesidad de adaptarse a las condiciones actuales de mercado, hasta la toma de decisiones en un ambiente en el que impera la incertidumbre. En cualquiera de ellos, la cultura organizacional ha sido clave

para hacerles frente, pues permite establecer mecanismos y estrategias que lleven a una mejora continua en las diversas áreas de la organización al priorizar de igual manera la motivación de los empleados en las labores diarias.

La cultura en las organizaciones

El concepto cultura ha sido descrito de diversas formas. Una de ellas se refiere a un proceso evolutivo de las sociedades, y otra hace referencia a las acciones humanas, relacionadas con creencias, costumbres, hábitos y aptitudes que se van adquiriendo al ser parte de una sociedad, que termina definida por una cultura.



Foto de Freepik.com.

El término cultura proviene del latín *cultus* que, a su vez, deriva del vocablo *colere* que significa cuidado del campo o cultivo. En sentido figurativo, se trata de cultivar el alma o el espíritu a través de las artes: la poesía, la elocuencia y la filosofía (Altieri, 2001).

Edward B. Taylor, antropólogo londinense, describió la cultura como: “un conjunto complejo que abarca conocimientos, creencias, arte, derecho, moral, costumbres, hábitos y aptitudes que el hombre adquiere conforme es miembro de alguna sociedad” (1876, p. 1). Esto sugiere observar la cultura como un fenómeno social de expresión identitaria, que se construye a través de costumbres, creencias y relaciones sociales.

En las empresas, la cultura organizacional está relacionada con “su historia, su planteamiento para la toma de decisiones, el trato que brinda a los empleados y su forma de lidiar con el mundo exterior” (Lattimore, Baskin, Heiman y Toth, 2007, p. 17). Así, la cultura organizacional reúne los valores, símbolos, creencias y expectativas,

que le permiten a una empresa organizar y satisfacer las necesidades del grupo de personas que laboran en ella, a partir de inculcar ideas que benefician los intereses de acuerdo con las circunstancias actuales.

Para Lattimore y otros (2007), existen dos tipos de culturas: la autoritaria y la participativa. La primera está enfocada en los directivos, quienes tienen la última palabra para tomar decisiones, y los empleados sólo acatan órdenes, mientras que en la participativa se incluye a los trabajadores como parte del proceso de toma de decisiones.

Si la comunicación entre departamentos de una organización es cerrada y sólo preocupa la calidad del trabajo realizado, y no el trabajador en sí, la empresa tiende a debilitarse, pues los trabajadores entran en un modelo de trabajo obligatorio. Estas acciones ocasionan que baje su desempeño y no sea el adecuado para satisfacer las necesidades de la empresa. En estos momentos de trabajo a distancia, es importante que se mantenga una buena comunicación entre las áreas de la empresa y tener conocimiento de las acciones de nuestros compañeros de trabajo para lograr metas en común.

La cultura organizacional participativa está representada por el valor de la colaboración en el equipo de trabajo. En ella, los empleados pueden tomar decisiones; las diferentes áreas o departamentos de la empresa se organizan para lograr un objetivo en común; los trabajadores se sienten reconocidos y valorados; existe una comunicación abierta que permite el acercamiento de todas las personas que participan al interior y en el exterior de la empresa. Lo anterior ayuda a que la organización mejore su desempeño.



Foto de Stock.Adobe.com.

El trabajo a distancia puso a prueba las habilidades comunicativas para mantener el compromiso laboral de los colaboradores

El objetivo de la comunicación es crear un sentimiento de inclusión y reconocimiento en el trabajador. Un empleado que se siente reconocido y satisfecho en su ambiente laboral se sentirá motivado para trabajar por el bienestar de todos y, desde luego, por el propio, lo que se reflejará en su desempeño.

En este sentido, la puesta en práctica del trabajo a distancia, a través de medios digitales, significa un reto que requiere de un mayor grado de compromiso por parte de los colaboradores. Por ello, es vital afianzar la cultura organizacional en las condiciones actuales, así como dar continuidad a la comunicación entre los diferentes grupos que la integran, de tal forma que ésta se reconozca como parte del valor actual de la compañía orientándose a comportamientos en pro de los resultados esperados.

Acciones que propician una cultura organizacional participativa

La respuesta está en establecer una política de comunicación orientada a las metas, y no a las acciones. Hacerlo de esta manera ayuda a comprender los objetivos y los problemas de la institución; además, de esa forma se contribuirá a que el personal se identifique con ellos y ejerza acciones orientadas a una mejora continua, pues encontrará que los beneficios que pueda obtener la empresa también le beneficiarán a él, porque la empresa es la que genera su empleo y éste su salario. En otras palabras, es una relación compartida donde se da un ganar-ganar entre las partes.

Si existe comunicación entre los diferentes departamentos o integrantes de una empresa, y hay una política de puertas abiertas, los em-

pleados tienen la posibilidad de expresar sus inquietudes y lo que observan en la actividad diaria en todos los niveles. De no existir la comunicación, se tendrían visiones distintas de la empresa, lo que podría crear problemas mayores.

La gerencia debe trabajar para mantener una comunicación clara y constante acerca de las metas y planes de la empresa; informar los problemas y logros de la organización; fomentar la creatividad y aportaciones de sus colaboradores; ser transparente sobre los asuntos polémicos o negativos alrededor de la empresa o de sus trabajadores; propiciar la comunicación frecuente entre todas las áreas involucradas para discutir avances y áreas de oportunidad. Lo que sigue es moldear una cultura vivencial dentro de la empresa, en la que la creatividad, innovación y desarrollo de todos los seres humanos que la integran es lo esencial.

El trabajo a distancia permite visualizar la pandemia como una oportunidad de cambio para incentivar a los trabajadores a que participen tanto en sus actividades individuales, como en los equipos de trabajo. Además, es un momento para orientar el liderazgo para conseguir buenos resultados y otorgar valor a las condiciones, medidas de seguridad y salud, de tal forma que se integre la empatía y reciprocidad a la cultura organizacional a partir de incrementar el compromiso de los colaboradores y la disposición al cambio.

La cultura organizacional se ha visto mermada por el entorno que ha traído consigo la pandemia por la COVID-19, pues de acuerdo con el Observatorio de la Organización Internacional del Trabajo (2020), su aparición no sólo ha agudizado la crisis de la economía mundial, sino que también se han desarrollado enfermedades mentales, ha habido disminución de ingresos, aumento en los índices de desempleo, dificultades en materia de salud física, así como problemas familiares que perturban el desempeño de los trabajadores en el nivel individual y grupal.



Foto de Stock.Adobe.com.

La comunicación al interior de una empresa es la base del desarrollo de su cultura organizacional

Por ello, es necesario analizar la comunicación actual y la forma en que repercute en la cultura de la organización para identificar aquellos aspectos que se pueden modificar en aras de otorgar seguridad a quienes participan en la organización, por ejemplo: el estilo de liderazgo, la estrategia, así como la percepción del trabajo a distancia, de tal manera que la nueva forma de hacer las cosas sea congruente con la cultura que se busca establecer en esta época de crisis.

El éxito de la comunicación se alcanza cuando se asegura la transmisión y comprensión del mensaje entre emisor y receptor. El propósito de adquirir y experimentar día a día la cultura organizacional es cambiar las percepciones, actitudes, opiniones o comportamientos a través de la comunicación.

Lograr que el proceso de comunicación sea efectivo no es sencillo, por lo que emplearlo para construir una cultura organizacional requiere de cinco claves:

1. **Concientización.** Antes que nada, nuestros colaboradores deben estar conscientes de los valores y objetivos que la empresa busca y por qué es importante alcanzarlos. Este modelo promueve la inclusión del trabajador en las decisiones de la empresa, pero es importante que los empleados estén conscientes de los propósitos de la empresa para que puedan sumarse al proyecto y generen ideas propias y tomen decisiones para lograr el bien común.
2. **Interés.** El trabajador debe estar motivado en cumplir con su labor, realizar bien sus actividades y de manera responsable. Una de las formas en que puede adquirir esa fuerza interna que lo mueva es haciéndolo protagonista del desarrollo de su área de trabajo, logrando que comparta la responsabilidad con sus compañeros y jefes.
3. **Prueba.** Los empleados comienzan a experimentar de una manera vivencial los valores y costumbres de la organización, a partir de tener como muestra

a los demás colaboradores que forman parte de la empresa. En este punto, es muy importante que todos los directivos sean parte del proceso, pues deben ser un ejemplo a seguir.

4. **Evaluación.** Las estrategias de comunicación interna para la implementación de una cultura organizacional efectiva siempre deberán tener en cuenta que el mensaje lo reciba la persona adecuada, en el momento oportuno y comprobar que lo recibió de la manera correcta.
5. **Adopción.** Los colaboradores, cuando experimentan de forma regular e integran en su labor los valores y creencias empresariales, adoptan la responsabilidad, son conscientes de la importancia de su papel dentro de la empresa, se empoderan a partir de *he hecho, he aportado, he realizado*; lo que derivará en una relación fructífera entre todo el personal.



Foto de Stock.Adobe.com.

Es necesario crear y vivir la cultura organizacional para fortalecerla y que repercuta de forma positiva en cada uno de los empleados que ingresen a la organización, así como entre los clientes para que no sólo tengan una experiencia positiva, sino también se sientan satisfechos con la empresa y le sean leales.

La cultura organizacional ayudará a sentar las bases para mejorar el funcionamiento de la empresa, a partir de lograr la participación decidida de todos los involucrados en la organización y de dar lo mejor para superar los grandes retos que enfrenta el país.

Referencias

- Altieri, M. A. (2001). ¿Qué es la cultura? *La lámpara de Diógenes*, 2(4), pp. 15-20.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. T. y Toth, E. L. (2007). *Relaciones Públicas. Profesión y Práctica*. México: Mc Graw Hill.
- Organización Internacional del Trabajo (octubre de 2020) México y la crisis de la COVID-19 en el mundo del trabajo: respuestas y desafíos. Recuperado de <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilomexico/documents/publication/wcms_757364.pdf>
- Taylor, E. B. (1876). *La civilisation primitive* (trad. franc.). Paris: Reinwald.

Mtra. Danae Soto Torres

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

La sustentabilidad se construye en comunidad

Rocío Pérez de León Vargas

Los tiempos que vivimos exigen inmiscuirse en temas que antes parecían ajenos o exclusivos de la ciencia. Uno de ellos es la sustentabilidad que, abordada con un enfoque de comunidad, es el inicio de una transformación que no puede postergarse.

Los modos de producción predominantes en la actualidad contaminan el suelo, el agua, el aire, y de ellos se obtienen productos sin calidad alimentaria. La acumulación de capital se ha sobrepuesto a las prácticas agroecológicas, el potencial de los suelos, así como a los saberes de los productores. El progreso económico y social conseguido durante el último siglo está acompañado por la degradación medioambiental que pone en peligro los mismos sistemas de los que depende nuestro desarrollo futuro.

Si bien los impactos ambientales más graves en los alimentos se dan en la producción agrícola y en su procesamiento, los hogares influyen en estos impactos a través de sus hábitos y sus elecciones dietéticas. Esto, en consecuencia, afecta el medio ambiente a través del consumo de energía relacionada con los alimentos y la generación de residuos.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (s/f), la degradación de la tierra, la disminución de la fertilidad del suelo y el uso insostenible del agua están disminuyendo la capacidad de la base de recursos naturales para suministrar alimentos. El sector agroalimentario representa alrededor de 30% del consumo total de energía en el mundo, y un 22% del total de las emisiones de gases de efecto invernadero.

Ante la situación derivada de la pandemia por COVID-19, nos corresponde como sociedad desarrollar soluciones a problemas comunes que nos impiden vivir plenamente en un ambiente sano y en equilibrio con la naturaleza. Debemos actuar conscientes del aumento de

la población, como un fenómeno que llevará a la escasez de recursos vitales, para abrir nuevos caminos en la producción sostenible.

Pensemos en colectivo

En estos días en los que aún es necesario quedarnos en casa, contar con una buena organización vecinal es indispensable, pues podemos promover la confianza y el bienestar comunitario. Lo anterior ayudará a la estabilidad, seguridad y la disminución de riesgos o amenazas en nuestro entorno.

Es necesario retomar el pensamiento colectivo en nuestras relaciones con la comunidad, con quien se vuelve fundamental poner en práctica valores como la empatía, la tolerancia, el entendimiento y la solidaridad, y generar lazos que sostengan la organización comunitaria y familiar.



Imagen de QK en Pixabay.

Formar grupos solidarios requiere organizar a vecinos para cuidarse, ayudarse y enfrentar la contingencia de la mejor manera al generar vínculos de comunicación y soporte, y al crear mecanismos económicos que beneficien de manera conjunta a todos los involucrados.

Trabajar en equipo para poner el acento en una perspectiva de desarrollo conjunto permite aprovechar nuevas y mejores oportunidades para reorientar la vocación y utilización del espacio comunitario, así como para gestionar de manera racional el acceso a recursos como el agua; redimensionar el papel de las familias en el cuidado de los recursos naturales, y atender las necesidades de salud, alimentación y educación de la población. Se podrá iniciar el camino hacia el futuro sostenible si se otorga un nuevo sentido al territorio y a los recursos naturales de nuestro entorno.

Cada familia puede realizar actividades que generen cambios en la comunidad. De esta forma, la organización comunitaria formalizará un proyecto colectivo basado en la solidaridad, la cooperación y la ayuda mutua. Algunas de estas acciones son:

- Organización del trabajo familiar para mejorar las condiciones de infraestructura de áreas comunes, dentro y fuera del hogar.
- Clasificación de residuos para su óptima disposición final. Lo mejor es no generar residuos, por lo que es necesario que cada miembro de la familia reflexione en torno a sus conductas de consumo.
- Organización del trabajo familiar para el saneamiento de árboles y jardines, propios y en áreas comunes fuera de casa.
- Adopción de plantas de ornato en la decoración del hogar con la intención de purificar el ambiente.
- Implementar huertos familiares o cultivos de traspatio, como sistemas de producción de alimentos para el autoconsumo familiar.
- Evaluar la conveniencia de reparar electrodomésticos y aparatos tecnológicos. Si deben desecharse, lo más conveniente es hacerlo a través de campañas de recolección que organizan los gobiernos locales o, bien, identificar un depósito.

- Medir el uso y cantidad de agua con el objetivo de regular el consumo, de manera que el vital líquido no se desperdicie en actividades innecesarias.
- Añadir a la dieta, en la medida de las posibilidades económicas, alimentos producidos en localidades cercanas mediante procesos agroecológicos.
- Compartir entre los vecinos y familiares el resultado de las actividades que lleva a cabo la familia para mejorar su entorno, así como ofrecer apoyo para que otras familias también lo hagan.

Lo ideal es actuar en comunidad

Para apoyar a las familias, en el 2020, el Instituto Nacional de Economía Social publicó la *Guía para la conformación de grupos solidarios comunitarios, una propuesta para realizar acciones conjuntas frente a la contingencia sanitaria*, donde se destaca: el intercambio de productos, apoyo en los cuidados de personas vulnerables, creación de grupos de ahorro y financiamiento vecinal, consumo colaborativo y compras conjuntas y pago por adelantado de las compras que se realicen en los negocios aledaños a la vivienda.

Así, para contrarrestar los efectos adversos de la crisis económica y ambiental por la que atravesamos, surge la idea de atender y explorar otra vía que se dirige a la optimización de los recursos a través de la organización colectiva para la gestión de proyectos productivos comunitarios.



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

En la resiliencia comunitaria, es indispensable el trabajo en conjunto, así como la gestión de proyectos que beneficien a la mayoría

En México, los proyectos productivos comunitarios son un elemento importante para el desarrollo económico y social, especialmente de zonas rurales y periféricas a las principales ciudades donde poco a poco se transforman las estructuras productivas para mejorar el potencial económico y la solución de tres problemas críticos que enfrenta la población: desempleo, pobreza e inseguridad alimentaria.

Las asociaciones de trabajo común están estrechamente ligadas al territorio, por lo que son clave en el desarrollo de las comunidades, entendido como la permanencia de la población con empleo, recursos y calidad de vida, y potencian una actividad económica viable que ayuda a conservar el medio ambiente. Así, los proyectos productivos comunitarios son una alternativa de gestión territorial sustentable en la que el trabajo asociado o solidario demuestra capacidad organizativa, más allá de la unión con fines económicos.

