

# Corazón Verde: comercio justo con sororidad

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



Inversión al paso de las ventas:  
aprende *Bootstrapping*

Pyme de la pospandemia:  
¿presencial, virtual o híbrida?

Participación de las mujeres en el emprendimiento social

# 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

**Dr. Alfredo Sánchez Castañeda**  
Abogado General

**Dr. Luis Álvarez Icaza Longoria**  
Secretario Administrativo

**Dra. Patricia Dolores Dávila Aranda**  
Secretaria de Desarrollo Institucional

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

**Dr. William Henry Lee Alardín**  
Coordinador de la Investigación Científica

**Dra. Guadalupe Valencia García**  
Coordinadora de Humanidades

**Dra. Rosa Beltrán Álvarez**  
Coordinadora de Difusión Cultural

**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

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

**Mtra. Silvia Berenice Villamil Rodríguez**  
Jefa de la Licenciatura en Administración

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

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

**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

**Mtro. David Álvarez Vicente**  
Secretario Administrativo

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

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

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

**Mtro. Emeterio Roberto González Barrón**  
Secretario de Vinculación

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

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

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

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

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

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

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

**Lic. Francisco Martínez García**  
Jefe del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

**Lic. José María Herrera Aguilar**  
Coordinador 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

**Mtra. Yuriria Sánchez Castañeda**  
Subjefa de la División de Educación Continua



# El correo del lector

*Estimados editores, mi nombre es Eduardo Velázquez Rojas, y soy estudiante de los últimos semestres de Administración en la UNAM. En años recientes, he emprendido diversos proyectos comerciales como una estrategia de autoempleo. Luego de leer el artículo "Negocios que no son negocios", reflexioné acerca de mi práctica de negocios y acerca de la informalidad en la que opera gran parte de los proyectos de autoempleo en nuestro país. Mi objetivo, luego de graduarme, es emprender en el sector de tecnología y telecomunicaciones; no obstante, me interesa promover la formalización de los negocios en la zona sur de la Ciudad de México, donde vivo. Como estudiante universitario, ¿cómo puedo contribuir a la formalización de los negocios en esta gran urbe? Un saludo cordial.*

Estimado Eduardo, te felicitamos por el espíritu emprendedor que reflejas. Estudiantes como tú hacen de nuestra Universidad un motor de transformación social. Como señala el artículo que consultaste, la apertura de un negocio es una vía para alcanzar el bienestar, pues, en un entorno de desigualdad social, el acceso al empleo es limitado y el autoempleo es una opción para obtener ingresos casi inmediatos.

Es común que al iniciar un negocio se opere en la informalidad, pues no siempre se cuenta con el capital para constituir legalmente una empresa o, bien, las personas que forman parte de la iniciativa carecen de conocimientos acerca de la administración. En el año 2021, el Inegi publicó que 90.18% de las personas que no tienen ningún nivel de escolaridad, y 80.03% de las que terminaron la primaria, se mantiene con operaciones dentro de la informalidad. Este porcentaje disminuye conforme aumenta el grado de escolaridad de las personas.

Autoemplearse es el inicio de una carrera en los negocios; sin embargo, para que una persona avance en la ruta debe asumir la responsabilidad de formalizar las relaciones con sus grupos de interés, así podrá transformar el objetivo de supervivencia económica por el de crecimiento empresarial, pues podrá alcanzar nuevos segmentos de mercado, acceder a fuentes de financiamiento, mantener al talento humano y alcanzar la calidad en su oferta.

Como universitario, te formas para ser un profesionalista de excelencia especializado en la administración de organizaciones, con el compromiso de aportar a la sociedad una visión integral de los negocios y del emprendimiento como un acto de responsabilidad social y económica que genera empleos y mejora la calidad de vida de las familias. Es común que este efecto pase inadvertido por las personas que buscan autoemplearse para satisfacer una necesidad de ocupación y de ingreso, por lo que vale la pena que compartas tus conocimientos y acerques información valiosa a las personas interesadas en mejorar su práctica de negocios o deseen alcanzar nuevos clientes. Estamos convencidos de que, una vez iniciado, tu emprendimiento dará buenos resultados en poco tiempo.

# En el número 196

6

**Talento humano**  
**Diez aptitudes de los colaboradores en una empresa holocrática**

Sandra Herrera Rodríguez

10

**Consultorio legal y fiscal**  
**Acuerdos laborales para mejorar las relaciones de trabajo**

Dorín Cecilia Flores Mondragón

14

**Tecnología, innovación y competitividad**  
**Pyme de la pospandemia: ¿presencial, virtual o híbrida?**

Tomás Rosales Mendieta

19

**Finanzas y economía**  
**Inversión al paso de las ventas: aprenda *Bootstrapping***

Néstor Mario Álvarez Rodríguez

23

**Las empresas hablan**  
**Corazón Verde: comercio justo con sororidad**

Areli Flores Santana  
María del Rosario Vazquez Jaramillo

29

**Emprendimiento social**  
**Participación de las mujeres en el emprendimiento social**

Sair Alejandra Martínez Hernández



34

**Ventas y mercadotecnia****De la conversación nace el amor: conozca a sus clientes**

Brigitte Hayde Treviño Hernández

Joel Ramírez Cruz

38

**Consultorio legal y fiscal****Identificación, protección y crecimiento de activos intangibles**

Alberto Manuel Castañeda Niebla

42

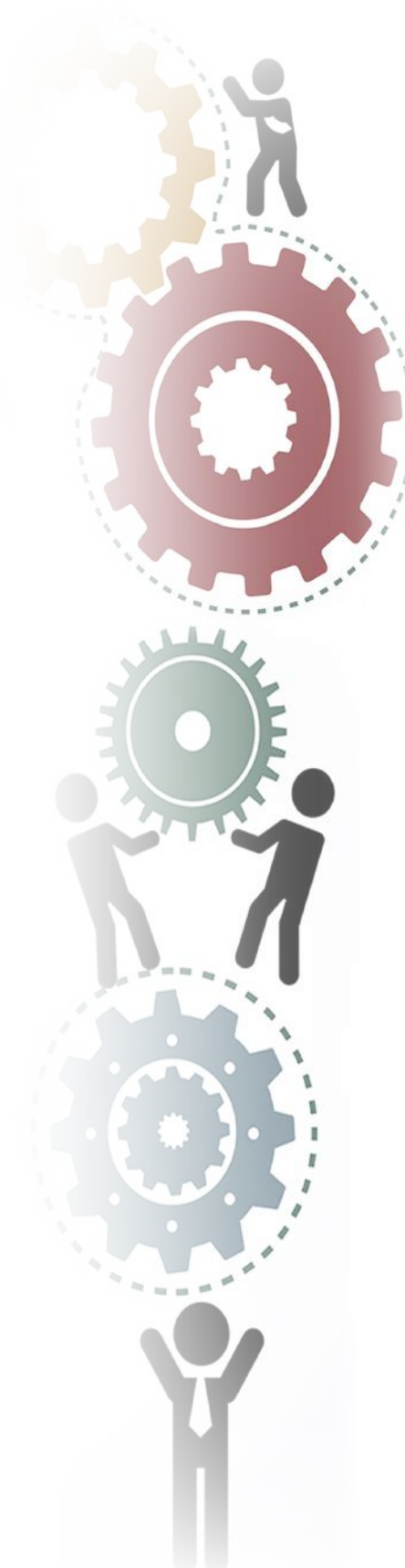
**Ventas y mercadotecnia****En busca de la hazaña: recuperar el ecoturismo en México**

Jazmín Morales Pérez

46

**Informática administrativa****Descifre el código QR y promocióne su negocio**

Gibrán Erick Flores Chávez



# Diez aptitudes de los colaboradores en una empresa holocrática

*Sandra Herrera Rodríguez*

Las nuevas condiciones del entorno requieren empresas con estructuras organizacionales flexibles que agilicen la colaboración entre áreas funcionales. A través del método conocido como holocracia, podrá diseñar una estructura que le permita potenciar las aptitudes de su personal para alcanzar los objetivos de manera eficiente.

¿Alguna vez ha pensado en una empresa en la que no existen jefes y en donde todas las personas son responsables de la toma de decisiones? La holocracia es una forma de organización en la que la autoridad y la responsabilidad de las decisiones son distribuidas de forma horizontal, sin que haya jerarquía de gerencia. Para diseñar su estructura desde esta orientación, es necesario que comience por identificar las aptitudes que los colaboradores deben poseer para trabajar en una organización holocrática.



Foto de Kampus Production en pexels.

## Metodología ágil: holocracia

La inmediatez de los cambios que demanda la sociedad en sus productos y servicios y las actuales condiciones de incertidumbre social y económica, dan paso al diseño de estructuras organizacionales más flexibles, tales como la holocracia. Masacón y otros (2018) mencionan que la holocracia es un nuevo sistema de gestión para un mundo que cambia rápidamente, y que incluye la renuncia a los títulos de trabajos tradicionales para que el personal desempeñe múltiples tareas en lugar de un trabajo específico. Robertson (2013) propone la holocracia como un procedimiento para dirigir y gobernar las organizaciones de forma ágil, pensando en éstas como un todo autónomo y autosuficiente.

Por lo tanto, podemos decir que la holocracia es una metodología ágil para la gestión de las organizaciones, en la que se elimina la estructura jerárquica de poder para buscar la autosuficiencia de cada uno de los colaboradores que la conforman. Además, las organizaciones con holocracia asumen la responsabilidad de la información que generan como su principal herramienta de trabajo.

La estructura holocrática es vista como un modelo de organización horizontal, gestiona-

do a partir de la colaboración y la distribución equitativa del poder. De acuerdo con Terlato (2019), sirve para desarrollar organizaciones capaces de demostrar importantes resultados de gestión y de respuesta para adaptarse a los actuales contextos; asimismo, promueve la autogestión, el autocontrol y la responsabilidad.

En organizaciones con estructura basada en jerarquías, existe una autoridad, los colaboradores tienen un puesto asignado, funciones estrictas y la toma de decisiones es vertical, mientras que en la estructura holocrática los colaboradores tienen diferentes roles simultáneos, son revisados constantemente y toman decisiones de forma horizontal, de ahí la importancia de que el personal cuente con diversas aptitudes para desarrollar cada rol en circunstancias específicas.

Terlato (2019) apunta que en la holocracia cada persona es propietaria de su tarea y evita utilizar mecanismos de manipulación, como los ejercidos por jefes que buscan sus propios intereses. El conjunto de la empresa, al participar de las actividades y toma de decisiones, promueve la diversidad e inteligencia colectiva, y destruye el desinterés de personas que consideran que las responsabilidades sólo recaen en otros, especialmente sus jefes.

### Aptitudes de los colaboradores en una empresa holocrática

Peter F. Drucker (2014) dijo que se debe aprender a dirigir en situaciones donde no se tiene autoridad de mando, es decir, donde no se controla ni se es controlado. Sin embargo, la dirección de una empresa no debe caer en el caos ni en el vacío de autoridad; por el contrario, se debe planear y dirigir las actividades de tal forma que los colaboradores sepan con claridad las funciones que deben desempeñar, así como las líneas de comunicación.

En una estructura holocrática, es fundamental que el trabajo de las personas se organice de

acuerdo con el proceso de gestión de proyectos para delegar las responsabilidades en aquellos colaboradores que tienen mejores aptitudes para desarrollar con eficiencia las actividades planeadas. Por otra parte, en la holocracia, las principales aptitudes que deben desarrollar los colaboradores se resumen en la Figura 1.

Figura 1. Aptitudes del personal en una empresa holocrática



1. **Autoconocimiento.** Aptitud de una persona para identificar claramente sus conocimientos teóricos y técnicos, actitudes y habilidades, así como su actuar ante diversas situaciones. Un colaborador debe ser capaz de responder a las preguntas, ¿cuáles son mis aptitudes? y ¿cuáles son mis limitaciones? El autoconocimiento permite conformar redes de colaboración que traspasan las limitaciones y permiten aprovechar las aptitudes de los colaboradores.
2. **Responsabilidad propia.** Una persona debe ser capaz de asumir las consecuencias positivas o negativas de sus actos, así como de buscar soluciones concretas y asertivas. Son colaboradores que buscan una responsabilidad propia sin esperar que alguien le demande resultados.
3. **Auto proyección.** Es indispensable que las personas que colaboran en una empresa con estructura holocrática tengan un plan de vida y carrera, es decir, que tengan claridad de a dónde quieren llegar, en dónde quieren estar y a dónde deberán dirigirse. Los colaboradores deben trabajar en su proyección sin esperar que la organización lo haga por ellos, pues son responsables de su crecimiento y desarrollo dentro y fuera de la organización.



4. **Asumir diversos roles.** De acuerdo con la planeación de cada proyecto en la empresa, los colaboradores deberán tomar diversas responsabilidades y fungirán como negociadores, planificadores, desarrolladores; recibirán y emitirán retroalimentación en cada etapa de los procesos. Deben ser conscientes de que en la mayoría de los proyectos se les asignará un rol distinto, por ende, sus actividades cambiarán constantemente.
5. **Toma de decisiones en equipo.** Se refiere a la apertura que deben tener los colaboradores para discutir hechos y resultados con otras personas, de forma respetuosa y con escucha activa. Cada persona debe informarse acerca de las características y objetivos del proyecto para participar de forma consiente y responsable en la toma de decisiones en equipo. El resultado de la discusión serán acuerdos basados en avances y en el cumplimiento de objetivos del proyecto, con respeto al tiempo y a los recursos con los que se cuenta. Briggs (2014) considera que tomar decisiones por consenso permite convertir a las personas de una comunidad en un grupo estable, armonioso y con buenas relaciones.



Foto de Farhan Alkhaled en pexels.

## *La búsqueda del crecimiento organizacional parte de iniciativas de los colaboradores y culmina con decisiones en equipo*

6. **Iniciativa para aportar ideas.** Los colaboradores deben estar dispuestos a compartir con el equipo de trabajo sus conocimientos, experiencias e información sin necesidad de ser solicitados. Deben aportar su creatividad para proponer soluciones, rutas de acción y de colaboración. Compartir ayuda al crecimiento de la organización, por lo que es indispensable socializar los aprendizajes, conocimientos e información de cada proyecto.
7. **Interpretación y comprensión.** Es importante que los colaboradores descubran el sentido profundo del trabajo en equipo, de la toma de decisiones consensuada, de los roles que asumen, así como de las actividades que realizan, los recursos técnicos de los que disponen y la información que fluctúa en la empresa. Esto permitirá que los proyectos se desarrollen con base en el conocimiento de lo que acontece dentro y fuera de la organización e ir un paso adelante.
8. **Comunicación eficaz.** Éste es un requisito fundamental en la holocracia, pues deben estar comunicados en todo momento. Que los colaboradores tengan conocimiento e información de los proyectos y sus procesos requiere de una comunicación estrecha y permanente entre ellos. Para conseguir el cumplimiento adecuado de sus funciones, es necesario que todo el personal maneje los mismos conceptos, tengan una expresión clara y sencilla de sus ideas, así como orden de ideas para transmitir mensajes que se interpreten de forma correcta. En la empresa, debe existir un ambiente de cordialidad y confianza para que las personas expresen dudas, su incertidumbre y aclaren cualquier punto del proyecto en el momento que corresponda, con la finalidad de minimizar errores en los procesos y cumplir con las actividades en tiempo y forma.
9. **Colaboración.** Las personas que forman parte de una empresa deben facilitar la información, co-



nocimiento y procesos a sus compañeros de proyecto y clientes; para ello, es necesario que estén inmersos en cada proceso, que conozcan la estructura de la organización, las funciones de cada puesto, los objetivos de la empresa y sus proyectos, así como el tiempo que conlleva el desarrollo de las actividades.

- 10. Experiencia de trabajo en equipos multidisciplinarios.** Como en las organizaciones con estructura holocrática los roles cambian constantemente, es importante contar con equipos multidisciplinarios para sobrepasar las limitaciones de los colaboradores y aprovechar las aptitudes de cada persona.

Peter Ducker (2014) combina una aguda comprensión de las fuerzas socioeconómicas con una percepción práctica de la forma en que los dirigentes pueden convertir la turbulencia en oportunidad. Para lograrlo, es fundamental que cada colaborador tenga acceso a la información completa acerca de la organización y sus proyectos, además de relaciones dentro y fuera de la organización para facilitar su trabajo y la atención a los clientes. Tener iniciativa conlleva a asumir la responsabilidad de nuestras acciones y a reconocer las limitaciones para decidir cuáles realizar y cuáles no.

