

Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa



201
MAY-JUN
2023

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

Urban Curls: rizos y negocio definido

Las escaleras de
la gestión cultural

Institucionalización de la
empresa familiar

Renuncia silenciosa: fin del vivir para trabajar

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
Redacción, revisión y edición

Mtro. Víctor Alejandro Hernández Arteaga
Formación, diseño y portada

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

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

Autorizaciones: EMPRENDEDORES es una publicación bimestral de la FCA-UNAM, Circuito Exterior de Ciudad Universitaria s/n, Coyoacán. C.P. 04510, Ciudad de México. ISSN-0187-7828. Reserva de derechos al uso exclusivo del Título Núm. 04-2020-022017525500-102, 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

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

Mtro. Alfonso Ayala Rico
Jefe de la Licenciatura en Contaduría

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

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

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. Mitzi Jacqueline Gómez Morales
Secretaria de Cooperación Internacional

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

Dr. Emeterio Roberto González Barrón
Secretario de Vinculación

Mtro. Gustavo Almaguer Pérez
Secretario de Personal Docente

Mtro. Carlos Andrés Sánchez Soto
Secretario de Planeación

Mtro. 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

Correo del lector

Hola, soy Samuel Ruiz. A partir de la pandemia, decidí vender sándwiches y ensaladas para completar los ingresos familiares. De lunes a viernes, ofrezco alimentos en los negocios de mi barrio, en Ecatepec; al principio, las ventas me permitieron cubrir los costos y tener algunas ganancias. A mis clientes, les gusta lo que preparo y continúan comprando desde el año 2020; incluso me envían sus pedidos diariamente por WhatsApp. Pero desde principios de este año, siento que las ventas se estancaron y me gustaría tener más ingresos. He pensado en ofrecer otras variedades de alimentos o aumentar la producción de lo que ya vendo, aunque estoy inseguro, pues cuento con poco capital para invertir y no quiero quedarme con comida que puede echarse a perder. ¿Qué puedo hacer para aumentar mis ventas sin tanto riesgo?

Estimado Samuel, es común que al emprender un proyecto la inseguridad se apropie de nuestros pensamientos y emociones. Dar el paso para subir un escalón requiere de impulso y quizá de otras personas que te ayuden. Tu experiencia en la venta directa es una fortaleza de la que puedes apoyarte para, por un lado, indagar entre tus clientes la intención de comprar alimentos adicionales como jugos, aguas frescas, algún postre, etc. Por otro lado, podrás acercarte con mayor confianza a otras personas para ofrecer tu menú actual y comenzar a sondear la intención de compra de alimentos asociados. Toma nota de los comentarios que recibas, identifica elementos en común y evalúa si puedes cumplir con las expectativas.

Antes de iniciar una prueba, es fundamental que determines con qué recursos cuentas –además del capital– por ejemplo: tus habilidades gastronómicas, proveedores con variedad de productos, el equipamiento de cocina, el tiempo del que dispones, si cuentas con ayuda para la producción, entre otros. También define los recursos mínimos que te hacen falta para arrancar el proyecto y calcula el presupuesto de inversión para conseguirlos.

Al arrancar con la introducción de nuevos productos o aumentar la producción de la variedad actual, continúa recopilando los comentarios y opiniones de los consumidores para identificar su satisfacción, de ser necesario ajusta las porciones, sabores y empaques. Ten la disciplina de registrar todo aquello que pagues para producir y vender, así como el monto de los ingresos diarios. En el artículo *Inversión al paso de las ventas: aprenda bootstrapping* (Núm. 196, julio-agosto de 2022), presentamos un método de crecimiento con bajo riesgo fundamentado en la disciplina de ahorro, el control de las actividades y la reinversión de los flujos de efectivo, te recomendamos consultarlo.

Toma en cuenta que cualquier estrategia que decidas poner en marcha debe llevarte a modelar un negocio en el que aportes valor a tus clientes de forma permanente, ya sea al satisfacer una necesidad, un antojo o quizá al solucionar un problema entorno a sus hábitos alimenticios o ritmo de trabajo. Recuerda que toda estrategia dependerá de tus posibilidades, alianzas y costos. Esperamos que esta información te ayude y que el negocio siga prosperando.



En el número 201

6

Talento humano
Colaboración dinámica: un MOOC de la FCA para las Pyme

Claudia Tielve Aguirre
Isaías Reyes Bojorquez

10

Consultorio legal y fiscal
La recuperación financiera de 2022, ¿se mantendrá?

Eduardo Estrada Borja

13

Ventas y mercadotecnia
Ferias y exposiciones para reactivar el sector artesanal

María del Rosario Vazquez Jaramillo

17

Tecnología, innovación y competitividad
Institucionalización de la empresa familiar

Norman J. Wolf del Valle

21

Las empresas hablan
Urban Curls: rizos y negocio definido

Danae Soto Torres

27

Finanzas y economía
Las escaleras de la gestión cultural

Montserrat Inés Mendoza Castillo
Ernesto Durand Rodríguez



33

Talento Humano**Renuncia silenciosa: fin del vivir para trabajar**

Luis Fernando Zúñiga López

37

Tecnología, innovación y competitividad**Incremento de las profesiones 2.0**

Brigitte Haydé Treviño Hernández

Joel Ramírez Cruz

41

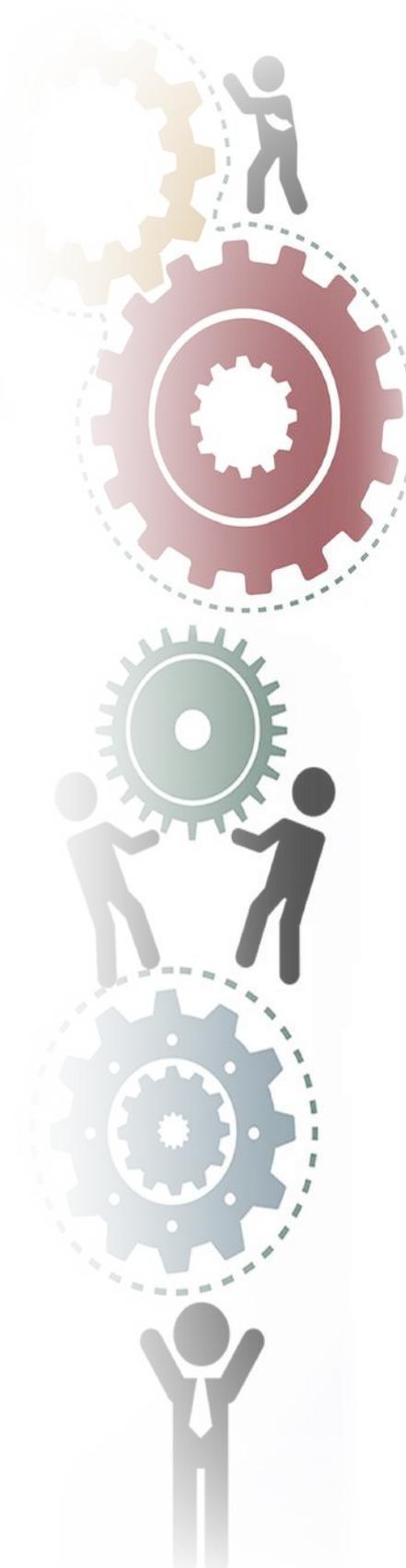
Ventas y mercadotecnia**Confía Implant: Estrategias para relacionarse con el paciente**

Dolores Romero Pérez

46

Consultorio legal y fiscal**La propiedad intelectual colectiva en México**

Óscar Benjamín Robles Armenta



Colaboración dinámica: un MOOC de la FCA para las Pyme

*Claudia Tielve Aguirre
Isaías Reyes Bojorquez*

Las enseñanzas dejadas por la pandemia de COVID-19 se reflejan en diversos ámbitos. En el laboral, el uso de la tecnología como herramienta de aprendizaje es una oportunidad que no puede omitirse para capacitar y mantener a su personal actualizado.

A pesar de la facilidad con la que actualmente se comparte información a través de Internet, el flujo de datos y la necesidad de contacto inmediato entre colaboradores se afecta debido a la incapacidad de estos por seguir un ritmo tan vertiginoso. En la era de la información, la planeación, la comunicación y el liderazgo en las organizaciones son fundamentales para alcanzar los objetivos empresariales, siempre que se usen de forma eficiente y eficaz.

La planeación, en este contexto, es un mapa de ruta acerca del futuro de la empresa y sus metas, pero también se convierte en una herramienta para definir objetivos de corto, mediano y largo plazo, procesos de recuperación y de contingencia en diferentes escenarios, así como para identificar riesgos y plantear soluciones pensando en la optimización del tiempo.



Foto de Diva Plavalaguna en Pexels.

Lograr que la comunicación sea efectiva, es decir, que durante el intercambio de información entre el equipo de trabajo no se altere el objetivo final, requiere agregar como propósito organizacional la colaboración, entendida como la interacción entre las personas para que en conjunto puedan alcanzar los fines de la empresa.

En la colaboración, la responsabilidad se encuentra definida por las actuaciones individuales; no obstante, todo el equipo de trabajo necesita compartir experiencia y conocimientos para llegar al consenso. De este modo, el liderazgo toma un papel protagónico en la empresa, pues lograr, por un lado, que los individuos se responsabilicen de sus funciones, y, por otro, se consiga acuerdos grupales, requiere de personas capaces de influir, organizar y motivar a otras.

Tome en cuenta que tanto la colaboración como la formación de líderes son resultado de la planeación y la puesta en marcha de estrategias para que las personas se relacionen, se complementen y establezcan roles dentro de un grupo. Para que esto suceda, es fundamental que cierre las brechas relacionadas con la participación de su equipo en los proyectos de la empresa; en ese sentido, introducir programas de capacitación para el talento humano puede ayudarle; además, enriquecerá las capacidades y aptitudes de los trabajadores de forma que sean capaces de comunicarse para optimizar la gestión de tareas.

El objetivo de este artículo es compartir las particularidades de un recurso educativo que la Facultad de Con-

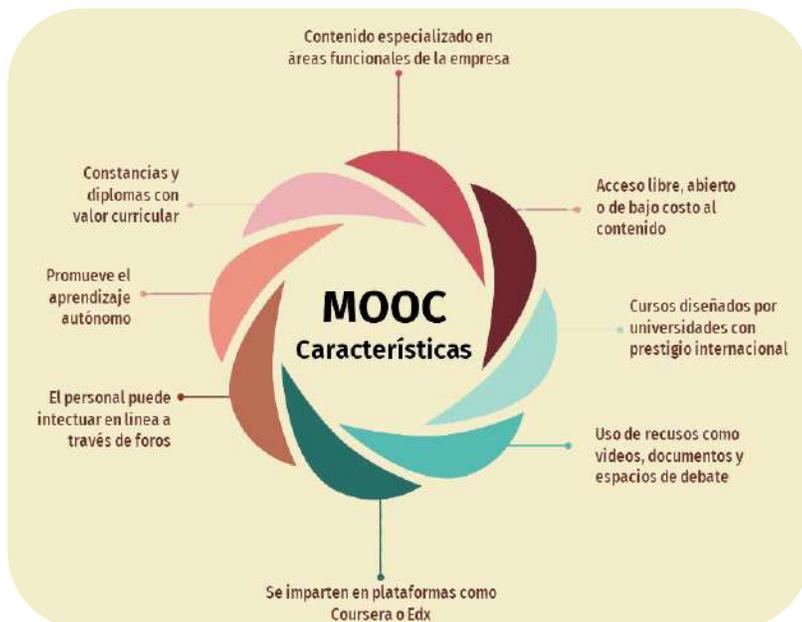
taduría y Administración, UNAM, pone a disposición de todas las personas que quieran mejorar los procesos de colaboración en una organización por medio de la capacitación a distancia en temas de planeación estratégica, comunicación colaborativa y liderazgo para la colaboración.