Ricaurte (2016) sostiene que los proyectos productivos comunitarios tienen la capacidad de:

1. Desarrollar iniciativas productivas, sociales y ambientales que contribuyen a la mejora de las condiciones de vida de sus asociados y constituyen estrategias de permanencia digna de la población en el territorio.
2. Agrupar agentes locales fundamentales en el momento de implementar estrategias de conservación de ecosistemas y la gestión de áreas naturales protegidas.

Las organizaciones comunitarias desarrolladas en contextos socio-culturales, como el mexicano, demuestran mayor conciencia de la necesidad de participación ciudadana y capacidad para la autogestión de sus comunidades. Asimismo, comprenden que la dinámica de los últimos tiempos demanda una ciudadanía menos dependiente del Estado y más empoderada en la toma de decisiones para la solución de los diversos problemas.

Vivimos tiempos de cambio en los que debemos encauzarnos a explorar nuevas rutas que permitan desarrollar nuestras capacidades como sociedad. La gestión de proyectos comunitarios es una vía de acción que busca, a través del emprendimiento colectivo, la puesta en marcha de nuevas organizaciones que, por un lado, ayuden a mejorar la situación económica actual y, por otro, ofrezcan bienestar social a la comunidad.

Referencias

- Instituto Nacional de Economía Social (14 de mayo de 2020). *Guía para la conformación de grupos solidarios comunitarios*. Documentos. <https://www.gob.mx/inaes/documentos/guia-para-la-conformacion-de-grupos-solidarios-comunitarios>
- Organización de las Naciones Unidas (s/f). Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>
- Ricaurte, A. M. (2016). La empresa comunitaria agrícola como alternativa de gestión territorial sostenible. [Tesis de Maestría]. El colegio de la Frontera Norte. <https://www.colef.mx/posgrado/wp-content/uploads/2016/12/TESIS-Ricaurte-Angulo-Mar%C3%ADa-Angela.pdf>

Dra. Rocío Pérez de León Vargas

Academia de Teorías de la Administración y la Organización
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
rperez@fca.unam.mx

DR Soluciones Agrícolas: tecnificación a partir de la licitación pública

Patricia Reyes Galicia

Esta empresa toma como eje de sus propuestas la comprensión de las necesidades particulares de los productores para adaptar sistemas de riego adecuados en sus campos de cultivo, además de cubrir las exigencias de licitación que el gobierno mexicano impone.

El Estado adquiere, por medio de contrataciones públicas, insumos para llevar a cabo sus funciones. Ellos son una herramienta para cumplir los objetivos públicos, siempre que maximicen los recursos y aseguren la mayor calidad posible, ya sea por medio de pequeñas compras o para poner en marcha grandes proyectos de infraestructura.

A través de una licitación, que inicia con la publicación de una convocatoria en el *Diario Oficial de la Federación* y el portal de compras del gobierno Compranet, el Estado pone en marcha un procedimiento de contratación para la adquisición de un servicio o producto. Las personas físicas o morales interesadas en vender lo que el gobierno demanda deben cumplir con ciertos requisitos y ofrecer al Estado las mejores condiciones de precio y calidad. En la Figura 1, se muestra las etapas del proceso de licitación en México.

Por la naturaleza de las contrataciones públicas, éstas son muy diversas en términos del tipo de bienes y servicios adquiridos, la frecuencia con que se llevan a cabo, el monto o cantidad de lo que se adquiere, la complejidad de los bienes, servicios o proyectos de obra, la certeza con que se cuenta al momento de su realización y las características de los oferentes que participan.

En México, durante el año 2020, se adjudicó más de 153 mil contratos públicos, con un valor superior a los 485 mil millones de pesos. 79% de los contratos se otorgó por medio de una adjudicación directa; 6.5% fue por invitación a por menos tres personas (morales), y sólo 12% por medio de una licitación pública (véase Figura 2). En términos del monto de los contratos, los porcentajes correspondieron a 40% por adjudicación directa, 4% por invitación a tres personas y 43% por licitación pública (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2021).

Figura 1. Proceso general de licitaciones en México



Fuente: Elaboración propia con base en Secretaría de la Función Pública, 2017.

Figura 2. Tipo y monto de las contrataciones públicas en México, 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2021.

Tecnificación del campo

El agua es un recurso crucial para todos los seres vivos. En México, de acuerdo con la Comisión Nacional del Agua (Conagua, 2019), 75.7% del vital líquido se destina a las actividades agrícolas, principalmente para el riego de cultivos; no obstante, alrededor de 57% del agua utilizada en este sector se desperdicia, por un lado, debido a la evaporación y, por otro, a causa de infraestructura de riego ineficiente, lo que pone en riesgo severo la producción de alimentos en el país.

Una de las vías para mitigar los riesgos y mejorar el aprovechamiento del agua en este sector es el uso de tecnología para desarrollar una mejor infraestructura. Uno de los métodos más utilizados en la tecnificación de zonas agrícolas son los sistemas de riego. Así lo evidenció el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera en 2019, al señalar que 29.2% de la superficie total sembrada en México se maneja con estos sistemas, porcentaje que coloca al país en el séptimo lugar en el nivel mundial en la tecnificación del campo.

La implementación de sistemas de riego permite suministrar la cantidad de agua necesaria para el desarrollo de los cultivos, diversificar e incrementar la producción, y obtener alimentos de calidad, además de enfrentar en mejores condiciones las sequías. De acuerdo con la Conagua (2018), el rendimiento en toneladas por hectárea de la superficie de riego es hasta tres veces mayor que la superficie en régimen de temporal; bajo estas condiciones, los cultivos de riego aportan 64% del valor total de la producción agrícola.

Incorporar tecnología al riego es necesario en el campo mexicano, por lo que el gobierno administra los avances para lograrlo

Debido al impacto productivo de los sistemas de riego, en México se tiene como política pública la instalación de sistemas tecnificados en las unidades de producción agrícola para incrementar su productividad, mejorar el precio de los alimentos, promover el desarrollo sustentable, mejorar la calidad de vida de los productores y sus familias, además de contribuir al uso eficiente del agua en la industria alimentaria. Para lograrlo, las instituciones públicas compran, por medio de licitaciones, el servicio de instalación de sistemas de riego y programas de capacitación para utilizarlos. La entidad convocante emite las bases de participación en las que se establece el procedimiento, requisitos y criterios para la aceptación de propuestas y adjudicación de contratos.

Otra de las formas para incentivar la tecnificación del campo es el financiamiento de proyectos productivos, en los que la institución responsable del programa de apoyo selecciona a los beneficiarios. En este caso, los productores agrícolas, que adaptarán un sistema de riego tecnificado. Entre otros requisitos, los productores deben estar debidamente registrados como personas físicas o morales, contar con la concesión de uso de agua, presentar el proyecto ejecutivo, además de demostrar liquidez para complementar la compra de los sistemas, pues los beneficios otorgados por el gobierno no rebasan 50% del costo total de la tecnificación.

La experiencia de DR Soluciones Agrícolas en ventas a gobierno

En México, diversas empresas participan en los procesos de licitación y proyectos productivos para la tecnificación del campo, entre ellas, DR Soluciones Agrícolas S.A. de C.V, empresa mexicana dedicada al diseño, instalación y mantenimiento de sistemas de riego (aspersión, microaspersión, nebulización, multicompuertas y goteo), estanques de geomembranas y geosintéticos para riego.

Liderada por el ingeniero en Irrigación Hugo Sánchez –egresado de la Universidad Autónoma Chapingo– la empresa DR Soluciones Agrícolas inició actividades en el año 2012 en el municipio de Texcoco, Estado de México.

El ingeniero Sánchez en entrevista para *Emprendedores* señaló que su principal motivación para emprender fue tomar conciencia acerca del correcto aprovechamiento del agua, pues año con año disminuye la cantidad disponible para el riego en las zonas de producción.

Durante ocho años, el ingeniero fortaleció sus conocimientos y habilidades en el ramo al trabajar como diseñador de sistemas de riego y jefe del área técnica en Plásticos Rex de México. Cuando esta empresa fue vendida, decidió iniciar su propio negocio junto a su hermano Rubén y su amigo Javier Ramírez.

DR Soluciones Agrícolas diseña e instala dos tipos de sistemas de riego: residencial –de venta ocasional– y agrícola, que representa poco más de 90% de sus ventas. Para llegar al mercado agrícola, la empresa participa en licitaciones públicas promovidas por el gobierno federal a través de la Conagua, la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, así como por los gobiernos estatales de Oaxaca, Zacatecas, Estado de México, Guanajuato, Puebla y Morelos.



El ingeniero Sánchez menciona que, entre otros requisitos, las convocatorias a licitaciones públicas establecen que las organizaciones postulantes deben estar legalmente constituidas; poseer un currículum empresarial en el que se destaque su experiencia en proyectos similares a los que se quiere iniciar; tener al día sus compromisos tributarios, y demostrar solvencia económica para financiar los proyectos, además de su ventaja competitiva frente a otras empresas del ramo.



DR Soluciones Agrícolas contaba, en los primeros años de operación, con una estructura y capital para operar proyectos pequeños, por lo que solventar los costos de una licitación no les era posible. Para lograr su objetivo, comenzaron a trabajar directamente con pequeños productores que recibían financiamiento público para la inversión en sus áreas de producción. Sus ventas sólo alcanzaban para cubrir las necesidades del día a día, por lo que el potencial de su negocio estaba limitado.

La perseverancia y compromiso les permitió llegar a su meta de ventas en 2014, dos años después de haber iniciado operaciones. El ingeniero Sánchez recuerda que una ventaja que ayudó a romper las barreras de entrada al mercado fue conocer a diversos proveedores con quienes creó lazos de confianza y le otorgaron créditos para adquirir materiales e insumos que liquidó al recibir el pago de los proyectos.

Con el respaldo de sus proveedores, el capital que poco a poco sumaron y la experiencia acumulada, emprendieron el crecimiento en licitaciones públicas estatales y federales. El ingeniero Sánchez hace hincapié en que desarrollar este proceso de ventas requirió mejorar la administración de la empresa y, ante el temor de no poder dirigir la compañía, decidió estudiar la Maestría en Alta Dirección en la Universidad Anáhuac e incorporó a su equipo de trabajo a un administrador que se encargara de la gestión empresarial.

Para participar en los proyectos promovidos por el gobierno, la compañía se registra anualmente en el Padrón de Empresas Confiables de la Conagua, donde debe anexar sus estados financieros, la relación del personal directivo, técnico y administrativo; el inventario de maquinaria y equipo, el listado de obras ejecutadas, así como las constancias del cumplimiento de sus obligaciones fiscales y en materia de seguridad social de los trabajadores.

Las estrategias de crecimiento

Las licitaciones para adquisición de sistemas de riego exigen a las empresas estar acreditadas en las normas mexicanas: NMX-O-167 Requisitos técnicos mínimos para el uso eficiente del agua y la energía en sistemas de riego presurizado; NMX-O-177 Lineamientos generales para proyectos de sistemas de riego presurizado y NMX-R048 Proveedores de servicios relativos a sistemas de riego presurizado-requisitos. DR Soluciones Agrícolas, desde de 2018, está acreditada en las tres normas, lo que le ha permitido tecnificar poco más de mil 500 hectáreas por año. Se trata de proyectos prioritarios de gobierno para empresas agrícolas dedicadas a la exportación de alimentos e insumos.



La efectividad de DR se debe al diseño de soluciones a partir de identificar las áreas de oportunidad en cada caso

Actualmente, en la empresa laboran 30 personas, cuenta con cuatro oficinas regionales –Oaxaca, Estado de México, Guanajuato y Querétaro– y cinco bodegas en distintos estados de la República. Hugo Sánchez ha ejercido un liderazgo transformacional, al promover el crecimiento individual de sus colaboradores, fortaleciendo y desarrollando sus capacidades, y de manera constante forma a su equipo en ventas e instalación y manejo de nuevos equipos. Como parte de su responsabilidad social, imparte pláticas en la Universidad Autónoma Chapingo, en las que alienta a los jóvenes a que se preparen profesionalmente, aprendan a relacionarse con productores y transmitan sus conocimientos a la sociedad.

A partir de su política Clientes totalmente satisfechos, DR Soluciones Agrícolas ofrece alternativa a los productores, a través de la comprensión e identificación de sus necesidades. Esto los ha llevado a competir en mejores condiciones durante los procesos de licitación, pues en el seguimiento puntual a cada proyecto recaban información acerca de la calidad esperada en los sistemas de riego, así como las necesidades de capacitación de los productores para operarlos.

El estudio de la competencia es muy importante para lograr contratos con el gobierno, por lo que de manera continua la empresa evalúa las deficiencias en los productos de los competidores directos, indirectos y sustitutos, e integra a sus diseños alternativas que mejoren el rendimiento de los sistemas de riego para la producción agrícola.

Su empatía, calidez humana y calidad en el servicio son aspectos que favorecen a la compañía para generar lealtad entre sus clientes, quienes recomiendan sus servicios a otros, y muestran el funcionamiento y eficiencia de los sistemas de riego ya instalados. De esta manera, se ha colocado en el mercado agrícola como una empresa confiable que cumple con las disposiciones legales y la normatividad.

DR Soluciones Agrícolas establece alianzas estratégicas con organizaciones que forman parte de la Asociación Nacional de Empresas de Riego y Drenaje para realizar compras consolidadas y evitar intermediarios. Esto le ha permitido reducir los costos en 30%; además, al asociarse entre sí logran reunir capital para presentar una propuesta atractiva en licitaciones de proyectos públicos grandes.



Los desafíos

Hugo Sánchez, con el tiempo, ha aprendido que en los negocios siempre se debe considerar el riesgo que una empresa puede asumir, por lo que trabajar en licitaciones lo ha llevado a mejorar sus proyecciones de ingresos y egresos; conocer la capacidad de la empresa para tecnificar las unidades de producción; considerar aspectos como periodos de pago, tiempo de ejecución de un proyecto y toma de decisiones a partir de la prospección de distintos escenarios para evitar incumplimientos en las normas e incluso malos manejos que lleven a la quiebra.

En la administración pública actual, la reducción del presupuesto para la tecnificación del campo y, por ende, la cantidad de subsidios a productores han repercutido en la disminución de 40% de la facturación anual de la empresa; por lo que para generar ingresos, se ha dirigido a la empresa privada; sin embargo, la mayoría de las grandes empresas agrícolas fabrican sus propios sistemas de riego.

A pesar de las circunstancias, el ingeniero Sánchez se muestra optimista y apuesta por la innovación para adaptarse a las necesidades del mercado, ajustarse al presupuesto y continuar con la tecnificación del campo. Agrega que “de no hacer esa conversión, será difícil crecer; que el cliente vea tu fortaleza y te brinde confianza. Considero firmemente que lo importante no es llegar, sino mantenerse”.

Las empresas que desean trabajar con las instituciones federales y estatales deben asumir, por un lado, el compromiso de mantenerse informadas de las disposiciones, conocer los requisitos y procesos, ofrecer mejores precios y calidad, así como cumplir con los plazos de ejecución. Por otro lado, deben fortalecer su compromiso y responsabilidad con la población beneficiada a través de programas y proyectos prioritarios, además de utilizar adecuadamente los recursos económicos para el desarrollo económico y social del país.

Referencias

- Comisión Nacional del Agua (2018). Estadísticas del agua en México. <http://sina.conagua.gob.mx/sina/index.php?publicaciones=1>
- Comisión Nacional del Agua (2019). Usos consuntivos, según origen del tipo de fuente de extracción. Sistema Nacional de Información del Agua. <http://sina.conagua.gob.mx/sina/tema.php?tema=usosAgua&ver=reporte&o=0&n=nacional>
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (2019). Anuario Estadístico de la Producción Agrícola. <https://nube.siap.gob.mx/cierreagricola/>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2021). Unidades Compradoras. Contratos 2020. <https://sites.google.com/site/cnetuc/contrataciones>
- Secretaría de la Función Pública (9 de mayo de 2017). Licitación pública. <https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/1-3-1-licitacion-publica>

Mtra. Patricia Reyes Galicia

Academia de Teorías de la Administración y la Organización
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
patricia.rgp3@gmail.com

Imágenes: Cortesía de D.R. Soluciones Agrícolas.

Tendencias de consumo pospandemia: las Pyme en la vanguardia

Karen Lisset López Cruz

Virgilio Sámano Núñez

Las actividades a distancia, de forma general, cambiaron muchos hábitos y costumbres de los consumidores, incluso sus horarios de compra. En consecuencia, múltiples empresas respondieron a las nuevas tendencias del mercado y de los compradores con propuestas creativas y efectivas.