## Referencias

- Drucker, P.F. (2014). *La administración en una época de grandes cambios*. México: Debolsillo.
- Masacón, M.R.H., Aristega, J.E.M. y Mayorga, D.C.E. (2018). Holocracia: Transformación interna para la gestión. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. VI, noviembre. <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/510>
- Robertson, B. (2013). *Holocracia. Un nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio*. Edición 2015. Madrid, España: Empresa Activa.
- Terlato, A. N. (2019). *Modelos de gobierno de tipo horizontal, una perspectiva frente a los sistemas jerárquicos clásicos*. Serie Documentos de Trabajo. 692. Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina, Buenos Aires. <https://www.econstor.eu/handle/10419/203832>

### Mtra. Sandra Herrera Rodríguez

Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración  
saherrera@fca.unam.mx

# Acuerdos laborales para mejorar las relaciones de trabajo

*Dorín Cecilia Flores Mondragón*

Para que la pérdida de empleos fuera menor durante la pandemia por la COVID-19, las condiciones laborales de miles de personas en nuestro país quedaron al margen de la ley. Aunque existen acuerdos internos válidos entre patrones y empleados, es vital que ambas partes conozcan sus responsabilidades y derechos.

**P**or todos es conocida la difícil situación que, desde hace dos años, atraviesa la humanidad, y seguimos sin saber cuándo podremos erradicar este virus que nos ha afectado de manera significativa. Entre los principales aspectos en los que ha impactado al ser humano, están los siguientes.

**La rutina.** Teníamos ya marcada una pauta para las actividades que realizábamos antes de pandemia: ir y venir a los centros de trabajo, a las escuelas, el almuerzo con los amigos en un día asignado de la semana, las actividades familiares los fines de semana, entre otras. Todas se modificaron de manera radical por el repentino y abrupto encierro, aunado a la falta de información o porque ésta era incierta o fragmentada.

**Medidas de higiene.** Este tema nos sorprendió mucho, pues no estábamos preparados para convertirlo en parte permanente de nuestro estilo de vida; uso de cubrebocas, lavado de manos, uso de gel antibacterial, sanitización. Actualmente, ya no imaginamos la rutina sin estos elementos en nuestros hábitos de limpieza.

**Constituyente académico.** De pronto nos convertimos, de manera obligatoria, en expertos en las herramientas tecnológicas, lo que pensamos que podría ser una opción se volvió una obligación para comunicarnos a distancia.

No podíamos darnos el lujo de cortar las ocupaciones escolares como si se trataran de vacaciones o días de asueto.

**Vida laboral.** Al igual que en el punto anterior, se requirió realizar juntas frecuentes a distancia de manera imperiosa para continuar con el quehacer laboral. Ahora conocemos toda clase de plataformas que facilitan la comunicación con los jefes, subordinados y compañeros de trabajo, y que se utilizarán de forma permanente, aunque regresemos a las oficinas o centros de trabajo. Lamentablemente, no se ha tenido la misma fortuna para actividades que requieren la presencia física, como es el caso de los oficios, pues es imposible arreglar un automóvil a distancia o una avería en la tubería del lavamanos. Por tal motivo, no buscábamos este tipo de servicios para no tener ningún tipo de contacto con los expertos en la materia y, por ende, a ellos les afectó mucho en su situación económica.



Foto de Anna Shvets en pexels.

**Pérdida de seres queridos.** Al principio de la contingencia nos enterábamos de algunas cifras de contagio y fallecimientos en otras partes del mundo que veíamos muy lejanas. Incluso cuando nos enteramos de un primer caso en el país no tomamos consciencia de la magnitud del problema, sin pensar que muy pronto nos encontraríamos en situación de riesgo e incluso de morir. Poco a poco, las cifras se volvieron nombres de conocidos, después de amistades y familiares, lo que ha provocado hasta este momento angustia y preocupación acerca de nuestra fragilidad.

Ahora nos enfocaremos en el ámbito laboral, donde se ha cometido una serie de atropellos y violaciones a los derechos en tiempos de pandemia. Se sabe que las organizaciones sufrieron un desplome económico durante este periodo, y lo mismo afectó en los altos niveles jerárquicos que en el nivel táctico y operacional, en todos los tamaños de empresas.

## Conflictos laborales en tiempos de pandemia

En un acercamiento a algunas empresas restauranteras en la Ciudad de México para constatar su situación en el primer año de pandemia, era notorio que sus instalaciones permanecían cerradas por disposiciones de la alcaldía correspondiente para evitar los contagios del virus. En una de estas empresas, tuve la oportunidad de platicar con algunos empleados que trabajaban de manera escalonada.



Foto de Ali Alcántara en pexels.

Los dueños del establecimiento, al no percibir utilidades, comenzaron a descansar a sus empleados en el primer mes con la mitad de su salario. Sin embargo, al no normalizarse la situación tras varios meses, les indicaron que tenían que buscar otro empleo o, bien, esperar a que el semáforo sanitario cambiara a amarillo y en el mejor de los casos a verde, respetándoles el retorno a sus puestos de trabajo, pero sin el goce de sueldo durante los meses que fuera necesario esperar para retomar actividades. Esto es lo único que los empresarios le podían ofrecer a todo el personal, independientemente de su condición o antigüedad.



Foto de Meruyert Gonullu en pexels.

Esta situación, similar en todas las pequeñas y medianas empresas de todos los sectores, alteró las condiciones laborales, obligó a suspender la relación patrón-empleado o bien llegar al despido que por supuesto sería injustificado pero inevitable; entonces las preguntas que surgen enseguida son: ¿Es correcto pagarle al empleado la mitad del salario acordado de inicio? ¿Puedo suspender su actividad hasta nuevo aviso sin darle alguna remuneración económica? ¿Puedo despedirlo por motivos de crisis sanitaria?

Algunos expertos aseguran que no existe en la Ley Federal del Trabajo (LFT) apartado alguno que se refiera a tomar como medida el despido o recorte al salario en situaciones de contingencia sanitaria; en todo caso, se trataría de una violación a la propia ley que puede derivar en el pago de multas por parte de las empresas. Ante esta situación, las relaciones laborales deben permanecer activas, aunque el empleado no se presente a laborar cubriendo el salario en su totalidad.



## *La LFT no contempla el despido o el recorte del salario por emergencia sanitaria; sin embargo, los patrones aplicaron estas medidas*

No se trata de sentenciar la postura del empresario al señalar que es él el único que tiene responsabilidad ante los demás, porque también podemos considerarlo una víctima más de la inestabilidad económica mundial. En su desesperación por preservar el negocio, los empresarios han incurrido en prácticas ilegales (Factor Capital Humano, 2020).

De regreso al caso de los restaurantes, en diversas ocasiones se ha advertido de anomalías de seguridad e higiene, carencia de reglamentos, falta de programas de capacitación y adiestramiento; así como violaciones a los derechos derivadas de las relaciones laborales informales, es decir, sin un contrato de por medio, que van desde salarios mal calculados, horario y jornadas fuera de la ley, incluso casos de trata de personas y explotación infantil.

Eréndira Espinosa (2021) reportó que 80% de la plantilla laboral en las empresas de México es personal operativo que participa en la línea de producción, distribución de insumos, ventas, servicio al cliente, entre otras áreas; no obstante, las compañías han descuidado las condiciones y bienestar laborales al centrar su atención en conseguir personal valioso que ocupe mandos medios y altos para tomar mejores decisiones tanto tácticas como estratégicas.

El resultado de este descuido es la alta rotación del personal (alrededor de 90% por año). “[...] cuando un trabajador cesa en una posición, la producción esperada de ese puesto se reduce en 80% hasta que se vuelve a llenar la vacante, lo cual tiende a tardar entre 10 y 20 días por empleado y cuando se encuentra a quien ocupe el puesto, su productividad no alcanza los niveles deseados de forma inmediata, pues se necesita capacitarlo” (Espinosa, 2021, párr. 6).

### **Establezca acuerdos para mantener las operaciones**

Ante esta situación, subordinados y patrones podrían llegar a algún acuerdo o convenio de pago de salario, por citar algún ejemplo, o en los arreglos que estipulen tanto

en jornadas laborales y remuneración de éstas. Para ello, no se puede perder de vista que los empleados no están obligados a firmar dichos acuerdos, en todo caso se trataría de una avenencia de buena fe por ambas partes, pero lo más conveniente es que éste sea lo más transparente posible, pues los empleados podrían demandar al final de la contingencia por motivos de violaciones a los derechos laborales, al no estar previstos por la ley.

Por tal motivo, se argumenta que aunque los acuerdos se respeten de manera interna, y se encuentren firmados por las partes involucradas, pierden toda validez ante la LFT, pues los derechos y obligaciones plasmados en ella son irrenunciables. La especialista y socia de Baker McKenzie, Javiera Medina (citada en Factor Capital Humano, 2020) explica que la reforma a la LFT del año 2012 estipula que los trabajadores que no cuentan con un contrato de trabajo también tienen derecho a recibir el pago de su salario y la indemnización en caso de declaratoria de contingencia sanitaria. Esto se derivó de la epidemia que sufrimos en el año 2009 por influenza H1N1.

El marco legal es explícito y objetivo, sin embargo se han identificado varias imprecisiones de aplicación, ya sea por el desconocimiento o, bien, porque a las partes involucradas les conviene ignorar la normativa jurídica. En un porcentaje elevado, los subordinados afectados ignoran que existen estos instrumentos de protección.



Foto de RODNAE Productions en pexels.

El Artículo 429 de la Ley Federal del Trabajo establece que si las potestades declaran una pausa laboral por una situación como la que estamos viviendo, el patrón “estará obligado a pagar a sus trabajadores una indemnización equivalente a un día de salario mínimo general vigente, por cada día que dure la suspensión, sin que esta exceda el mes”.

En el marco de los acuerdos internacionales derivados de la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, las empresas mexicanas deben asumir el compromiso de proponer e implementar soluciones a la problemática de derechos laborales, que contengan procedimientos y lineamientos para llevar a efecto lo que establecen los Principios Rectores sobre las empresas y los Derechos Humanos de la Organización de Naciones Unidas en lo referente a términos de su correcta aplicación.

En el campo laboral tenemos que evolucionar y reconocer el verdadero valor de las personas. Es necesario buscar el equilibrio de beneficios entre las partes involucradas en la relación laboral. Ser empáticos a las necesidades básicas de todo ser humano es fundamental para llegar a acuerdos satisfactorios en tiempos de contingencia; debemos estar conscientes de lo importante que es la aportación del personal operativo en la rentabilidad de la empresa, así como de sus necesidades personales y de trabajo para abonar a su satisfacción personal y organizacional.

## Referencias

Espinosa, E. (21 de mayo de 2021). Los trabajadores más valiosos, son los que las empresas descuidan. *Empresas. Excelsior*. <https://www.dineroenimagen.com/empresas/los-trabajadores-mas-valiosos-son-los-que-las-empresas-descuidan/133775>

Factor Capital Humano (30 de marzo de 2020). Leyes y Gobierno ¿Despedido o sin recibir sueldo en la fase 2 del coronavirus? Eso es ilegal. *Leyes y gobierno. Factor Capital Humano*. <https://factorcapitalhumano.com/leyes-y-gobierno/despedido-o-sin-recibir-sueldo-en-la-fase-2-del-coronavirus-eso-es-ilegal/2020/03/>

Ley Federal del Trabajo (1970, 1 de abril). Última reforma publicada el 12 de junio de 2015. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044\\_Ley\\_Federal\\_del\\_Trabajo.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044_Ley_Federal_del_Trabajo.pdf)

### **Dra. Dorín Cecilia Flores Mondragón**

Coordinación de opciones de titulación,  
Exámenes Profesionales  
Facultad de Contaduría y Administración,  
UNAM  
dflores@fca.unam.mx

# Pyme de la pospandemia

## ¿presencial, virtual o híbrida?

*Tomás Rosales Mendieta*

Es probable que la pandemia haya modificado las formas de trabajo conocidas hasta entonces. De ahí que, sin importar el tamaño de las empresas, todas debatan acerca de la mejor forma de reincorporar al personal a las laborales cotidianas a partir de sus necesidades personales, como la salud.

Desde hace 24 meses, se aceleró una transición del trabajo empresarial junto con la vida de las personas por la pandemia de COVID-19, ya sea por la disminución del trabajo presencial o la incorporación de las nuevas medidas sanitarias que la ciencia validó y recomendó conforme la investigación avanzó en diversos países.

En las empresas, fue necesario replantear la manera de operar de cada entidad de acuerdo con las circunstancias para atender a sus clientes. Sin embargo, con el extenso periodo de la pandemia se modificaron más procesos de los que se pudieron imaginar en marzo del año 2020: se tuvo que abatir costos fijos como la renta, los sueldos y salarios, además de los recortes de personal conforme disminuyeron los ingresos. Las cadenas de suministro se vieron afectadas en materias primas, procesos intermedios y procesos de valor añadido que no pudieron continuar con el paso de las semanas en ese año.



Foto de Julia M Cameron en pexels.

Por el lado optimista, en la reconversión del trabajo a distancia se utilizó tecnología preexistente, pero que no estaba en el campo de trabajo presencial de la mayoría de las Pyme, como las llamadas por video (Zoom, Meet, Webex, etc.) o el uso extendido de las redes sociales para mercadotecnia. La transición hacia la digitalización fue obligada por las circunstancias, pero adaptada en la medida de las posibilidades de cada empresa y trabajador.

Durante la pandemia, se normalizó el trabajo a distancia, a tal grado que las empresas utilizaron redes como WhatsApp o mensajería para contacto con clientes; también hicieron uso de plataformas de contacto de la última milla (Rappi, Uber Eats, EnvíoClick, etc.) y en otros casos crearon sus propias plataformas para comunicación y cobro de los servicios.

### Vida empresarial híbrida

A mediados del año 2021, el regreso a la actividad presencial implicó retos fundamentales para adaptarse a la “nueva realidad Pyme”, pues lejos quedó la idea de retomar la vida empresarial tal como era antes de la pandemia ya que el traslado de los negocios a la vida virtual originó múltiples combinaciones de trabajo que nos permiten hablar de una vida empresarial híbrida (Agache y otros, 2021).



Este estilo de vida, entendido como la rutina de trabajo diario en las empresas, parece que llegó para quedarse por dos razones; la primera, es que no ha concluido la pandemia y, por lo tanto, en cualquier momento la sociedad puede regresar al confinamiento y a la vida virtual como pasó a inicios del año 2022 en Asia y Europa; en segundo lugar, porque lo bueno y lo malo de los aprendizajes darán origen al uso combinado de plataformas tecnológicas, así como a actividades presenciales que es necesario entender y asimilar como una nueva cultura de trabajo en las empresas.

El reto principal de la reactivación empresarial es entender lo que sucedió en los últimos dos años, en el sentido de democratizar el trabajo a distancia, esto es, que si bien antes de la pandemia los negocios fuera de la oficina se basaban en asistir a reuniones en restaurantes, viajar a ciudades distintas al lugar de la oficina o que las reuniones sociales-laborales estaban atendidas primordialmente por la alta dirección y la gerencia, la pandemia envió a todos a su casa o a lugares remotos para trabajar sin discriminar nivel jerárquico, actividad o responsabilidad dentro de la empresa, trasladando la oficina al celular de cada trabajador y atendiendo reuniones laborales por diversos grupos de trabajo, a través de videollamadas.

Para los pequeños y medianos empresarios, la urgencia por sobrevivir las primeras semanas fue prioritario, por lo que de manera inmediata el recorte de gastos para equilibrar los ingresos llevó a los primeros ajustes de actividades, despidos de personal, abandono de rentas no esenciales, disminución en el consumo de insumos operativos, y en muchos casos al cierre de instalaciones físicas. Muchas Pyme no sobrevivieron la primera ola pandémica, y las que se adaptaron al trabajo a distancia hace dos años son las que hoy deben decidir entre permanecer en esta modalidad, regresar a la actividad presencial o establecer una forma híbrida de trabajo.

## El regreso a las instalaciones

Nada dura para siempre, dice el refrán, y el distanciamiento social no será la excepción. A pesar de que aún en el año 2022 continuamos bajo la amenaza del coronavirus, la reactivación económica es prioridad en el mundo, lo mismo que los ajustes a los sistemas de salud, entre otras áreas de la vida pública. En las empresas, aún en situación de contar con poco personal, es necesario que se piense en la posibilidad de reintegrarse a las actividades presenciales.