Capacite a su equipo por medio de MOOC

En las empresas, la capacitación tiene como objetivo principal que el personal adquiera habilidades para mejorar su productividad. Gracias a los avances tecnológicos el abanico de herramientas pedagógicas y tecnológicas disponibles es muy amplio. En esta ocasión, hablaremos de los Cursos Masivos Abiertos en Línea (MOOC por sus siglas en inglés), una modalidad de aprendizaje a través de Internet que desde hace tiempo tiene auge en el nivel mundial, especialmente desde el confinamiento del año 2020.

Los MOOC están dirigidos a un número ilimitado de participantes según el principio de educación abierta y masiva en Internet. La oferta variada de cursos facilita que el personal de diversas áreas pueda capacitarse, incluso al mismo tiempo, sin ausentarse del centro de trabajo. Ofertan flexibilidad de horario para cursarlos, es decir, las personas no necesitan conectarse en un horario fijo ni exigente para acreditarlo, tampoco es necesario que posean un determinado grado académico; sólo se requiere voluntad de aprender y constancia en la atención de actividades. En la Figura 1, se incluye otras características de los cursos masivos.

Figura 1. Principales características de los MOOC



Si opta por un programa de capacitación por medio de cursos masivos, tome en cuenta los siguientes aspectos:

- **Presupuesto.** Si bien los MOOC le permitirán optimizar su inversión en capacitación, en algunos casos deberá cubrir costos de inscripción para que los colaboradores tengan derecho a una constancia al término de cada curso; es importante adquirir material adicional para consultas posteriores, además de inversión en equipamiento o actualización de *software* para acceder a las plataformas de cursos masivos.



Foto de RODNAE Productions en Pexels.

- **Flexibilidad.** Diseñe un programa de capacitación en línea que pueda adaptarse a las necesidades de la empresa y a las personas de los empleados, especialmente de tiempo, ya que las personas pueden atender el curso, taller, seminario o un diplomado fuera de las horas laborales, lo que podría afectar sus actividades personales. Proponga tiempos que no afecten la productividad.

- **Adaptabilidad.** La capacitación virtual se adapta a las necesidades de la empresa y los empleados porque deja que cada persona aprenda a su propio ritmo y en el área de su preferencia. No obstante, es recomendable contar con un catálogo de cursos seleccionado por el gerente de recursos humanos o por los líderes de la organización, así se asegura que el personal reciba el mismo entrenamiento de una manera consistente y precisa.

Si ha considerado la capacitación virtual, inicie por buscar las opciones que más se adecuen a los requerimientos de su equipo en beneficio de la empresa. Recuerde que no analizar las necesidades de capacitación del personal podría traer resultados no esperados, como falta de interés, deserción o malas inversiones.

MOOC sobre colaboración dinámica

Recientemente, un grupo multidisciplinario de académicos adscritos a la Facultad de Contaduría y Administración, con el apoyo de la Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia de la UNAM, diseñaron un MOOC con el objetivo de contribuir en la formación integral de los estudiantes de negocios, empresarios, emprendedores, líderes de proyecto y jefes de familia, interesados en aprender más sobre el trabajo colaborativo.



Foto de Christina Morillo en Pexels.

El MOOC de la FCA sintetiza la experiencia y el conocimiento formal de los docentes para beneficiar a los participantes

El MOOC, denominado Colaboración Dinámica, está disponible en la plataforma Coursera (creada en el año 2011 por la Universidad de Stanford, y en la que la UNAM pone a disposición de todo el público una amplia variedad de cursos en línea, todos ellos gratuitos). El curso masivo está dividido en cuatro semanas.

Semana 1. Planeación estratégica. Se busca que los participantes obtengan conocimientos y habilidades útiles para generar un plan colaborativo al usar diversos modelos; establecer metas, procesos, así como identificar riesgos en la optimización del tiempo. Durante la semana inicial, las personas aprenderán acerca de la importancia de la planeación colaborativa para enfrentar problemas mediante el esfuerzo colectivo.

Semana 2. Comunicación colaborativa. Los participantes conocen las estrategias de comunicación fundamentales para el trabajo colaborativo, exploran las funciones y errores comunes en la comunicación de los equipos de trabajo, organizaciones y proyectos; también analizan las estrategias para construir un plan de comunicación basado en la escucha, la conversación y los canales disponibles, mediados por las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Semana 3. Liderazgo para la colaboración. Se busca que los participantes comprendan los diferentes estilos de liderazgo, así como las ventajas de aplicar estrategias de liderazgo adaptativo en las organizaciones, pues permiten gestionar el trabajo colaborativo, la comunicación entre colaboradores y el cumplimiento de las metas de las organizaciones.

Semana 4. Consejería breve basada en soluciones. Se revisa de forma breve herramientas para solucionar problemas de comunicación (como el modelo de trabajo colaborativo) para facilitar la realización de nuevos proyectos, y crear un ambiente centrado en propuestas de solución, más que en encontrar las causas a problemas que ya afectan la organización. Los participantes podrán responder, por ejemplo, lo siguiente: ¿cómo conocer el problema a través de sus soluciones? ¿Cómo identificar problemas que son la solución y soluciones que son problemas? ¿Cómo registrar el cambio?



Foto de Kampus Production en Pexels.

La estructura del MOOC permite llevar un orden progresivo, repasar los temas que no queden claros o en donde los participantes consideren que deben esforzarse por aprender más. Los tópicos mantienen un enfoque sencillo y práctico, aplicable a cualquier circunstancia y entorno; los participantes encontrarán material adicional como lecturas, ejercicios y cuestionarios para afianzar los conocimientos.

Al concluir el MOOC, los participantes podrán aplicar la planeación estratégica en sus proyectos laborales y profesionales; implementar la comunicación colaborativa con los trabajadores en proyectos multidisciplinarios para el logro de objetivos; comprenderán que un líder colaborativo es quien alienta el trabajo grupal por encima del individualismo, y podrán acompañar a sus colaboradores en el camino hacia una organización exitosa.

Al ser un curso masivo, el MOOC Colaboración Dinámica está dirigido a todas las personas que forman parte de un equipo de trabajo sin importar su edad o cargo. Los participantes pueden ser miembros de una familia, un grupo de vecinos, un grupo de estudiantes con asignaciones en común o, bien, los miembros de una pequeña y mediana empresa.

Capacitación + colaboración = logros reales

Para alcanzar los objetivos de su empresa, es necesario que la capacitación sea una actividad continua. Si está interesado en conocer alternativas para seguir preparándose en las llamadas habilidades blandas, que resultan en destrezas sociales importantes en nuestro entorno actual, le invitamos a cursar el MOOC Colaboración Dinámica, pues verá que, junto a su equipo de trabajo, encontrará los conocimientos y desarrollará habilidades que le permitan conquistar sus metas. Puede encontrar los detalles de inscripción en la plataforma Coursera, buscando la oferta de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Finalmente, queremos compartir que el curso masivo Colaboración Dinámica se diseñó y programó durante la etapa más compleja de la pandemia por COVID-19, por lo que el equipo académico tuvo que recurrir al propio método de colaboración para trabajar en equipo desde la distancia. De tal manera que utilizó las herramientas y conocimientos que comparten en el MOOC, así el curso es ejemplo de que es posible alcanzar objetivos comunes por medio de la planeación, comunicación y liderazgo.

Mtra. Claudia Tielve Aguirre

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

Dr. Isaías Reyes Bojorquez

Coordinación de Derecho
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
ireyes@fca.unam.mx

La recuperación financiera de 2022, ¿se mantendrá?

Eduardo Estrada Borja

El reparto de utilidades en México, desde hace tres años, se ha visto afectado por la inestabilidad económica de cientos de empresas, toda vez que la crisis de salud pública vivida afectó de forma directa en su óptimo desenvolvimiento.

Después de haber vivido una de las peores crisis económicas de la historia contemporánea, generada por la pandemia de COVID-19, el año 2022 representó para muchos sectores y empresas un nuevo comienzo.

Antecedente 2020

Recordemos que aproximadamente desde el mes de marzo del año 2020, al iniciar las restricciones sanitarias generadas por la pandemia, poco a poco ciertos sectores vieron disminuidos sus ingresos, derivado del cierre de espacios físicos, lo que representó una gran catástrofe para casi todos los sectores económicos.

Las complicaciones en ese año no se limitaron a la disminución de ingresos, pues los costos fijos (rentas, teléfono, luz, sueldos, impuestos, etc.) no se detuvieron y las empresas tuvieron que echar mano de diversas fuentes de financiamiento para solventar las erogaciones.

Para tales efectos, las principales fuentes de financiamiento de las empresas fueron los accionistas, quienes tuvieron que efectuar aportaciones adicionales (vía aportaciones de capital o préstamos directos) sin tener una expectativa real del retorno de la inversión; situación que en ningún análisis financiero resultaría viable.

Algunos destellos de luz aparecieron en el ámbito tributario estatal, pues diversos estados de la República Mexicana, a través de la emisión de decretos, otorgaron estímulos fiscales –particularmente para efectos del impuesto sobre nóminas–, que buscaban disminuir de alguna manera la carga tributaria de los contribuyentes y ayudar a las empresas, en el entendido de que los que pagan impuestos son la base del gasto público a ejercer por las entidades federativas.

En el ámbito tributario federal, desafortunadamente no se tuvo estímulos fiscales que pudieran apoyar de alguna forma el sector empresarial. Por el contrario, se robusteció las estrategias de fiscalización y cumplimiento de obligaciones fiscales, toda vez que evidentemente la Federación requirió recursos para atender los temas sanitarios extraordinarios con motivo de la pandemia.



Foto de Mikhail Nilov en Pexels.

Por todo lo anterior, el cierre del ejercicio 2020 resultó terrorífico para muchas empresas, pues representó un gran golpe de realidad, y al efectuar el cierre contable se materializó las pérdidas financieras/contables incurridas en el mismo año.

Para efectos fiscales, el impacto no fue muy diferente –quizás peor–, pues hubo pérdidas fiscales (situación que no genera el pago de impuesto en la declaración anual); además, a lo largo de los meses los contribuyentes tuvieron que desembolsar recursos económicos para cumplir con los pagos provisionales.

No todo está mal, pues las pérdidas fiscales se pueden aplicar contra las utilidades de los diez ejercicios siguientes hasta agotarlas, mientras que los pagos provisionales efectuados se tendrán que reconocer como un saldo a favor susceptible de recuperación al momento de presentar la declaración anual.

En el tema de la aplicación de las pérdidas fiscales, resulta necesaria su correcta gestión para maximizar los beneficios, pues, para los casos de revisiones por parte de las autoridades fiscales, éstas validarán que las pérdidas efectivamente existan (con independencia de que el año en que se generó la pérdida ya no pueda ser revisado por las facultades de comprobación).



Foto de Alena Darmel en Pexels.

Respecto del saldo a favor del Impuesto Sobre la Renta, el gran beneficio es acreditar el importe contra los pagos provisionales que efectúe una empresa con posterioridad a la presentación de la declaración anual y con ello, de alguna forma, recuperará los flujos erogados con anterioridad (sin tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo).

Desafortunadamente, el conjunto de los factores mencionados hizo que un gran número de empresas concluyera operaciones y generara pérdida de empleos, adeudos que no fueron liquidados, impuestos omitidos, etc., con lo que se dio origen a contracciones importantes entre otros sectores de la economía.