El 2020 fue un año lleno de transformaciones. La pandemia por COVID-19 modificó nuestro estilo de vida, la manera de cuidarnos, la forma en la que realizamos el trabajo, la de nuestro consumo y hasta cómo nos divertimos. Durante el último año, hemos puesto a prueba nuestra capacidad de resiliencia para adaptarnos al entorno y encontrar otras formas de convivir y emprender.

Desde la mercadotecnia, se ha llevado a cabo diversas investigaciones acerca de estas transformaciones, pues, sin importar el nivel de desarrollo económico, social o político de las naciones, todos enfrentamos la misma amenaza. Salmón (2020) analiza la realidad pospandemia y da cuenta de cambios en los patrones de consumo, de la creciente preocupación entre la población mexicana por un futuro incierto y de cómo la crisis afecta severamente el gasto de las familias.

En el nivel internacional, la agencia de investigación de mercados Euromonitor (2021) realizó un ejercicio prospectivo acerca de las tendencias de mercado que serán eje para que las empresas diseñen soluciones estratégicas ante las transformaciones. En este artículo,

analizamos el informe y recomendaciones de la agencia británica; asimismo, retomamos, diversas iniciativas que los emprendedores mexicanos han puesto en marcha a partir de esas tendencias y mediante el uso de las tecnologías para enfrentar los efectos de la pandemia.

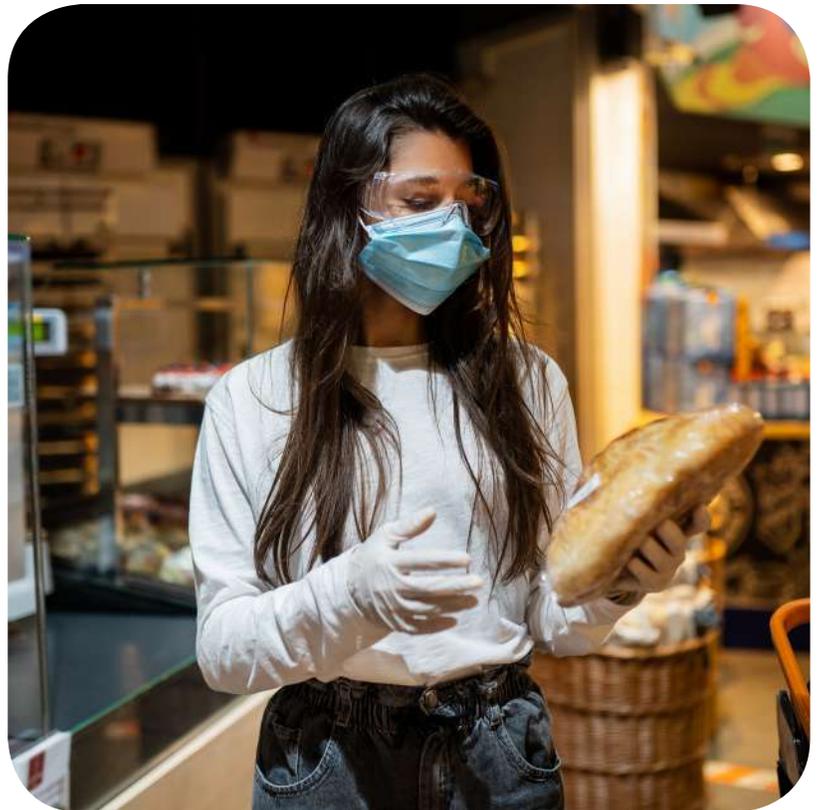


Foto de Freepik.com.

Reconstruir para mejorar

De acuerdo con Euromonitor (2021), reducir el desperdicio de alimentos era la tercera prioridad de los consumidores a inicios del 2020. Con el desarrollo de la pandemia, nuestra vulnerabilidad añadió a esta preocupación la seguridad de una alimentación sana y la manera en la que se producen los alimentos. Debido a esto, se preve que la tendencia será hacia que los consumidores busquen empresas comprometidas con la sociedad y el medio ambiente. Por ello, iniciativas como Cheaf, ayudan a los negocios en la sustentabilidad y la acción social para mejorar el entorno.

Cheaf es una aplicación móvil creada a partir de la pandemia para acabar con el desperdicio de comida en la Ciudad de México. Se trata de una plataforma que une a consumidores con restaurantes para rescatar paquetes de comida –que no se vendieron por las restricciones de movilidad y cierre de locales– por una fracción de su precio en la carta. Con tan sólo seis meses de operación, Cheaf ha logrado 10 mil descargas en Play Store y alianzas con más de 100 restaurantes y tiendas en la ciudad (Cheaf, 2021).

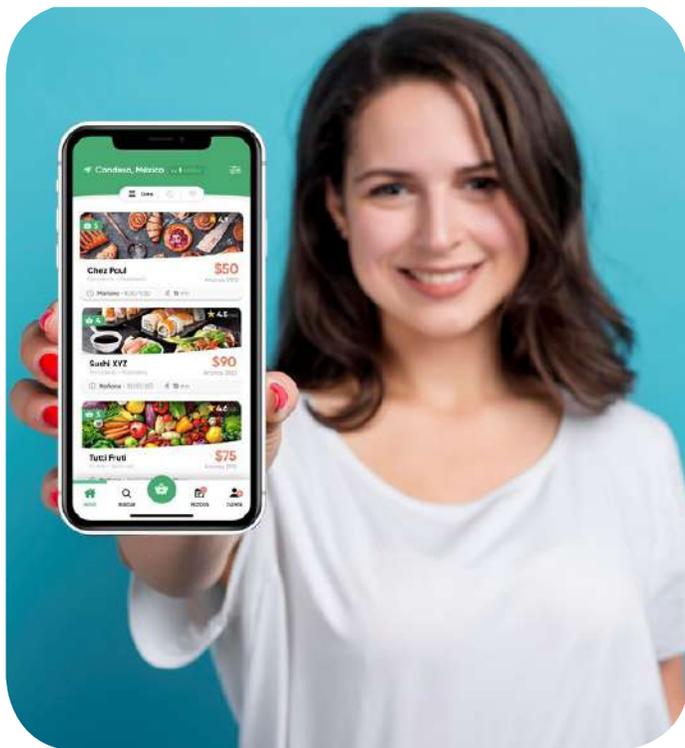


Foto de Freepik.com.

Las acciones que llevan a cabo para disminuir el desperdicio de comida se complementan con consejos, publicados en sus redes sociales, para el aprovechamiento de alimentos. Si bien las entregas a domicilio ayudan a contener la propagación del virus, también contribuyen al consumo masivo de plásticos de un solo uso. Por tanto, en Cheaf reconocen esta problemática y han puesto en marcha una campaña en redes sociales en la que invitan a sus seguidores a que utilicen recipientes retornables para recoger alimentos en los establecimientos afiliados.

Anhelos de la compra directa

El distanciamiento físico aceleró la transición de las empresas hacia canales digitales y retó a las cadenas de abastecimiento y logística a entregar la mercancía en el menor tiempo posible. Por otra parte, la limitada interacción humana representa un obstáculo para algunos segmentos de la población que valoran el servicio de atención al cliente presencial y la facilidad de comprar por cuenta propia; así, 68% de los consumidores mayores de 60 años prefieren hablar con representantes humanos (Euromonitor, 2021). Por ejemplo, antes del confinamiento, asistir a comprar alimentos y despensa a una tienda de autoservicio podía llevar un par de horas, pero durante el confinamiento de 2020, al ordenar en línea, los alimentos pudieron llegar una semana después del pedido.

Organizaciones, como Refilia, han logrado adaptar su sistema de abasto. Esta empresa se dedica a la comercialización de productos de limpieza, cuidado personal y alicena a granel. A raíz de la pandemia, trabajan con un proceso de logística en el que programan los envíos a domicilio por día y ruta en la Ciudad de México, con lo que optimizan el tiempo de entrega y garantizan el abasto de productos por pedidos anticipados. Estas acciones están encaminadas a mejorar la experiencia de compra a partir del uso estratégico del tiempo y de los recursos disponibles.

Oasis al aire libre

La manera en que nos divertimos ha cambiado. A partir del 2021, la población citadina buscará opciones de entretenimiento, ocio y convivencia al aire libre para tener bienestar mental y físico. Las empresas, entonces, deben

llevar sus servicios al exterior de los locales, además de adoptar hábitos que disminuyan el contacto con otras personas para reducir el riesgo de contagio.

A mediados del 2020, el gobierno de la Ciudad de México implementó una ciclovía emergente de 40 kilómetros en la avenida Insurgentes para garantizar la sana distancia en el transporte público. La propuesta fue bien recibida por repartidores, locatarios de la zona y por aquellas personas que circulan a través de esta caótica ciudad sobre dos ruedas. A raíz de su implementación, hubo un incremento de usuarios en las ciclovías de la ciudad de 191% durante el confinamiento (Reurbano, 2020).

Realidad *phygital*

El cambio en nuestro estilo de vida nos llevó a incluir la tecnología en muchas de las actividades que realizamos. De esta manera, estamos presentes tanto en el mundo físico como en el digital (realidad *phygital*). Algunos ejemplos de la interacción en medios digitales son: cursos en línea, atención médica a distancia, conexiones a conciertos vía *streaming* y la consulta de redes sociales para el entretenimiento, como Los cuentos y netas de Miri, un perfil de YouTube muy concurrido (tiene cerca de 9 mil 400 suscriptores) dirigido al entretenimiento de los más pequeños del hogar.



Imagen de Gerd Altmann y artesitalia en Pixabay.

El cambio en los hábitos de consumo demanda la adecuación y actualización de las apps más recurrentes durante la postpandemia

Las herramientas digitales son parte esencial de los negocios y facilitarán el regreso paulatino a los establecimientos, por lo que las empresas deberán adoptarlas para ofrecer reservaciones en línea, probadores digitales o recorridos virtuales que hagan más amena esta transición. Para las personas que extrañan los días de paseo familiar o con amigos. Recorridos Virtuales 360° creó una plataforma en la que un grupo de fotógrafos ofrecen recorridos virtuales a museos, empresas y edificios públicos. Su propuesta es una alternativa de esparcimiento cultural sin salir de casa que mantiene a los consumidores conectados virtualmente.

Jugar con el tiempo

La flexibilidad de horarios al trabajar en casa permite que las personas jueguen con sus tiempos y realicen distintas actividades en horarios poco convencionales; por tanto, es necesario que las empresas amplíen sus horarios de atención o establezcan nuevos que les permitan aumentar sus ingresos al atender un mercado poco explorado, como la venta nocturna o los servicios móviles.

Rique Kitchens adoptó el modelo de negocio conocido como *dark kitchen* o cocinas virtuales. Se trata de cocinas integrales que cumplen con estándares sanitarios y de higiene, en las que se preparan alimentos para entrega únicamente a domicilio por medio de las aplicaciones más conocidas del mercado. Su servicio opera en horario nocturno de 22:00 a 6:00 horas, con lo que mejoran la accesibilidad de los servicios de alimentación, disponibles a todas horas y en cualquier lugar.

Glitzi es otro ejemplo de flexibilidad de horarios y servicio. A través de su aplicación móvil, los clientes eligen el servicio de *spa* o belleza de su preferencia, agendan una cita y pagan por anticipado. Luego de verificar la transacción, un grupo de especialistas se presenta en el domicilio del cliente para montar un salón de belleza y masajes. Su oferta es prestar el servicio donde quieras y cuando quieras.

Inquietos y rebeldes

El intenso flujo de información en internet inunda la mente de los consumidores; no obstante, no todo lo que se comparte es verídico. La desinformación fue una tendencia durante el confinamiento y continúa a la orden del día. Inseguridad económica, incertidumbre laboral, contagios masivos y violencia doméstica fueron los principales temas que motivaron la discusión entre la población mexicana.

La demanda de honestidad, transparencia y diálogo es una constante entre el mercado, lo que implica que las empresas deben atender puntualmente las inquietudes de sus clientes y garantizar su derecho a la información. Una estrategia para fortalecer la relación con los clientes son los foros virtuales en redes sociales y la transmisión de *webinars* para compartir información asociada a las marcas y recabar la opinión de los consumidores.

La librería y galería feminista U-Tópicas abre un espacio que busca impulsar el trabajo creativo de las mujeres por medio de distintas disciplinas artísticas y productivas. Durante esta pandemia, emprendió acciones para refutar la desinformación y abrir el diálogo entorno al bienestar femenino durante el confinamiento. A través de la transmisión en línea de cursos, talleres, lectura de poemas, presentaciones de libros, exposiciones e incluso *performance*, invitan a sus seguidores a realizar cuestionamientos que lleven a reflexionar y construir bases de acción social y trabajar en el bienestar de las mujeres y sus familias.



Foto de Freepik.com.



Foto de Freepik.com.

Obsesionados por la seguridad

El temor por contagiarnos de SARS-Cov-2 nos lleva a buscar alternativas para garantizar la salud de la familia, de ahí que la demanda de productos de limpieza se mantenga al alza para procurar espacios seguros y limpios. Al tiempo que las empresas garantizan a sus consumidores que, con estrictas medidas de higiene y limpieza pueden sentirse seguros en sus establecimientos, es necesario que comuniquen su responsabilidad ambiental con el uso de productos biodegradables, en la medida de lo posible libres de químicos que, por su uso intensivo, pudieran dañar la salud.

La demanda de productos y servicios de limpieza ambientalmente responsables puede representar una oportunidad de mercado. Compañías como Protekto One la han aprovechado. Actualmente, son una opción ecológica para la limpieza del hogar por medio de productos formulados con ingredientes naturales certificados y libres de químicos tóxicos que se degradan en tan sólo 28 días. Sus productos se comercializan a través de distribuidores en más de diez estados del país.

Sacudidos y revueltos

La constante preocupación derivada del confinamiento ha causado estrés y ansiedad en las personas y ha afectado su bienestar mental; por lo tanto, sus necesidades serán replanteadas y buscarán alternativas que les permitan encontrar un equilibrio en sus vidas. La oferta para mejorar la salud física incluye productos como videojuegos para hacer ejercicio con un entrenador personal virtual, mientras el control de juegos mide el ritmo cardiaco y calcula la quema de calorías, y caminadoras eléctricas con pantallas en las que se programan recorridos virtuales por el bosque, la ciudad, las montañas o playas.

Esta tendencia abre el mercado para organizaciones como Yoga Cloud, una plataforma en Internet que ofrece clases de yoga bajo demanda, mediante una suscripción mensual. Las personas tienen disponible las 24 horas una amplia variedad de sesiones con ejercicios físicos y de meditación que les permite reducir el estrés para sanar su mente y cuerpo, sobrellevar las crisis, aprender a lidiar con las dificultades, al tiempo que mejoran su fortaleza física.

Ahorradores reflexivos

Frente a la incertidumbre económica y laboral, las personas se cuestionan la forma en la que gastan, por lo que priorizan el ahorro ante una contingencia. De esta manera, su consumo se basará en encontrar productos con una excelente relación precio-calidad, y dejarán en segundo plano artículos con precios altos y vida corta. Por tanto, los negocios deben de reinventarse para ofrecer opciones como la renta compartida, servicios adicionales de reparación de equipos o la venta de objetos de segundo uso, además de ofrecer facilidades de pago como el compre ahora y pague después o pagos diferidos a meses sin intereses.



Foto de Freepik.com.

Las estrategias para incentivar el consumo parecen no tener límites, por lo que hallar algo a la medida resulta complejo

Un ejemplo de cómo los negocios se adaptan a estas nuevas formas de consumo es la iniciativa Sólo tengo 100 pesitos, un bazar originario de Tijuana, Baja California –con ediciones especiales en la Ciudad de México– que reúne a distintos emprendimientos bajo la premisa de que todos los productos y servicios ofrecidos deben tener un precio que va de uno a 100 pesos. Debido a la cancelación nacional de eventos como los que organizan, inauguraron una tienda digital en Facebook en la que diariamente ponen en venta artículos que luego envían al domicilio de los clientes.

Para quienes buscan tecnología a buen precio, existe la plataforma digital CEX, en la que empresas o personas independientes ofrecen artículos de electrónica de segundo uso, videojuegos y programas informáticos con descuento, entre otra clase de software y hardware.