La tarea no es sencilla, toda vez que el personal puede manifestar inconformidades para regresar a las instalaciones de la empresa; por ello, es necesario darle a cada persona una razón para volver, en lugar de darle una instrucción. Para ello, es importante que realice un análisis previo de cuál es el trabajo que es necesario realizar en la oficina, así como cuáles son las ventajas que ofrece la infraestructura de su empresa, que no tiene el sitio donde trabajan actualmente los empleados (velocidad de internet, interferencias o distracciones, cercanía con la toma de decisiones directivas, etcétera).

Es fundamental que distinga “mi” trabajo y “nuestro” trabajo en su empresa para determinar las actividades que pueden realizarse de manera presencial por usted o su equipo de trabajo, cuáles pueden realizarse de manera híbrida y cuáles de forma remota. Algunas actividades pueden efectuarse en cualquiera de estas modalidades; sin embargo, no todas las actividades tienen la misma adaptabilidad en cuanto a su facilidad de ejecución; por ejemplo, la operación de maquinaria, la distribución de mercancías o el cierre de una venta.



Foto de ThisIsEngineering en pexels.

## *Tenga presente que seguir su estilo de vida contribuirá a tomar la mejor decisión respecto de qué modalidad de trabajo le conviene*

En este punto, vale la pena que piense en su estilo directivo: ¿tiende a controlar el negocio de manera visual?, ¿trabaja por objetivos?, ¿trabaja por proyectos? En una empresa similar, pero con estilo directivo diferente, las actividades que pueden realizarse de manera remota suelen ser otras, lo mismo que los objetivos y las métricas de cumplimiento, por lo que el regreso no debe ser impetuoso sino con una fuerte carga racional para que se adapte a su estilo de dirección.

Piense, además, en las preferencias de sus empleados. Se trata de evitar perder a quienes tienen las habilidades y competencias tecnológicas necesarias para mejorar el desempeño de la empresa, por un regreso que no se adecua a sus intereses. En otras palabras, si como empresario piensa que puede dar una instrucción de regreso físico, sólo por la relación contractual que mantiene con el personal, corre el riesgo de perder talento que se habituó al trabajo a distancia.

Puede optar, por ejemplo, por ofrecer la realización de actividades a distancia al personal que vive lejos de la empresa, siempre y cuando cuente con un espacio adecuado para el teletrabajo y las circunstancias familiares se lo permitan; de otra forma, es probable que prefieran buscar un trabajo que puedan realizar desde casa. Habrá personal que prefiere asistir a la oficina y en medio están aquellos empleados que pueden tener una combinación entre el trabajo en oficina y virtual.

Los argumentos para la defensa del trabajo presencial son muchos cuando se acepta que la vida posterior a la pandemia será cercana a lo que conocíamos antes. Sin embargo, las Pyme

que sobrevivieron y que pasaron dos años en actividad virtual y/o híbrida, incorporaron habilidades de trabajo-tecnología que será útil para los años por venir. La combinación de ambas maneras de trabajar requiere de las Pyme mucha inteligencia para ganar lo mejor de cada una y evitar su impacto negativo.

## **Los ambidiestros laborales**

En el año 2020, cuando ya habían quebrado negocios y muchas personas perdieron su empleo, sólo pudieron permanecer en el mercado aquellas empresas que se adaptaron rápidamente al entorno pandémico, por medio del resguardo de la distancia social y sobre todo por la posibilidad de sobrevivir empresarialmente con la tecnología disponible.

Este fenómeno obligó al personal, a los empresarios, a los proveedores y, en general, a todos los involucrados con la vida económica de las Pyme a convertirse en usuarios tecnológicos, a trasladar procesos y actividades cotidianas a plataformas tecnológicas y aceptar una manera diferente de trabajar. Los pequeños y medianos empresarios, tuvieron que sortear un doble reto: la reconfiguración de su empresa y la adaptación de la tecnología a la rutina diaria de trabajo.



Foto de Mikhail Nilov en Pexels.

A raíz de lo vivido, tanto empresarios como el personal debe ser ambidiestro, es decir, que cualquier persona en una empresa debe hablar dos lenguajes laborales: el que corresponde al trabajo tradicional, con los estándares de objetivos y métricas cotidianas, y el de la tecnología, pues debe emplear en su trabajo plataformas para comunicarse desde cualquier parte del mundo y trabajar bajo objetivos de cumplimiento y con métricas *ad hoc* a la virtualidad.

Cabe resaltar que las libertades laborales deben ser analizadas para construir las métricas adecuadas a cada circunstancia en las Pyme, debido a que no puede haber una regla general de indicadores de desempeño para todas las empresas ni para todas las situaciones que enfrentan; por tanto, es conveniente observar en cada empresa el resultado de la combinación de factores como el tiempo y el lugar (véase Figura 1. Gratton, 2021).

Figura 1. Circunstancias laborales en función del tiempo y el lugar



### Considere aspectos negativos

Para comprender las dificultades y los riesgos del trabajo a distancia (y del trabajo en general), es necesario empezar por identificar vicios o aspectos negativos en el trabajo que generan suspicacia sobre si el personal está cumpliendo con sus responsabilidades, obligaciones y metas laborales. Si está acostumbrado a realizar supervisión visual y corroborar las funciones *in situ*, cuidar estas formas en el trabajo a distancia le será una tarea compleja. Opte por supervisar con base en los entregables, los objetivos alcanzados y las metas cumplidas.

Otro aspecto negativo del trabajo a distancia tiene que ver con la dificultad de los horarios y la organización del tiempo en general, porque la pandemia obligó a los integrantes de las familias a cumplir con las múltiples responsabilidades de manera paralela en la misma casa, pero con diferentes agendas. Así, el comedor familiar se convirtió en salón de clases y sala de juntas de la empresa; los horarios de trabajo se flexibilizaron por necesidad y la oficina se mudó a los dispositivos (laptop, celular, tableta, etcétera).

El regreso requiere revisar, y en su caso reconstruir, su modelo de negocio a partir de inteligencia empresarial, es decir, mejorar la toma de decisiones con el uso de un conjunto de estrategias y herramientas que permitan analizar de forma eficaz diversas fuentes

de datos para comprender mejor los cambios en la organización, su entorno competitivo y las necesidades del personal con miras a retenerlo y evitar conflictos en el regreso, aún en una realidad pandémica.

### Equilibrio en la nueva realidad empresarial

A pesar de la prevención de contagios y el avance en la vacunación de emergencia, la pandemia no ha terminado; por ello, cada Pyme debe encontrar su propio equilibrio entre la virtualidad y el trabajo presencial. Las empresas que sobrevivieron fueron aquellas que se adaptaron al trabajo a distancia, entendieron las nuevas necesidades sociales o tomaron medidas de contención primero y de reinversión después. No hay secretos empresariales, sino empresarios capaces de liderar la adaptación de su empresa para beneficio de su comunidad.

Del mismo modo, no existen reglas escritas para un regreso óptimo, todo depende de las circunstancias y necesidades particulares de cada Pyme. Lo que es importante desatacar es que el personal que desarrolló habilidades para trabajar a distancia puede ser una ventaja, pues las circunstancias generales demandan de las empresas personal, directivos y dueños mejor adaptados a la tecnología, capaces de crear controles y métricas adecuadas para el trabajo híbrido, al tiempo que se preparan para enfrentar nuevos retos empresariales en el futuro cercano.



Foto de Liza Summer en Pexels.



Hasta el año 2020, el trabajo a distancia era casi exclusivo de las grandes empresas que contaban con personal sin oficina fija. La pandemia de la COVID-19 aceleró la virtualidad para las Pyme. Ahora en conjunto, grandes, medianas y pequeñas empresas, deben enfrentar el reto que significa regresar al trabajo presencial seguro y decidir, en lo individual, si continúan en la modalidad virtual o implementan una híbrida, pues los nuevos modelos de negocio en la tercera década del siglo XXI o de los años posteriores se deben gestar en el presente.

## Referencias

- Agache, A., Cisma, T., Sarfraz, M., Diaconescu, A. y Ivascu, L. (2021). The impact of home office on work factors that affect productivity, stress levels and work / life balance among employees. *Review of Management & Economic Engineering*, 20(4), pp. 259-271.
- Gratton, L. (2021, mayo-junio) How to do hybrid right. Harvard Business Review. Managing People. <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>
- Para aprender más:
- Hooijbert, R. y Watkins, M. D. (2021, enero 4) *When do we really need face-to-face interactions?* Harvard Business Review. Leadership Development <https://hbr.org/2021/01/when-do-we-really-need-face-to-face-interactions>

### **Mtro. Tomás Rosales Mendieta**

Académico de Tiempo Completo  
Facultad de Contaduría y Administración , UNAM  
[trosales@fca.unam.mx](mailto:trosales@fca.unam.mx)

# Inversión al paso de las ventas: aprenda *bootstrapping*

Néstor Mario Alvarez Rodríguez

El financiamiento para arrancar o darle continuidad a un emprendimiento adquiere distintas modalidades. Si se trata de gestionar recursos, el *bootstrapping* es una opción para emprendedores disciplinados y pacientes. Aquí se presenta las etapas en que se divide, así como sus ventajas para el emprendimiento.

Nada produce más dolores de cabeza a un emprendedor que la falta de disponibilidad de recursos financieros para iniciar un negocio. Para reducir su estrés, lo primero que analiza es cuánto capital tiene disponible y si será suficiente para arrancar las operaciones. Pero, ¿qué pasa cuando dispone de pocos recursos para financiar su emprendimiento, ya sea porque los fondos propios no alcanzan o porque no dispone de otras fuentes de financiamiento, como préstamos o capital emprendedor? En este caso, sólo queda dar rienda suelta a la creatividad, para no desistir de una buena idea de negocio.

Desde hace algunos años, se utiliza un enfoque para emprender: *bootstrapping*. Éste es un término anglosajón acuñado por la informática para referirse al arranque de un sistema operativo, que en los negocios se asocia con la autogeneración de recursos o *autofondeo* de un proyecto, lo que pudiéramos denominar *emprendimiento endógeno*.

Se refiere a financiar las actividades de la empresa con lo que se factura, es decir, con las propias ventas, en lugar de buscar financiamiento externo. La premisa de ello es simple: si no tienes clientes, no tienes negocio. Obviamente, no todos los negocios pueden iniciarse de esta manera, muchos requieren financia-

dores externos; sin embargo, diversas empresas han iniciado bajo el enfoque del *bootstrapping* desde una cochera o desde la propia cocina de los emprendedores.

El *bootstrapping* resulta útil tanto para eliminar el problema de financiamiento al arrancar un negocio, como para empezarlo con muy poco capital y, más tarde, sobre la marcha, ejercer la actividad emprendedora de manera creativa para potenciar los recursos. Esta modalidad puede mantenerse a lo largo del desarrollo del negocio o, bien, sólo para financiar el despegue; lo importante es que, sólo será viable si se busca un ciclo de ventas corto que permita recibir el efectivo de la cobranza lo más pronto posible para continuar la operación.



Foto de RODNAE Productions en Pexels.

Algunos emprendedores han empezado su negocio con los medios a su alcance, como un espacio en casa, un teléfono y conexión a internet; por tanto, para concretar un proyecto de negocio, lo más importante es la creatividad que desarrolle el emprendedor para utilizar los recursos que tiene a la mano o aquellos que sean de fácil acceso y bajo costo. De ahí que el padre del *bootstrapping*, Seth Godin (1998), lo define como un estado mental.

### ¿Por dónde inicio?

Lo primero que se necesita en el *bootstrapping* es recortar al máximo los gastos personales, los costos operativos y todo gasto que pueda ser eliminado o reducido a las cantidades mínimas imprescindibles. Por ejemplo, las *startups* que son *bootstrapped* tienen que desarrollar una gran capacidad de ahorro y prudencia financiera, pues la reinversión de los recursos que generan es su fondo para crecer paulatinamente.

Cuando se dispone de pocos recursos, lo mejor es iniciar un negocio que implique baja inversión, y en el que ya se tenga conocimientos o alguna experiencia. Es mejor comenzar en pequeño para disminuir riesgos, es decir, se puede buscar un producto o servicio que permita entrar al mercado y hacerse de clientes de manera sostenible; ya sobre la marcha mejorará la calidad a partir de las sugerencias de los clientes.



Foto de RODNAE Productions en Pexels.

Es común que los emprendimientos enfrenten dificultades para sostenerse en el tiempo por razones de renta de locales o de pago a empleados, aun si se tienen clientes. Si es posible, trate de iniciar el negocio en casa o en espacios pequeños que pueda rentar por un monto accesible; algunas personas han utilizado la sala de su casa como oficina. La cantidad de personal que se emplee también debe reducirse al mínimo imprescindible. Una estrategia puede ser contratar a jóvenes talentosos, con poca experiencia, que quieran iniciarse en el mundo laboral a partir de aprendizajes y colaboraciones con la empresa.

Para financiarse a través del *bootstrapping*, de acuerdo con especialistas como Seth Godin, se necesita que el emprendedor tenga la disciplina de mantener a raya los costos y lleve un estricto control contable, pues si pierde de vista algún elemento, el negocio puede registrar pérdidas hoy que impidan operar mañana. La red de apoyo es un elemento clave para que el emprendedor eche mano del conjunto de relaciones que integran su entorno social y empresarial para resolver las necesidades del negocio.



Foto de RODNAE Productions en Pexels.

### Proceso para la autogeneración de recursos

Generar recursos financieros sólo a partir de las ventas es producto de una serie de etapas en las que se debe probar y validar cada paso que se da, así como los resultados con la finalidad de rectificar, si es necesario. Las etapas por las que pasa el *bootstrapping* son:

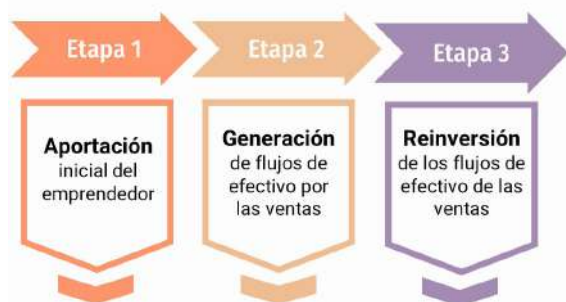
**Etapas 1.** Aportación para el arranque. Se inicia habitualmente con alguna de las siguientes fuentes de recursos monetarios y materiales para el despegue:

- Ahorros personales y activos fijos que posea el emprendedor
- Aportaciones de capital de familiares y amigos del emprendedor
- Recursos monetarios y materiales de otro negocio o actividad que tenga el emprendedor

**Etapa 2.** Financiamiento para la operación. Una vez iniciada la operación, la relación crediticia con los clientes es vital. Por ello, se debe establecer formalmente los acuerdos sobre los montos y fechas de pago; de esta forma se podrá planear, en el corto plazo, las actividades en función del pago de las cuentas por cobrar. Igual de importante es la relación con los proveedores, pues al establecer acuerdos claros, se tendrá posibilidad de pagar los insumos en un plazo favorable.

Es común que, al iniciar un negocio, la relación con clientes y proveedores sea débil, en el sentido de que el nuevo negocio es poco conocido dentro del sector en el que pretende incluirse y, por tanto, carezca de confianza. Las relaciones se forman y estrechan en la medida en que el emprendedor cumpla con sus compromisos, especialmente de pago. Para evitar retrasos en la operación por este motivo, se puede echar mano de diversos instrumentos financieros, como las tarjetas de crédito para realizar algunas compras.

**Etapa 3.** Reinversión de las utilidades. Llevar un control de los egresos e ingresos por ventas es esencial para conocer el monto de las utilidades que genere el negocio. No obstante, es más importante que los beneficios que obtenga los utilice para cubrir los costos de operación que surjan para afianzar el arranque. Con esta disciplina, en breve podrá hacer uso de las utilidades para otros fines



*Optar por no endeudarse le permitirá tomar decisiones sin intervención ni influencias externas; además, podrá rectificar el rumbo sin presión*

### Ventajas del bootstrapping

Con lo antes expuesto, puede apreciarse algunos de los aspectos positivos del *bootstrapping*. En primer lugar, que el dueño del negocio es a su vez el jefe, lo que podría tener efectos positivos en su desempeño, toda vez que genera confianza en sí mismo para la toma de decisiones.

Otro de los aspectos positivos es el bajo o nulo riesgo que implica desde el punto de vista financiero, pues no hay endeudamiento; por lo tanto, si va mal en el arranque del negocio, puede hacer otro intento a partir de lo que se haya hecho antes. De esta forma, al aportar el capital, el inversionista puede mantener el control sin exigencias externas por razones de financiamiento.