2021, un poco de luz en el camino

Con la presentación de la declaración anual del ejercicio 2020 en el año 2021, se cerró un año complicado, pero justo con el cumplimiento de dicha obligación se generó algunos “activos fiscales”: a) las pérdidas fiscales y b) el saldo a favor del Impuesto Sobre la Renta.

Al utilizar los “activos fiscales”, el primer beneficio que se tuvo fue no desembolsar flujos de efectivo para cumplir con la obligación de efectuar pagos provisionales del Impuesto Sobre la Renta, ya sea por la aplicación de la pérdida fiscal o por la compensación de la obligación de pago contra el saldo a favor del contribuyente.

De esta forma, el hecho de no destinar más dinero para pagar impuestos permitió a los contribuyentes utilizar esos recursos para poner en marcha el negocio, ya sea por medio de la inversión en algún activo, en la adquisición de inventarios, pago de gastos fijos y variables o, incluso, para ponerse al día con algún préstamo o deuda contraída en el tiempo más complicado de la pandemia.

Recordemos que, con la aplicación periódica de vacunas en el año 2021, las contracciones económicas empezaron a romperse, ciertos mercados y sectores económicos se reactivaron, y con ello las organizaciones comenzaron a mejorar sus percepciones de ingreso y los flujos de efectivo que estos representan, generando cierta liquidez a las empresas.

A través de una correcta gestión de los recursos fiscales y financieros, la salida del túnel se encontraba cercana para los contribuyentes, pues, en el mejor de los casos, las empresas pudieron generar algunas utilidades, llegar a un punto de equilibrio financiero o quizás hasta continuar perdiendo, pero no en la misma proporción que en el año 2020.

Todo parece indicar que este año por fin habrá números “negros”, en lo referente al reparto de utilidades por el ejercicio 2022

Después de todo esto, en el cierre del ejercicio 2021, si bien es cierto que no hubo un giro de 180 grados en la situación financiera y fiscal de las empresas, ya hubo luz y las empresas pudieron ver mejoras económicas, disminuyó el cierre de negocios y, en general, todo empezó a ir mejor.

2022, la recuperación se consolida

Con un plan de vacunación mucho más robusto, los indicadores de riesgo por la pandemia tuvieron una disminución importante que permitió el regreso casi total a actividades presenciales, así como la apertura de nuevos comercios, por lo que se eliminó así cualquier limitante para desarrollar negocios.

En virtud de lo anterior, las empresas, al no tener limitantes para desarrollar sus actividades, hicieron gala de estrategias financieras que les permitieron mejorar la obtención de ingresos, optimizar sus gastos y sobre todo empezar a generar valor, así como, potencialmente, alcanzar utilidades que no se tuvo durante los dos años previos.

Pero, ¿qué son las utilidades? Básicamente, son el interés o provecho que se obtiene de un producto de forma individual o colectiva. ¿Qué representan en el nivel empresarial? Pues bien, ésta no es una definición sencilla, pues financieramente hay tres tipos de utilidades que se explican de la siguiente forma:

- Utilidad bruta: Diferencia entre ingresos y costos
- Utilidad de operación: Diferencia entre ingresos y gastos
- Utilidad neta: Beneficio a repartirse entre los accionistas

¿De dónde nacen estas utilidades? En el año 2022, las utilidades surgieron, en principio, del aumento de ingresos que se tuvo como consecuencia de la reapertura de operaciones, incremento de participación de mercado, creación de nuevas líneas de negocio, etcétera.

En cuanto a costos, el aumento de actividades permitió que se pudiera gestionar de mejor forma las erogaciones, pues ya hubo más oferentes de distintos niveles de precios; también existió la liquidez para contratar coberturas o para hacer pagos anticipados. Respecto de los gastos –al igual que los costos–, al tener dinero que se puede utilizar, es posible implementar estrategias para optimizar este tipo de erogaciones.

De esta forma, la suma de factores ha permitido que las empresas generen utilidades –ya sea bruta, de operación o neta–, según la forma en que se gestionaron los ingresos o los costos y gastos.

Es fundamental recordar que el hecho de tener utilidades no necesariamente representa tener flujos de efectivo, por lo que esto no implica que los beneficios puedan ser distribuidos a los accionistas toda vez que, para que eso suceda, es necesario analizar las implicaciones fiscales, financieras y contables para el reparto de dividendos; situación que podemos analizar en otro momento.

Después de dos años con restricciones que generaron contracciones económicas, el año 2022 representó un año en el que los financieros, contadores, y en general todos aquellos que administran una empresa, tuvieron como gran reto enderezar el barco con la implementación de estrategias para incrementar ingresos, gestionar mejor los costos/gastos y, en conclusión, echar mano de sus conocimientos contables, financieros y fiscales para sacarle jugo a cada centavo.

Mtro. Eduardo Estrada Borja

Comisión Técnica de Auditoría Fiscal
Colegio de Contadores Públicos de México
eestrada@esbo.mx

Ferias y exposiciones para reactivar el sector artesanal

María del Rosario Vazquez Jaramillo

Las ferias y exposiciones ofrecen a los consumidores la experiencia de conocer a los productores de manera directa. Además, tienen la posibilidad de saciar su curiosidad y contrastar lo que ven ahí con lo que han investigado por su cuenta.

El sector artesanal de México se caracteriza por una gran riqueza cultural heredada de generación en generación; sin embargo, se enfrenta a retos y problemas socioeconómicos que mantienen a gran cantidad de sus integrantes en situación de carencia, agravada desde el año 2020 por la propagación mundial del virus SARS-CoV-2. Las medidas de contingencia aplicadas por el gobierno mexicano, como el cierre de espacios públicos y comerciales, trastocó la dinámica de negocio en las empresas, en su mayoría micro, pequeñas y medianas (Mipyme), incluyendo las del sector artesanal.



De acuerdo con el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (Fonart), en el año 2018, la población que se dedicó a la producción artesanal y que vive totalmente de la venta de sus productos ascendió a un millón 118 mil 232 personas. El sector artesanal, en 2019, aportó 19.1% del valor económico del sector cultura en México (138 mil 370 millones de pesos), equivalente a 0.6% del Producto Interno Bruto del país (Fonart, 2020).

La crisis provocada por la COVID-19 colocó bajo amenaza la comercialización de artesanías, pues las familias viven de la venta directa de productos o, bien, a través de tiendas y escaparates en las principales ciudades de México y centros turísticos. Ante esta situación, el Fonart (2020, p. 2) señaló que en la etapa más álgida de la pandemia, los artesanos recurrieron "...a varias estrategias para sobrevivir, tales como: intercambio de productos por comida, venta en línea, apoyo de créditos federales, estatales y municipales; compras por adelantado de artesanías por parte del Fonart, asociaciones civiles y casas de las artesanías, así como la diversificación de sus producciones, por ejemplo la elaboración de cubrebocas, urnas y otros artículos utilitarios".

En este contexto, las organizaciones artesanales se enfrentan a la búsqueda de estrategias de marketing y comercialización que les permitan seguir compitiendo en un mercado cada vez más saturado y mantener actividades de negocio que les proporcionen sustento económico. Después de superar el pico de la crisis sanitaria con la llegada de las vacunas, la sociedad ha tratado de caminar hacia una recuperación inclusiva. En este caso, se hace

referencia a la reactivación de una de las estrategias de promoción de ventas más utilizada por las organizaciones, especialmente artesanales: la participación en ferias y exposiciones.

De la vista nace el amor y se cierran ventas

Participar en ferias y exposiciones comerciales puede ser una estrategia de promoción efectiva para cualquier empresa o marca, pues da oportunidad al lanzamiento de productos; además, es posible interactuar con el segmento objetivo o sondear segmentos potenciales, establecer contacto y relaciones con otras organizaciones del sector, pero, sobre todo, conseguir oportunidades de venta.

Diversos autores de la Mercadotecnia (Harrison, Waite y Hunter, 2006; Verona, Sawhney y Prandelli, 2008; Vargo y Lusch, 2004) señalan que, desde la perspectiva de los consumidores, éstos tienen mayores expectativas sobre la calidad de sus interacciones con las empresas, pues el consumidor contemporáneo está cada vez más informado –por el uso intensivo de internet–, convirtiéndose en un cliente más exigente y conocedor que basa sus decisiones de compra en factores intangibles y de experiencias.



De ahí que las organizaciones encuentran en ferias y exposiciones una oportunidad estratégica para construir una relación más cercana con el cliente. En el caso de las Mipyme artesanales, estos eventos generan la ocasión de promover los productos por su función utilitaria y como objetos de arte popular, pues a partir de la difusión de técnicas, procesos y el valor social de las piezas persiguen el objetivo de elevar la apreciación de los asistentes por el trabajo hecho a mano, además de estrechar relaciones entre artesanos y clientes.



Las ferias son, desde hace más de dos décadas, un espacio importante para la exhibición de piezas artesanales, especialmente en las ciudades más grandes de México y en destinos turísticos; incluso en el nivel internacional, los artesanos mexicanos han encontrado un espacio para difundir y revalorar su trabajo. Tal es el caso de las Mujeres del Barro Rojo, una cooperativa de 15 alfareras originarias de San Marcos Tlapazola, Oaxaca, que se organizan para elaborar y comercializar objetos de barro que las han llevado a ferias y exposiciones en lugares como: Arizona, Vancouver, Washington, Portland y, en el año 2012, algunas de sus piezas fueron seleccionadas para la exhibición *Destination: Mexico* en la tienda del Museo de Arte Moderno en Nueva York (MoMA) (Díaz, 2022).

Carrusel de eventos en el centro de México

Aunque el calendario de ferias y exposiciones se detuvo por la pandemia, poco a poco se retoma con la intención de reactivar las ventas de Mipyme. Diversas iniciativas, públicas y privadas, han apostado por el retorno de estos eventos; por ejemplo, la Fiesta de las Culturas Indígenas, Pueblos y Barrios Originarios de la Ciudad de México –celebrada en el Zócalo capitalino y suspendida en el año 2020 debido a la pandemia– se retomó en el año 2021 por la necesidad de impulsar el sector artesanal, mientras que en agosto del 2022 se llevó a cabo bajo el nombre de Fiesta de las Culturas Indígenas. De acuerdo con la página oficial de Facebook del evento, en el 2022 asistieron poco más de un millón 300 mil personas.

Otro magno evento impulsado por la Secretaría de Cultura del Gobierno de México es “Original”, que en el año 2022 celebró su segunda edición. Se trata de una respuesta de la administración pública a la ola de plagio de diseños tradicionales y de propiedad colectiva que han denunciado, desde el año 2015, diversas organizaciones artesanales, grupos de consumidores y gestores culturales principalmente en redes sociales. El objetivo del evento es transformar las reglas de la industria de la moda y orientar sus prácticas hacia el comercio justo, el intercambio ético, la sostenibilidad y el reconocimiento en condiciones de equidad. La primera edición se realizó del 18 al 21 de noviembre del 2021 en el Complejo Cultural Los Pinos. Contó con pasarelas, salón de vinculación y negocios, foros, capacitaciones y áreas de venta (Original, 2022). En el 2022, más de mil artesanos mostraron y vendieron sus diseños textiles plasmados en indumentaria a partir de técnicas ancestrales.



Se ha realizado campañas para promover entre los expositores espacios donde exhiban su trabajo y entren en contacto con consumidores

Eventos como los anteriores son de gran magnitud y conjuntan un aforo importante de asistentes, lo que exige una logística compleja y alta inversión de los organizadores, por lo que se realizan anualmente. No obstante, existen diversos eventos más pequeños, en dimensiones y aforo, que se intercalan a lo largo del año. Algunos se organizan a partir de la segmentación de sectores de producción (Tápame con tu rebozo y Feria artesanal del juguete mexicano en el Museo Nacional de culturas Populares en la Ciudad de México) o por regiones y estados del país (en el Centro Cultural Los Pinos, cada mes desde el año 2021 se organiza una feria artesanal por estado).