Nuevos espacios de trabajo

Conectarnos desde casa está cambiando nuestros hábitos, rutinas y hasta la forma de vestirnos para trabajar. La transición hacia una vida laboral mixta que combina el traslado a los centros de trabajo y el *home office* genera nuevas necesidades entre los consumidores que les ayuden a lograr el equilibrio en la administración del tiempo. Así, las empresas deben apoyar el balance vida-trabajo y las necesidades de productividad y comunicación. El uso de productos para el cuidado personal, vestuario y rutinas de belleza se están simplificando y forzando a los negocios a repensar sus productos, en la medida que los consumidores recurren a un vestuario más casual y estilos naturales en el maquillaje.

En la ciudad de Guadalajara, la empresa de moda Subtropicalia propone el uso de prendas versátiles: con una misma prenda se puede lucir casual y relajada mientras se trabaja en casa o formal para el trabajo en oficina. Bajo el esquema de la “moda lenta”, las prendas se elaboran a mano, con textiles de fibras naturales, diseños minimalistas y atemporales que combinan la elegancia necesaria para reuniones sin sacrificar la comodidad de la ropa.

Las tendencias analizadas reflejan que adaptabilidad y resiliencia son cualidades necesarias para resistir la crisis diseñando estrategias que lleven a resolver los problemas de los consumidores. Es importante que analice cada tendencia de acuerdo con el contexto del sector en el que participa su empresa, de esta manera, obtendrá mejores resultados comerciales en la realidad postpandemia.

Referencias

- Cheaf (2020). *Cheaf*. <https://www.cheaf.com/>
- Reurbano (2020). Insurgentes: ciclovía permanente. <https://www.reurbano.mx/insurgentes-ciclovía-permanente/>
- Salmón, B. (julio-agosto 2020). El consumo en la nueva realidad. *Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*, (184), 28-37. http://emprendedores.unam.mx/lector.php?id_revista=184
- Westbrook, G. y Angus, A. (2021, enero). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021*. Reportes de investigación de mercado Passport, Euromonitor Internacional.

Karen Lisset López Cruz

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

Mtro. Virgilio Sámano Núñez

Coordinación de sistemas en biblioteca
Facultad de Contaduría y Administración
vsamano@fca.unam.mx

Saline Seed: Ciencia y negocios

Julio César Olvera Hernández

Desde hace algunos años, el significado de emprendimiento ha mutado hacia una actividad multivariable y compleja. En algunos casos, como el presente, se ha acompañado de la investigación científica, caracterizada por su rigor metodológico y resultados certeros en el mercado.

Las características geográficas de México, propias de latitudes tropicales, lo sitúan en los primeros lugares en el nivel mundial como un territorio megadiverso. En el norte, los paisajes desérticos, regiones costeras y sierras se caracterizan por suelos poco fértiles para la producción agrícola, al tiempo que generan microclimas que, con la intervención humana, dan origen a regiones únicas para la producción de alimentos.

Con la invasión española, se importó vid, trigo, cebada, ganado caprino y ovino. Las primeras misiones religiosas que se establecieron en el norte de México, principalmente en la región que actualmente abarca la Sierra Madre Occidental y los valles costeros de Sonora y Sinaloa, transformaron la producción de alimentos, obtenidos tradicionalmente de la cacería y la recolección para domesticar la tierra árida a la usanza de la Corona.



La expansión territorial durante los siguientes siglos, a través de la vasta región interoceánica de la Sierra de Juárez en la península de Baja California, permitió el desarrollo de cultivos mediterráneos para la elaboración de vinos, la producción de olivos y sus derivados, pistache, algodón, ajonjolí entre otros. La adaptación agrícola se logró gracias al desarrollo de sistemas de abastecimiento de agua, pues al ser una región semiárida tiene lluvias escasas, 200 mm promedio anual (Inegi, 2021); por tanto, los mantos freáticos no se recargan lo suficiente para el riego.

La producción agroalimentaria demanda grandes extensiones de suelo, disponibilidad de agua, fuerza de trabajo y logística de distribución. Estos elementos la convierten en una de las industrias más complejas, pues mantener las operaciones depende de la estabilidad del ambiente y el frágil equilibrio entre la sobre explotación y la regeneración de recursos.

En la actualidad, contamos con información vasta para decidir la localización de áreas de producción; por lo que se toma como base el método científico para diseñar proyectos, planear las actividades y evaluar los negocios; algo con lo que no se contaba en la época de las misiones jesuitas y franciscanas, que con poca información científica y a pesar de la orden de la Corona de retornar a tierras de abundancia, decidieron quedarse en el territorio agreste del norte y transformarlo en tierra fértil (León, 2003).

A partir de la observación de fenómenos naturales y sociales, las personas emprendedoras inician el camino para encontrar respuestas que satisfagan las necesidades y resuelvan los problemas identificados. Al validar sus ideas por medio de la experimentación, reducen el riesgo financiero en sus inversiones e identifican los procedimientos a seguir para escalar su impacto social y territorial.

Para aplicar el método científico en los negocios, es fundamental recurrir a la curiosidad emprendedora: ese impulso por cambiar lo que debe ser cambiado con miras a satisfacer las necesidades con innovación. Cuando los emprendimientos cobran fuerza, las personas emprendedoras saben que la complejidad en los sistemas se reduce y resulta más sencilla su operación. Por tanto, la investigación científica es parte del emprendimiento. Así lo demuestra Saline Seed, una empresa mexicana fundada por la familia Noriega Tapia que ha logrado el desarrollo de sistemas agrícolas a partir del riego con agua de mar en Ensenada, Baja California.

El ingeniero agrónomo José Ramón Noriega Villanueva, originario de Hermosillo, Sonora, fundó la compañía. En sus inicios, el giro se orientó a la investigación y desarrollo de métodos para el uso racional y conservación del agua que contrarrestaran el consumo desmedido del vital líquido en la industria de transformación y turismo en la región norte de México.

A través de sus investigaciones, el ingeniero José Ramón dio cuenta del desarrollo de fenómenos como la intrusión salina en las zonas costeras, provocada por la sobre explotación de los mantos freáticos que provocan la afluencia de agua salada hacia el subsuelo continental, por lo que se mezclan con las reservas de agua dulce. Este fenómeno afecta la calidad del agua y saliniza los suelos al reducir su potencial agrícola.

En 1997, el grupo de investigación internacional financiado por el estadounidense Dan Murphy lo invitó a participar en un proyecto para experimentar en el cultivo de suelos irrigados con agua de mar en Puerto Peñasco y Bahía de Kino, Sonora. Ese fue el primer acercamiento de José Ramón con las plantas halófitas, especies vegetales tolerantes a la sal que crecen naturalmente en zonas semi desérticas, manglares, pantanos y costas.

A partir de la premisa de que todas las plantas de la Tierra tienen antepasados que vivieron únicamente en agua de mar, el grupo de investigación científica se dedicó a experimentar, a través de ingeniería genética, métodos que aumentarían la tolerancia a la sal en plantas que crecen en agua dulce para seleccionar especies que pudieran adaptarse a vivir con agua salada.

El proyecto fue tan ambicioso que derivó en objetivos poco claros que no compartió el ingeniero Noriega, por lo que decidió tomar su propio camino, siempre con la visión de crear alternativas sustentables y amigables con el ambiente. Por el reconocimiento del potencial intelectual del ingeniero, Dan Murphy y otros inversionistas se asociaron con él para fundar una empresa de investigación y desarrollo en agricultura halófitas.

El primer paso fue localizar un nuevo punto para el desarrollo del cultivo, pues en aquella investigación en las costas de Sonora se percataron de que las características agroclimáticas de Puerto Peñasco y Bahía de Kino eran prácticamente las mismas, por lo que sus estudios comparativos no prosperaron. Este resultado motivó al ingeniero Noriega a emprender un viaje de exploración por otras zonas costeras de Sonora, Sinaloa y Baja California.

Como resultado de la exploración y estudio de las características del suelo, el nuevo equipo de investigadores identificó una oportunidad en la Península de Baja California, región que, a pesar de sus condiciones agrestes, se ha convertido en un vergel de la producción de alimentos de especialidad como resultado de la tecnificación del campo. En esas tierras, se cosechan productos poco convencionales, como calabaza estrella, pepino sandía, rábano sandía, así como frutos del bosque, cerezas, tomate cherry y uvas de diferentes especies.



Ante los resultados obtenidos luego del uso del agua de mar en la agricultura, las posibilidades de este sistema se han extendido

Bajo la dirección del ingeniero José Ramón, en el año 2000, iniciaron los trabajos para adecuar los terrenos en dos zonas experimentales: una en San Felipe, Mexicali, al norte del Golfo de California con clima desértico, y otra en Maneadero, Ensenada en el Pacífico, caracterizada por su clima mediterráneo. Los resultados obtenidos fueron satisfactorios para el grupo, pues lograron cultivar hierbas tolerantes al agua marina que utilizaron en proyectos de arquitectura como estrategia para disminuir el consumo de agua dulce.

De este modo, crearon jardines halófitos, empastaron campos de golf y bulevares en zonas turísticas como Puerto Peñasco, Loreto y Los Cabos, y participaron en un proyecto de reforestación del Delta del Colorado y la Sardinera en Mexicali. En paralelo, comenzaron a dominar el cultivo de salicornia, el primer producto alimenticio comercial cultivado en suelo irrigado con agua de mar.

La salicornia es una planta compuesta principalmente por agua y elementos como calcio, magnesio, sodio, potasio y yodo que la convierten en fuente de hidratación corporal y ayuda a reforzar el sistema inmunológico del ser humano. Su textura crujiente es rica en proteínas, vitaminas, hidratos de carbono, ácidos grasos insaturados, buenos para el corazón y necesarios para fortalecer el sistema muscular.

A pesar de que la han clasificado como un súper alimento, no se recomienda la ingesta elevada de salicornia debido a su concentración de minerales. En la gastronomía, la salicornia es más un condimento, pues añade y resalta el sabor de los alimentos. Por tanto, deshidratada y molida, se puede utilizar como sustituto de sal. Esta halófito, conocida como espárrago de mar, se consume en fresco, cocida o salteada. Sus tallos tiernos se añaden como una verdura para acompañar ensaladas, huevos revueltos, paellas o encurtidos. Se combina con pescados, mariscos, y otros productos marinos, ya que aporta un toque salino que resulta atractivo al paladar.

En el nivel internacional, el kilo de salicornia se vende, en promedio, en 20 euros en supermercados de comi-

da orgánica en países europeos, y en algunos restaurantes de Estados Unidos de América (EUA) sirven platillos acompañados de puré de salicornia con precios de entre 9 y 25 dólares (Bright, 2021).

La oportunidad de mercado para la salicornia fue uno de los principales motivos para que el Ing. Noriega decidiera concentrarse en el modelo de negocio, luego de que su socio Dan Murphy murió y el proyecto de jardinería halófito se detuvo a consecuencia de la crisis del mercado inmobiliario de EUA en 2008, que canceló varios proyectos turísticos en la Península.



Después de una serie de viajes académicos por EUA y Europa, el ingeniero Noriega identificó, por un lado, que en los países del Viejo Continente se consume salicornia, pero que ésta sólo está disponible durante el verano; no obstante, los comercializadores al detalle manifestaron interés por ofrecer la planta todo el año. Por otro lado, supo que la competencia se compone de dos agentes principales: recolectores tradicionales en las costas y pequeñas cooperativas de acuicultura en Portugal, Chile e Israel, que no alcanzan a cubrir la demanda constante en el año.

La ventaja competitiva de Saline Seed es que, después de estudiar más de 2 mil especies de salicornia, eligieron producir la variedad *bigelovii*, que se adaptó mejor al terreno, y permitió a la empresa su producción a lo largo del año; por ello, pudieron aprovechar la oportunidad de exportación. El primer país destino fue Holanda y, aunque comenzaron con envíos de entre 4 y 5 kilos, sus clientes abrieron la puerta para establecer relaciones comerciales con Francia, Bélgica y Alemania a donde, en conjunto, envían en promedio tres toneladas semanales de salicornia fresca y venden aproximadamente cinco millones de pesos anuales.

Erick Noriega Tapia, hijo del ingeniero José Ramón, comparte que el principal reto al que se enfrentó la compañía fue la logística internacional. Para resolverlo, fue clave la elección del transporte, pues trasladar un producto fresco, requiere sistemas de refrigeración para que llegue en óptimas condiciones hasta el consumidor final. A esto se sumaron complicaciones de viaje, pues desde el extremo norte de México no es posible el envío de mercancías directo a Europa, por lo que transportan la carga por tierra hasta Los Ángeles y de ahí en avión al país destino.



En la estructura formal de la empresa, intervienen integrantes del núcleo familiar, quienes tienen la responsabilidad de mantener los buenos resultados

En la actualidad, incursionan en el mercado estadounidense y tienen intención de probar la exportación a Asia, pues en países como Corea y Japón se demanda la salicornia y, por el momento, los consumidores dependen de la recolección tradicional de temporada. En México, es muy reciente su comercialización y por el momento está dirigida al comercio digital, pues la demanda es muy baja. No obstante, de acuerdo con Erick Noriega Tapia, se requiere: “contribuir a mejorar la salud de las personas ofreciéndoles un producto con calidad, amigable con el ambiente y a precios accesibles.”

En 2017, toda la familia Noriega Tapia se integró a la empresa. Los hijos del ingeniero poco a poco han tomado las responsabilidades en las diferentes áreas funcionales:

- Irving, ingeniero agrónomo, es el encargado de la producción de campo; su esposa María Luz se encarga de la administración.
- La deshidratación, empaqueo, control de calidad en planta y atención a proveedores son funciones que realiza Paul, químico en alimentos.
- Erick, mercadólogo, es quien se encarga del desarrollo de marca, diseño de empaques, publicidad, relaciones públicas y logística internacional.

En familia, han logrado integrar un equipo multidisciplinario y, junto a otras 8 personas, se complementan para operar 23 hectáreas de cultivo. El producto se comercializa en dos presentaciones: salicornia fresca (80% de sus ventas) y deshidratada (20%); esta última en tres presentaciones bajo la marca Sal Verde: Gourmet (planta entera), polvo (para agregar en alimentos procesados) y salero (para sustituir la sal refinada en la sazón de alimentos en hogares).

Por su parte, el ingeniero Juan Ramón continúa con la investigación de métodos de cultivo de halófitas y agricultura sustentable. Su convicción es generar conocimiento práctico que permita disminuir la huella ambiental de la industria alimenticia y se desarrollen productos saludables a partir de alimentos como la salicornia y otras plantas comestibles tolerantes a la irrigación con agua salada.

Los estudios realizados por los Noriega Tapia han mostrado el potencial de las halófitas tanto en la industria alimenticia al incorporarlas en botanas, pan, galletas y bebidas energizantes en las que

se sustituyen elementos como el sodio y el cloruro de potasio. También han compartido experiencias con otros grupos de investigación que experimentan con el uso de halófitas en materiales para la construcción, producción de biomasa y la producción de forrajes como la alfalfa irrigada con agua marina, entre otras.



El 2020 fue un año complicado para la empresa, pues a pesar de que arrancaron sólidos planes de expansión con la incorporación de nuevos inversionistas, la pandemia por COVID-19 los ha retrasado. No obstante, se dieron cuenta de que son una empresa familiar sólida que priorizó el trabajo de sus colaboradores y mantiene finanzas sanas que les permiten continuar operando. Reflexionan en la importancia de la disciplina y la cautela para trazar planes futuros e incursionar en nuevos mercados y generar fuentes de empleo.

Emprendimientos como Saline Seed nos muestran que los resultados de algunos grupos de investigación permiten poner en marcha iniciativas empresariales que trasladan a la práctica lo que hasta ese momento se quedaba en laboratorios. Se trata de poner a disposición de la sociedad aquellos avances surgidos del trabajo científico de quienes dedican sus carreras a la investigación y que, al dar el salto a la empresa, actúan como motor de transferencia y aportan conocimiento, experiencia y tecnología.

Experimentar y analizar los resultados permite que las ideas de negocio se conviertan en soluciones viables a los problemas sociales y ambientales que nos aquejan. Para iniciar el camino es preciso observar el entorno, profundizar en los temas, sistematizar datos históricos, involucrar a especialistas en los proyectos y plantear rutas de acción concretas para facilitar la toma de decisiones.

Para la familia Noriega Tapia, el futuro llegó hace un tiempo. Por ello, trabajan incansablemente para: “llevar vida y esperanza para todos los lugares del mundo que estén marginados por la salinidad” (Saline Seed, 2021).