### Desventajas del bootstrapping

El fundamento del *bootstrapping* está en la creatividad y disciplina del emprendedor, pues para optar por esta modalidad de financiamiento se debe tener en cuenta que la puesta en marcha del negocio será más lenta que cuando se dispone de un capital mayor, pues, como su nombre indica, hay que moverse paso a paso de acuerdo con los resultados de la operación.

Tener recursos limitados para el arranque siempre será un factor de freno, porque el foco estará en la supervivencia y no en el crecimiento. Esto deja de lado, por ejemplo, la posibilidad de construir un historial crediticio de la empresa o del emprendedor, y con ello se limita la posibilidad de acceder a un crédito bancario o de capital emprendedor para ampliar la capacidad de producción, la de formalizar la empresa y la de atraer más clientes.

En su artículo "El arte del *bootstrapping*", Guy Kawasaki (2006) dice que todo emprendedor debe basarse en 11 principios para iniciar un negocio:

1. Centrarse en el flujo de efectivo más que en la rentabilidad.
2. La proyección de ventas debe formularse en función de la capacidad de producción y atención de la demanda.
3. Enviar lo que tenga para vender y luego valorar como perfeccionarlo a partir de los comentarios de los clientes.
4. Olvidarse de construir un equipo de excelencia desde el arranque, pues esto resultará más caro y complicado. Contrate a las personas a las que pueda pagar y conviértalas en excelentes empleados.



5. Iniciar un negocio en el sector de servicios, especialmente de aquellos relacionados con productos o servicios más avanzados.
6. Enfocarse en la función que cumple el servicio o producto ofrecido y no en la forma que tiene para hacerlo más atractivo.
7. Escoger bien las batallas para vender, no intentar dar batalla en todos los frentes.
8. Contratar al personal que se necesita hoy para resolver las operaciones de hoy.
9. Ir directo al cliente, evitar los intermediarios y los mecanismos que hacen más larga la cadena.
10. Adoptar una posición contraria al líder del mercado hará que se piense realmente en atender nuevos mercados.
11. Tomar la “píldora roja” (en referencia a la película *Matrix*) significa arriesgarse todos los días para resolver un cálculo simple: la cantidad de efectivo dividida por el consumo de efectivo por mes será igual al tiempo que puede vivir su negocio. Mientras tenga dinero, todavía está en el juego.

## Referencias

Goding, S. (1998). *The Bootstrapper's Bible: How to Start and Build a Business with a Great Idea and (Almost) No Money*, Kaplan Publishing.

Kawasaki, G. (2006, 24 octubre). Guy Kawasaki. [https://guykawasaki.com/the\\_art\\_of\\_boot](https://guykawasaki.com/the_art_of_boot)

**Mtro. Néstor Mario Álvarez Rodríguez**

Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

[nalvarez@cenapyme.fca.unam.mx](mailto:nalvarez@cenapyme.fca.unam.mx)

# Corazón Verde: comercio justo con sororidad

*Areli Flores Santana  
María del Rosario Vazquez Jaramillo*

El trabajo incansable de las mujeres artesanas en México ha dado paso a una organización que las agrupa bajo la marca Corazón Verde. Unidas por la solidaridad, la ayuda mutua y la equidad, se han sobrepuesto a una práctica antiquísima: el regateo. Conozca su historia de disciplina organizacional y sólidos valores.

**A**l entrar a una tienda departamental y elegir una prenda con la marca de un diseñador, ¿ha negociado el precio con la vendedora? Suponemos que su respuesta es no. Ahora, le pedimos que responda, ¿ha negociado el precio de una prenda de vestir diseñada por artesanas mexicanas? Si su respuesta fue positiva, usted forma parte de un grupo de millones de mexicanos que crecieron en un entorno de negociación comercial con la intención de tener un beneficio de sus compras.

Es común, desafortunadamente, que en el sector artesanal se dé el regateo a lo largo de la cadena de distribución: el acaparador local, los mayoristas, los intermediarios en tienda, los propios turistas y otros consumidores. A pesar del trabajo y tiempo que implica producir a mano –marcas de gran prestigio internacional tienen un modelo de producción artesanal–, el precio de las artesanías es minimizado e infravalorado por los consumidores. Esta práctica subestima el trabajo que se realiza, y afecta los ingresos de las artesanas y de su familia, pero si se concientizara a los consumidores acerca de esto, es posible que los deseos de disminuir el precio desaparezcan y los productos se revaloricen. Esta reflexión motivó la creación de la cen-

tral de comercio justo Corazón Verde, una organización que agrupa a mujeres dedicadas a la producción artesanal que comercializan bajo una marca colectiva.

Desde 2005, Corazón Verde (Ya Muntsi S. de R.L.) se ha encargado de dignificar la producción artesanal de mujeres que trabajan el textil y las fibras naturales en los estados de Hidalgo, Puebla, Chiapas y Estado de México. Actualmente, la organización coordina una red de ocho cooperativas que suman alrededor de 700 mujeres, con el objetivo de alcanzar nuevos segmentos de mercado al tiempo que construyen un diálogo sobre sus experiencias y estrategias para afrontar el reto de emprender en el sector artesanal.



## Al centro del corazón

A finales de la década de 1990, en el Valle del Mezquital, Hidalgo, la cooperativa de mujeres Ya Muntsi Behña comenzó a trabajar en la producción de esponjillas de fibra de maguey, útiles para exfoliar la piel y activar la circulación. Con la asesoría de la organización Ñepi Behña, A.C., concretaron un plan para la comercialización fuera de su lugar de origen. Adriana Welsh Herrera, fundadora de Ñepi Behña, en entrevista para *Emprendedores*, nos cuenta el proceso que desencadenó esta colaboración entre organizaciones del sector social.

La primera etapa del plan comercial para las esponjillas fue la creación de una marca que diera identidad y proyección a la organización. “Ellas [las artesanas] dicen que su trabajo está hecho con el corazón, y el maguey es muy importante en la cultura ñähñú. Del maguey, sus abuelas podían hacer los ayates o sacar el pulque para intercambiarlo por maíz en Ixmiquilpan. En el ayate, las mujeres siguen cargando a sus bebés para dormirlos y transportarlos. Del verde del maguey y del corazón de su trabajo, resultó el nombre Corazón Verde”, apunta Adriana.

Luego de registrar la marca, en el año 2006, ambas organizaciones reflexionaron acerca del desarrollo del plan de comercio e identificaron que las siguientes etapas dependían de la construcción de su identidad como grupo, pues ajustarse al modelo de venta al mayoreo o ir de plaza en plaza ofreciendo lo producido sólo las llevaría, quizá, a incrementar sus ingresos, pero no al reconocimiento de su trabajo, en principio por su comunidad y luego por los consumidores.



Después de un proceso de diálogo, decidieron acercarse a otras organizaciones femeninas para conocer su experiencia en el emprendimiento social. La intervención de la asociación Ñepi Behña fue fundamental para compartir saberes y crear alianzas comerciales con cooperativas de artesanas en Chiapas, Puebla y el Estado de México. La compartencia las llevó a coincidir en que sus prácticas productivas y comerciales debían apegarse a valores como la solidaridad, la ayuda mutua, la equidad y la transparencia; así como a principios de democracia, cooperación y formación colectiva. Para lograrlo, en el año 2008, las organizaciones decidieron integrar una red de colaboración y unirse comercialmente a la central de comercio para vender con la marca Corazón Verde.

## La complejidad del valor de las artesanías

Este artículo inició con el tema del regateo y el poco valor que se da al trabajo artesanal en México por ser uno de los principales problemas en la comercialización de las artesanías. Adriana Welsh reflexiona respecto de que el arte popular sufre, desde hace décadas, por la competencia desleal y la apropiación cultural con fines económicos, lo que dificulta crear las condiciones propicias para que las artesanas puedan mantenerse en el mercado o, bien, escalen a otros segmentos.

Los esfuerzos de Corazón Verde para encontrar nuevas formas de enfrentar estos problemas iniciaron con el reconocimiento de que la desigualdad comercial es resultado tanto del abuso de los compradores al minimizar los precios, como de la debilidad de las artesanas, que terminan cediendo ante los primeros para recuperar el mínimo de su inversión. En ambos casos, se incurre en la desvalorización del trabajo, pues mientras los consumidores demeritan un huipil, por ejemplo, las propias artesanas hacen lo mismo con su trabajo.

De esta forma, la central de comercio, además de ser un canal de venta, es un espacio de formación e información para artesanas y consumidores. El trabajo con estos últimos consiste en estrechar las relaciones, de tal manera que se informen acerca de la procedencia del producto y el trabajo que implica su elaboración. De esta forma, se busca fidelizar a los clientes y convertirlos en promotores del

trabajo de los pueblos y comunidades de México.

Por su parte, la tarea con las artesanas consiste en establecer métodos para la asignación de precios de mutuo acuerdo; se busca que el pago sea justo para las productoras, al tiempo que puede ser sostenido por el mercado. Además, la organización realiza diversas actividades de capacitación y compartencia para mejorar las habilidades de gestión, capacidades de producción y el acceso a mercados regionales.

Sin embargo, el proceso no ha sido sencillo. La red integra a mujeres indígenas de cuatro estados de México que viven distintas realidades y que enfrentan problemas particulares, como la violencia. “Colaborar con mujeres que viven en entornos rurales –dice Adriana– nos ha llevado a involucrarnos en la atención de otros problemas como la violencia de género. Es complejo que una mujer indígena logre su autonomía económica si no es apoyada por su familia. Sin embargo, la red se ha convertido en un espacio de confianza y de sororidad en el que todas nos sentimos libres de expresarnos y de apoyarnos”.

En la red, la comunicación es fundamental para llegar a acuerdos. No obstante, la toma de decisiones suele ser compleja y lenta. Por un lado, la lengua es una barrera, pues entre las integrantes se habla aproximadamente cinco lenguas diferentes y no todas hablan castellano, por lo que en ocasiones el diálogo ha originado malentendidos. Por otro lado, la distancia territorial también juega en contra, pues los medios de comunica-

ción y transporte en las comunidades son limitados y complican la asistencia a reuniones.

La estrategia que utilizan para mejorar la comunicación y agilizar la toma de decisiones es la creación de comités de representación que se encargan de velar por los intereses de cada agrupación (véase Cuadro 1), y compartir el resultado de los acuerdos tomados en las reuniones convocadas por la central de comercio.

**Cuadro 1. Organizaciones que integran la red de Corazón Verde**

Organización	Socias	Ubicación	Principal actividad
Ya Muntsi Behña (Mujeres reunidas)	200	6 comunidades del Valle del Mezquital, Hidalgo	Elaboración de productos con la fibra de maguey para el cuidado de la piel.
Paschilil Antsetik (Mujeres que hacen huipiles)	10	Comunidad de Crucero, municipio de Chamula, Chiapas	Diseño y elaboración de productos con lana natural aplicando la técnica de telar de cintura, bordado y teñido natural.
Mujeres sembrando la vida	70	7 comunidades del municipio de Zinacantán, Chiapas	Producción de textiles elaborados en telar de cintura.
Jolom Mayaetik (Tejedoras mayas)	250	5 municipios de Chiapas	Producción de textiles de algodón y lana producida en la región, elaborados en telar de cintura y bordado.
Kux Lejal (El buen vivir)	50	8 comunidades de la región Altos de Chiapas	Producción de textil en telar de cintura y bordados.
Mujeres para hoy y Flor mazahua	4	Ciudad de México	Elaboración de productos ecológicos para la maternidad y crianza.
Masehual Sihamej Mosenyolchicauanij (Mujeres indígenas que trabajan y se apoyan juntas)	100	Cuetzalan, Puebla	Producción de prendas en telar de cintura, bordado a mano y cestería de jonote.
Tamachij Chihuahatl (Hecho a mano)	46	Hueyapan, Puebla	Producción de textiles con fibra de lana teñida con plantas y otros pigmentos.

Fuente: Elaboración propia con datos de Corazón Verde, 2022.



A pesar de las dificultades, han logrado acuerdos para producir artesanías con calidad a partir de diseños originales y del rescate de técnicas tradicionales. La central de comercio se encarga de validar que los productos textiles satisfagan las necesidades y gustos de los consumidores, mientras que las artesanas con mayor experiencia monitorean, en cada grupo, que la elaboración de las prendas se apegue a los procesos tradicionales de producción.

## Un sello verde

En los encuentros anuales de la red, no sólo se discute temas en torno a la producción y relaciones comerciales, sino que también se expresa las situaciones por las que atraviesan las comunidades y el papel de las mujeres. Ellas mismas reconocen que además de contribuir al gasto familiar con sus ingresos, desde sus organizaciones han concretado proyectos para la defensa de sus derechos, en contra de la violencia, para la soberanía alimentaria de sus familias, para el cuidado o educación de las infancias, entre otros.

Adriana Welsh –maestra en Desarrollo rural por la Universidad Autónoma Metropolitana– resalta: “Estas reflexiones nos motivaron a tomar acciones para visibilizar todos los proyectos y aportes que las mujeres han creado en sus organizaciones para construir mejores condiciones del buen vivir. La más importante fue contar con un sello que validara los procesos de comercialización, nuestros valores y el respeto a nuestros derechos”.

La experiencia de trabajo en comunidades rurales de México y otros países llevaron a Adriana y su equipo a identificar que el sistema de certificación en comercio justo podría ser una vía para lograr su objetivo. No obstante, este sistema se especializa en el monitoreo, reconocimiento y verificación de los procesos comerciales de la agroindustria, por lo que no satisfacía las necesidades de la red.

Luego de revisar diferentes alternativas, optaron por crear su propio sistema de certificación participativa. A través del Sello Comercio Justo con Equidad, las organizaciones que comercializan bajo la marca Corazón Verde administran las operaciones, avalan su trabajo y difunden su quehacer social y productivo entre los segmentos de mercado. El Sello es un distintivo fundamentado en siete principios:

### 1. Precio justo

A partir del cálculo de costos de producción y comercialización de las artesanías, entre los que destaca la mano de obra y el tiempo invertido, las artesanas fijan el precio de cada producto de modo que el ingreso por venta les permita vivir dignamente con su actividad, al tiempo que sus productos son asequibles para el consumidor. Durante el proceso de fijación de precio, las organizaciones cuidan que éste garantice el mismo ingreso por el mismo trabajo, y de común acuerdo, establecen plazos, montos y tiempos de entrega.

### 2. Transparencia y democracia

El diálogo es la base de la toma de decisiones y acuerdos, acerca planes y programas de desarrollo, venta, pagos, entre otras estrategias. Las reuniones periódicas son espacios para informar resultados, presentar propuestas, definir necesidades de capacitación en administración, inventarios, relaciones comerciales y finanzas, además de elegir representantes en cargos directivos.

### 3. Calidad

Establecer criterios de calidad en la producción artesanal es una tarea compleja que pocas organizaciones han concretado. En la red de Corazón Verde, las mujeres conocen sus productos y la calidad que los distingue, ya sea por los insumos que utilizan, por los acabados que dan o por los procesos que conllevan. Por ello, establecieron criterios internos de calidad apegados a los saberes de las artesanas más experimentadas, quienes enseñan y supervisan la ejecución de técnicas, así como las características deseables del producto final que buscan los clientes.



#### 4. Productos originarios

La compartencia entre las organizaciones es de gran utilidad para alentar la producción y desarrollo de productos hechos con recursos naturales propios. Un lazo fuerte que une a las artesanas es su interés por preservar, difundir y recrear el arte popular, así como la defensa de diseños originarios y su reinterpretación como proceso de innovación textil.

#### 5. Medio ambiente

Preservar los recursos naturales es eje de la producción; las artesanas se esfuerzan para no perjudicar la naturaleza y lograr procesos sustentables. El fundamento es utilizar insumos locales renovables, reducir el consumo de energía y minimizar la generación de contaminantes y desechos.

#### 6. Desarrollo comunitario

El beneficio no se limita al ingreso por ventas, sino que se enfoca en el desarrollo de proyectos para el buen vivir, la equidad y la sustentabilidad. Combinan la producción artesanal con la coordinación de grupos de ahorro y crédito; proyectos de producción de alimentos en huertos y crianza de pollos de traspatio; en algunas comunidades instalaron sistemas para la captación de agua de lluvia y construyeron estufas ahorradoras de leña. Cuentan con programas de formación en derechos humanos para las mujeres, de inclusión de artesanas jóvenes y proyectos de educación para las infancias.

#### 7. Equidad de género

Este principio se refiere al trabajo de las organizaciones en el empoderamiento de las mujeres, en el sentido del reconocimiento y ejercicio de sus derechos buscando visibilizar el papel que las mujeres tienen en el desarrollo y buen vivir de sus familias y comunidades.