Otras iniciativas locales las organizan los gobiernos estatales y municipales, en el caso de Ciudad de México, en el 2022 la Alcaldía Cuauhtémoc organizó la Feria Cultural 2022 “El Maguey y el Pulque”, dentro del Mercado de Artesanías y Curiosidades San Juan, donde se comercializan artesanías y se integran espectáculos –funciones musicales o de bailes regionales– que funcionan como atractivo para la difusión del evento. “Artesanos del Corazón” es otra feria realizada por la Alcaldía, en colaboración con la Unión Nacional de Productores Artesanales A.C., que también organiza la Feria Internacional de Artesanías “Las Manos del Mundo”, un escaparate de la producción artesanal para más de 5 mil artesanos de 23 entidades federativas y que en el año 2022 celebró la edición 18 (Las Manos del Mundo, 2022).

Otros foros para exponer la grandeza de México

Instituciones como la UNAM, también apoyan el sector artesanal. Tal es el caso de la Feria Artesanal UNAM-Fonart, realizada en la Facultad de Contaduría y Administración (FCA), que luego de una pausa durante la pandemia, en el 2022 retornó como uno de los eventos de encuentro comercial más importantes para la comunidad universitaria. En la séptima edición, participaron 22 gru-

pos de artesanos de 10 estados de México, que tuvieron la oportunidad, no sólo de promover la compra de artesanías, sino también de estrechar lazos con la comunidad UNAM y otros grupos participantes.



Desde la iniciativa privada, en los últimos 10 años, algunas Pyme se han especializado en la organización de pequeños bazares, mercados o tianguis en donde participan otras Mipyme artesanales y de diseño original. Este tipo de eventos, al ser más pequeños, se realizan con mayor frecuencia en el año y en distintas ubicaciones, algunos ejemplos en la Ciudad de México son: Tráfico Bazar, Bazar Fusión, Libre Libre Bazar, México Diseña Bazar entre muchos otros distribuidos por todo el país.

Organizaciones sociales sin fines de lucro también organizan ferias y exposiciones para visibilizar y promover el trabajo de Mipymes artesanales y de diseño con el objetivo de acortar la cadena de distribución, en la que los intermediarios son quienes suelen tener la mayor ganancia por ventas. El Museo Anahuacalli, por ejemplo, organiza el “Encuentro Cultural y Gastronómico Cacao y Maíz”; el Instituto Italiano de Cultura y la Fundación Convicción por México A. C. albergaron el evento “Presencia indígena y Afromexicana de la costa chica de Oaxaca 2022”.

El calendario de ferias y exposiciones del año 2023 empieza a saturarse con eventos que año con año se celebran en todo el país y con los nuevos que se organizan para atender la urgencia de retomar actividades comerciales. Sin duda la participación en ferias y exposiciones recobrarán fuerza durante los próximos meses y generará entornos propicios para el intercambio económico y cultural.

A pesar de los obstáculos sociales, económicos y de salud, las organizaciones artesanales mostraron ser resilientes por lo que están en posibilidades de retomar las actividades presenciales. El recuento de la variedad de eventos en este artículo muestra la relevancia de las ferias y exposiciones como estrategia para impulsar, difundir y comercializar todo tipo de productos y servicios, por lo que es fundamental promover su continuidad y asistir como público para revalorar el trabajo de las organizaciones y conocer, desde la voz de quien expone, su propuesta comercial y de organización colectiva; de esta forma se dará un valor justo al trabajo y se apreciará lo bien hecho en México.

Referencias

- Díaz, M. (2022, octubre). Mujeres del Barro Rojo. Boletín FAHHO Digital, 19. <<https://fahho.mx/mujeres-del-barro-rojo/>>
- Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías, FONART (2020, 3 de diciembre). *Diagnóstico situacional del sector artesanal en México durante el periodo de la pandemia por el COVID19*. Documentos. <<https://www.gob.mx/fonart/documentos/diagnostico-situacional-del-sector-artesanal-en-mexico-durante-el-periodo-de-la-pandemia-por-el-covid19>>
- Harrison, T., Waite, K. y Hunter, G. L. (2006). The internet, information and empowerment. *European Journal of Marketing*, 40 (9/10), pp. 972-993.
- Las Manos del Mundo (2022). Quienes somos. <<https://lasmanosdelmundo.com/quienes-somos/>>
- Secretaría de Cultura (2022). Original 2021. <<https://original.cultura.gob.mx/memoria-2021>>
- Vargo, S. y Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), pp. 1-17. <<https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>>
- Verona, G., Sawhney, M. y Prandelli, E. (2008). Collaborating with customers to innovate: Conceiving and marketing products in the networking age. Elgar. <https://iicmessico.esteri.it/iic_messico/es/gli_eventi/calendario/2022/08/presencia-indigena-y-afromexicana.html>

Mtra. María del Rosario Vazquez Jaramillo

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
rosariovazquezjaramillo@hotmail.com

Fotos cortesía de Lic. Ivonne Berenice Carmona Montero. Diseño FCA-UNAM.

Institucionalización de la empresa familiar

Norman J. Wolf del Valle

De entre el cúmulo de elementos estructurales que toda empresa familiar debe procurar institucionalizar para garantizar su sobrevivencia, el de la sucesión quizá sea el más determinante, pues implica saber administrar y “pasar” el liderazgo de la organización.

Uno de los mayores retos para todo tipo de empresas, pero sobre todo para la familiar, es primero sobrevivir para posteriormente desarrollarse en el tiempo. Si bien la empresa familiar es piedra angular del bienestar y patrimonio, las dinámicas familiares giran en torno a las relaciones de la empresa o viceversa, pues determinar qué tipo de relaciones rigen la vida de una y la otra es hasta la fecha, un complejo tema de análisis y discusión.

La vida familiar permea, invade, incluso absorbe las relaciones comerciales de la empresa familiar, que no necesariamente es una Pyme. El empeño, dedicación y sacrificio de generaciones pasadas son el recordatorio que las impulsa para operar día tras día, incluso es motivo de manipulación emocional para que las generaciones más jóvenes continúen con el legado de quienes les precedieron.

Es común que las empresas familiares comiencen con una idea (la de su fundador), un concepto o sueño que materializaron y que, en la mayoría de los casos, de forma empírica robustecieron a lo largo de décadas hasta llegar a un nivel de consolidación.

La empresa familiar consolidada está compuesta por tres sistemas que interactúan entre sí: familia, empresa y propiedad, de los que surgen nuevos subsistemas. La mayoría de propiedad o participación accionaria es una de sus principales características; pero, también lo es el manejo u operación en la organización que se encuentra en manos de la familia, cuyo deseo principal es la suce-

sión, es decir, la transferencia del poder a las siguientes generaciones (Jaimes Bolívar y Alborno-Arias, 2021).

La empresa o corporación, en contraste con la empresa familiar, carece de los tres sistemas descritos anteriormente. Las relaciones entre propiedad y administración se centran en la separación entre ellas, en donde los agentes representados por la alta gerencia realizan actos de comercio en nombre y representación de los principales, es decir, los accionistas.

Este modelo conocido como agente-principal hace referencia a cómo las empresas, incluso aquellas que cotizan en bolsa, hacen una separación de la toma de decisiones en gestión y control. El problema de la agencia surge cuando los ejecutivos encargados de la toma de decisiones no necesariamente maximizan la riqueza de los accionistas, lo que lleva a un problema de separación de propiedad y control.



Foto de Pavel Danilyuk en Pexels.

Sin embargo, la junta directiva de la empresa puede reducir los costos de agencia al inducir a los ejecutivos a actuar en beneficio de la corporación y sus accionistas. Por lo tanto, éstos delegan el control de las decisiones en los directores, y ellos a su vez pueden ejercer presión sobre los ejecutivos mediante funciones de ratificación y supervisión que incluyen el despido de ejecutivos y compensaciones limitadas, con el fin de promover una toma de decisiones alineada a los intereses de la empresa y los accionistas (Gokulan, 2021). En la empresa familiar, el problema de agencia recae en una sola figura, la familia.

Sucesión como dilema familiar

Las empresas familiares que se esfuerzan en la generación de riqueza socioeconómica en lugar de la socioemocional tienen mayores posibilidades de sobrevivir. Su continuidad se puede dar si se fortalece la capacidad empresarial, la inversión en nuevas tecnologías, la adopción de prácticas de responsabilidad social, el fortalecimiento de los valores, la generación de una cultura digital (como en el contexto del COVID-19) y la profesionalización de la alta y media gerencia. Por el contrario, su continuidad puede verse afectada como resultado de una planeación incorrecta de la sucesión, en donde no se considere aspectos como la integridad, el espíritu empresarial, el liderazgo y el conocimiento del sucesor o debido a cuestiones más críticas como el nepotismo o conflictos en la familia (Marcelino Aranda *et al.*, 2022).



Foto de Karolina Grabowska en Pexels.

Uno de los problemas que presenta el ciclo de vida de la empresa familiar se relaciona con la sucesión, pues en diversos casos se limita a la transición de la primera generación, lo que puede provocar el fracaso, cierre o quiebre de la entidad. Todo esto puede ser causado por una mala sucesión, por la falta de un sucesor competente o derivado de problemas dentro de la propia familia, cambio de objetivos, motivaciones, conflictos de intereses, entre otros (Jaimes Bolívar y Albornoz-Arias, 2021).



Foto de RODNAE Productions en Pexels.

Es importante señalar que la sucesión no sólo involucra el traspaso de la propiedad, pues también hay una transmisión del liderazgo a la nueva generación. Por tanto, se puede decir que la sucesión se da en tres niveles: propiedad, dirección y control, de manera que se debe otorgar la debida importancia a la planificación y desarrollo del proceso para garantizar una transición eficiente. Lamentablemente, en la mayoría de los casos ocurre todo lo contrario, pues se ve como un acontecimiento momentáneo e improvisado (Jaimes Bolívar & Albornoz-Arias, 2021).

Para conducir un adecuado plan de sucesión, es necesario considerar aspectos como el establecimiento de un sistema de reglas; la crianza, desarrollo o selección del sucesor, y la transferencia del control. En el caso del sistema de reglas, es necesario establecer qué es lo que la empresa quiere lograr, así como el horizonte de largo plazo; aquellas deben quedar claras para los miembros de la empresa, la familia y la propiedad (Jaimes Bolívar & Albornoz-Arias, 2021).

La sucesión real comenzará cuando la familia decida si elegirá a un integrante de los suyos o a alguien externo

En el caso del sucesor, se debe considerar los posibles candidatos al tomar en cuenta si los familiares desean continuar con el legado, pues puede suceder que los herederos tengan otras aspiraciones y no necesariamente quieran continuar con el manejo de la empresa. Por lo tanto, es conveniente considerar otras opciones de candidatos, ya sea que pertenezcan a la familia o sean ajenos a ella y a la empresa (Jaimes Bolívar y Albornoz-Arias, 2021).

Uno de los retos de la sucesión es realizar la selección del sucesor que cuente con las habilidades necesarias para manejar la empresa. Para llevar a cabo el análisis, se debe tomar en cuenta la formación académica, así como la experiencia laboral externa a la empresa, y habilidades como el liderazgo, la responsabilidad, entre otros, para lograr una exitosa sucesión (Jaimes Bolívar y Albornoz-Arias, 2021).