Referencias

- Bright (13 de mayo de 2020). Salicornia, a legume that feeds on sea water [Blog] <https://brightboys.org/9621-salicornia-a-legume-that-feeds-on-sea-water.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021). Información por entidad. Baja California. <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/bc/territorio/>
- León Portilla, M. (2003). “Las crónicas coloniales sobre Baja California”, *Arqueología Mexicana*, 62, pp. 56-61.
- Saline Seed (2021). Acerca de. <https://www.salineseed.com/>

Julio César Olvera Hernández

Líder Coordinador de Proyecto de Operación
Secretaría de Educación, Ciencia, Tecnología e
Innovación, CDMX
julioc.olverah@gmail.com

Imágenes: Cortesía de Saline Seed.

Estrategias para realizar compras inteligentes

*Nitzia Vázquez Carrillo
Manuel Díaz Mondragón*

La buena administración es la clave de permanencia y éxito en toda organización que se adapta a su entorno cambiante. Cuidar la salud de sus finanzas es una estrategia que le ofrece estabilidad para actuar con libertad según las circunstancias.

Las crisis son eventos imprevistos y vertiginosos que generan cambios profundos en estructuras económicas, en el sustento familiar, en el de empresas y gobiernos, así como en los mercados. A lo largo de la historia mundial, la sociedad ha atravesado por crisis como las originadas en 1914 y 1936 por las guerras mundiales que devastaron ciudades y causaron millones de muertes. Las crisis en Estados Unidos, en 1929 y 2008, a consecuencia de la debacle financiera ocasionaron desempleo, inflación y pérdidas que afectaron el bolsillo de millones de personas.

En materia de salud, son diversos los ejemplos de afectaciones mundiales: peste negra, viruela, gripe española, virus de inmunodeficiencia adquirida y coronavirus. Este último grupo es el causante de la pandemia que, desde finales de 2019, paulatinamente ha paralizado la economía mundial, cobrado millones de vidas y transformado la manera en que laboramos, aprendemos y nos comunicamos.

Acerca de la COVID-19, aún es mucho lo que desconocemos; no obstante, la humanidad está consciente de las acciones para disminuir su propagación que, junto con los avances tecnológicos, disminuyen los contagios y muertes por el virus. El desarrollo de vacunas fue rápido, y a un año del primer caso en el nivel mun-

dial, Reino Unido, Canadá y Estados Unidos comenzaron con su aplicación. En 2021, el resto de los países iniciaron las jornadas de vacunación con el objetivo de regresar a las actividades presenciales en el mediano plazo.

La historia también nos ha demostrado que de cualquier crisis tarde o temprano se sale –bien o mal librado–, y que todas concluyen. Sin embargo, existe un factor común en cada ejemplo mencionado: la falta de preparación de la sociedad para enfrentarlas y recuperarse en el menor tiempo posible. Si tomamos como eje que el destino existe y que es aquel que construimos, en este artículo compartimos algunas ideas relevantes que permitan a familias y empresas gestionar sus desembolsos de forma inteligente y contribuir a alcanzar una recuperación expedita; asimismo, que sirvan como mecanismo para prepararse para la siguiente crisis que seguramente tendremos que enfrentar.



Foto de Stock.Adobe.com.

Crisis, ingresos y consumo en México

El consumo tiene relación directa con el ingreso, es decir, a mayor ingreso más consumo y viceversa. La crisis de salud de 2020 afectó los ingresos, aunque no en la misma dirección, pues algunas personas ganaron más, otras menos y algunas dejaron de percibir. El problema es que el consumo no puede detenerse por completo porque ello significaría que la sociedad ha dejado de existir.

La pandemia ha cambiado el comportamiento de masa respecto de la conducta y costumbres que cada grupo social tenía previamente. El encierro nos hizo aislarnos de las personas que nos rodean; algunos estuvieron más solos que otros, pero el confinamiento motivó un sentimiento que coartó la libertad individual. Con la llegada de la vacuna, la esperanza de que pronto se pueda salir a consumir libremente se ha fortalecido.

¿Usted qué hará, cómo será su comportamiento cuando llegue ese momento? Las primeras manifestaciones en periodos de relajación de restricciones de movilidad y diversas encuestas parecen dar una respuesta clara y contundente: La gente quiere salir a comprar (ONU, 2020; ABC España, 2020; OECD, 2020). La preferencia por el lugar y lo que se adquirirá es lo que marca una diferencia, algunas personas prefieren los grandes centros comerciales, otros grupos quieren reunirse en restaurantes, algunos más viajarán o acudirán a fiestas y reuniones.

Es un comportamiento económico natural. Como seres humanos debemos satisfacer, en primer lugar, necesidades fisiológicas como la alimentación; resguardarnos del clima, socializar y atender la salud. Durante el confinamiento, estos elementos se atendieron y, a menos que no fuera posible, se limitaron. Por tanto, es claro que se buscará aquello de lo que nos hemos privado, en especial, bienes y servicios

relacionados con el ocio, el lujo y las relaciones sociales. Frente a este escenario, las empresas deberán responder con disponibilidad de productos para satisfacer esta demanda.

Como empresario, es fundamental comprender el comportamiento de los consumidores. La decisión de consumir se toma individualmente, determinada por el nivel de ingreso o riqueza y según estas preguntas básicas: qué y cuánto, cómo y para quién. Las personas adineradas podrán consumir sin mayor inconveniente dado que ganan lo que gastan; en cambio, los pobres en todos los casos gastarán lo que ganan, de tal suerte que estos últimos deben aprender estrategias que les permita no gastar su ingreso antes de volver a percibir más y, en consecuencia, no acumular deudas que perpetúen la pobreza familiar.



Foto de Freepik.com.

Según el Inegi (2018), la Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares (ENIGH) señaló que el promedio de ingreso trimestral por hogar en México ascendió a 53 mil 12 pesos (49 mil 610 pesos fueron de ingreso corriente y 3 mil 401 pesos de percepciones financieras y de capital); si se hace un promedio simple, el ingreso mensual fue de 17 mil 671 pesos. Esta cantidad representa una restricción presupuestaria que impacta en el consumo, por tanto las empresas deben considerar, además de las necesidades, gustos y preferencias, el nivel de ingresos de los consumidores.

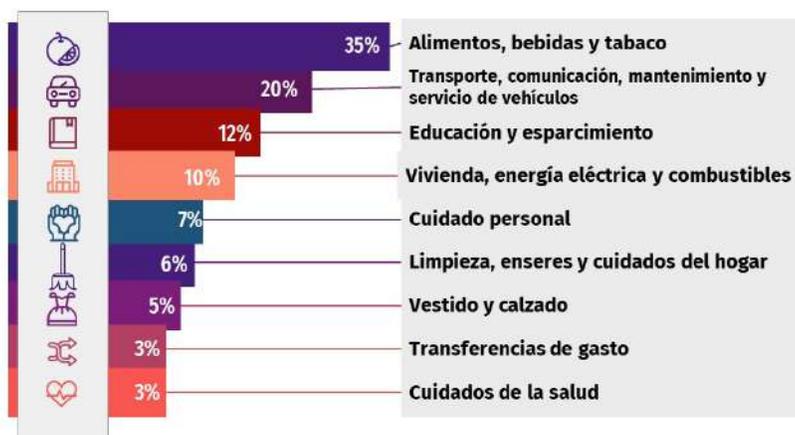
Los resultados de la ENIGH muestran varias desigualdades en la realidad de las familias mexicanas. Por un lado, dan cuenta de la concentración del ingreso entre los ricos, lo que confirma que cada vez hay menos personas con riqueza, y que hay un mayor número de población con niveles muy bajos de riqueza; de manera específica, los hogares en el primer decil tuvieron un ingreso promedio trimestral de 9 mil 113 pesos, lo que equivale a 43 pesos diarios por perceptor, en tanto que en el último decil el ingreso equivale a 166 mil 750 pesos, esto es, aproximadamente 778 pesos diarios por perceptor (Inegi, 2018).

Las prioridades financieras indican la ruta que sigue la salud financiera, tanto de las empresas como de las personas

Los resultados también confirman desigualdad de género, pues los hombres perciben mayores ingresos que las mujeres toda vez que estas últimas ganan en promedio 4 mil 500 pesos mensuales, en tanto que los primeros perciben arriba de 7 mil pesos. También existen desigualdades en relación con la edad, siendo los más jóvenes los que reciben los ingresos más bajos –sin importar el sexo–, aquellos de entre 12 y 29 años ganan un promedio de 3 mil 800 pesos mensuales, en tanto que, el segmento de 40 a 59 años obtiene 8 mil pesos al mes, mientras que los adultos que superan los 60 años ganan en promedio 5 mil 500 pesos mensuales.

En la Figura 1, se muestra la distribución del gasto corriente, y destacan nueve rubros principales. Estas cifras nos permiten asegurar que los hogares mexicanos dedican su ingreso principalmente a la supervivencia y superación, al gastar en alimentación, movilidad y educación. En la prevención, prácticamente no se invierte; de hecho, resulta más importante cuidar el automóvil que la salud. Por tanto, no resulta extraño que una crisis como la presentada en el 2020 cause estragos tan profundos y dañinos en la economía de las personas.

Figura 1. Distribución del gasto corriente en México 2018



Fuente: Elaboración propia con datos de ENIGH (Inegi, 2018).

Estrategias para mejorar las compras de familias y empresas

Las crisis son inevitables. Por ello, sin importar el nivel de ingreso tanto de empresas como de familias, tenemos que prepararnos

para enfrentarlas. Podemos actuar y formarnos hábitos que nos permitan mejorar nuestras finanzas. A su vez, las empresas pueden diseñar estrategias para recuperar sus niveles de venta y administrar flujos de efectivo. Recuerde que la administración financiera es “aquella especialidad que le permite a los responsables de las finanzas tomar en forma óptima decisiones de inversión y financiamiento en función del esquema de funcionamiento del entorno financiero” (Díaz, 2010, p. 5). En este sentido, usted puede convertirse en el mejor administrador financiero de sus recursos.

Actúe según el comportamiento de grupo

La tendencia que naturalmente tenemos las personas de replicar el comportamiento de un grupo puede orillarnos a tomar decisiones basadas en influencias externas e incluso por pánico. Recuerde que cuando la demanda es mayor que la oferta los precios suben. Por ejemplo, al inicio de la pandemia por COVID-19 las personas acudieron a comprar de manera masiva productos como papel de baño, arroz, atún y otros productos enlatados. Estos fueron algunos de los bienes que se agotaron rápidamente, lo que propicio su aumento.

En este contexto, las empresas deben adaptarse y flexibilizar su capacidad productiva, y es necesario que planifiquen la compra de inventario y la variedad de productos para mantener su disponibilidad. Al mismo tiempo, pueden negociar con los proveedores para obtener crédito, y considerar plazos y posibilidad de pagar sin costo financiero adicional. De este modo, apoyarse entre empresarios permitirá continuar el ciclo productivo.

Preste atención al patrón de consumo

Seguir nuestro patrón de consumo ayudará a que realicemos compras anuales que nos permitan mantener el inventario necesario en el

hogar. Para seguir, con el ejemplo del papel de baño, podríamos decir que si diariamente se utilizara un rollo, sería suficiente un paquete de 32 rollos para el consumo de un mes; si el precio fuese de 110 pesos por este producto, tendríamos que destinar 1,320 pesos al año en una sola exhibición. En otros artículos de uso cotidiano, como los de limpieza, también es posible estimar la cantidad anual de compra, tanto en familias como en empresas. Al ser una compra de mayor volumen, se puede negociar las condiciones de pago con los proveedores. De este modo, se programa la adquisición de productos de limpieza e insumos no perecederos.

Utilice el crédito a su favor

¿Sus compras las paga en efectivo o emplea crédito? Nuevamente las preferencias son importantes. Sin embargo, en tiempo de crisis es mejor utilizar el crédito bajo esquemas de diferimiento. Existen diversos establecimientos que ofertan meses sin intereses que van desde 3 hasta 24 meses. Si toma esta opción, es importante que sea disciplinado para pagar puntualmente; sumar a su presupuesto anual el pago de crédito diferido le ayudará a regular el consumo familiar o de la empresa. Lo ideal es que destine menos de 25% de su flujo de efectivo anual al pago de este financiamiento.

Canales alternativos de venta y formas de pago electrónico

En la última década, en el nivel nacional se impulsó el acceso, tanto de las familias como de las empresas, a más servicios financieros como parte de una política de inclusión. De tal manera que, tener una cuenta de ahorro y línea de crédito puede ser útil particularmente en momentos como los que vivimos por la pandemia.

La oferta bancaria es amplia y diversos segmentos de la población pueden acceder a ella. Para las personas que perciben bajos ingresos, instituciones como el Banco del Bienestar les ofrece la apertura de cuenta con mínimo 50 pesos; también pueden asociarse a cooperativas de ahorro y crédito. Para las empresas, resulta fundamental contar al menos con una cuenta bancaria que también les permita genera un historial en el sistema financiero; el uso de medios de pago electrónico es importante para ofrecer ventas en línea mediante páginas Web, aplicaciones o incluso vía telefónica con pago electrónico.

Finalmente, las crisis seguirán, pero no hay que angustiarse, lo indicado es planear estrategias de actuación. Por ello, establezca objetivos financieros claros y procure realizar consumos de modo frugal, metódico e inteligente. Como emprendedor considere el

comportamiento de su segmento de clientes y las tendencias del mercado para anticipar estrategias acordes. No tema al crédito ni al cambio ni a la innovación; más bien, busque posibilidades electrónicas para ofertar y recibir pagos, e invierta en su formación y en nuevos conocimientos.

Referencias

- Díaz, M. M. (2010) *Administración financiera; técnicas para mejorar las finanzas de su empresa*. México. Gasca.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018). Encuesta Nacional de Ingreso Gasto de los Hogares. <https://www.inegi.org.mx/temas/ingresoshog/>
- Organización de las Naciones Unidas (2020). Iniciativa Spotlight en México. <https://www.onu.org.mx/iniciativa-spotlight/>
- ABC España (2020). Encuesta sobre las nuevas restricciones adoptadas ante COVID. España. <https://sevilla.abc.es/andalucia/sevi-nuevas-medidas-covid.html>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2020). Respuestas políticas de las ciudades al COVID-19. Francia. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/respuestas-politicas-de-las-ciudades-al-covid-19-12646989/>

Dra. Nitzia Vázquez Carrillo

Academias de Finanzas y Economía
Facultad de Contaduría y Administración,
UNAM
niva.carrillo@yahoo.com.mx

Dr. Manuel Díaz Mondragón

Presidente del Instituto de Asesoría en
Finanzas Internacionales
iafimexico@yahoo.com.mx

Cómo elegir la asesoría universitaria

Rodrigo García León
Consuelo Millán Valenzuela

El mundo académico –junto con el de la investigación– acompaña al de los emprendedores desde diversas aristas para ofrecerle soluciones, estrategias y alternativas encaminadas a mejorar sus decisiones de negocio. Aquí hay un acercamiento concreto de la asesoría a las Pyme.

Tras la pandemia por COVID-19, las pequeñas y medianas empresas han sufrido ajustes que las llevaron a tomar decisiones drásticas como el recorte de gastos, entre ellos la nómina: 19.1% de las empresas en México redujo la remuneración a los trabajadores, mientras que 15.4% disminuyó las prestaciones laborales (Inegi, 2020). Asimismo, han limitado sus compras para adquirir sólo lo indispensable para llevar a cabo las operaciones y cumplir con los compromisos comerciales adquiridos. Esto a su vez afecta el flujo de capitales en el nivel mundial.

La Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 (Inegi, 2020) permite conocer el panorama en los meses recientes. Señala que 91.3% de las empresas mexicanas disminuyó sus ingresos; de éstas, 72% manifestó que fue a causa de la baja demanda de productos y servicios durante el distanciamiento físico en 2020. En la Figura 1, se muestra algunos indicadores en relación con las acciones que implementaron las empresas en México.

Figura 1. Acciones de las empresas frente al impacto económico generado por la pandemia en 2020.



	Empresa		
	Grande	Mediana y Pequeña	Micro
Pérdida de ingresos	36%	88%	92%
Reducción de remuneraciones y/o prestaciones a los trabajadores	42%	21%	19%
Reducción de personal	22%	19%	15%

Fuente: Elaboración propia con datos de Inegi (2020).

Las microempresas mexicanas son las entidades que registran el mayor porcentaje en la pérdida de ingresos; no obstante, son el bloque que menos reducciones de personal, remuneraciones y/o prestaciones aplicaron. Por el contrario, las grandes empresas registran el mayor porcentaje de reducciones a pesar de que sólo un tercio de ellas registró pérdida de ingresos en 2020.