La fundadora de la central de comercio apunta que “con el Sello de Comercio Justo con Equidad pretendemos, en primer lugar, que nosotras mismas reconozcamos el valor de la actividad productiva y los beneficios que podemos obtener de la organización democrática; en segundo lugar, queremos que las personas que compran artesanía conozcan lo que hay detrás de ella y la aprecien por su valor social”.

*Su trabajo organizado prevé la calidad certificada de sus productos desde estándares avalados por artesanas especialistas en la técnica*

Para obtener el Sello, las organizaciones se someten a una evaluación a partir del proceso de certificación participativa en el que intervienen artesanas de la red, especialistas en arte popular y consumidores que dan fe de las buenas prácticas. Welsh Herrera enfatiza que este proceso ha enriquecido los saberes de la red y de los consumidores, por lo que ha logrado no sólo ahorrar costos –la certificación participativa es gratuita–, sino que también conformar una comunidad en la que se reflexiona acerca de las prácticas de comercio justo.

#### Urdimbre comercial

En la Figura 1, se ilustra la relación que guardan las organizaciones que participan en la red, así como los vínculos que han formado a través de la marca Corazón Verde y el Sello Comercio Justo con Equidad. La asociación civil Nepi Behña aún lidera la capacitación e impulso a proyectos de cada organización, mientras que Ya Muntsi, empresa privada, se encarga de la comercialización de los textiles.

Figura 1. Estructura de las relaciones en la red de organizaciones de mujeres artesanas





Actualmente, la central de comercio cuenta con una tienda en línea y dos puntos de venta en la Ciudad de México: dentro del Bazaar Sábado en el barrio de San Ángel y una boutique en la colonia Roma, en la que también se encuentra su centro administrativo. Los tres espacios son operados por siete mujeres que se encargan de administrar ventas, envíos y compras. Ellas también colaboran con Ñepi Behña en el acompañamiento de los proyectos y los programas de capacitación de las ocho organizaciones.

Para la organización, el logro más importante, hasta ahora, es el empoderamiento económico y liderazgo de la mujer rural. “Para avanzar hay que dar pasos firmes”, asegura Adriana Welsh; por ello, buscarán consolidar un equipo fuerte y más eficiente que integre a otras organizaciones, en las que también participen hombres en el proceso de certificación participativa para reconocer y difundir sus métodos de producción y de organización.

Los siguientes pasos que dará la red estarán enfocados en alcanzar la distribución nacional e internacional de las artesanías textiles a través de la venta por internet, sin perder de vista el objetivo de reconocer el valor de los productos y el pago justo a las artesanas. Piensan capacitarse en materia de exportación y normatividad entorno al comercio justo para conseguir sus metas.

Organizaciones como las que integran la red de Corazón Verde dejan ver que el sector artesanal mexicano tiene un papel sustancial en el desarrollo económico y en el bienestar de las comunidades. Los procesos de ayuda mutua que han diseñado son propuestas a las que hay que prestar atención, pues son ejemplo de la fortaleza que resulta de la cooperación. Welsh Herrera deja clara la perspectiva de la red: “No estamos en busca de un enfoque hacia el producto, si no de quién hace el producto”. La próxima vez que adquiera una artesanía recuerde que detrás de la pieza hay un ser humano que la elabora y un proyecto colectivo de buen vivir.

## Referencias

Corazón Verde México (2022). Nuestra historia. <https://corazon-verde.com.mx/pages/nuestra-historia>  
Martínez, H. S. (2022, 27 de abril). Entrevista realizada a Adriana Welsh Herrera, fundadora de Ñepi Behña, A.C.

### **Areli Flores Santana**

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

### **Mtra. María del Rosario Vazquez Jaramillo**

Doctorado en Ciencias de la Administración  
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración  
rosario\_vazquez@comunidad.unam.mx

Fotos cortesía de Corazón Verde.



# Participación de las mujeres en el emprendimiento social

*Sair Alejandra Martínez Hernández*

En el contexto actual es necesario profundizar el análisis respecto de las desigualdades que enfrentan las mujeres en el emprendimiento. En el sector social, los datos evidencian que las disparidades entre hombres y mujeres persisten a pesar del objetivo de bienestar que persiguen las organizaciones.

El emprendimiento femenino ha estado presente a lo largo de la historia del desarrollo económico de México. La mujer busca utilizar sus habilidades para aprovechar oportunidades que generen valor e incrementen los ingresos familiares, con lo que genera, al mismo tiempo, empleos y mejoras en la calidad de vida en sus comunidades a través de sus redes de contacto.

Sin embargo, el mercado laboral continúa dominado por hombres, la desigualdad de género persiste y son pocas las empresas que contratan mujeres para ocupar puestos de toma de decisiones, por lo que su participación en niveles gerenciales no muestra un incremento equitativo en comparación con la que tienen los hombres. La población femenina, independientemente del nivel socioeconómico y del nivel de instrucción, es desvalorada laboralmente aun cuando sus responsabilidades sean las mismas que las de los hombres.

El ambiente sociocultural de México en que son educadas las mujeres es adverso; además, sus actividades se desempeñan dentro de un contexto familiar donde asumen roles directamente relacionados con la educación recibida, lo que crea barreras culturales y sociales que les dificulta acceder al mercado laboral en las mismas condiciones que los hombres. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico las reconoce como “el recurso más subestimado de México” (2017), con menores probabilidades de ser empleadas en comparación con otros países, resultado de la discriminación y los estereotipos de género que las supeditan a la realización de labores domésticas sin pago y limitan sus posibilidades de insertarse en otras áreas de trabajo.

En la década de 1980, inició la demanda de una reestructuración de roles en respuesta al desarrollo de competencias y habilidades femeninas reflejadas en capacidades empresariales. A partir de entonces, su participación permeó los ámbitos social y empresarial, y dejó en claro que estos campos no son antagónicos de la vida familiar y que las habilidades aprendidas de manera tradicional posibilitan su incursión en los negocios y confieren a sus empresas mayor control de las actividades y modelos de toma de decisiones más participativos (Ortiz, Duque y Camargo, 2008).



Foto de Yan Krukov en Pexels.



Aún hay mucho por hacer. Instituciones en todo el mundo aún ignoran las disparidades de género y, con muy pocos asientos en las mesas donde se toman las decisiones, las mujeres tienen escasas oportunidades para provocar el cambio. En 2015, el McKinsey Global Institute calculó que, si hubiera paridad de sexos en el ámbito laboral, el PIB mundial se incrementaría 26%, en diez años. El argumento es que cuando las mujeres y los hombres tienen igualdad de oportunidades y derechos el crecimiento económico y el desarrollo social se aceleran y las tasas de pobreza caen más rápidamente para todos.



Foto de Mart Production en Pexels.

A pesar de que las mujeres realizan 66% del trabajo del mundo y producen 50% de los alimentos, sólo reciben 10% de los ingresos y poseen 1% de la propiedad (Banco Mundial, 2019). Si bien, las empresas propiedad de mujeres representan 30% de las organizaciones en el mundo, apenas 16% tiene empleados contratados y únicamente 10% de las compañías son grandes.

Pese a las limitantes, la importante contribución de los emprendimientos femeninos en el crecimiento de la economía nacional se centra en que crean mayores oportunidades de empleo, incrementan los ingresos y generan bienestar en función de las habilidades, conocimientos y capacidades de las mujeres, principalmente aquellas que son madres de familia. Esto resalta el potencial del emprendimiento femenino para el desarrollo económico y el papel de las mujeres como agentes de cambio, toda vez que se constituyen como impulsoras del desarrollo y el bienestar de sus familias y de su comunidad.

### **Emprender ¿para sobrevivir o para crecer?**

Mientras que los problemas y retos sociales son percibidos como factores que limitan el crecimiento y el progreso, en los últimos años se considera que pueden ser oportunidades para otro tipo de crecimiento e innovación. Ante un avance insuficiente en la resolución de los problemas sociales por parte de los estados y ante la falta de recursos del denominado tercer sector, la sociedad civil se ha visto alentada a adoptar actitudes más activas y a tomar la iniciativa frente a muchos de los problemas sociales.

Las personas comienzan a ser conscientes de que no siempre sus necesidades encuentran respuesta en las grandes instituciones y empresas, por lo que toman en sus manos la iniciativa de transformar su realidad. Aunque el emprendimiento social –como se denomina a esta corriente en la construcción de empresas– es todavía un fenómeno relativamente reciente en México, ha despertado un gran interés por su potencial para abordar los principales retos a los que se enfrenta la sociedad mexicana.



<https://www.flickr.com/photos/utpl/36446213625>.

## *El emprendimiento social es una respuesta al medio agreste que enfrentan las mujeres que buscan satisfacer necesidades básicas identificables*

El emprendimiento social, de acuerdo con Bosma y otros (2016), parece atraer especialmente a las mujeres: del total de emprendedores sociales en el mundo, 55% son hombres y 45% mujeres; frente a la proporción de dos hombres por cada mujer emprendedora que encontramos en el emprendimiento en general. Las mujeres, por tanto, parecen sentirse más atraídas a crear empresas sociales.

Entre los múltiples motivos que impulsan a las mujeres a incursionar en el emprendimiento social, estudios como el de Acosta, Pedraza y Sánchez (2017) destacan la necesidad de mejorar sus niveles de ingreso, satisfacer las necesidades básicas de su familia o bien suplir la figura masculina cuando se encuentra ausente. Ante estas circunstancias, la mujer asume el sustento familiar y genera alternativas para mejorar su nivel de vida y el de su familia.

De esta manera, los motivos que, aparentemente, conducen a una mujer a emprender un negocio están fundamentados en necesidades de supervivencia y expectativas de mejora en los niveles de ingreso y calidad de vida, por lo que poco tienen que ver con iniciativas para transformar las relaciones de poder y romper las estructuras patriarcales predominantes en la sociedad.

Esta visión demerita la credibilidad de los emprendimientos encabezados por mujeres y reduce sus posibilidades de supervivencia y desarrollo en el mercado, toda vez que la creación de sus proyectos empresariales se fundamentan en las habilidades innatas femeninas y en su capacidad para conciliar trabajo y vida familiar, al tiempo que atienden más a una expectativa de mejora inmediata en los ingresos y en la calidad de vida, que a una contribución real a la economía.

La falta de formación empresarial ha impedido ampliar su visión de negocios, y limitado sus posibilidades de contribuir al desarrollo económico. De ahí la necesidad de desarrollar propuestas formativas que, además de fo-

mentar la cultura emprendedora en mujeres, apoye sus actividades de emprendimiento social con el propósito de contribuir a solucionar problemas asociados a la pobreza, inequidad y dificultad de acceso a empleo, al tiempo que contribuyen al desarrollo de su comunidad.

Las propuestas deben desarrollar el potencial creativo de las mujeres, así como sus habilidades, destrezas y actitudes enmarcadas dentro de las dimensiones psicológica, social y familiar, sin dejar de lado el análisis del rol histórico y cultural de la mujer y de las políticas que han permitido su incursión en el ámbito laboral y el ejercicio de sus derechos, con apego a la equidad de género.

Desde esta perspectiva, el reto actual es romper los paradigmas existentes y eliminar las desigualdades a través de oportunidades reales de desarrollo; centrar los esfuerzos en actividades de fomento a la cultura emprendedora, y programas formativos que contribuyan al desarrollo de capacidades y habilidades necesarias para la creación de proyectos empresariales rentables y de alto impacto social.

## **Emprendimiento social, pero no inclusivo**

El emprendimiento social es una vía por la que parece que las mujeres prefieren transitar debido a que el modelo de negocio les permite combinar sus actividades familiares con las económicas; sin embargo, el Censo de Empresas Sociales México 2019 estimó que sólo 19% del total de empresas sociales fueron fundadas únicamente por mujeres, mientras que 33% fueron fundadas únicamente por hombres y 48% tiene un grupo fundador mixto (Disruptivo.TV, 2019).



Foto de olia danilevich en Pexels.

En el año 2019, 100 de las empresas sociales de México emplearon directamente a 5 mil 112 personas. Las mujeres representan 29% de los empleos generados, mientras que 71% son hombres. La distribución de los empleos de acuerdo con el género de los colaboradores en las empresas sociales hace evidente la existencia de una amplia brecha por cerrar. También existe disparidad en el número de empleos que generan las empresas sociales según el género de sus fundadores: las empresas creadas por hombres emplean en promedio a 34.6 personas; las fundadas por mujeres emplean en promedio a 22.15 personas, mientras que las empresas con grupos fundadores mixtos emplean en promedio a 73.93 personas (Disruptivo.TV, 2020).



Foto de RF\_Studio en Pexels.

### *Pese a los avances, las cifras demuestran que en la fundación de empresas sociales las mujeres continúan en desventaja, incluso financiera*

En conjunto, las empresas sociales en México recibieron un total de mil 26 millones 357 mil 329 pesos, en el año 2019. Del total de empresas que obtuvieron un financiamiento, 35.8% fueron fundadas por hombres, 15.2% fueron fundadas por mujeres y 49% tienen fundadores mixtos. Estas cifras corroboran las estadísticas que indican que las mujeres reciben una menor proporción de financiamiento para sus negocios que los hombres. Esto repercute directamente en el crecimiento y desarrollo de las empresas lideradas por mujeres.

Es importante canalizar esfuerzos para disminuir las diferencias en las siguientes áreas:

- **Fundación de empresas.** Si bien se observa que en las empresas sociales las cifras son mejores (40.2% de los fundadores son mujeres), falta mucho para lograr la paridad de género. Es necesario tomar acción para fomentar la creación de empresas lideradas por mujeres y dar acceso a programas de capacitación y apoyo que impulsen a un mayor número de ellas a emprender.
- **Financiamiento.** Los resultados muestran que 70% de las empresas que recibieron algún tipo de financiamiento fueron fundadas por hombres. Esto repercute en el éxito de las empresas, pues se considera que la falta de acceso a capital es una de las principales causas de fracaso de las empresas lideradas por mujeres.
- **Empleo equitativo.** Si del total de personas empleadas por empresas sociales 29% son mujeres, la brecha de género en empleo generado, entonces, es una de las áreas de oportunidad más evidentes.

### **Reflexiones finales**

El emprendimiento de negocios dirigidos por mujeres en el contexto mexicano revela las escasas habilidades directivas con que estos proyectos empresariales son puestos en marcha, a partir de las habilidades innatas femeninas para llevar a cabo la gestión empresarial. La carencia de planes de crecimiento, los obstáculos que enfrentan para acceder al financiamiento y las barreras culturales y sociales que supeditan el rol de la mujer a actividades domésticas limitan sus posibilidades de progreso y frenan su desarrollo personal y profesional.

No obstante las limitaciones y debilidades encontradas al analizar el emprendimiento femenino, se subraya su capacidad para conciliar vida familiar y trabajo, así como su vocación de servicio, propios de su naturaleza femenina y como producto del rol que histórica y socialmente le ha sido asignado como administradora del hogar y responsable del cuidado y bienestar de su familia.

Es claro el elevado potencial femenino y su capacidad de contribución al desarrollo económico de su comunidad, aunque también se manifiesta la urgente necesidad de que las instituciones educativas fomenten la formación de agentes de cambio que incidan en la resolución de problemáticas sociales, generen oportunidades de empleo, sean rentables y perdurables en el tiempo.

El emprendimiento social femenino representa una oportunidad para el desarrollo económico de México, pues constituye uno de los impulsores principales del crecimiento de la economía, por lo que se precisa otorgar apoyo a las emprendedoras mediante programas formativos que contribuyan a su profesionalización y desarrollo de las habilidades empresariales requeridas para iniciar su proyecto y sostenerlo en el tiempo.

## Referencias

- Acosta, S., Pedraza, E. y Pérez, Y. (2017). Participación de la mujer hidalguense en actividades de emprendimiento social. Primer Simposio Internacional REOALCel. Mazatlán, Sinaloa. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/investigium/article/view/2952/2974>
- Banco Mundial (2019). World Development Report 2019. Gender Equality and Development. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/816281518818814423/pdf/2019-WDR-Report.pdf>
- Disruptivo.TV. (2020). 1er Censo de Empresas Sociales México 2019. <https://disruptivo.tv/censo/>
- McKinsey Global Institute (2015). The Power of Parity: how advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth. <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2017). Construir un México inclusivo. Políticas y buena gobernanza para la igualdad de género. [https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/Estudio%20G%C3%A9nero%20M%C3%A9xico\\_CUADERNILLO%20RESUMEN.pdf](https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/Estudio%20G%C3%A9nero%20M%C3%A9xico_CUADERNILLO%20RESUMEN.pdf)
- Ortiz, C., Duque, Y. y Camargo, D. (2008). Una revisión a la investigación en emprendimiento femenino. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVI (1), pp. 85-104. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90916107>

**Mtra. Sair Alejandra Martínez Hernández**

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



# De la conversación nace el amor: conozca a sus clientes

Brigitte Hayde Treviño Hernández  
Joel Ramírez Cruz

El fenómeno de la comunicación interpersonal se modificó con la irrupción de la internet y las redes sociales en nuestras vidas. Las empresas se sumaron a las nuevas formas de atención virtual e inmediata. Es ahí donde la conversación se convierte en estrategia para permanecer cerca de los consumidores.