Una vez seleccionado el sucesor, el proceso de transición debe realizarse de forma gradual y buscar que el nuevo dirigente se adapte a la empresa y a su funcionamiento, así como desarrollar su autoridad. Todo esto permitirá disminuir aquellos conflictos que puedan surgir, como la negación a la renuncia de poder por parte del predecesor, además de que permite que los grupos de interés asimilen el proceso (Jaimes Bolívar y Albornoz-Arias, 2021).

Institucionalización de la empresa familiar

La institucionalización es un proceso que recae principalmente en los niveles directivos y se refiere a la sistematización de los procesos estratégicos y operativos de la organización. Ofrece información a la dirección para la toma eficiente de decisiones, da la posibilidad de generar escenarios futuros y tener una reacción proactiva en caso de crisis y otras situaciones que representen un riesgo en la continuidad del negocio (Marcelino Aranda *et al.*, 2022).

En el proceso de institucionalización, destacan tres componentes: el liderazgo, que permite realizar el cambio organizacional; la estructura organizacional que impulsa el entendimiento y el desarrollo de los niveles dentro de la empresa para cimentar la estructura de gobierno y las entidades de gobierno que ayudan a evitar conflictos entre los familiares y los accionistas (Marcelino Aranda *et al.*, 2022).

La institucionalización en sí misma también ha sido empírica, pues la transmisión de generación en generación no sigue reglas escritas y es propia a las reglas, costumbres y tradiciones de cada familia. Sin embargo, la sucesión e institucionalización de la empresa familiar cobra, más que nunca, prioritaria importancia debido a las condiciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas postpandemia.

Si se ve hacia el pasado más próximo, hace un par de años, el inicio de la pandemia SARS-CoV-2 tuvo un fuerte impacto tanto en la población como en los ingresos de las familias, pues hubo un alto número de pérdidas humanas además de que el ingreso total promedio trimestral de los hogares presentó una disminución de 8.28% (Inegi, 2021). Dicha cifra únicamente precede a las afectaciones económicas registradas durante la crisis del año 2008, cuando las familias reportaban una disminución del ingreso total promedio trimestral de 13.41% (Inegi, 2015).

Modelos de institucionalización empresarial

Para que una empresa pueda institucionalizarse, es decir, para que genere una estructura práctica de gobierno –incluso dentro del empirismo en las prácticas de sucesión–, existen dos modelos básicos.



Foto de Vlada Karpovich en Pexels.

Es importante que la familia medite acerca de qué modelo de institucionalidad elegirá, pues su futuro está en juego

Top-Down. Participan los accionistas, consejeros y directivos, quienes serán los encargados de definir qué se quiere y cómo se ejecutarán los procesos. El modelo muestra cómo implementar paulatinamente los conceptos y mejores prácticas mediante las directrices de un Consejo de Administración. No obstante, aquellas empresas que no cuenten con elementos de gobierno corporativo desarrollados (plan estratégico, presupuesto, sistema de riesgos y control interno, análisis financiero, prácticas de recursos humanos, entre otros) tendrán sesiones de Consejo poco productivas debido a la falta de información. Por lo tanto, el éxito dependerá de la capacidad de reacción y desarrollo de los elementos de gobierno por parte de los directivos, lo que facilitará su involucramiento y concientización que impulse a la empresa (Deloitte, 2020).

Bottom-Up. Se orienta al desarrollo de prácticas de gobierno corporativo de manera aislada, lo que significa que no habrá una integración inicial de un Consejo de Administración, sino que se optará por procesos más operativos de control, estrategia y definición de modelos de negocio; se prioriza el diagnóstico operativo para alinear todos los procesos a las mejores prácticas lo que permitirá definir un plan de acción adecuado a las necesidades. Todo esto facilita la implementación por procesos y de un sistema de información que le proporcione al Consejo o Comité una mejor toma de decisiones, así como juntas más eficientes. Sin embargo, bajo este modelo, las empresas tienden a retrasar los procesos de institucionalización, y en la mayoría de los casos no logran ver el panorama completo de un proceso institucional (Deloitte, 2020).

Cabe resaltar que en cualquiera de los dos modelos se puede lograr la institucionalización de la empresa, aunque se recomienda hacer una combinación de ambos, ya que esto permitirá obtener mejores resultados. Por ende, es importante que tanto los accionistas como los directivos tengan una visión clara del objetivo de la institucionaliza-

ción; además se deberá realizar un profundo análisis de la situación en la que se encuentra la empresa (Deloitte, 2020).

Las empresas, así como los gobiernos y las familias, deben estar atentas y preparadas para enfrentar los riesgos incalculables, derivados de situaciones extraordinarias, como es el caso de la crisis generada por la reciente pandemia. Si bien se ha demostrado la importancia de contar con un correcto plan de sucesión, también es importante señalar que se requiere la institucionalización de los procesos que permitan que la empresa funcione de forma adecuada, tales como la generación de matrices de riesgos, contar con coberturas, seguros, reservas, además de ser previsivos y atentos a las señales de alerta, por mínimas que sean.

Referencias

- Deloitte (2020). ¿Cómo iniciar un proceso de institucionalización en la empresa? *Boletín de Gobierno Corporativo*. <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/risk/gobierno-corporativo/2020/201201/como-iniciar-un-proceso-de-institucionalizacion-en-la-empresa.pdf>>
- Gokulan, A. (2021, diciembre). Increasing board diversity: A new perspective based in shareholder primacy and stakeholder approach models of corporate governance. *New York University Law Review*. 96(6), pp. 2136-2182. <<https://www.nyulawreview.org/issues/volume-96-number-6/>>
- Inegi (2021). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares. 2020 Nueva serie* [Conjunto de datos] <<https://www.inegi.org.mx/programas/enigh/nc/2020/>>
- Inegi (2015). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares. 2014 Nueva construcción de ingresos y gastos*. [Conjunto de datos] <https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825072728.pdf>
- Jaimes B. G. D. y Albornoz-Arias, N. (2021, enero). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. *Pensamiento y Gestión*, (50). <<https://doi.org/10.14482/pege.50.658.041>>
- Marcelino, A. M., Torres R. A., Novoa, J. C., y Camacho, A. D. (2022). Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. Estudio de caso. *Nova scientia*, 14(28). <<https://doi.org/10.21640/ns.v14i28.3010>>

Dr. Norman J. Wolf del Valle

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
nwolf@unam.mx

Urban Curls: rizos y negocio definido

Danae Soto Torres

El cabello rizado es un rasgo físico característico que para muchas personas constituye su identidad y pertenencia social. La propuesta de un par de mujeres emprendedoras logra que ese rasgo, además, sea símbolo de salud, autocuidado y orgullo colectivo.

Ningún mercado debe desestimarse, pues puede haber una cantidad grande de personas con necesidades particulares que la industria no ha considerado con seriedad. Para muestra, Urban Curls que, desde hace 9 años, se dispuso alcanzar el éxito al centrar en las mujeres con cabello rizado los esfuerzos de un equipo de profesionales.

A lo largo de la historia, el cabello rizado ha sido apreciado por distintas culturas; por ejemplo, en la antigua Grecia se consideraba como la cumbre de la belleza, pues se asoció con los dioses, cuyas representaciones tenían el pelo rizado, como el caso de Afrodita la diosa del amor y la belleza. En Roma, hombres y mujeres se rizaban el cabello con un instrumento denominado *calamistrum* que se calentaba al fuego; Marco Aurelio, el emperador romano, incluía este proceso en su arreglo personal.

Durante el siglo XVI, el cabello rizado en las mujeres más ricas se consideró un estilo único y bello. En el siglo XVIII, en Francia, surgieron los rizados de mariposa (*boucles papilotes*), una técnica para hacer pequeños triángulos de papel que enrollan mechones de cabello que luego de unas horas resultan en caireles.

De acuerdo con González (2019), la historia también documenta que el cabello rizado se considera, principalmente entre quienes lo poseen, un problema debido a la dificultad para cuidarlo, mantenerlo saludable y bello a los ojos de los demás y a los propios. Para la autora, tener un cabello crespo, esponjado y con un estilo alborotado no es estéticamente aceptable –mucho menos en una mujer–; todo lo contrario: el cabello aceptable es aquel dispuesto de manera uniforme y controlada.

Pelo malo o *cabello rebelde* son adjetivos que escuchan las mujeres con cabello afro o rizado desde la infancia –especialmente en América Latina–, y que se quedan en su mente, como recordatorio de que su cabello está mal y que deben encontrar la manera de modificarlo para volverlo aceptable. En México, es común escuchar frases como, “péinate, ¿por qué no te alisas el cabello?” o “hazte algo en ese pelo”. Las madres tratan de controlar el cabello de sus hijas con ligas apretadas o geles, y las mujeres adultas, en ocasiones, recurren al alisado para causar una buena impresión en sus trabajos.



Foto de Sair Martínez.

Los medios de comunicación también influyen en la construcción de estereotipos; por ejemplo, con anuncios en los que se muestra a mujeres muy rizadas que con sólo pasar una vez por su cabello cierta plancha o cepillo queda alaciado al instante; es decir, se vende como un aparente “simplificador” de la vida de la mujer rizada y refuerza el supuesto de que el cabello que posee es un problema. En este punto, se debe tener en cuenta que detrás de los estereotipos, más allá de lo físico y lo estético, se afecta gravemente la autoestima de las mujeres en particular.

El cabello rizado requiere una atención diferente a la del cabello lacio. Muchas mujeres deciden alisar su cabello porque no saben cómo cuidarlo para verse bien; utilizan productos que no son apropiados para su tipo de cabello y terminan maltratándolo. Aunque en la actualidad existen más productos de belleza (shampoo, cremas para peinar, acondicionadores) creados especialmente para las mujeres con cabello rizado, no son fáciles de conseguir, especialmente aquellos libres de productos químicos que alteren a largo plazo la composición del cabello.



Foto de Sair Martínez.

Rebeca Sarur y Sharon Zyman son dos mujeres orgullosas de su cabellera rizada. Ambas son fundadoras de la marca Urban Curls, primera línea mexicana de productos profesionales especializada en cabello rizado, libre de sulfatos, parabenos y aceites minerales. Las emprendedoras buscan empoderar, liberar y dar seguridad a las mujeres rizadas resaltando su belleza con sus productos. *Emprendedores* se acercó a ellas para conocer su propuesta y el impacto positivo que están logrando en la transformación de la visión cultural de las mujeres mexicanas.



Foto de Urban Curls.

Emprender desde la experiencia

Rebeca Serur comparte: “Hablo desde mi experiencia. Cuando las mujeres rizadas vamos a un salón tradicional pagamos un dineral para que nos digan lo feas que estamos. Las estilistas suelen decirte que el cabello chino se tiene que arreglar porque es grifo, que hay que alaciarlo, que hay que peinarlo diario o que lo mejor es hacerse keratina para eliminar el *frizz*”.

Rebeca recuerda que asistía a salones con estilistas capacitados, que utilizaban los mejores productos de la industria de la belleza; sin embargo, estaba insatisfecha con los resultados en su cabello y pensó si ella era la única persona que se sentía así. Se dio cuenta de que 70% de la población en México se caracteriza por tener el cabello ondulado o rizado, y que la preparación de los estilistas en el país se basaba en técnicas de corte, teñido y aplicación de tratamientos en cabello lacio.

Sharon Zyman sufría una situación igual a la de Rebeca Serur. “Un día, en un curso, me hicieron la pregunta: ¿qué es lo peor que te puede pasar en la vida? Claro que uno piensa en tragedias, pero yo reflexioné que en mi vida cotidiana una de las peores cosas que me podían pasar en ese entonces era ir al peluquero, porque cada que acudía salía llorando de lo mal que me dejaban.”