Para enfrentar la situación económica, las empresas deben aplicar nuevas estrategias que frenen las pérdidas y poco a poco recuperen su posición en el mercado. Contar con el apoyo de un asesor puede facilitar la toma de mejores decisiones en el negocio. Las universidades, como instituciones generadoras de conocimiento y formación de profesionistas especializados, son una excelente opción para encontrar al asesor adecuado.

Así, con la convicción de apoyar a la sociedad en tiempos de crisis, las instituciones de educación superior en México han puesto en marcha múltiples programas de asesoría y capacitación, dirigida principalmente a las pequeñas y medianas empresas (Pyme). A continuación, se esboza algunos de ellos.

Universidad Nacional Autónoma de México

La Facultad de Contaduría y Administración creó el Hospital para Pymes, un programa que aporta soluciones prácticas a problemas empresariales derivados de la pandemia por COVID-19. Por medio de conferencias, cursos y talleres, orientación a empresarios, cápsulas, charlas y publicaciones diversas, comparten temas financieros, fiscales, administrativos y de mercadotecnia con aquellas personas que buscan mantener su negocio e incluso iniciar el propio como estrategia de autoempleo. Todas las actividades son gratuitas.



Collage con imagen de Pexels en Pixabay.

En febrero de 2021, la máxima casa de estudios de México firmó un convenio de colaboración con la Asociación de Empresarios de Iztapalapa (AEI) para promover las actividades productivas en la demarcación y sus zonas de influencia comercial, así como el desarrollo de programas para la capacitación, asesoría y difusión de la cultura empresarial entre las organizaciones que integran la Asociación. Cabe resaltar que el convenio abre la puerta para que los estudiantes de diversas disciplinas realicen servicio social y prácticas profesionales en alguna de las empresas afiliadas a la AEI.

Red de Instituciones de Educación Superior del estado de Aguascalientes

Un grupo de institutos tecnológicos y universidades –entre ellos el Instituto Politécnico Nacional y la Universidad Autónoma de Aguascalientes– unieron sus capacidades de orientación profesional para brindar servicios de asesoría gratuita por medio de la plataforma

virtual SOS Rescate Empresarial. El contacto inicial entre las empresas y las instituciones se realiza por medio de un *chat* en el que diagnostican la problemática empresarial a resolver. Luego de recabar la información, el grupo coordinador asigna a un asesor especialista que apoyará paso a paso a los empresarios en la solución y toma de decisiones.

Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

En sus 26 *campus*, esta institución abrió virtualmente sus puertas a las Pyme para que el cuerpo académico las apoye durante su adaptación a los nuevos patrones de consumo y creen nuevos modelos de negocios. Por su parte, el Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera de esta institución emite consejos sobre resiliencia, creación de fondos de ahorro, inversión y consumo local, además recomienda mantenerse informado de los acontecimientos que puedan afectar las operaciones en las empresas.



Foto de Stock.Adobe.com.

Universidad Anáhuac México

Para las Pyme del occidente de México, existe el Programa AcelerAndo Jalisco, una iniciativa de Philip Morris México, la Universidad Anáhuac México –a través de su Aceleradora de Negocios AcelerA– y la Fundación Wadhvani. Su objetivo es contribuir a la reactivación económica de Jalisco y la resiliencia de las empresas al ofrecer un programa de consultoría especializada e intensiva –aproximadamente seis meses– para la estabilización de ingresos y coordinación de la fuerza laboral.

La elección de la asesoría oportuna depende de las cualidades de cada Pyme y de la detección de sus necesidades

En el programa, también participan asesores de agencias como Deloitte y Ernst & Young. Las Pyme tienen acceso a capacitación a distancia, *webinars* exclusivos, sesiones de *networking* empresarial, así como un seguimiento personalizado de apoyo integral para fortalecerse y enfrentar la crisis. Los servicios son gratuitos.

Universidad Iberoamericana

A inicios del año 2019, la institución presentó el programa MiPyme Ibero, un servicio de consultoría especializada en áreas como diseño, comunicación, sistemas financieros y contables; propiedad intelectual, estudios de mercado, talento humano y análisis nutrimental en alimentos. Luego de realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa, los consultores trabajan junto a los empresarios la estrategia para mejorarla y ponen en marcha su ejecución; finalmente, evalúan los resultados.

Elija la mejor opción para su empresa

Entre las múltiples propuestas de valor que ofrecen las universidades, elegir la adecuada para su negocio puede resultar complejo y en ocasiones la gran cantidad de información que emiten suele ser abrumadora al momento de tomar decisiones en su empresa. Por ello, le compartimos cinco criterios para que pueda analizar mejor las ofertas.

Localización geográfica de la institución

Actualmente, este criterio quizá tenga poco peso en su decisión, pues las medidas sanitarias limitan el traslado, y las instituciones educativas, hasta junio de 2020, no han retomado actividades presenciales. No obstante, de seguir con un programa de asesorías, es posible que deba trasladarse a la entidad educativa o, bien, su asesor deba realizar visitas a sus instalaciones para verificar que las actividades se realicen de acuerdo con el plan. Lo reco-

mendable es vincularse con una universidad local para tener contacto cercano en la asesoría. Si lo que busca es capacitación, amplíe el radio para conectarse con otras latitudes vía Internet.

Perfil profesional de los asesores

Los asesores universitarios son parte de la plantilla académica de cada entidad, por lo que es relevante indagar acerca de las asignaturas que imparten, las líneas de investigación en las que trabajan y sus publicaciones en revistas, diarios y libros. También considere indagar acerca de su orientación empresarial en los planes de estudio de las carreras económico-administrativas.

Estructura y método del programa

Profundice en los objetivos y alcance de los programas de asesoría universitaria. Esto le dará la pauta para determinar si la oferta puede ayudarle a concretar planes previos o, bien, iniciar la planeación para mejorar el desempeño. Identifique las etapas en las que se presta el servicio de asesoría, el tiempo estimado en el que se completa el programa y los requisitos que debe cumplimentar. Comenzar la reestructura requiere: un diagnóstico para identificar las áreas de oportunidad; planteamiento de alternativas de solución; planeación de las actividades a realizar; control y evaluación de los resultados.



Foto de Stock.Adobe.com.

Monto de inversión

Frente a la situación actual, y como parte de su compromiso social, las instituciones de educación superior ofrecen asesoría gratuita o con algún descuento; sin embargo, cubrir estos costos no es el único concepto por el que pagará. Realice un presupuesto en el que incluya las horas de trabajo que dedicará usted y su equipo al programa, los materiales que utilizarán, los traslados de ser necesarios, algunos requerimientos tecnológicos y los costos asociados a la implementación de las estrategias de mejora. Son tiempos difíciles por lo que debe administrar sus recursos de forma eficiente.

Tenga toda la información a la mano

Tome en cuenta que encontrar la solución al problema que se plantea es parte del trabajo conjunto, por lo que requiere que su empresa tenga claro el objetivo al acercarse a un programa universitario, así como algunos planteamientos predefinidos que facilitarán conocer sus intereses y necesidades, como: programa de trabajo, roles, presupuesto, relaciones contractuales, responsabilidades y capacidades del capital humano, entre otros.

A pesar de que algunos de estos programas de asesoría existen desde hace algún tiempo, la crisis del último año impulsa a que las Pyme se vinculen a instituciones de educación superior, como audiencia de las transmisiones de mesas, conferencias y charlas o mediante el contacto con asesores para poner manos a la obra en la reactivación económica. Recuerde que antes de tomar una decisión debe contar con toda la información posible para caminar con pasos firmes y llegar lejos.

Referencias

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas. México. <https://www.inegi.org.mx/programas/ecovidie/2020/>

Rodrigo García León

Licenciatura en Contaduría
Facultad de Contaduría y Administración,
UNAM
rodrigo508garcia@gmail.com

Mtra. Consuelo Millán Valenzuela

Secretaría de Vinculación
Facultad de Contaduría y Administración,
UNAM
cmillan@unam.mx

Retos para las escuelas privadas en la nueva realidad

Sandra García Guzmán

Uno de los sectores donde se replicó con intensidad los efectos económicos de la actual pandemia es el editorial. En consecuencia, y ante el evidente regreso a las aulas, ahora las instituciones educativas deben explorar alternativas digitales para la lectura.

Con una población de más de 126 millones de habitantes, México es la segunda economía más grande en Latinoamérica, después de Brasil. Si hablamos de la importancia de algunos sectores económicos, una de las industrias que por años ha sido relevante en nuestro país es la industria editorial, reconocida tanto por su calidad y profesionalismo, como por su importancia económica en el nivel internacional.

México es uno de los mercados editoriales más atractivos en los que se puede invertir. En 2018, la industria de la edición de libros, periódicos y revistas fue valuada en 1.2 mil millones de dólares, con un crecimiento anual promedio de 14.8% en número de títulos, y crecimiento a doble dígito interanual en las ventas de formatos digitales (ProChile, 2020).

No obstante, la situación actual de la industria editorial mexicana se enfrenta a retos importantes vinculados a la falta de interés por la lectura y el acceso limitado a libros, especialmente en las zonas apartadas de los centros poblacionales. Además, la piratería acapara 10% del mercado nacional, a pesar de los esfuerzos de las autoridades para impedir la distribución de materiales que violan los derechos de propiedad intelectual (ProChile, 2020).

De acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (Caniem, 2021) la producción y el comercio del libro en México –si se considera a las personas morales que editan y comercializan– registran una facturación neta anual ligeramente superior a los 250 mil pesos, y cada empresa editorial publica al menos dos títulos por año.

Si observamos las estadísticas de 2015, el panorama de la comercialización de la industria editorial privada fue favorable, pues vendió 147 millones de ejemplares, con una facturación neta de 10 mil 288 millones de pesos (precios corrientes). En comparación con el 2019, se registró un decremento de 16% respecto de las ventas, que significó una disminución de 24 millones de ejemplares en cuatro años. Si bien hubo un incremento en el total de millones de pesos, éste obedece a los costos de producción e inflación del 3 por ciento (Arzoz, Setzer y Schulz, 2020).



Imagen de Instagram FOTOGRAFIN en Pixabay.

En la comercialización del libro, un factor importante es el canal de distribución. Actualmente, de acuerdo con Arzoz y otros (2020) existen tres canales:

- Cerrado. Ventas de gobierno, escuelas o ventas privadas, que representa 49.4% de la venta total.
- Abierto. Librerías, autoservicios, expendios, ferias e Internet, con 46.5% de participación en las ventas.
- Extranjero. Libros para exportación, con un 4.1% de la venta total de las editoriales.

Respecto de la temática, las publicaciones más vendidas en México son libros de texto para la educación básica; así, en conjunto, las publicaciones para secundaria y primaria sumaron 47 millones 900 mil ejemplares, en los seis años recientes, con ingresos aproximados de 4 mil 404 millones de pesos (véase Tabla 1).

Tabla 1. Venta de publicaciones por temática e ingresos generados en México 2014-2020

Temática	Millones de ejemplares	Millones de pesos
Educación básica mercado abierto	18.9	3,303
Enseñanza inglés mercado abierto	6.2	1,414
Literatura, ficción y temas afines	10.7	1,258
Infantiles y juveniles	20.3	1,242
Texto de secundaria gratuito	29.0	1,101
Salud y desarrollo personal	3.8	428
Economía, finanzas, empresas y gestión	1.8	324
Sociedad y ciencias sociales	1.6	281
Libros religiosos	10.9	255
Lenguas	6.4	235
Estilo de vida	1.5	166
Programa Nacional de Inglés	6.1	159
Biografía e historias reales	1.0	126

Fuente: Elaboración propia con datos de Arzoz, Setzer y Schulz, 2020.

El sector editorial frente la pandemia

En el primer trimestre del año 2020, el confinamiento por la pandemia implicó cambios graduales en el nivel mundial, y la industria editorial no fue la excepción; con la cancelación de múltiples ferias y el cierre de las librerías de cadena y locales, se generó una caída de 88% del total de ventas. Como resultado, el decrecimiento estimado de la industria editorial mexicana, en 2020, fue de -9%; con una variación de la venta de libros en los puntos de venta al 17 de octubre de 2020 de -25% (Alcalá, Arzoz, Rodríguez y Uribe, 2020).

Frente a esta situación, la industria editorial se vio obligada a impulsar su estrategia de *e-commerce*, y puso a disposición de los

lectores obras en formato digital y envíos de obras impresas. Además, se priorizó la oferta de novedades y lanzamientos con el fin de aumentar el catálogo disponible en sus portales de venta *online*.

La cuarentena obligó al público a buscar nuevas actividades para ocupar su tiempo libre en casa; una de ellas fue la lectura por medio de dispositivos digitales, mientras que, en el sector educativo, los profesores realizaron grandes cambios en sus programas de trabajo, además de ofrecer nuevos materiales en formato digital que fueran útiles en el aula virtual. Fue entonces cuando las editoriales comenzaron a buscar nuevas estrategias de venta y promoción. González (2020) presenta algunas de estas estrategias surgidas durante el confinamiento del 2020.

Con el cierre indefinido de lugares de reunión social como las escuelas, la educación se vio severamente afectada, pues no se contaba con una estrategia clara ni programas educativos acordes a esta situación. Apenas una aproximación al impacto generado deriva de considerar que, en América Latina y el Caribe, el cierre de escuelas afecta a más de 156 millones de estudiantes, y a cerca de mil 500 millones en el nivel mundial (Noticias ONU, 2020).

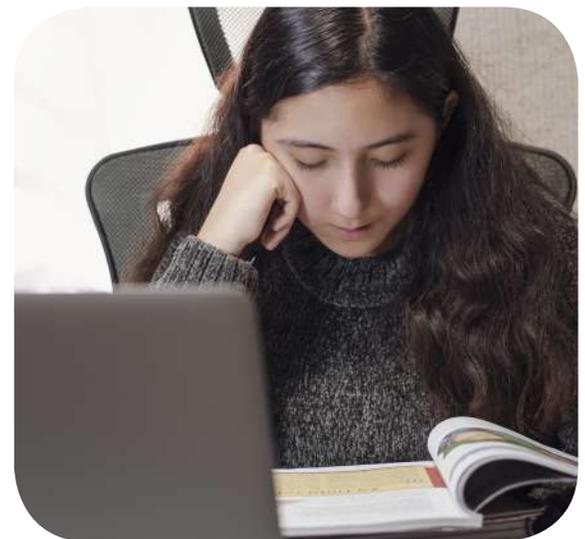


Foto de Stock.Adobe.com.

El 24 de agosto del 2020, millones de estudiantes regresaban a clases de manera virtual en México; sin embargo, la deserción fue de alrededor de dos millones de estudiantes, equivalente a 36.3% de la matrícula, afirmó Alfredo Villar Jiménez, presidente de la Asociación Nacional de Escuelas Particulares y Asociación Nacional para el Fomento Educativo. En particular, se estima que la deserción de alumnos de nivel básico equivale a 35% de las 48 mil 500 matrículas existentes, lo que pone en riesgo a 40% de las plazas de los casi 485 mil trabajadores de la educación en el sector privado (Carvajal, 2020).

Las escuelas privadas enfrentan un nuevo reto

A pesar de que muchos padres de familia, por situaciones de desempleo o problemas económicos para cubrir las colegiaturas, optaron por inscribir a sus hijos en escuelas públicas, las instituciones de educación privadas aún buscan la manera de retener y apoyar a la comunidad estudiantil y a sus familias.

Es así como las escuelas privadas están en la búsqueda de nuevas alternativas de enseñanza y materiales didácticos adecuados para lograr una educación a distancia con el nivel y exigencia demandados por los estudiantes y sus familias. Esto abre una ventana de oportunidad para las editoriales que deberán presentar nuevas estrategias que apoyen estas medidas.



Foto de Stock.Adobe.com.

La industria editorial mexicana experimentará cambios notables, y en alianza con las escuelas debe hallar mecanismos para enfrentar nuevos escenarios

En el pasado, existieron programas que impulsaron no sólo la educación, sino también la industria editorial, como el Programa Nacional de Lectura (2002), las Bibliotecas del Aula (2012), así como la Estrategia Nacional de Lectura (2019). Estos programas se basan en tres ejes: el formativo (contribuir a generar hábitos de lectura), el material (propone conseguir la disponibilidad de los materiales de lectura) y el persuasivo (resignificar en el imaginario colectivo el hecho de la lectura) (Gobierno de México, 2019).