La sociedad ha evolucionado y con ella el consumo. Desde hace algunos años, con el desarrollo de la comunicación a través de Internet, los usuarios son más exigentes e impacientes; de ahí que las marcas, en el nivel mundial, persigan el objetivo de posicionarse en la mente de los consumidores a través de la publicidad y diversos tipos de marketing que involucran estrategias de comunicación ágiles.

La ríspida competencia en los mercados ha convertido al trato personalizado en un elemento indispensable para que las empresas estrechen relaciones con sus clientes. Para concretar estrategias de mercadotecnia en este contexto, es fundamental que la comunicación sea útil para el usuario y estratégica para la empresa, de manera que se alcance mayores oportunidades de negocio.

El marketing conversacional es una estrategia utilizada por las empresas para obtener una respuesta del consumidor a partir de la que se analiza su grado de satisfacción con la empresa y con el trato recibido durante la venta o prestación de un servicio. A diferencia del marketing tradicional, el conversacional utili-

za, en su mayoría, medios digitales en los que el consumidor es el protagonista.

## Los mercados son conversaciones

En el año 2000, se publicó el Manifiesto Cluetrain, un listado de 95 conclusiones presentadas en forma de declaración pública acerca de cómo Internet cambia las relaciones humanas, la comunicación, el conocimiento y la sociedad. El Manifiesto está dirigido a las empresas pues examina el impacto de la web, tanto en los consumidores como en las organizaciones. La conclusión número 1 es: Los mercados son conversaciones.

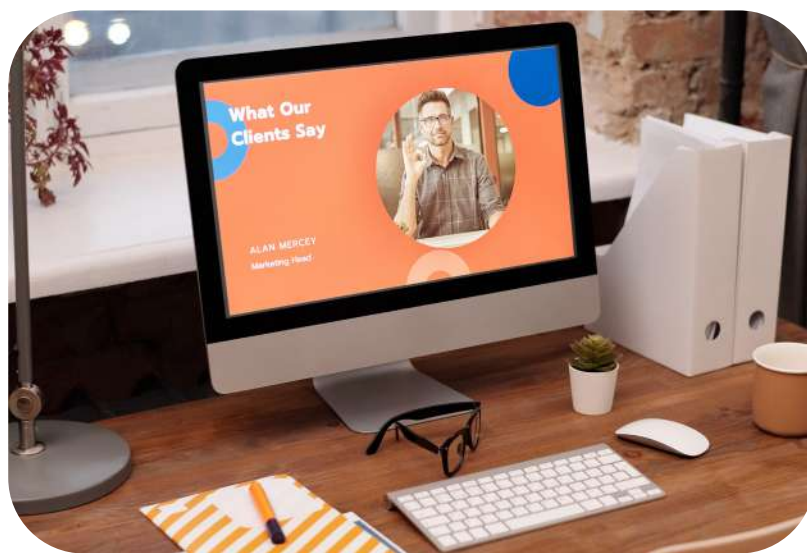


Foto de Mikael Blomkvist en Pexels.

De este documento surge la estrategia de marketing basada en la conversación en tiempo real, entre empresas y consumidores, en la que para facilitar la tarea se utiliza mensajería personalizada o *chatbots* insertos en sitios web, aplicaciones móviles o redes sociales para hacer más eficiente la atención, asemejando un diálogo entre dos personas. ¿A quién no le gusta ser escuchado cuando expresa sus necesidades?

Algunas características de este tipo de marketing son:

- Busca que una empresa establezca comunicación rápida y versátil con los clientes al enviar respuestas desde cualquier lugar y a cualquier hora.
- Es una estrategia orientada a servir al cliente y a darle la información que necesita en el momento.
- Por medio del intercambio de mensajes en un *chat*, el cliente puede recibir instrucciones para acercarse a lo que busca.
- Es un tipo de marketing que apela a la sencillez y la autenticidad en los mensajes.
- Es una vía para que una empresa preste atención a su audiencia y no quede rezagada frente a sus competidores.

## Beneficios de la conversación con clientes

Al contrario de lo que se piensa, el marketing conversacional no es sólo para grandes empresas, pues pequeñas y medianas (Pyme) también pueden implementarlo como parte de su estrategia y beneficiarse de sus ventajas. ¿Se imagina utilizar inteligencia artificial para comunicarse con sus clientes? Aunque parezca complicado y caro, tal vez usted ya la ha utilizado sin darse cuenta.

En los últimos años, la tecnología ha mejorado a un ritmo vertiginoso, y las innovaciones son significativas; las tareas cotidianas en el ámbito personal y profesional requieren menos tiempo y la aparición de nuevos términos despiertan el interés de un gran número de personas. En un panorama en el que los clientes tienen cada vez más opciones, encontrar su diferenciador en la atención rápida y eficaz de sus necesidades puede llevarle a construir una relación de largo plazo basada en la seguridad y en la confianza.

El marketing conversacional hace posible satisfacer las necesidades del cliente, y da respuestas inmediatas, al tiempo de que crea conversaciones de valor que ayudan al usuario a encontrar lo que busca. No obstante, las empresas son incapaces de atender personalmente a cada consumidor, de ahí que se eche mano de la tecnología para solucionar este problema. Gracias a la aparición de herramientas automatizadas como los *chatbots*, y algunos servicios de mensajería, dar respuesta a cada una de las dudas de los usuarios

resulta viable.

## Dialogue cuando el cliente lo desee, aunque no sea usted quien responda

Seguramente ha tenido oportunidad de interactuar con algún asistente virtual, como Siri, Alexa o Cortana –en cuanto a comandos de voz–, en términos llanos, estos asistentes son resultado de un algoritmo programado para “responder” de forma verbal o escrita una petición y crear la sensación de interacción con otra persona (Oracle, 2020). Estos ejemplos y otros asistentes “sin nombre” son clasificados como *chatbots*.

De acuerdo con el sitio web ChatCompose (2019, párr. 5) los *chatbots* “se encargan de simular una conversación humana perfecta. La intención, es que sirvan de mucha ayuda en los distintos departamentos de atención al cliente de todas las empresas para ahorrar dinero y tiempo a su vez que garantizan una experiencia mucho más grata a los clientes”. De modo que, cada vez hay más empresas que incorporan estos *bots* como primer filtro para canalizar al área correspondiente al consumidor, con lo que se reduce el tiempo de respuesta; incluso proporcionan información general que no requiere intervención humana en ningún nivel.



Foto de Pexels en Pixabay.

## *El contacto cercano y oportuno con los consumidores y usuarios es una actitud apreciada cuando la distancia es una constante*

Por ejemplo, en la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp, utilizada por 2 mil millones de personas en el mundo, es posible crear un perfil de su negocio que incluye los datos de contacto (dirección, correo electrónico y sitio web), horario de atención y el tipo de negocio. Ofrece la opción de respuesta automática a los mensajes de los clientes y simula una conversación con el personal del negocio. Además, es capaz de responder preguntas sencillas como horario de atención o brindar información sobre sus productos y/o servicios.

Telegram es otra aplicación móvil de mensajería instantánea. A diferencia de WhatsApp, no contiene en su programación un *bot* de conversación, pero permite añadir más de uno desarrollado por terceros. Así, puede añadir respuestas automatizadas, cuestionarios para medir la satisfacción de los clientes, enviar rutas para rastrear paquetes, recibir y editar pedidos en formato PDF. Con esta *app*, es posible comunicarse con otros usuarios sin necesidad de registrar el número de teléfono, lo cual brinda mayor privacidad.

De manera general, los *chatbots* permiten optimizar tiempo a través de la automatización de tareas rutinarias en su empresa, y facilitan el seguimiento posventa: si alguien desea realizar alguna aclaración fuera del horario de atención, usted sabrá con exactitud quién lo contactó, el motivo y tendrá un número para hacerle llegar información pertinente.

Otro aspecto por considerar es que fortalecerá la relación con sus clientes y establecerá canales de comunicación personalizados; proyectará una imagen responsable, al tiempo que su negocio será percibido como una entidad

que no se limita a escuchar; también, emprende acciones para resolver inquietudes en periodos cortos de tiempo y busca satisfacer las necesidades de sus compradores.

## **El valor de la atención**

Hasta este punto pareciera que todo se puede resolver con un par de mensajes, pero no queremos que se quede con esa impresión. Debemos mencionar algunos aspectos que debe tomar en cuenta para reducir errores y evitar que sus clientes se queden con una mala imagen de su empresa.

Uno de ellos es no dejar todo en manos de la tecnología. La lectura de mensajes, respuestas y acciones posteriores a cada mensaje es responsabilidad del personal de la empresa; la inteligencia artificial necesita supervisión. Es importante recibir mensajes, pero responder *estamos trabajando en su caso* jamás será suficiente para que los clientes se sientan satisfechos.

Conseguir la atención del consumidor no es el objetivo final del marketing conversacional, sino que tan sólo es el primer paso para introducirse en el conocimiento del cliente. Una vez que se tiene la atención es imperativo mantenerla. Un error común entre las Pyme es centrar sus esfuerzos en lograr el primer paso del proceso, por lo que pierden de vista el panorama completo. La finalidad de utilizar *bots*, mucho más allá de contestar el mayor número de mensajes en el menor tiempo posible, debe ser establecer relaciones auténticas con los clientes.



Foto de Michael Burrows en Pexels.

Es necesario asimilar el poder que tiene el consumidor, y adentrarse en el proceso de cambios que esto significa. Lo más importante es crear vínculos, en donde la honestidad y la autenticidad sean elementos claves para que los consumidores realmente se sientan respetados por las organizaciones con quienes dialogan. Sólo aquellas empresas que estén dispuestas a ser flexibles y construir una verdadera relación con los consumidores lograrán la aceptación de éstos.

Optimizar tiempo y recursos en una época en la que se demanda respuestas cada vez más rápidas y menos costosas requiere de la tecnología y las redes sociales. Recuerde que una buena planeación y disciplina siempre entregan buenos resultados en cualquier ámbito de la vida.

## Referencias

- ChatCompose (2019). Chatbots para WhatsApp. Guías. <https://www.chatcompose.com/whatsapp.html>
- Levine, F., Locke, C., Searls, D. y Weinberger, D. (2000). Manifiesto Cluetrain en Español. <https://personal.us.es/mbmarquez/textos/cluetrain.pdf>
- Oracle (2020, 1 de septiembre). ¿Qué es un chatbot? <https://www.oracle.com/mx/solutions/chatbots/what-is-a-chatbot/>

### **Dra. Brigitte Hayde Treviño Hernández**

Academia de Recursos Humanos  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[btrevino@docencia.fca.unam.mx](mailto:btrevino@docencia.fca.unam.mx)

### **Mtro. Joel Ramírez Cruz**

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



# Identificación, protección y crecimiento de activos intangibles

*Alberto Manuel Castañeda Niebla*

**La correcta consignación de bienes y derechos propiedad de la empresa marcará una diferencia a su favor a la hora de registrarlos frente a la autoridad. Quizá sean los intangibles los que mayor atención necesiten. Conozca cuáles son, de qué manera puede protegerlos y el control que debe ejercer sobre ellos.**

**E**n el entorno actual de globalización, competencia económica, revolución tecnológica y cambios en la naturaleza de los activos generadores de valor, las empresas utilizan recursos o incurren en pasivos para adquirir, desarrollar, dar mantenimiento o mejorar activos intangibles. Conocer el valor de estos activos es fundamental para la toma de decisiones para el cumplimiento de responsabilidades ante autoridades locales y fiscales.

Sin embargo, es común que las pequeñas y medianas empresas reconozcan sus activos intangibles de manera limitada, por lo que los estados financieros pueden ofrecer una imagen de la realidad incompleta y, tal vez, insuficiente para la valoración de empresas. El objetivo de este artículo es compartir las características generales de los activos intangibles, así como la normatividad que se les aplica.

## **Activo intangible, una aproximación**

De acuerdo con la Norma Internacional Contable, en su sección 38 (párr. 7): “Un activo intangible es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, que se posee

para ser utilizado en la producción o suministro de bienes y servicios, para ser arrendado a terceros o para funciones relacionadas con la administración de la entidad”.

Los activos intangibles no son perceptibles por los sentidos, pues no ocupan espacio físico como la maquinaria, el equipo de oficina o los materiales que se utilizan en la producción; no obstante, representan un beneficio económico futuro. La Norma Internacional establece que este tipo de activos debe cumplir una serie de requisitos que lo distingue de otros. A saber:

- Debe ser identificable, es decir, que puede ser vendido, cedido, dado en explotación, arrendado o intercambiado por parte de la empresa, por ejemplo a través de un contrato.
- Debe carecer de sustancia física; no obstante, puede estar contenido en elementos tangibles, como un disco compacto o memoria USB (en el caso de programas informáticos) o de documentación legal (en el caso de una licencia o patente).



Foto de cottonbro en Pexels.

- Debe proporcionar beneficios económicos futuros a partir, por ejemplo, de ingresos ordinarios por la venta, ahorro de costo y otros rendimientos derivados de su uso por parte de la empresa.
- Debe tener control sobre los beneficios, por ejemplo la protección de conocimientos por derechos legales, tales como la propiedad intelectual, la restricción de los acuerdos comerciales (si están permitidos) o, bien, por una obligación legal de los empleados para mantener la confidencialidad.

## ¿Qué activos intangibles puede tener una empresa?

A partir de los criterios anteriores, se puede identificar como activos intangibles los siguientes.

### Creaciones inventivas

- Patentes de invención. Son derechos exclusivos que permiten que las empresas utilicen y exploten su invención e impide que terceros la utilicen sin su consentimiento.
- Secretos industriales. Procesos industriales que no se deben revelar porque son la sustancia o el ingrediente que hace que un producto funcione y de los que se obtiene una ventaja competitiva o económica frente a terceros en la realización de actividades económicas.
- Diseños industriales. Se refiere a las figuras, líneas o colores que dan forma a un producto industrial y sus componentes.

### Signos distintivos

- Marcas. Son signos que permiten diferenciar los productos o servicios de una empresa de los de otra, puede ser una imagen o logotipo de la empresa.
- Nombre Comercial. Se refiere a la denominación o pseudónimo con la que se identifica a un comercio o empresa, que difiere del nombre legal.
- Lemas comerciales. Frases que reflejan un ideal o una intención. Muchas veces funcionan como una guía de conducta, sintetizando valores o principios que identifican a la empresa.

### Procesos operativos

En las empresas, se implementa procesos que muestran al personal la manera adecuada de realizar las actividades. También existen procesos que se diseñan e implementan conforme a normas de calidad nacionales o internacionales; por un lado, para cumplir con lo exigido por las autoridades y, por otro, para acreditar o certificar una política de calidad a través de la que se construya el prestigio de responsabilidad ante los grupos de interés.

### Tecnologías de información y bases de datos

El acelerado avance tecnológico origina nuevas necesidades en las empresas, como la de utilizar y migrar datos de clientes para conocer su nivel de satisfacción y los requerimientos que se solicitan de un producto o servicio. El *software* creado específicamente para cubrir estas necesidades es un activo intangible de la empresa.

### Otros

El conocimiento o *know how* también es un activo intangible; no obstante, es uno de los más complicados de identificar y medir. Una opción para determinar su valor es reconocer, en primera instancia, a la persona que posee un conocimiento determinado, así como su aportación sustancial en el desarrollo de las actividades. Una evidencia que puede aportar certeza a este conocimiento son los reconocimientos internacionales, diplomas, certificados o, bien, la documentación del proceso en el que se destaque que una persona aportó conocimiento fundamental para crear o mejorar un producto, servicio o la empresa misma.



Foto de Pavel Danilyuk en Pexels.