Sin conocerse aún, Sharon y Rebeca se hicieron la misma pregunta, ¿cómo puedo cambiar la historia con mi cabello? La respuesta de Sharon, profesional en mercadotecnia, fue “modelar” una idea de negocio para la fabricación de productos especiales para cabello rizado. Su primer paso fue presentar el proyecto a estilistas profesionales, con gran experiencia; cada persona que la escuchó le dijo lo mismo: “con este proyecto vas a fracasar”. Sharon escuchó estas voces y desistió de su idea.



Foto de Urban Curls.

Por su parte, Rebeca decidió dejar su trabajo en la industria química –es ingeniera química y especialista en finanzas– para darle forma a proyectos personales y de inversión. En el año 2007, motivada por alcanzar su autonomía económica y a pesar de los comentarios en contra, decidió emprender en el sector de belleza y abrió un salón para atender adecuadamente el cabello de las mujeres rizadas.

Ambas emprendedoras hicieron, de un aparente “enredo”, un proyecto para cambiar la vida diaria de miles de mujeres

Rebeca, siempre consciente de que en los negocios hay que diferenciarse para obtener una ventaja competitiva, se planteó diferentes propuestas, entre ellas: complementar el servicio de peluquería con la conexión gratuita a internet para que las clientas pudieran atender asuntos laborales mientras se consentían con un tratamiento capilar; también adecuó una ludoteca dentro del salón para que las madres tuvieran la posibilidad de arreglarse mientras sus hijos se divertían. Rebeca recuerda que: “Al principio, todo fue prueba y error para encontrar esa diferencia en el negocio. Por ejemplo, la ludoteca funcionó por poco tiempo debido a que los niños no se adaptaron del todo y no quisimos causar estrés a las mamás”. Los elementos diferenciadores eran rápidamente copiados por los competidores o no agregaban valor al salón.

Encuentros y desencuentros

Poco tiempo después, una amiga en común conectó a ambas rizadas, quienes de inmediato congeniaron en ideas, experiencias, carácter y negocios. “Fue como amor a primera vista”, dicen ambas riendo. Así que decidieron poner manos y bolsillos a la obra. Su primer paso fue capacitar a los estilistas –que formaban parte de los dos salones que fundó Rebeca– en técnicas para el corte y tratamiento de cabello rizado; e iniciaron la búsqueda de profesionales en Estados Unidos e incluso en Japón, así lograron identificar una tendencia del estilismo de rizos en Canadá, Australia y la Unión Americana. Luego de conseguir un financiamiento, lograron costear el proyecto de entrenamiento en técnicas que respetan la textura natural de los rizos.

Aquel proyecto que modeló Sharon salió del gabinete donde lo había guardado. Con los conocimientos en química de Rebeca y una pequeña inversión, comenzaron a fabricar la fórmula beta de los productos para el cuidado de rizos, que debían ser orgánicos, probados sin crueldad animal y biodegradables; las pruebas las hicieron en su propia cabellera.

Cuando lograron sintetizar la fórmula, fabricaron el primer lote para venderlo entre amigos y familiares, pues pensaron que al ser un producto nuevo y ellas desconocidas en el medio no se vendería en otros espacios. No obstante, la demanda fue mayor, principalmente entre las clientas que acudían a los salones de belleza. Felices de la buena recepción en el lanzamiento, no tomaron en cuenta la vida de anaquel.

Sharon recuerda que: “el producto a las dos semanas comenzó a desarrollar hongos y mal olor. Fue algo terrible para nosotras. Las clientas comenzaron a quejarse en redes sociales, porque además, con una producción pequeña e ingredientes de alta calidad, el precio de aquellos Urban Curls no era barato. Con esos resultados, nosotras mismas pedíamos que no compraran el producto.”

Luego de pensar en terminar con esta actividad y tomar otros caminos, de común acuerdo las emprendedoras decidieron no rendirse; así que presentaron su plan de negocios a una empresa especializada en productos de higiene que maquila a grandes compañías. Al ver el potencial de la propuesta y el entusiasmo de Rebeca y Sharon, decidieron formar una alianza estratégica para apoyarlas en mejorar la fórmula de Urban Curls.

Esta vez no había cabida para el error. Recurrieron a lo que mejor conocían hasta el momento: el cabello rizado de sus clientas en los salones Urban Hair. De este modo, examinaron, verificaron y controlaron cada avance de su desarrollo tecnológico en la cabellera de poco más de 3 mil personas. Luego de obtener puntos en común en cuanto a la utilidad de los productos, gusto y satisfacción de las clientas estructuraron una línea de productos que comercializan con éxito.



Foto de Urban Curls.

Con la retroalimentación de sus clientas también identificaron que las personas se sentían satisfechas con el servicio de belleza; sin embargo, manifestaron su deseo por lucir siempre como recién salidas del salón sin tener que asistir de forma constante. Desde entonces, con cada servicio, los estilistas especializados en cabello rizado ofrecen a todas las clientas una asesoría personalizada para que puedan recrear el estilo en casa.



Foto de Sair Martínez.

Un sistema para el cuidado del cabello

Urban Curls, más que una línea de productos, es un sistema para lavar, tratar, estilizar y refrescar el cabello rizado con el objetivo de resaltar su belleza natural. Sus productos están hechos con métodos libres de crueldad animal y a partir de aceites y extractos naturales que cubren necesidades específicas:

- Jojoba: nutre, hidrata, protege y cuida el cabello rizado.
- Oliva: combate la sequedad del cabello y permite definir los rizos.
- Lúpulo: fortalece el cabello y lo mantiene hidratado.

- Romero: fortalece el cabello, mejora la estructura, el brillo y la textura.
- Manzanilla: actúa como exfoliante y suaviza el cuero cabelludo
- Lavanda: promueve el crecimiento, trabaja como antiinflamatorio y relajante.
- Ricino: mejora el crecimiento del cabello. Tiene propiedades anti bacterianas.
- Coco: repara y protege el rizo, hidrata y sella la cutícula y previene el *frizz*.
- Aguacate: ayuda a retener agua en los tejidos y favorece la hidratación.

La perseverancia, resiliencia, empatía y tenacidad de Rebeca Serur, Sharon Zyman y el equipo que las acompaña, les ha merecido el reconocimiento Editors Choice Awards 2018, como la mejor línea emergente de productos para cabello rizado. Han extendido su marca a la venta de accesorios, como un cepillo especial antijalones, una toalla de microfibra que ayuda a mantener la humedad en el cabello después de lavarlo, así como difusores para secadora.



Foto de Sair Martínez.

Las emprendedoras han iniciado alianzas con la intención de que la gama de sus productos se consiga con facilidad

Los productos pueden adquirirse a través de su tienda en línea, con envío a todo México; en alguno de los seis salones Urban Hair, localizados en distintas zonas de la capital del país; también, entre sus distribuidores que utilizan y venden Urban Curls en sus salones de belleza y de venta privada. Próximamente llegarán con sus productos a Centroamérica y Estados Unidos.

Sin educación y colaboración no hay aceptación

Nueve años han transcurrido desde que Rebeca y Sharon unieron esfuerzos para cambiar la relación con su cabello y para ayudar a otras personas a hacer lo mismo. Aunque en el proceso han sorteado dificultades y retos, tanto personales como empresariales, ambas mantienen la visión de que amarse a sí mismas es la mejor forma de lucir increíble.

No obstante, son conscientes de que la aceptación personal no depende sólo del amor propio, sino que también influye el entorno en el que cada persona se desenvuelva. Por ello, desde su práctica de negocios, construyen un ecosistema para satisfacer las necesidades de las mujeres rizadas, que comprende: su línea de producto, los servicios de belleza en sus salones, una academia de formación para estilistas y consumidoras, además de alianzas estratégicas con otras empresas del ramo.

The Curl Academy es un espacio de formación, capacitación y entrenamiento para estilistas que quieran reconocer las características del cabello rizado para modelarlo en sus propios salones. Los cursos y talleres son impartidos por Paulina Muñoz, especialista en rizos y actual responsable del área de educación en Urban Curls; también han contado con la participación de reconocidos expertos internacionales, como Scott Musgrave y Ron Suriano.

Rebeca nos comparte que planean formalizar una certificación avalada por la Secretaría de Educación Pública de México para motivar a que más estilistas se unan a su

ecosistema. Así podrían llegar a más rizadas y contribuir a crear una visión más empática en el estilismo mexicano. Actualmente, en México se aplica en 400 salones los métodos de Urban Curls.

La formación también se dirige a las usuarias de los productos Urban Curls, pues por medio de sus seminarios, Paulina Muñoz comparte con ellas diversas técnicas y trucos para hidratar sus rizos, eliminar el *frizz*, estilizar y dar volumen. Al formar parte del seminario, todas reciben un Kit Baby para iniciar su transformación.

En enero del año 2023, se llevó a cabo la tercera edición de Expo Rizadas organizada por el quipo de Urban Curls en conjunto con la marca Latina, también especializada en rizos. En este evento, se dieron cita cientos de mujeres con cabello *chino* para conocer la oferta de productos de higiene y belleza, compartir con expertos estilistas sus necesidades y expectativas, así como obtener consejos para lucir su cabellera.

Sharon comenta respecto de la convocatoria a la Expo Rizadas: “No pretendemos competir con las grandes compañías, nuestro objetivo es construir un mundo donde las rizadas seamos aceptadas como somos; por ello, invitamos a todas las marcas a que participen de este anhelo. Sabemos que Urban Curls no es para todas y, ¿quién somos para quitarle a las mujeres el poder de elección? Al traer al mayor número de marcas, cada una escoge lo que la hace feliz. Cuándo tu das, siempre recibes.”

Ambas emprendedoras hoy no sólo se han reconciliado con su cabellera, sino que al igual que miles de mujeres también se han convertido en ejemplo de determinación e independencia, pues como ellas mismas lo declaran: “esta marca lo que comparte es amor y no pretende acumular dinero; queremos que las rizadas sean más felices”.

Referencias

González, H. M. (2019). *Entre rizo y rizo: Un acercamiento al cambio de percepción del cabello afro y rizado*. [Tesis]. Comunicación Social y Periodismo. Universidad de La Sabana. Chía, Colombia.

Danae Soto Torres

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

Las escaleras de la gestión cultural

Montserrat Inés Mendoza Castillo
Ernesto Durand Rodríguez

Política cultural y políticas culturales son dos enfoques para quienes gestionan estrategias culturales en comunidades pequeñas en México. Aquí se presenta una serie de reflexiones cuya utilidad, en gran medida, consiste en conocer el suelo en que se está parado.

Una de las tantas versiones que hay del son tradicional *La Bamba* cuenta con un verso que dice: “Para subir al cielo, se necesita de una escalera grande y otra chiquita”. Cuenta el mito que la expresión se refiere a las escaleras que se requieren para llegar al campanario de una iglesia: la grande para llegar a la azotea del inmueble y la pequeña para pasar de la azotea hacia donde se encuentra la campana. Sirvan en esta ocasión *La Bamba* y el verso como metáfora.

“La escalera grande” será el manto que cubre a las diversas comunidades que constituyen un Estado Nación, en tanto que “la escalera chiquita” será referencia de aquel que tejen las comunidades para dotarse de identidad. En este artículo, nos centraremos en aquello que requiere una persona que realice gestión cultural en comunidades pequeñas. No obstante, como dice la canción, se requiere de las dos escaleras para alcanzar la meta.