Alcalá y otros autores (2020) coinciden en que, a pesar de que conocemos la importancia de la lectura en el aprendizaje y como hábito durante la infancia y la adolescencia, los programas de gobierno son insuficientes y lamentablemente no están avanzando para alcanzar sus objetivos. No obstante, la lectura, en la educación presencial o a distancia, es parte esencial de la formación y planes de estudio; por ello, es necesario contar con materiales de apoyo que las editoriales mexicanas publican.

Las editoriales independientes, a pesar de los retos de negocio que enfrentan, constituyen una oferta atractiva, basada en un catálogo de obras educativas especializadas. La alianza entre estas editoriales podría generar una biblioteca digital propia enfocada a satisfacer la demanda de contenido en escuelas privadas, por lo que se contaría con herramientas que refuercen y avalen la calidad educativa.

En México, las editoriales independientes se distinguen por su libertad de publicar a autores emergentes que generen y compartan conocimientos en temas particulares; tienen una oferta editorial buena y con calidad, pues cuidan con mayor esmero y exactitud cada parte del proceso, promoviendo una cultura editorial diferente e innovadora. Editoriales como Almadía, Taller Ditoria, Trilce, entre muchas otras, cubren las expectativas de los programas de lectura de nivel primaria, por lo que podrían vincularse con colegios particulares para aportar en la práctica de la lectura.

Con una inversión menor a la de una producción de libros impresos, la propuesta del libro digital, frente a las nuevas generaciones, se torna oportuna para satisfacer la demanda de opciones innovadoras para la educación a distancia y de los consumidores que utilizan la tecnología como principal medio de lectura. Es preciso

desarrollar contenidos interactivos para cautivar el interés en los alumnos que buscan recursos de mayor calidad que respalden sus estudios y den ese diferenciador que la educación privada ofrece a las familias. De esta manera, la biblioteca digital se convierte en una alternativa de solución ante el problema de la baja de inscripciones en el sector de la educación privada y de las ventas de las editoriales independientes.

Referencias

- Arzoz, J., Setzer H. y Schulz, M. (1 de diciembre de 2020). *Panorama de la industria editorial en México y el mundo. Diálogos de la industria*. Feria Internacional del Libro de Guadalajara 2020. <https://youtu.be/KL9yg4Vzk0I>
- Alcalá, C., Arzoz, J., Rodríguez, A. y Uribe I. (01 de diciembre de 2020). *La industria editorial en números. Diálogos de la industria*. Feria Internacional del Libro de Guadalajara 2020. https://youtu.be/UDNwVAI_2Bc
- Carvajal, O. (7 de agosto de 2020). Escuelas privadas: 17 mil en riesgo de cerrar y perder dos millones de alumnos. *La Razón*. México. <https://www.razon.com.mx/mexico/escuelas-privadas-17-mil-riesgo-cerrar-perder-dos-millones-alumnos-400551>
- Gobierno de México (26 de junio de 2019). Presentación de las Acciones de la Estrategia Nacional de Lectura. Gobierno de la Ciudad de México. <https://www.gob.mx/presidencia/articulos/presentacion-de-las-acciones-de-la-estrategia-nacional-de-lectura-206658>
- González L., I.V. (septiembre-octubre de 2020). Tiempo de cambiar la industria editorial mexicana. *Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*, 185. Facultad de Contaduría y Administración. http://emprendedores.unam.mx/contenido.php?id_revista=47
- Noticias ONU (26 de marzo de 2020). Más de 156 millones de estudiantes están fuera de la escuela en América Latina debido al coronavirus. <https://news.un.org/es/story/2020/03/1471822>
- ProChile, Ministerio de Relaciones Exteriores (2020). *Estudio Sector Editorial en México*. https://issuu.com/prochile3.0/docs/estudio_editorial_prochile?fr=sZDJKOTE5NDg0Nzk

Mtra. Sandra García Guzmán

Especialidad en Mercadotecnia
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
ggsandr@hotmail.com

Revierta la cancelación de sellos digitales

Rodolfo Jerónimo Pérez

Por diversas situaciones, podrían suspenderle el uso de sellos digitales, indispensables para la rendición de cuentas ante la autoridad fiscal. Conozca el proceso que debe seguir para recuperarlos, así como las medidas preventivas más convenientes para evitar una posible cancelación.

Todos los contribuyentes, sean personas físicas o morales deben cumplir con la obligación constitucional de pagar contribuciones; esto requiere realizar trámites ante la autoridad fiscal, como inscripción en el registro federal de contribuyentes, tener un domicilio fiscal, generar una contraseña y obtener su firma electrónica o *e-firma*, por mencionar algunos. Además, debe cumplir con la presentación de declaraciones, avisos, solicitudes de devolución, entre otras obligaciones.

Actualmente, existe la obligación generalizada de emitir comprobantes fiscales digitales, por las actividades realizadas, mediante un Certificado de Sello Digital (CSD), que se genera a partir de la *e-firma*, y con el que el Servicio de Administración Tributaria (SAT) garantiza la autenticidad de los comprobantes fiscales emitidos por el contribuyente.

Cabe mencionar que los CSD tienen una vigencia de cuatro años a partir de su generación, y existen diversas causales por las que pueden quedar sin efectos; algunas de ellas derivan de operaciones realizadas directamente por el contribuyente o por su propia voluntad. Entre estos casos destacan los siguientes:

a) Cuando el propio contribuyente a través de la aplicación Web CertiSAT solicite la revocación del CSD.

- b) Por fallecimiento de la persona física titular del certificado. En este caso la revocación debe solicitarla un tercero legalmente autorizado, adjuntando el acta de defunción.
- c) Por disolución, liquidación o extinción de la Sociedad, en cuyo caso, el liquidador es quien deberá presentar la solicitud de revocación del CSD.
- d) Por la fusión de Sociedades, en cuyo caso deberá presentar el aviso la Sociedad que subsista.
- e) En caso de escisión, es decir, cuando una Sociedad, al dividir su patrimonio en dos o más partes con el fin de transferirlas a Sociedades formadas o para su creación, desaparece. En este caso, la cancelación la podrá solicitar cualquiera de las Sociedades escindidas.
- f) Por transcurrir el plazo máximo de vigencia –cuatro años– del CSD.
- g) Por pérdida o inutilización por daños del medio electrónico en el que se contengan los certificados.

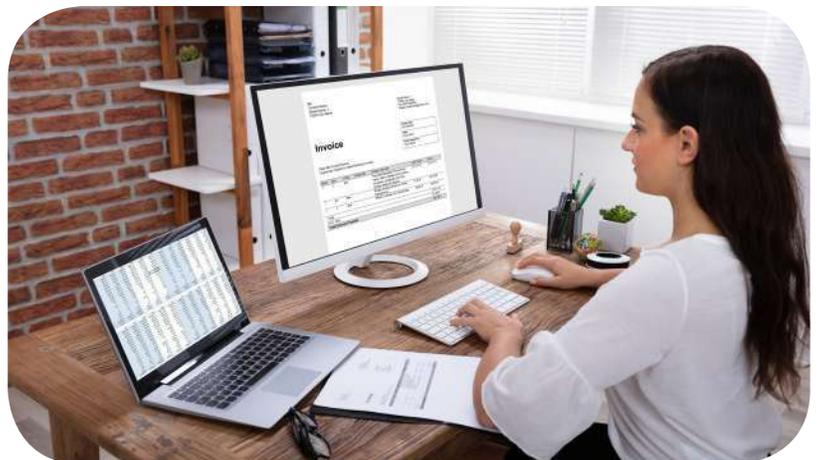


Foto de Stock.Adobe.com.

Existen otros casos en los que la revocación de los CSD no depende de la voluntad del contribuyente o son consecuencia natural de las operaciones realizadas. Éstos pueden ser suspendidos temporalmente o cancelados en virtud del ejercicio de las facultades de comprobación del SAT, como una forma o medio de coerción para presionar a los contribuyentes en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. Esto le genera graves problemas al contribuyente, ya que además de no poder facturar a sus clientes, tampoco podría expedir recibos de nómina a sus trabajadores, deteniendo así sus operaciones.

En este sentido, el Código Fiscal de la Federación (CFF) establece que previo a la cancelación del CSD, la autoridad fiscal podrá restringir temporalmente el uso de estos, cuando se dé alguno de los siguientes supuestos:

- a) El contribuyente omitió presentar la declaración anual transcurrido un mes posterior a la fecha en que se encontraba obligado a hacerlo, conforme a las leyes, o bien, de dos o más declaraciones provisionales o definitivas consecutivas o no consecutivas.
- b) El contribuyente no es localizado o desapareció durante el procedimiento administrativo de ejecución.



Foto de Stock.Adobe.com.

- c) En ejercicio de las facultades de revisión del SAT, el contribuyente no sea localizado en su domicilio fiscal, desaparezca durante el procedimiento, desocupe su domicilio fiscal sin presentar el aviso correspondiente, se ignore su domicilio, o bien, se tenga conocimiento de que los comprobantes fiscales emitidos se utilizaron para amparar operaciones inexistentes, simuladas o ilícitas. Se detecte que se trata de contribuyentes que celebraron alguna operación con un contribuyente incluido en los listados publicados por el SAT como empresas presuntamente facturadoras de operaciones simuladas y que, transcurrido un plazo de 30 días, no hubieran acreditado ante la autoridad fiscal la efectiva adquisición de los bienes o recepción de los servicios, o en su caso de haber corregido su situación fiscal.
- d) Se detecte que el contribuyente declara ante la autoridad un domicilio fiscal que no cumple con los requisitos previstos en el CFF. Es importante mencionar que, en el caso de personas morales, se considera domicilio fiscal el local donde se encuentre la administración principal de su negocio. En el caso de personas físicas que realicen actividades empresariales, su domicilio fiscal será el local donde se encuentre el principal asiento de sus negocios y, en caso de no realizar actividades empresariales, será considerado su domicilio, el local que utilice el contribuyente para el desempeño de sus actividades. De esta manera, cuando los contribuyentes declaren un domicilio fiscal que no corresponda con las características mencionadas, correrán el riesgo de que la autoridad fiscal pueda, en cualquier momento, suspender sus CSD.
- e) Se detecte que el ingreso declarado, así como el impuesto retenido por el contribuyente –manifestados en las declaraciones de pagos provisionales, retenciones, definitivos o anuales– no coincidan con los asentados en los comprobantes fiscales digitales, expedientes, documentos o bases de datos que lleven las autoridades fiscales, tengan

en su poder o a las que tengan acceso.

- f) La autoridad fiscal detecte que los medios de contacto registrados por el contribuyente en el buzón tributario no son correctos o auténticos.
- g) Detecten la comisión de una o más de las conductas infractoras relativas a las obligaciones prevista en el CFF en materia de avisos al Registro Federal de Contribuyentes, infracciones relacionadas con la obligación de pago de contribuciones, de presentación de declaraciones, avisos o expedición de constancias; o bien, infracciones relacionadas con la obligación de llevar contabilidad, y la conducta sea realizada por el contribuyente titular del Certificado de Sello Digital.

Cabe señalar que, derivado de cambios significativos en los procedimientos, la suspensión implica una pausa temporal en el uso del CSD, como una medida de presión hacia el contribuyente para que se acerque a la autoridad y aclare su situación. Así, tan pronto el contribuyente entre en contacto con la autoridad, se posibilita que el CSD vuelva a ser útil, en tanto se resuelve de fondo las observaciones que originaron la suspensión.

¿Cómo reactivar los CSD?

El propio Código Fiscal de la Federación señala que cuando a un contribuyente se le restrinja temporalmente el uso del CSD para la expedición de comprobantes fiscales digitales por Internet podrá presentar, en un plazo no mayor a 40 días hábiles, una solicitud de aclaración a través del Portal del SAT, con el fin de subsanar las irregularidades detectadas o, en su caso, desvirtuar las causas que motivaron la aplicación de tal medida, aportando las pruebas necesarias.



Foto de Stock.Adobe.com.

Es posible que en un plazo no muy largo, la autoridad, mediante la presentación de los documentos correspondientes, le permita usar sus CSD

Es importante presentar de inmediato la solicitud de aclaración –al día siguiente del envío de la solicitud– para que el SAT restablezca el uso del CSD, perjudicando lo menos posible las operaciones del contribuyente. Asimismo, la autoridad fiscal deberá emitir la resolución correspondiente en un plazo máximo de diez días, contados a partir del día siguiente de recibir la solicitud. En tanto la autoridad fiscal emite la resolución, permitirá el uso del CSD para la expedición de comprobantes fiscales digitales. La resolución que al efecto se emita será notificada al contribuyente mediante el buzón tributario.

Una vez presentada la solicitud existe la posibilidad de que la autoridad fiscal requiera, mediante el buzón tributario, información o documentación adicional. Este requerimiento se comunicará dentro de los siguientes cinco días a la presentación de la aclaración. El contribuyente contará entonces con un plazo máximo de cinco días para solventar esta solicitud, contados a partir de la fecha en que surta efectos la notificación.

El CFF señala la posibilidad de que el contribuyente solicite, por única vez, una prórroga de cinco días adicionales para presentar la información requerida, que se entenderá concedida de facto, siempre que la solicitud se realice dentro del plazo que tiene el contribuyente para contestar el requerimiento de información. Cuando el contribuyente no aporte los datos, información o documentación requeridos, inclusive con la extensión por la prórroga, se tendrá por no presentada su solicitud.

Tanto la presentación de pruebas y solicitudes, como la obtención de respuestas por parte de la autoridad fiscal, se realiza a través del buzón tributario disponible en el sitio Web del SAT. Por lo tanto, el contribuyente debe verificar que su firma electrónica o *e-firma* se encuentre vigente, pues ésta es el medio de autenticación en el buzón.

Evite la cancelación definitiva de los CSD

Es fundamental presentar todas las pruebas, documentos y, en su caso, corregir la situación fiscal del contribuyente, pues de agotarse el procedimiento de aclaración, y que no se hayan subsanado las irregularidades detectadas por la autoridad o se desvirtúen las causas que motivaron la restricción temporal del CSD, se procederá con su cancelación. Cabe mencionar que el CFF prevé dos causales de cancelación adicionales dirigidas a contribuyentes específicos:

- a) Empresas que presuntamente Facturan Operaciones Simuladas (EFOS). Se trata de empresas que emiten comprobantes fiscales sin contar con los activos, infraestructura o personal para enajenar los bienes y/o prestar sus servicios. De no acreditar en tiempo y forma, ante la autoridad fiscal, que cuentan con infraestructura, activos y personal, las empresas son incluidas en la lista del Artículo 69-B del Código Fiscal de la Federación.
- b) Empresas enlistadas en el noveno párrafo del Artículo 69-B Bis del CFF, que no hubiesen desvirtuado la presunción de transmitir indebidamente pérdidas fiscales.

Una vez efectuada la cancelación del CSD, el contribuyente tendrá la posibilidad de solicitar un nuevo CSD, mediante la presentación de un caso de aclaración en el portal SAT. En la aclaración se argumenta, por escrito, la solicitud del desbloqueo del CSD, adjuntando la información que se considere pertinente, así como el oficio recibido por el contribuyente donde se dejó sin efectos su CSD.

En un plazo de cinco días hábiles posteriores al envío de la aclaración, el contribuyente dará seguimiento a su solicitud en el portal SAT para verificar si existe algún

requerimiento de información adicional; en ese caso, contará con un plazo de 10 días hábiles para entregarla. De no entregarse, será necesario ingresar nuevamente la solicitud.

Vale la pena destacar que el trámite se realiza de forma electrónica, vía buzón tributario. Sin embargo, si la información o documentación que integra los elementos probatorios con los que el contribuyente pretenda desvirtuar o subsanar las irregularidades, sea de gran volumen y no sea posible su envío a través del buzón tributario, se deberá entregar ante la autoridad que emitió el oficio por el que se dejó sin efectos el CSD o ante la oficina del SAT más cercana al domicilio del contribuyente, presentando escrito libre en el que se haga referencia al oficio y al caso de aclaración ingresado.

Medidas para reducir el riesgo de cancelación

La suspensión del CSD o que la autoridad lo deje sin efectos puede traer consecuencias graves para los contribuyentes, por lo que es importante que se adopten medidas para reducir el riesgo y, en caso de encontrarse en esta situación, tomar medidas de remediación, como:

1. Cumplir en tiempo y forma con la presentación y entero de los pagos de contribuciones, sean estos mensuales, provisionales o declaración anual. Una medida eficiente para asegurarse que está al corriente, es obtener cada mes la opinión positiva en el cumplimiento de obligaciones fiscales en el portal SAT.