## Proteja y controle sus activos intangibles

Luego de identificar el tipo de activos intangibles con los que cuenta en su empresa, es necesario que salvaguarde los derechos de su uso y proteja la propiedad ante terceros. Algunos medios que le amparan son:

- Contratos de licencia de uso, regalías y prioridad.
- Contratos de publicidad, construcción, administración, servicio o suministro.
- Permisos o concesiones de explotación minera, forestal o de otros recursos, así como uso de puentes y aeropuertos.
- Contrato de arrendamiento como arrendatario y como arrendador. Permisos de construcción.
- Franquicias, concesiones o derechos de transmisión de cable, radio, televisión, de suministro de agua, energía solar o eléctrica, distribución de gas, aterrizaje, renta, minería, etcétera.
- Patentes, marcas y propiedad intelectual.

Tome en cuenta el marco legal de la propiedad intelectual formado por la Ley de la Propiedad Industrial y la Ley Federal del Derecho de Autor. Acuda al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial o bien al Instituto Nacional del Derecho de Autor para realizar los trámites pertinentes para la protección de activos intangibles como patentes, modelos de utilidad, diseño industrial u obras de autoría propia.



Foto de August de Richelieu en Pexels.

## *La consignación adecuada de sus activos intangibles permitirá su salvaguarda y reflejará beneficios en sus estados financieros*

En el estado de posición financiera, los activos intangibles deben presentarse como activos no circulantes y deben revelarse en notas dentro de los estados financieros, con valor original, con vida útil no mayor a veinte años y presentando pérdidas por deterioro. Para conocer el valor de estos activos, es necesario que áreas de la empresa como mercadotecnia, elaboren un reporte acerca del trabajo realizado en la creación de un producto y los detalles del beneficio económico futuro que servirá de guía para reducir la incertidumbre en nuevas inversiones y tomar decisiones financieras basadas en herramientas convincentes y certeras.

Es importante destacar que, hace algunos años, los modelos para valorar proyectos de inversión se desarrollaban a partir de pensar en un entorno estable, lo que permitía tener cierta certeza acerca de los resultados que se obtendría de la proyección. Sin embargo, ante nuevos e importantes avances tecnológicos, el entorno cambia y evoluciona rápidamente, por lo que se vuelve inestable, y, por ende, los modelos tradicionales no se ajustan fácilmente a esta nueva realidad.

En tal sentido, y con base en los antecedentes de investigaciones sobre la estimación de activos intangibles, estudios como el realizado por De Freitas (2021), se enfocan en la valoración de activos intangibles bajo la metodología de opciones reales para establecer un valor razonable de éstos. Específicamente, se intenta construir opciones reales, basadas en la flexibilidad, la incertidumbre y la probabilidad de variación en un proyecto de inversión que aporten una visión más amplia acerca de los rendimientos y beneficios futuros de los intangibles, fundados en resultados financieros más cercanos a la realidad.

Como se observa, las empresas cuentan con diversos elementos para identificar, proteger y calcular el valor de sus activos intangibles. Para otorgarles un valor, es preciso explicar el método que se utilizó para llegar al resul-

tado; esto se considera evidencia documental del cálculo y respalda la inversión. Ahora bien, es necesario revisar con detalle los activos de la empresa para identificar aquellos intangibles que aún no se hayan registrado formalmente ante la autoridad. Es importante que la empresa adopte sistemas que permitan el adecuado mantenimiento de sus activos y recabe, constantemente, información necesaria para su reconocimiento.

## Referencias

- De Freitas, S.C. (2021). Valoración de activos intangibles basados en la metodología de opciones reales para evaluar inversiones tecnológicas. *Actualidad Contable Faces*, 24(42), pp. 36-94. <https://www.redalyc.org/journal/257/25767348003/html/>
- Norma Internacional Contable 38 (2004). Última modificación emitida en mayo de 2014. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIC%2038%20-%20Activos%20Intangibles.pdf>

**C.P.C. Alberto Manuel Castañeda Niebla**

Comisión de Peritos Contables en la Impartición de Justicia  
Colegio de Contadores Públicos de México



# En busca de la hazaña: recuperar el ecoturismo en México

*Jazmín Morales Pérez*

Las nuevas generaciones encuentran en el viaje la pasión y el descubrimiento que otras encontraban en la lectura o los documentales. Ofrecerles las condiciones para cumplir sus expectativas, con un alto contenido de aventura, sin olvidar la seguridad, requiere cada vez más de la profesionalización del talento y de la planeación estratégica.

Desde el año 2020, el sector de turismo ha sido uno de los más afectados por la crisis económica ocasionada por la COVID-19. El cierre de fronteras dejó aislados destinos internacionales a los que no pudieron llegar los viajeros, mientras que las restricciones de movilidad al interior de los países limitaron los viajes domésticos. En el caso de México, el turismo tiene una contribución importante a la economía nacional, por lo que es interesante conocer los esfuerzos de organizaciones dedicadas al fomento a la actividad y representación gremial para contribuir a la recuperación del sector.



Foto de Karolina en Pexels.

En la primera parte de este artículo, profundizo en el concepto de turismo e incluyo algunos de los datos más relevantes previos a la pandemia para contrastarlos con lo vivido en el año 2020. Posteriormente, me refiero a las intenciones de viaje de los mexicanos en el contexto actual, y al trabajo de una asociación civil y el impacto de su labor en la industria. Finalmente, brindo algunas recomendaciones en materia de marketing y comunicación para las empresas turísticas, principalmente agencias de viajes y *tour* de operadores.

## El turismo en cifras

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que se lleva a cabo por motivos personales, profesionales o de negocios. En el año 2019, el turismo mundial tuvo un crecimiento de 4% respecto del año anterior. Con mil 500 millones de llegadas de turistas internacionales, logró 10 años de crecimiento constante (DW Noticias, 2020).

Sin embargo, en el año 2020, las llegadas de pasajeros internacionales cayeron 74% (Agencia Anadolu, 2021). Estos hechos repercutieron negativamente en los ingresos de cadenas hoteleras, hoteles boutique, alojamientos in-

dependientes, restaurantes y cafeterías, *tours* y recorridos, renta de automóviles, entre muchos otros servicios y productos asociados: la mayoría se ofrecieron a través de agencias de viajes y *tour* operadores.

En el caso de México, en 2019, recibió a 45 millones de viajeros internacionales, por lo que se colocó entre los 10 países más visitados del mundo y el segundo de América Latina (Hosteltur, 2020). En el año 2020, nuestro país recibió a 25.1 millones de visitantes internacionales que, a pesar de ser una cifra baja en comparación con el año anterior, puso a México en el tercer lugar en el ranking de países más visitados durante la pandemia (ADN 40, 2020).

### Un país de atractivos invaluableles

En el 2019, el sector de turismo representó para México 8.7% del Producto Interno Bruto (Statista, 2020). Además de la diversidad de sus 68 etnias, la riqueza de sus culturas, el legado histórico prehispánico y la gastronomía regional, México ofrece a los viajeros diversidad de atractivos naturales: ríos, lagos, caídas de agua, cenotes, playas, bosques, selvas, desiertos, montañas, volcanes, cuevas, grutas, planicies, en los que se realiza un sinfín de actividades, entre ellas, las de aventura.

El turismo de aventura ofrece múltiples posibilidades para disfrutar de la naturaleza: en tierra como senderismo, ciclismo de montaña, espeleísmo, alpinismo, escalada en roca; en agua, está el buceo autónomo o libre, espeleobuceo, *rafting* o descenso en ríos, remo en *kayak*; en las alturas el paracaidismo, vuelo en parapente, vuelo en globo, entre otras. Viajeros y medios especializados en este tipo de turismo coinciden en que los 10 destinos mexicanos más buscados para realizar actividades de aventura son Baja California Sur, Chiapas, Chihuahua, Estado de México, Guanajuato, Morelos, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí y Veracruz.

### Los mexicanos quieren viajar

En el año 2020, la gran mayoría de viajeros pospusieron sus planes de turismo. Sin embargo, durante el primer trimestre del año 2021, la búsqueda de vuelos en Internet y alojamiento a destinos nacionales registraron un despunte. En enero y las primeras semanas de febrero, los volú-

menes de estas búsquedas se mantuvieron por debajo de las cifras registradas en los mismos meses del año previo. A partir de la última semana de febrero del año 2021, la búsqueda de vuelos y alojamiento para viajes domésticos superaron los niveles del año anterior, sobre todo con la cercanía del periodo vacacional de Semana Santa (Radar Turístico, 2021).

El interés de los viajeros por los destinos domésticos en el primer trimestre de ese año mostró una preferencia entre los mexicanos por las playas de arena fina y aguas azul turquesa de Mérida y Quintana Roo; Cancún se mantiene como el favorito; las costas de Jalisco, con Puerto Vallarta; las playas extensas de Sinaloa, en las que Mazatlán es ideal para llevar a cabo actividades de aventura y ecoturismo. Para todos, la Ciudad de México fue el mercado de origen más grande, seguido de Jalisco, Baja California, Nuevo León y Chihuahua.

De acuerdo con el estudio *Traveler Sentiment and Influencers 2020-2021* de Expedia Group Media Solutions, adultos de 25 a 39 años (*millennials*) estuvieron dispuestos a realizar más viajes de placer que otras generaciones durante el confinamiento (42%); les siguió el grupo de 10 a 24 años (38%). 70% de los viajeros mexicanos se sintieron más positivos acerca de viajar en los próximos 12 meses.



Foto de Elle Hughes en Pexels.

## *Los jóvenes realizan viajes con sentido, buscan aprender, procurar el medio ambiente y respetar las culturas originarias*

Previo a la pandemia, los viajes ya eran un aspecto esencial en la vida de los *millennials* quienes dedicaban al menos una temporada al año a experimentar y vivir el mundo a través de ellos. Actualmente, aún viajan e incrementaron su deseo de tener experiencias más cercanas a la naturaleza, viajes con sentido, esto es, para apoyar a comunidades rurales en destinos turísticos (Radar Turístico, 2021).

### **La profesionalización del turismo de aventura**

En el año 2020, existían alrededor de 6 mil agencias, de las que solamente 10% se encontraba preparada para afrontar los desafíos que planteaba la pandemia (Reportur, 2020). En la Ciudad de México, se estimó que al menos 46% de los viajeros deseaban la asesoría de un agente de viajes para comprar o reservar en línea para reducir los problemas que no pudieran solucionar por sí mismos (Solís, 2020).

Desde que inició la pandemia, las agencias de viaje han enfrentado, entre otros retos, la transformación del modelo de negocio y la integración de la tecnología e innovación empresarial; las preferencias y gustos cambiantes de los viajeros, a raíz de la incertidumbre económica, social y de salud que vivimos, y la capacitación y desarrollo de nuevos agentes de viaje más cercanos a la tecnología. Por lo que el apoyo que brindan las asociaciones del gremio es fundamental en el camino a la recuperación.

Organizaciones como la Asociación Mexicana de Turismo de Aventura y Ecoturismo, A.C. (Amtave) tienen el objetivo de contribuir al crecimiento y profesionalización del segmento de viajes de aventura y ecoturismo, así como

al desarrollo responsable y sostenible del turismo de naturaleza en México. Para ello, reúne a las principales empresas dedicadas a operar y promover actividades turísticas de aventura, ecoturismo y turismo rural, contribuyendo a la conservación de los atractivos naturales, por lo que gran parte de su labor se centra en lograr la unidad y cooperación en beneficio de sus asociados.

Su audiencia está compuesta principalmente por operadores comerciales, agencias de viajes, prestadores de servicios turísticos, guías turísticos, proveedores de bienes, además de empresas o asociaciones comunitarias afines al sector. Para ellos, propone y promueve estrategias para el desarrollo del turismo de aventura y ecoturismo en las áreas de capacitación especializada, reglamentación, certificación de servicios e instalaciones, así como financiamiento en beneficio de los asociados y del sector.

La estructura organizacional de Amtave se compone de un Consejo Directivo, integrado por el presidente, secretario, tesorero y gerente, así como Delegados Estatales en cinco entidades federativas (Chiapas, Oaxaca, Nayarit, Durango y Quintana Roo). Con funciones diferentes, buscan promover, a través de los prestadores de servicios de turismo de aventura y ecoturismo, acciones de conservación de los recursos naturales e impulsar el desarrollo económico y social de las comunidades.

Se mantiene activa con participaciones y programas tanto de promoción como de comercialización para ampliar el mercado nacional e internacional del segmento que atiende; representa a México y a sus socios en diversos foros de interés para el sector, en los que establece vínculos con otras asociaciones y organizaciones afines.



Foto de cottonbro en Pexels.



## Cómo atraer a los viajeros

En países como México, el turismo es una fuente muy importante de ingresos a la que están ancladas pequeñas y medianas empresas, que se han visto afectadas desde que inició la emergencia sanitaria por la COVID-19. Frente a los cambios de intereses y necesidades de los consumidores, sobre todo lo relacionado con los viajes, a continuación enlisto algunas acciones de mercadotecnia y comunicación que pueden implementar las agencias de viajes, *tour* operadores y demás prestadores de servicios turísticos para atraer a más viajeros.

- **Investigación del comportamiento del consumidor.** Entender al nuevo viajero requiere investigar cómo ha cambiado. Esto implica conocer qué tipo de viaje desea; dónde busca los viajes, si lo hace a través de una agencia de viajes o en línea; cómo adquiere un producto o servicio turístico; con qué finalidad, si es para vacacionar o trabajar vía remota; con quién viaja.
- **Diferenciación de la oferta de productos y servicios.** A pesar del gran número de campañas gubernamentales en el sector salud y turístico acerca de las medidas de higiene para prevenir el contagio de coronavirus, no todas las agencias de viajes se han sumado, pues en sus sitios web no hay mensajes referentes a los protocolos de limpieza y seguridad que ofrecen a los viajeros, sobre todo en recorridos. Por lo que será un elemento diferenciador que pueda darles una ventaja competitiva, incluir sellos, distinciones y acciones específicas para cuidar a los visitantes.
- **Comunicar seguridad y confianza.** Nadie quiere perder su dinero tras la cancelación o cambio en una reservación, y todos los viajeros quieren tener la mayor certeza y saber que están respaldados. De ahí que mantener actualizados los canales digitales como sitio web y redes sociales con las medidas sanitarias, políticas de flexibilidad, restricciones de viaje, así como recomendaciones para un viaje seguro son esenciales para ganarse la confianza de los interesados.

Si bien lo expuesto implica tiempo y recursos, son acciones que permitirán a las empresas atender la nueva demanda de los viajeros, gestionar canales de comunicación para generar confianza e impulsar la visibilidad del negocio, invertir oportunamente los recursos para atraer clientes de alto valor y descubrir áreas de oportunidad en el sector de volumen, son los retos que plantea la nueva realidad.

## Referencias

- ADN 40 (2020, 22 de diciembre). México es el tercer país más visitado por turistas en 2020. Estados. <https://www.adn40.mx/mexico/nota/notas/2020-12-22-18-46/mexico-es-el-tercer-pais-mas-visitado-por-turistas-en-2020>
- Agencia Anadolu (2021, 13 de marzo). ¿Cómo se reactivará el turismo si depende de un certificado de vacunación? El Espectador. <https://www.elespectador.com/noticias/economia/como-se-reactivara-el-turismo-si-este-depende-de-un-certificado-de-vacunacion/>
- DW Noticias (2020, 20 de enero). Turismo mundial crece 4% en 2019 y suma 10 años al alza. Europa al día. [https://www.dw.com/es/turismo-mundial-crece-un-4-en-2019-y-suma-10-a%C3%B1os-al-alza/a-52068099#:~:text=El%20turismo%20mundial%20cerr%C3%B3%202019,Mundial%20del%20Turismo%20\(OMT\)](https://www.dw.com/es/turismo-mundial-crece-un-4-en-2019-y-suma-10-a%C3%B1os-al-alza/a-52068099#:~:text=El%20turismo%20mundial%20cerr%C3%B3%202019,Mundial%20del%20Turismo%20(OMT))
- Hosteltur (2020, 11 de enero). México recibió 44.7 millones de turistas en 2019, un 8% más. Hosteltur Economía. [https://www.hosteltur.com/133788\\_mexico-recibio-447-millones-de-turistas-en-2019-un-8-mas.html](https://www.hosteltur.com/133788_mexico-recibio-447-millones-de-turistas-en-2019-un-8-mas.html)
- Radar Turístico (2021, 1 de marzo). *Prioridades del viajero. Prioridades y necesidades 2021.* 8 (marzo 2021), pp. 1-4. <https://radarturistico.mx/febrero-08-prioridades-y-necesidades-2021/>
- Reportur (2020, 11 de julio). Agencias: solo un 10% están preparadas para la pospandemia. <https://www.reportur.com/mexico/2020/07/11/agencias-solo-10-están-preparadas-la-pospandemia/>
- Solís, M. (2020, 4 de julio). Las agencias de viaje se fortalecen al especializarse en lineamientos. *Periódico Viaje.* Industria. <https://periodicoviaje.com/industria/las-agencias-de-viajes-se-fortaleceran-otras-cerraran/>
- Statista (2020, diciembre). Participación del turismo en el Producto Interno Bruto (PIB) en México entre 2010 y 2019. Turismo y hostelería. Viajes de ocio. <https://es.statista.com/estadisticas/596071/participacion-del-turismo-en-el-producto-interno-bruto-mexico/>
- Expedia Group Media Solutions (2020, septiembre). *Traveler Sentiment & Influencers 2020-2021.* Expedia Inc. <https://info.advertising.expedia.com/traveler-sentiment-and-influences-research>

**Lic. Jazmín Morales Pérez**

Consultora de comunicación en PR Central  
jzmoralesperez@gmail.com



# Descifre el código QR y promocióne su negocio

Gibrán Erick Flores Chávez

La tecnología, al servicio de las necesidades del hombre, también es una poderosa herramienta para promocionar los servicios que ofrecen los negocios. Derivado de la pandemia, sistemas como los QR-Code expandieron su popularidad; sin embargo, parece que es una puerta que no se ha abierto por completo.