La cultura es un ente vivo que se crea a partir de la interacción entre seres humanos y su entorno, su contexto social, lenguaje, tradiciones, entre otros elementos. Debido a que la cultura se transforma tanto como lo hace su ambiente, es un reto administrarla. Por esto, quienes gestionan la cultura pueden optar por un camino más allá de la mera coordinación de actividades y apostar por impulsar políticas culturales sensibles a las realidades cambiantes de su contexto general y particular; labor indispensable en comunidades pequeñas.

El Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Chile (2022) define la política cultural como un conjunto de estrategias que el sector gobierno diseña y ejecuta con la finalidad de facilitar el cumplimiento de objetivos considerados necesarios. No obstante, política cultural y políticas culturales son términos que pueden gozar de distinción más allá del uso del plural.

Política cultural es la fundamentación desde la que una autoridad de gobierno regula la vida cultural de una sociedad, en tanto que las políticas culturales son las unidades básicas de razonamiento que impulsan acciones en una comunidad o sector social para incidir en su vida cultural. Así, toda política cultural engloba políticas culturales que no la contravienen, sino que coadyuvan a definirla en un contexto determinado. También, las políticas culturales impulsadas en una comunidad pueden chocar con la política cultural del gobierno, lo que se traduce en conflictos que pueden llegar a ser importantes.



Foto de Genaro Servín en Pexels.

Política cultural (la escalera grande)

Escrita o no, clara o no, todo Estado Nación cuenta con una política cultural que permea a las comunidades que lo conforman y orienta sus acciones culturales. Esta política suele sostenerse por leyes y normas particulares. Un ejemplo son los efectos de la imposición de una política cultural gubernamental dentro de una comunidad pequeña como la prohibición del Carnaval del Pueblo Mágico de Jerez en Zacatecas, conocido popularmente como “La Jerezada”.

La cancelación se debió a diversos acontecimientos; entre ellos, la resolución de un juez que concedió un amparo a la organización ambientalista Colectivo Nacional Anticorrupción Asociación Civil (Clecna), conformada por personas ajenas al municipio y que buscó detener los eventos taurinos dentro de la Jerezada (Martínez, 2023).

Cabe mencionar que ésta no es la primera vez que se busca imponer en Zacatecas la prohibición de prácticas relacionadas con la tauromaquia, pues en agosto del año 2022, se concedió la suspensión definitiva de las 10 corridas del serial taurino de la Feria Nacional de Zacatecas, luego de que el Colecna interpusiera un amparo al alegar que estas actividades violentan los derechos de los animales (Valadez, 2022).

Desde una visión externa a la ciudad de Zacatecas, tal vez no se logre dimensionar el impacto que genera la cancelación de estos eventos, pero, al saber que desde el 8 de agosto del año 2013 se considera a la tauromaquia como Patrimonio Cultural Inmaterial y a la ciudad como la cuna del toro bravo en nuestro país (Castro, 2022), la historia cambió.



Foto de Marko Obrvan en Pexels.

Hoy, para llevar a cabo una corrida de toros, se requiere la participación aproximada de 250 personas, además de los trabajos indirectos que cada evento genera; en total, se calcula que cerca de 400 familias que laboran en la Monumental de Zacatecas se quedaron sin ingresos directos (Crónicas y Periodismo Taurino Independiente, 2022). De no reactivarse la actividad taurina para las festividades principales que se realizan en aquella plaza, el lugar dependerá del ingreso que se genere por eventos privados, lo que implicará que sus organizadoras inviertan unos cien mil pesos por la renta del espacio, una cantidad elevada para la mayoría de la población de la zona (Ávila, 2022).



Foto de S L V en Pexels.

¿Qué pasa cuando hablamos en particular de Jerez, uno de seis pueblos mágicos de Zacatecas, cuyo centro de distinción como parte de la oferta de Pueblos mágicos de México es la Jerezada? El futuro de esta localidad se tambalea, pues, sumado a la cancelación de su carnaval, durante su evaluación anual fue la localidad que más observaciones recibió por parte de la Federación, por lo que su Ayuntamiento debe apresurarse a resolverlas para mantener el distintivo (Soriano, 2022).

De acuerdo con la Secretaría de Turismo (2014), un Pueblo Mágico es un sitio con símbolos y leyendas, poblados con historia como escenario de hechos trascendentes para México, un lugar que muestra la identidad nacional.

Cuando una localidad forma parte del listado de pueblos mágicos, recibe presupuesto para seguridad y obras públicas; por ejemplo, se pintan las fachadas de casas y edificios, se da mantenimiento a calles y monumentos patrimoniales, mejora la red eléctrica y el drenaje; recibe ayuda para desarrollar productos turísticos, se realiza un reordenamiento del comercio informal, y se plantea un Plan de Desarrollo, entre otras acciones (Álvarez, 2022).



Foto de Raul Juarez en Pexels.

El ejercicio concluye en la promoción de la localidad con la intención de convertirla en un atractivo turístico que signifique mayores ingresos para sus residentes. Sin embargo, estos beneficios vienen de la mano con un costo que asume la comunidad: al aceptar trabajar bajo el argumento de la preservación de las tradiciones mexicanas para generar ingresos, la vida cultural queda congelada, es decir, la comunidad no tiene la misma libertad que otras para tomar decisiones sobre su desarrollo.

Pareciera que, en este escenario, donde leyes y regulaciones gubernamentales impactan directamente en las comunidades, quien gestiona cultura queda sometido a la programación de actividades acordes a una agenda nacional que muchas veces no tiene cabida para casos particulares.

Los gestores culturales requieren un panorama amplio respecto de las acciones culturales que pueden emprender acorde con la normatividad vigente

Es indudable que la gestión de la cultura no puede obviar las regulaciones ni evadir las normas para dar lugar a usos y costumbres locales. En muchos casos, no habrá conflicto y podrá hacerse trabajo cultural en las comunidades; sin embargo, existe la posibilidad de que una política cultural se traduzca en normativas que atenten contra actividades específicas en comunidades particulares, lo que implicará un reto para las y los profesionistas de la gestión cultural, quienes tendrán que acatar la normativa sin “morir en el intento”.

El ejemplo de la Jerezada muestra las formas complejas en las que una política cultural impacta a comunidades que, de hecho, ni siquiera participan en su diseño; razón, probablemente, por la que les resultó inviable adecuarse a la imposición, lo que canceló la fiesta más importante de Jerez.

No obstante, el presente artículo no busca ser una crítica a la forma en que se toman decisiones culturales en el nivel gubernamental, sino que, a partir de una perspectiva crítica, buscará proponer algunos elementos a considerar para quien realiza gestión cultural en comunidades pequeñas.

Los gestores culturales deben contar con amplios conocimientos de las leyes, normas y, en general, de la política cultural de la entidad a la que pertenece su comunidad, esa será su *escalera grande*, pues dictará el marco general que le permitirá o no realizar ciertas acciones. La escalera grande implica, además, nutrirse de información acerca de los debates que atañen a la cultura, pues la regulación en México parte de un proceso legislativo que implica tiempo, que puede emplearse para planear acciones frente a amenazas a la vida cultural de una comunidad.

Políticas culturales (la escalera chiquita)

Pero, incluso con la que hemos nombrado escalera grande, los gestores culturales no pueden “llegar al cielo”, pues requieren de una que aporte esos últimos peldaños para incidir en la vida cultural de su comunidad, más allá de ser un vector entre oferta y demanda. Quienes hemos subido escaleras, sabemos que los últimos peldaños son los más difíciles. Lo mismo ocurre con las escaleras de la gestión cultural, pues el trabajo complejo inicia en el último trecho, en aquel que se traducirá en meta alcanzada o fracasada y que, además, requiere mucho más esfuerzo que los primeros peldaños.

La escalera chiquita es, precisamente, donde recae la labor del profesional de la gestión cultural: crear políticas específicas que coadyuven a la vida cultural de una comunidad. Para la elaboración de políticas, es importante que la persona que gestiona la cultura parta desde una perspectiva de humildad, y reconozca que su participación no resulta imprescindible para la comunidad, pues ésta tiene su propia vida cultural y la seguirá con ella con o sin un profesionalista del área.

Si bien la intervención profesional no resulta imprescindible en una comunidad, puede ser de utilidad si la persona es capaz de utilizar “la escalera chiquita”, a la que, por cierto, no puede acceder sin haber subido por la grande; es decir, la persona que realice gestión cultural en una comunidad deberá estar empapada de la política cultural del Estado para poder proponer políticas culturales locales que no choquen con una de nivel superior y que, además de ser congruentes, sean lo suficientemente flexibles para adaptarlas a los posibles cambios.

El gestor cultural debe generar políticas culturales apegadas a la normatividad establecida en el nivel Estado. Sin embargo, no puede dejar de lado las inquietudes de los integrantes de la comunidad, especialmente cuando implica tradiciones y costumbres arraigadas. Quien realice gestión cultural deberá convertirse en una bisagra que vincule los intereses de todas las partes involucradas sin imposiciones.



Foto de Clau Oliveros en Pexels.



Foto de <https://www.flickr.com/photos/lonqueta/14060690869>.

Lo anterior representa el mayor reto para quien gestiona cultura en comunidades pequeñas, pues para lograrlo tendrá que crear políticas culturales basadas en ejercicios de reconocimiento y agenciamiento dentro de la comunidad. Un ejemplo de este último es lo que ocurre en el Municipio de San Felipe del Progreso, Estado de México, donde reside la comunidad mazahua de Dotegiare.

En esta comunidad, se practica el trueque, un ejercicio comunitario que requiere del agenciamiento de sus participantes para funcionar como un sistema económico alternativo que sustente necesidades básicas dentro del núcleo familiar, pero también para crear y fortalecer la convivencia comunitaria (Colín y Rojas, 2020). Este método de intercambio ha funcionado de una manera orgánica debido a que se basa en el tejido de relaciones entre quienes integran la comunidad, donde la poca cantidad de residentes (mil 139 personas) aporta fuerza al ejercicio de generar redes de trueque sólidas y al mismo tiempo versátiles.

El impacto positivo de los gestores culturales tendrá influencia sólo si se conoce y respeta el contexto de las comunidades

La mayoría de los insumos que se intercambian están enfocados a la alimentación, que, además, son producidos por los mismos beneficiarios del trueque. El valor monetario de estos productos no suele ser elevado, lo que permite que haya equidad entre lo que se da y lo que se recibe, y se genera una dinámica de horizontalidad debido a lo replicable de la dinámica. Este ejercicio que fortalece lazos entre la comunidad y permite el desarrollo de un sistema de reciprocidad fomenta valores como la honestidad, la justicia y la equidad y surge a partir de la pobreza y exclusión social que viven los residentes desde hace décadas.

La comunidad de Dotegiare requiere mantener viva la tradición del trueque, pues forma parte fundamental de su identidad y supervivencia. Los gestores culturales que quieran intervenir profesionalmente en esta comunidad tendrán que tomar como partida el contexto social, las costumbres y los recursos con los que se cuenta. Podrían partir de los principios del trueque para que, por medio del intercambio, se efectúe otro tipo de actividades culturales, por ejemplo intercambio de saberes y prácticas o préstamos de espacios para actividades lúdicas.

Por un lado, a partir de la elaboración de políticas culturales específicas se puede crear estrategias para atender una mayor cantidad de necesidades y generar un ejercicio comunitario permanente y sostenible. Por otro lado, a raíz del reconocimiento de las necesidades y características de una comunidad, si al considerar la política cultural del Estado, se puede desarrollar políticas culturales puntuales que apunten al desarrollo de la población. Para ello, los gestores culturales pueden apoyarse en las etapas sugeridas por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Chile (2022):

1. **Recopilación de información.** Conocer a profundidad el sector al que va dirigida la política es importante para saber qué es lo que se ha hecho hasta el momento a través de investigaciones, estudios, encuestas, etcétera.
2. **Participación de la comunidad.** Generar un espacio donde pueda suscitarse un diálogo entre quienes buscan crear las políticas y la comunidad. De este modo, se tiene la oportunidad de exponer, desde su perspectiva y experiencia, las necesidades que se debe satisfacer.