Foto de Stock.Adobe.com.

2. Verificar que el domicilio fiscal se encuentre debidamente actualizado ante la autoridad fiscal y, en su caso, realizar las actualizaciones correspondientes.
3. Verificar periódicamente que los proveedores de bienes y servicios con los cuales se tiene relación no se encuentren en los listados de EFOS.
4. Conciliar los ingresos declarados e impuestos retenidos enterados, contra los comprobantes fiscales y demás información contable.
5. Revisar que los datos de contacto del buzón tributario se encuentren debidamente actualizados.
6. Verificar que se cumpla, en tiempo y forma, con las obligaciones en materia de avisos al Registro Federal de Contribuyentes y llevar la contabilidad de las operaciones, entre otros.

Finalmente, a pesar de que hay una gran cantidad de aspectos que se deben tomar en cuenta para iniciar un proceso de aclaración y solicitud para continuar utilizando el CSD, lo mejor que puede hacer el contribuyente es realizar sus operaciones diarias con estricto control en materia de expedición de comprobantes fiscales. La prevención evitará que deba resolver problemas de operación por la posible suspensión o, peor aún, cancelación del Certificado de Sello Digital.

C.P.C. Rodolfo Jerónimo Pérez

Integrante de la Comisión Técnica Fiscal
Colegio de Contadores Públicos de México
r.jeronimo01@gmail.com

Garantice las operaciones al priorizar la ciberseguridad

Armando Moisés Bernal Kaiser

Las Pyme no están exentas de los ciber ataques informáticos. Para evitarlos, y garantizar a sus clientes la protección de sus datos, contrate los servicios de un especialista en sistemas de seguridad. Esta inversión le brindará tranquilidad y certidumbre.

En las empresas, además de activos tan importantes como la materia prima, la maquinaria y el talento humano, existe un activo de vital importancia: la información. Ésta se concibe como datos interrelacionados que, en conjunto, refieren las cualidades de un objeto, suceso o persona. Son datos sensibles referentes a sus procesos de producción, características de sus proveedores, clientes, volumen de ventas, contabilidad, así como información bancaria. No contar con la suficiente protección para estos datos podría desencadenar problemas financieros, administrativos y hasta la pérdida total del patrimonio.

Mientras más digitalizada se encuentre la empresa, más competitiva será. Sin embargo, una pérdida de datos le hará mucho daño. De acuerdo con lo que señala el estudio Cost of a Data Breach Report 2020 realizado por IBM Security, la pérdida de información relevante para las Pyme puede significar su cierre en 6 meses.



Foto de Stock.Adobe.com.

La pandemia de COVID-19 ha tenido un tremendo impacto en la forma en que muchas organizaciones hacen negocios, especialmente porque una gran parte del personal trabaja desde casa, lo que origina mayor demanda de videoconferencias, aplicaciones en la nube y recursos de red. Por tanto, se debe tomar las precauciones necesarias para manejar datos en forma segura.

La agencia de ciberseguridad Alestra (2021) reporta que, en la primera mitad del 2020, hubo una pandemia cibernética en México con un total de 3.1 mil millones de intentos de ciberataques. Tal parece que las clases en línea y el trabajo remoto a causa de la COVID-19 ha reactivado el interés de ciberdelincuentes por irrumpir en la vida de empresas y personas. Muchos de los ataques son controlados por antivirus y sistemas de ciberseguridad, pero ¿qué pasa con las empresas que no cuentan con ellos?

Ciber ataques en las Pyme

En la actualidad, es muy común que las Pyme sean presa de la ciberdelincuencia, aunque pudiera pensarse que no contar con sistemas conectados a Internet sería la solución para librarse de este problema, esto es imposible, pues un gran porcentaje de nuestras actividades personales y laborales dependen de una conexión a Internet.

Existen personas que cometen delitos, valiéndose del anonimato, a través de programas informáticos (*ransomware*). Su acción principal consiste en bloquear el acceso a la información de la empresa, y causan pánico y caos entre los colaboradores; para su liberación, los ciberdelincuentes exigen una cantidad de dinero. Hace unos años, esto solía ser común en grandes organizaciones; no obstante, con el uso masivo de herramientas como los celulares inteligentes, los ataques llegaron a las Pyme.

De filtrarse información sensible, ésta queda en manos de cualquiera. Ha pasado una y otra vez desde el inicio del Internet que los delincuentes encuentran alguna puerta trasera o falla en la encriptación del código y/o bases de datos y tras un ataque descargan la información de los usuarios. Bancos, tiendas virtuales, buscadores de Internet y hasta los sistemas de la administración pública son víctimas de este tipo de ataques. De suceder, la confianza de los consumidores queda en riesgo y la empresa afectada puede terminar con demandas por negligencia.

La consultora Willis Towers Watson (2018) estimó que 83% de las empresas mexicanas, en el año 2018, fueron víctimas de ciberataques por lo menos una vez al año, y sólo 30% de ellas tenía un plan para protegerse. En tanto que las pérdidas a consecuencia de ciberataques fueron de 1.5 millones de dólares y se estimó que, en el año 2019, el costo total anual por delito cibernético en la economía mundial fue mayor de los 2 billones de dólares.

En la Tabla 1, se identifica a los principales agentes atacantes de acuerdo con la motivación y objetivos que persiguen y al sector de la población que atacan.

Tabla 1. Principales características de los ciber ataques

Agente atacante	Motivación/Objetivo	Víctimas		
		Sector Público	Empresas	Ciudadanos
Agencias de investigación públicas	Buscan una posición estratégica y/o geopolítica	Ciber espionaje político	Ciber espionaje industrial	
Organizaciones criminales	Buscan un beneficio económico		Robo, publicación o venta de información	
			Manipulación de información	
		Disrupción de sistemas		
		Toma de control de sistemas		
		Propaganda y reclutamiento		
Ciber activistas	Motivación ideológica	Robo y publicación de información		
		Disrupción de sistemas		
Ciber vándalos	Evidenciar vulnerabilidades, explotar la piratería, diversión, reto.	Disrupción de sistemas		
Agencias de investigación privadas	Buscar información de valor o secretos profesionales de la competencia.	Disrupción de sistemas		

Fuente: Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (2019).

Willis Towers Watson (2018) calculó que 58% de los riesgos cibernéticos se debe a negligencia o actos mal intencionados de los propios trabajadores. En el caso de que su empresa este adoptando medidas de seguridad, es importante mantener informado al personal, de lo contrario puede caer en actos que afecten los procesos. También tome en cuenta que manejar un mayor volumen de información confidencial de los clientes, a su vez, aumenta las pérdidas en caso de ser víctima de un ataque cibernético, pues se puede caer en violaciones a la ley y debe pagar multas.

Blinde su empresa

Asegurar a los clientes, proveedores y personal que la información es tratada con confidencialidad e integridad debe ser el principal objetivo de su plan de protección, por ello incluya métodos como detección de ubicación, verificación de dos pasos con múltiples dispositivos y personal capacitado para vigilar el estado de los sistemas y transferencia de información.

Añada a su equipo de trabajo profesionales de los sistemas que cuenten con conocimientos técnicos acerca de seguridad de la información. Confirme que el área de tecnologías de la información de su empresa, conozca los procesos de otras áreas, lo que le facilitará la comunicación de mensajes de prevención y protocolos para mitigar riesgos, además ayudará a que la expresión de inquietudes, necesidades o requerimientos técnicos de los demás colaboradores sean atendidas con respuestas claras y precisas.

Al asegurar sus datos y los de sus clientes, estará cumpliendo con el mandato que al respecto exige la autoridad

Profesionales de la Informática, Ciencias de Datos o Tecnologías de la Información son los más indicados para realizar las tareas de seguridad, pues están preparados no sólo para realizar las estrategias integrales de ciberseguridad, sino que también tienen la capacidad para satisfacer las necesidades tecnológicas y hacer eficientes los procesos con sistemas ágiles, entre otras.

Si requiere de asesoría para el diseño e implementación de sistemas de ciber seguridad, puede apoyarse de otras Pyme especializadas en ello. En México, existe una amplia oferta de servicios de consultoría en tecnología, sistemas en general y en diversos mecanismos de seguridad de la información. Para elegir la mejor opción, calcule el presupuesto que destinará a este fin; tome en cuenta la opinión de otros clientes; solicite las referencias profesionales, así como las capacidades técnicas del personal que brindará la asesoría.

En cuanto al marco legal, cumplir con las disposiciones oficiales para el tratamiento de datos es un factor que debe incluir en el plan de seguridad. En México, la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares establece en sus artículos 6 y 7 que los responsables en el tratamiento de datos personales deben cumplir con los principios de licitud, consentimiento, información, calidad, finalidad, lealtad, proporcionalidad y responsabilidad en el manejo de la información de terceros. Los datos personales se deben recabar y tratar de manera lícita, por lo que la obtención y tratamiento de datos no debe hacerse a través de medios engañosos o fraudulentos (Cámara de Diputados, 2010).

En la contingencia epidemiológica es necesario que toda organización tenga a la mano la información para que los empleados puedan manejarla fuera de sus instalaciones; sin embargo, esto debe hacerse con seguridad y limitando la movilidad para prevenir el riesgo de duplicar datos, eliminar parcial o totalmente la información, el *hackeo* de los equipos de cómputo o la alteración maliciosa de datos.

Trabajar en la nube y colaborativamente es una alternativa en esta situación, por lo que, si opta por ella, incorpore un programa de capacitación para que los empleados aprendan a usar los sistemas y conozcan los protocolos de seguridad. Asegúrese que el plan de protección antivirus cubra también la información que se encuentre en la nube.

Como una estrategia para organizar el trabajo se sugiere nombrar a una persona responsable de los archivos; ella decidirá quién puede editar o sólo consultar documentos y bases de datos en la nube; también se encargará de hacer un respaldo por lo menos dos veces a la semana (si se manejan datos financieros, se recomienda respaldar los archivos diariamente). Implemente claves de ingreso para cada empleado, con eso podrá identificar quién realizó alguna operación inválida, borró datos o extrajo archivos sin permiso.

Al generar las claves de acceso tome en cuenta que una buena contraseña debe tener por lo menos de ocho a diez caracteres usando mayúsculas, minúsculas, números y algún carácter especial. Es común que las personas anoten esta información en papeles que luego pueden extravíar; para evitarlo, lo mejor es tener un respaldo digital gestionado por el personal de sistemas.

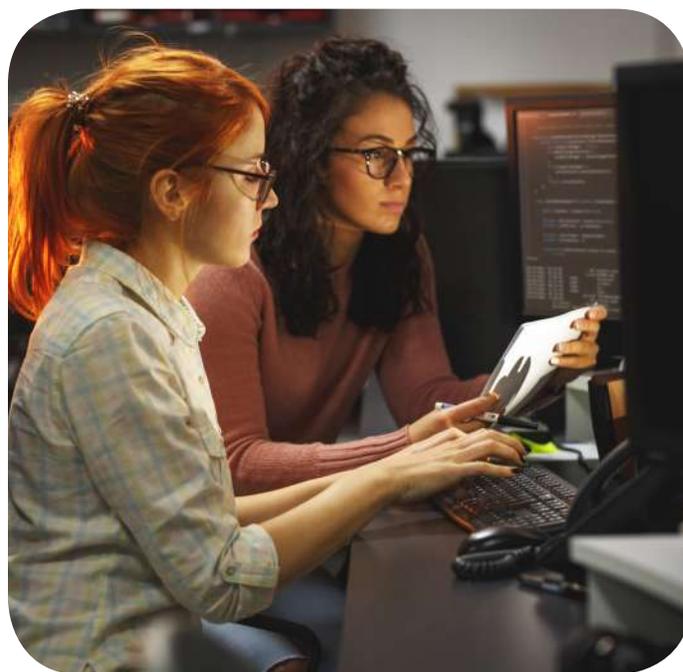


Foto de Stock.Adobe.com.

En cuanto a información sensible, como la financiera, los datos bancarios de clientes o proveedores, deben cifrarse. El cifrado permite, mediante un programa informático, que se altere la información utilizando una clave que la hace incomprensible, sólo quien tenga esta clave podrá descifrar la información. Existen programas de uso libre para cifrar información; por ejemplo, Windows puede hacerlo sin instalar un programa en su computadora.

Las acciones mencionadas le ayudarán a conseguir la tranquilidad y seguridad para salvaguardar la información de su empresa, continuar con las operaciones a distancia y preservar su patrimonio.

Referencias

- Alestra (25 de febrero de 2021). ¿Cómo podría afectar un ciberataque a tu empresa? Blog. <https://www.alestra.mx/blog/como-podria-afectar-un-ciberataque-a-tu-empresa>
- Cámara de Diputados (2010). Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPDPPP.pdf>
- Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (2019). *Riesgo Cibernético y Ciberseguridad. Documento de Trabajo 181*. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/478193/181.-_Riesgo_Cibern_tico_y_Ciberseguridad_2019.pdf
- IBM Security (2020). Cost of a Data Breach Report. Servicios IBM. <https://www.ibm.com/downloads/cas/RZAX14GX>
- Willis Towers Watson (2018). Riesgo Cibernético México. <https://www.willistowerswatson.com/-/media/WTW/Insights/2018/12/riesgo-cibernetico-2018-wtw.pdf>

Mtro. Armando Moisés Bernal Kaiser

Coordinador Académico de Informática
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
abernal@fca.unam.mx

En este número de *Emprendedores* 190

La importancia de la comunicación para crear una cultura participativa

Las experiencias positivas del personal, derivadas de su participación en equipos y en la toma de decisiones, generan una cultura organizacional donde se favorece el reconocimiento a la labor de sus integrantes y contribuye al mejoramiento de su desempeño.

La sustentabilidad se construye en comunidad

El cambio para mejorar la relación de los seres humanos y su entorno inicia en el ámbito familiar con acciones al alcance de todos. Continúa en los espacios comunes que habitamos, a través de grupos comunitarios que actúan como agentes de la transformación.

DR Soluciones Agrícolas: tecnificación a partir de la licitación pública

Hugo Sánchez innova y adecua sistemas de riego en campos de cultivo gracias a su vasta experiencia. Él y sus asociados presentan ofertas que cumplen con las licitaciones públicas. Con apego a la legalidad, triunfa y contribuye a la tecnificación del campo.

Tendencias de consumo pospandemia: las Pyme en la vanguardia

Debemos reflexionar acerca de cómo se han modificado las actividades que realizábamos cotidianamente y, quizá, principalmente en el consumo. Aquí se exponen algunas acciones de emprendedores mexicanos quienes responden a las nuevas condiciones con ideas que muestran su capacidad de adaptación.

Saline Seed: Ciencia y negocios

Esta empresa familiar, gracias a que su fundador ha realizado investigación rigurosa, logró emprender un agronegocio a partir del riego con agua de mar. La innovación es determinante en su devenir, así como la experimentación en el cultivo de salicornia.

Estrategias para realizar compras inteligentes

El contexto actual exige del emprendedor una actitud inteligente y la toma de decisiones bien informadas. El retorno a las tiendas puede volverse inquietante si no cuenta con un método para abastecerse y responder a la demanda. Cuide esos detalles con acciones sencillas.

Cómo elegir la asesoría universitaria

Durante la pandemia las universidades han sido un acompañante fundamental para las Pyme. A través de programas de asesoría y capacitación han apoyado a las empresas que lo necesitan en diversos ámbitos para que puedan transitar hacia la nueva realidad.

Retos para las escuelas privadas en la nueva realidad

La industria editorial mexicana, como otras tantas, padeció los estragos provocados por la COVID-19. En el ámbito académico, su relación con las escuelas privadas –enfrentadas a adaptar sus programas al sistema a distancia– dependerá de su oferta didáctica y pedagógica.

Revierta la cancelación de sellos digitales

No cumplir con las exigencias fiscales presenta la posibilidad de cancelación de sellos digitales. Pero, una vez cancelados, la misma autoridad contempla entre sus reglamentos métodos que reviertan la decisión, y aquí se describen, así como las acciones de prevención.

Garantice la operación al priorizar la ciberseguridad

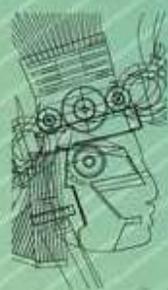
Las bondades de la tecnología terminan cuando por descuido, falta de prevención o sistemas de seguridad débiles, roban nuestra información. Asesorarse o, mejor aún, incorporar a la empresa a un experto en ciberseguridad garantiza que se ofrezcan servicios que generen confianza.



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