En el mundo digital, es notable ver que hay tecnologías que se mantienen a pesar de haber alternativas mejores. No obstante, desde hace 10 años no eran tan imprescindibles, y en la actualidad ya lo son, están entre nosotros, visibles en códigos cuadrados impresos en productos, folletos, revistas o en supermercados y que ya utilizan las Pyme, me refiero a los QR-Code.

## ¿Qué es el QR-Code?

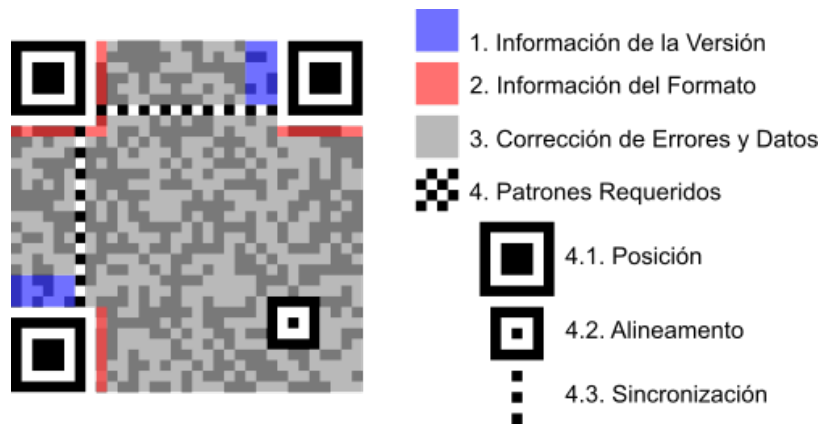
Quick Response Code o QR-Code son códigos de respuesta rápida. Es un sistema para almacenar información en una matriz de puntos bidimensionales en formato cuadrado comúnmente en blanco y negro (aunque también hay de colores) y con tres cuadrados en las esquinas (superior e inferior izquierdo) que permiten al lector detectar la posición del código y almacenar información alfanumérica detallada en un recuadro.

El QR-Code tuvo su origen en la década de 1990 en Japón, cuando se utilizó un código de barras de 2 dimensiones para dar seguimiento a partes de automóviles (identificar piezas) o paquetes dentro de una línea de producción, sin la necesidad de utilizar un escáner o equipos especializados para decodificarlos. El objetivo inicial de los QR-Codes en Japón fue

proporcionar información especial acerca de la pieza que permitía identificarla y catalogarla de manera segura, rápida y sencilla.

Los Códigos QR, en la actualidad, se identifican fácilmente: una de las principales formas de este código es la cuadrada (véase Figura 1). Al utilizar códigos QR en los productos o servicios del negocio estarás proporcionando un valor adicional en la calidad y servicio al consumidor.

Figura 1. Estructura de un código QR



Fuente: Sanz, 2021

Durante estos dos años de pandemia, muchos negocios vieron la necesidad de actualizarse e implementar medidas de saneamiento para proteger tanto a sus empleados como a clientes o consumidores, y optaron por ofrecer sus productos y servicios a través de Internet. De tal suerte, que abrieron un portal web para mostrar lo que ofrecían, pero algunos decidieron implementar códigos QR en su negocio, en especial los restaurantes. Estos negocios de comida

facilitaron la manera de ofrecer su menú tradicional al comensal a través de un código QR sin la necesidad de tenerlo impreso o que los meseros se preocuparan porque alguna mesa se quedara sin la carta. Con tan sólo un código QR lograron dar seguridad al cliente y proporcionar una mejor experiencia.

Los códigos QR pueden ser una herramienta para incrementar las ventas, pues con ellos se le ofrece a los clientes una conexión inmediata con la información adicional sobre los productos. En México, está aumentando poco a poco su presencia en la vía pública y en distintos medios gráficos. Este código resulta un medio útil para hacer marketing a través de los teléfonos móviles.

### Tipo de códigos

En la actualidad, hay dos tipos de códigos QR: estáticos y dinámicos. Los estáticos son códigos que una vez asociados con un enlace web no se puede volver a hacer nada con ellos; en cambio, un QR dinámico permite cambiar el contenido en cualquier momento y las veces que se necesite. Ambos tipos pueden almacenar gran cantidad de caracteres diferentes, incluso numéricos, alfanuméricos, binarios y kanji/kana como se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Capacidad de datos del código QR

Sólo numérico	Máx. 7, 089 caracteres
Alfanumérico	Máx. 4, 296 caracteres
Binario	Máx. 2, 953 bytes
Kanji/Kana	Máx. 1, 817 caracteres

También existen códigos QR de pago o QR inteligentes y gratuitos. Los primeros proporcionan varias ventajas; entre otras, agrupan una gran cantidad de información en comparación con los códigos QR gratuitos que podemos generarlos en diferentes sitios web que nos proporcionan un código con la función básica de dirigir a quienes los escanean con su dispositivo móvil al URL de un sitio en Internet, un mensaje corto, un formulario o un correo.



Foto de Kampus Production en Pexels.

La versión de pago permite incluir información adicional acerca de la empresa: textos, imágenes, videos, enlaces a sitios webs, email, información detallada de la empresa, productos o servicios que ofrece a los clientes y consumidores, así como las promociones y descuentos. También es posible personalizar la presentación del código con logotipos.

### Dónde y cómo generar tu propio QR

Antes de crear un código QR se debe preparar la información a difundir entre los grupos de interés: direcciones, teléfonos, correo electrónico, lista de productos, URL, promociones y descuentos. Además, se debe determinar el medio en el que se compartirá de tal forma que el código cuente con la resolución necesaria. Por ejemplo, si se quiere imprimirlo habrá que descargar la imagen en alta resolución y en formato de vector para que no pierda definición y los clientes puedan escanearlo sin inconveniente.

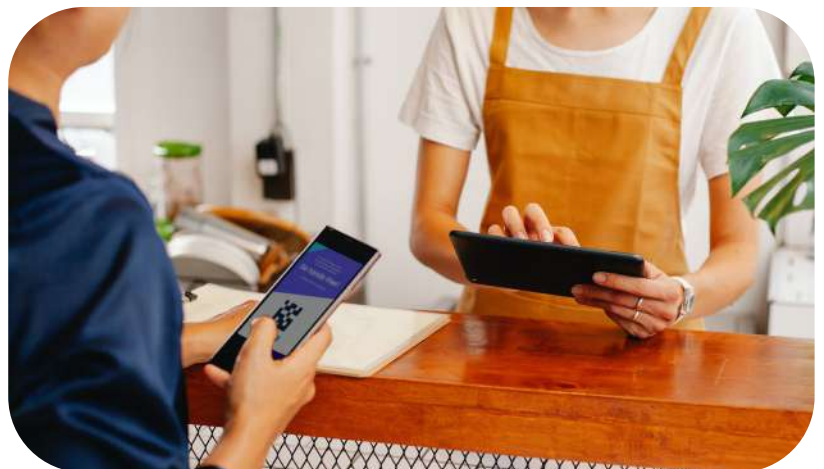


Foto de Tim Douglas en Pexels.

***Pese a su sencillez, el emprendedor debe tener clara la finalidad de la información que ofrecerá a su cliente***

Algunas opciones para utilizar un QR-Code para captar la atención de los consumidores son:

- Dar información relevante del comercio, ya sea en tarjetas de presentación.
- Enviar promociones y ofertas especiales a los clientes.
- Validar entradas o controlar el acceso a un recinto; también podemos incorporar publicidad que nos lleve al calendario de próximos eventos.
- Recibir pagos desde el móvil.
- Incorporar al empaque de los alimentos un código que enlace a las personas con la receta que

podrían seguir para preparar platillos con el producto.

- Vincular a los comensales a la página principal del restaurante a través de la consulta del menú.
- Promocionar productos y difundir los días de rebajas o descuentos para compras en línea.
- Mostrar la ubicación de las sucursales o rastrear el estado de la entrega de un producto.
- Redirigir a las personas al perfil de redes sociales de nuestro producto o empresa.
- Indicar las diferentes formas de pago del producto y con qué tarjetas participantes podemos pagar a meses sin intereses.

Para la creación del QR existen varios programas, aplicaciones móviles o sitios web que permiten generarlos en minutos. Aquí se comparte los más utilizados.

Generador de códigos QR	Ventajas	Desventajas
Qr Code Generator	Con una cuenta de paga es posible acceder a estadísticas sobre los escaneos de cada código que se crea.	La cuenta gratuita es válida por 14 días. Durante este periodo es posible crear códigos estáticos y dinámicos; al día 15 es posible conservar sólo los estáticos.  Sólo con una cuenta de paga es posible personalizar los códigos con logotipos y marcos.
QRCode Monkey	El servicio es gratuito y no hay límite en la cantidad de veces que se puede leer un código.  Al crear una cuenta en el sitio web, se puede acceder a estadísticas de los escaneos; esto te permitirá saber el alcance de las campañas de publicidad o conocer las características del tráfico a un sitio web.  Es posible administrar un archivo de códigos de acuerdo con las campañas de marketing que emprendas.	Aunque no paran de funcionar después de cierto tiempo, los códigos creados son estáticos por lo que no podrás modificar su contenido de nuevo.
Wix tools	Dentro de la plataforma para el desarrollo web Wix, es posible generar un QR.  El servicio es gratuito. No es necesario tener una cuenta o sitio web en Wix.  Los códigos no expiran, a menos que cambie la URL que contienen.	Los códigos son estáticos por lo que no podrás modificar su contenido de nuevo.
QR Creator	El servicio es gratuito y no hay límite en la cantidad de veces que se puede leer un código.  No es necesario crear una cuenta para diseñar QR estáticos y dinámicos.	No es posible obtener estadísticas sobre los escaneos.

## Impacto comercial al usar códigos QR

En la actualidad, la mayoría de las personas utiliza un teléfono inteligente para realizar múltiples actividades, como explorar la información contenida en este tipo de códigos para encontrar detalles de las ofertas o datos que quiere compartir una empresa.

A través de los códigos QR se puede capturar nuevos clientes; dar información adicional del producto; aumentar la presencia de la marca en entornos digitales; difundir campañas de marketing para el lanzamiento de nuevos productos; mejorar el conocimiento que se tiene de la marca; brindar seguridad y confianza al cliente; actualizar las bases de datos; anunciar promociones, descuentos, bonificaciones, alertas, cupones; enviar mensajes de felicitación, tarjetas de regalo a nuestros clientes; vincular a nuestra página de red social; generar visitas a su sitio web y brindar más información de la empresa.

A pesar de las ventajas que representa utilizar los códigos, se debe tener la precaución de verificar que conduzcan a la información que deseamos compartir, pues al escanearlos, los clientes pueden caer en otro tipo de funciones como: ir a sitios indeseables que pueden infectar de virus sus dispositivos móviles o conectarlos de forma automática a páginas de suplantación de identidad (*phishing*).

Tome en cuenta que, al utilizar una plataforma para crear un QR, es necesario que revise los términos y condiciones que estipulan las compañías, en ellas encontrará la política de privacidad en el uso de datos y le darán información detallada de aquello que se almacena en el sitio web. Con esto podrá transferir seguridad a sus clientes sobre el escaneo del QR y de la información que puede sustraer el proveedor de códigos.

Los QR ahora son parte de la vida cotidiana de los consumidores. Si un negocio requiere incorporar los QR debe mostrar el beneficio que recibirán los consumidores al escanearlo y visualizar la información del recuadro como descuentos y promociones. Sólo de esta forma podrá mejorar la experiencia de los consumidores y desarrollar una ventaja más en los mercados.

## Referencias

Sanz, S. (2021, 21 de octubre). QR Estructura y explicación de un código Qr. Aprender y compartir. <https://qr.aprenderycompartir.info/2011/10/qr-estructura-y-explicacion-de-un.html>

**Mtro. Gibrán Erick Flores Chávez**

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



## En este número de *Emprendedores* 196

### Diez aptitudes de los colaboradores en la organización holocrática

Las empresas recurren a nuevos esquemas de organización para que el personal sea ente activo en el diseño de propuestas y en la toma de decisiones. Sin embargo, el método holocrático para hacer partícipe a cada colaborador exige identificar determinadas aptitudes en ellos que abonen al funcionamiento adecuado del negocio.

### Acuerdos laborales para mejorar las relaciones de trabajo

Se analiza las decisiones de las empresas mexicanas respecto del pago de salarios durante el confinamiento por pandemia. Asimismo, se plantea una reflexión respecto de los márgenes que, en este tema, establece la Ley Federal del Trabajo durante un periodo caracterizado por la parálisis laboral y la pérdida de empleos.

### Pyme en la pospandemia: ¿presencial, virtual o híbrida?

El “regreso” a los centros de trabajo suscitó recomendaciones que no necesariamente satisfacen a empleados y consumidores o usuarios de servicios. No obstante, está en manos de los empleadores decidir cuál será la mejor forma de regresar para cada uno de sus colaboradores: permanecer en casa o ir y venir según convenga.

### Inversión al paso de las ventas: aprenda *Bootstrapping*

El autofondeo es una forma de comenzar desde cero un emprendimiento. En este artículo se muestra aspectos generales del *bootstrapping*, y se presenta un análisis de sus ventajas y desventajas. Es una recomendación que resultará atractiva para los emprendedores que cuentan con poco tiempo y recursos.

### Corazón Verde: Comercio justo con sororidad

Historia de una marca que nació para combatir el comercio desleal. Se trata de una organización de artesanas cuyo objetivo común es la equidad y el reconocimiento a su quehacer. Su modelo se basa en la competencia justa y la calidad comprobada de los productos de distintos orígenes.

### Participación de las mujeres en el emprendimiento social

Por razones distintas a las de los hombres, las mujeres incursionan en el emprendimiento con perspectiva social. No obstante, también en este sector hallan obstáculos para llevar a buen puerto su proyecto, por ejemplo el financiamiento. Se analiza dicha situación y se ofrece algunos datos que servirán para reflexionar al respecto.

### De la conversación nace el amor: conozca a sus clientes

Se presenta una original manera de mantener contacto personalizado con los consumidores, a partir del uso de *apps* de mensajería instantánea. Asimismo, se hace un planteamiento acerca de lo valioso que resulta para su negocio, en el contexto del distanciamiento y la inmediatez, la conversación y la respuesta oportuna.

### Identificación, protección y crecimiento de activos intangibles

Los activos intangibles son valores de su empresa que requieren de un cuidado específico, sobre todo a la hora de declararlos ante la autoridad. Se le presenta una forma de conocerlos, de administrarlos y de hacer de ellos un bien que le resulte positivo a su empresa en términos globales.

### En busca de la hazaña: recuperar el ecoturismo en México

Todo viaje en sí es una aventura a lo conocido o a lo desconocido. La profesionalización de quienes organizan de forma regulada el turismo de aventura debe estar acorde a las nuevas demandas de las generaciones que más lo practican. La capacitación continua del personal garantizará el éxito y la calidad del servicio.

### Descifre el código QR y promocióne su negocio

Facilitar la vida de su cliente dentro y fuera de su negocio es una excelente forma de procurar su fidelidad, aunado a la tecnología, creará una relación cercana y amable. Aquí se presentan las bondades de apoyarse en un QR-Code, y sencillos ejemplos que le darán una idea de sus alcances.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

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

[www.fca.unam.mx](http://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