3. **Generación de propuestas.** Una vez identificadas las necesidades, se genera propuestas y se analiza su viabilidad considerando el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
4. **Validación.** Ésta debe suceder entre quien propone las políticas y la comunidad que será intervenida.
5. **Implementación y seguimiento.** Finalmente, después de establecer la formulación adecuada, se presenta la política cultural a la comunidad. Al ser aceptada, se pone en marcha la implementación y seguimiento de lo acordado.



Foto de Óscar Barragán en Pexels.

Ya que conocemos este camino, podríamos suponer que la formulación que funcionó en un sector funcionará con éxito en otro con características similares. Sin embargo, no es así. En este punto, el papel de los gestores culturales se pone a prueba, pues se deberá hacer este ejercicio cuantas veces sea necesario y en cada comunidad con la que trabajen. Cabe señalar que ninguna comunidad permanece inerte en el tiempo, por lo que el ejercicio de creación de políticas culturales debe ser permanente y siempre con miras a las determinaciones culturales que imponga el Estado; de lo contrario, pueden suceder tragedias locales como la que narramos sobre Jerez.

Aun así, este trabajo no garantiza el éxito –como sea que cada proyecto lo plantee–, pues la cultura está en constante transformación y se encuentra sometida en gran parte a los factores del entorno. Lo que sí nos garantiza la creación de políticas culturales fundamentadas en la política cultural del Estado y la participación de la comunidad es tener la posibilidad de implementar acciones respetuosas de las leyes y la población, sensibles a su tiempo y entorno y, por lo tanto, factibles. No obstante, haber subido la escalera grande y la escalera chiquita sólo es el requisito para llegar al cielo y sólo podemos apostar a una conclusión satisfactoria para todas las personas involucradas.

Un verso conocido del son de *La Bamba* dice que para llegar al cielo se necesita de una escalera grande y otra chiquita. Al inicio de este artículo compartimos que popularmente se cree que la frase se refiere a las escaleras para llegar al campanario de una iglesia; sin embargo, lo que no contamos de esa creencia es que el verso surgió de forma satírica, pues se cree que en la época del Virreinato, en un mes de mayo particularmente, un pirata llamado Lorenz de Graaf atacó al puerto de Veracruz, acorralando a la ciudadanía durante tres días en la catedral del puerto. Sin alimento ni agua, algunas personas decidieron suicidarse, por lo que subieron una escalera grande para llegar a la azotea de la catedral; después a una chiquita para llegar al campanario y, finalmente, saltaron para llegar al cielo (Rosario, 2021). En el caso de los gestores culturales, el salto puede tener dos destinos, el cielo o el suelo.

Referencias

- Álvarez, B. (2022, 22 de abril). Qué es un Pueblo Mágico y cuáles son los beneficios de ser nombrado como uno. Escapada. <<https://www.escapadah.com/pueblos-magicos/2022/4/22/que-es-un-pueblo-magico-cuales-son-los-beneficios-de-ser-nombrado-como-uno-1720.html>>
- Ávila, A. (2022, 27 de noviembre). Futuro incierto para la Monumental Plaza de Toros en Zacatecas. *El Sol de México*. <<https://www.elsoldemexico.com.mx/mexico/sociedad/sin-corridas-de-toros-la-monumental-de-zacatecas-enfrenta-un-futuro-incierto-9238534.html>>
- Castro, J. (2022, 30 de agosto). Suspenden definitivamente corridas de toros en la Feria de Zacatecas. *El Sol de Zacatecas*. <<https://www.elsoldezacatecas.com.mx/local/suspenden-definitivamente-corridas-de-toros-en-la-feria-de-zacatecas-8814441.html>>
- Colín, D. y Rojas J. (2020, 31 de agosto). La práctica del trueque en una comunidad mazahua del Estado de México. *Otra economía*. 13(24), 77-94. <<https://www.revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/14897/9535>>
- Crónicas y Periodismo Taurino Independiente. (2022, 31 de agosto). Gobierno de Zacatecas defiende la tauromaquia: "Que sea el pueblo el que opine" señaló Monreal. <<https://desolysombra.com/2022/08/31/gobierno-de-zacatecas-defiende-la-tauromaquia-que-sea-el-pueblo-el-que-opine-senaló-monreal/>>
- Martínez, A. (2023, 18 de febrero). Suspendieron "La Jerezada" 2023 por orden de un juez y por la violencia en el municipio. Infobae. <<https://www.infobae.com/mexico/2023/02/18/suspendieron-la-jerezada-2023-por-orden-de-un-juez-y-por-la-violencia-en-el-municipio/>>
- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2017). Política Nacional de Cultura 2017-2022, Cultura y Desarrollo Humano: Derechos y Territorio. <<https://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/definiciones/#:~:text=Las%20Pol%C3%ADticas%20Culturales%20funcionan%20como,abordaje%20sea%20integral%20y%20defectivo>>
- Rosario, A. (2021, 5 de diciembre). Para subir al cielo se necesita una escalera grande y otra chiquita. Expresión popular. <<https://expresionpopular.com/para-subir-al-cielo-se-necesita-una-escalera-grande-y-otra-chiquita/>>
- Secretaría de Turismo (2014, 3 de enero). Pueblos mágicos. Secretaría de Turismo. <<https://www.sectur.gob.mx/gobmx/pueblos-magicos/>>
- Soriano, R. (2022, 26 de septiembre). Jerez sin resolver observaciones para continuar como Pueblo Mágico. *El Sol de Zacatecas*. <<https://www.elsoldezacatecas.com.mx/local/municipios/jerez-sin-resolver-observaciones-para-continuar-como-pueblo-magico-8945127.html>>
- Valadez, A. (2022, 30 de agosto). Juez suspende definitivamente corridas de toros en Zacatecas. *La Jornada*. <<https://www.jornada.com.mx/notas/2022/08/30/estados/suspende-juzgado-definitivamente-corridas-de-toros-en-zacatecas/>>

Lic. Montserrat Inés Mendoza Castillo

Secretaría de Difusión Cultural
Facultad de Contaduría y Administración
mimendoza@fca.unam.mx

Mtro. Ernesto Durand Rodríguez

Secretaría de Difusión Cultural
Facultad de Contaduría y Administración
ernestodnd@fca.unam.mx

Renuncia silenciosa: fin del *vivir para trabajar*

Luis Fernando Zúñiga López

Los contextos social, laboral y familiar se modificaron por la pandemia a puntos aún no identificados. El fenómeno *quiet quitting* es una consecuencia de esta situación, pues ahora las personas buscan calidad de vida, incluso, por encima de un beneficio monetario.

La idea colectiva de vivir para trabajar, expresada en exceso de trabajo, es un problema de salud pública en el nivel global. La Organización Mundial de la Salud (2021) estimó que aproximadamente 750 mil personas mueren cada año por accidentes cardiovasculares y cardiopatía isquémica, debido al agotamiento por largas jornadas laborales y a los altos picos de estrés por presión en el trabajo. En México, el Instituto Mexicano del Seguro Social (s/f) señala que 75% de los mexicanos padece fatiga por estrés laboral, por lo que supera a países como China y Estados Unidos.

En los últimos dos años, hemos sido testigos de importantes retos en el mundo empresarial derivados de los cambios laborales por la pandemia de COVID-19. Uno de ellos es el fenómeno denominado “renuncia silenciosa” (en inglés *quiet quitting*), referido a una serie de comportamientos del personal frente a horarios laborales extendidos, aumento en cargas de trabajo y el agotamiento que esto trae consigo, así como la revalorización del tiempo personal y el compartido con la familia.

La renuncia silenciosa se refleja en la forma de actuar de las personas cuando se limitan a hacer lo mínimo para cumplir con lo necesariamente básico de sus funciones sin dar su mayor potencial (Rizo, 2022). La productividad no se ve amenazada hasta el momento en que hay al-

zas de trabajo que requieren un esfuerzo extra de todos los miembros de la empresa para que productos y servicios se entreguen a tiempo.

En este contexto, se plantea una paradoja: el empleado cumple con las funciones para las que fue contratado en horarios establecidos, pero no más; sin embargo, puede surgir incomodidad o fricción entre el personal cuando el esfuerzo es disparado, lo que podría afectar el rendimiento de los empleados y el cumplimiento de los compromisos de la empresa.

Desvincularse por falta de incentivos

En años de pandemia, como la que acabamos de pasar, fue común que la casa se volviera una extensión de la oficina y se combinara actividades laborales con las personales. El retorno a los centros de trabajo a partir del año 2021, entre otras cosas, cambió la dinámica de los empleados –principalmente de generaciones más jóvenes– quienes dejaron de trabajar en casa o en espacios de tiempo libre, y se ajustaron al horario definido en sus contratos.



Foto de Vernie Andrea en Pexels.

Durante el año 2022, en la red social de origen chino, TikTok, se hizo tendencia la renuncia silenciosa. Con la etiqueta #quietquitting, miles de jóvenes alrededor del mundo mostraron su rechazo a la actitud social de vivir para trabajar. De acuerdo con Deloitte (2022), 46% de la Generación Z y 45% de los *millennial* en el mundo, se sienten agotados debido a la intensidad y demanda de sus entornos de trabajo. La misma fuente indica que, en promedio, 43% de los jóvenes ha dejado recientemente su trabajo debido a la presión que sienten derivada de la carga de trabajo.



Foto de MART PRODUCTION en Pexels.

El origen de esta tendencia corresponde a múltiples variables; sin embargo, la más relevante es quizá el cambio de paradigma en el nivel generacional, pues los jóvenes que ingresan al mundo laboral han visto cómo sus hermanos mayores y sus padres priorizan el trabajo antes que cualquier otra cosa, por lo que sacrifican en muchos casos su salud mental, algo que no quieren para ellos.

Nia Plamenova (2022) plantea este fenómeno como una disyuntiva entre bueno y malo, viejo y nuevo o, bien, una consecuencia del cambio generacional o una generalización de actitudes y comportamientos, en la que el contrato psicológico –no escrito, pero sí esperado– es prioridad, y su incumplimiento es motivo de desvinculación y bajo empeño de los trabajadores con la empresa.

Lo anterior pone el dedo en la llaga: para conseguir un extra del personal son necesarios incentivos que los motiven, es decir, el esfuerzo que ponga cada empleado debe ser compensado, de lo contrario se tendrá colaboradores frustrados que, tras poner empeño en sus tareas y no ser retribuidos en proporción, al paso del tiempo buscarán mejores oportunidades en otra empresa o cumplirán sólo con lo mínimo. Mejorar la posición de los colaboradores o sus ingresos son los incentivos más aceptados por aquellos.

No renuncias, yo te despido

Los afectos negativos de la renuncia silenciosa toman terreno en las empresas, incluidas las pequeñas y medianas. A consecuencia de ambientes tóxicos, liderazgos autoritarios, bajos sueldos y falta de reconocimiento de los directivos a la labor de los empleados, en México 3 de cada 10 personas empleadas desarrollan alguna actitud relacionada con el *quiet quitting* (Hernández, 2022); en el mundo, 40% de los trabajadores quiere dejar su empleo en un periodo de tres a seis meses (Masterson, 2022).

Tome en cuenta que el control excesivo sobre el personal es motivo de incomodidad, pues la relación confianza-compromiso es pilar del contrato psicológico. En las Pyme, por ejemplo, la convivencia diaria entre dueños y empleados llega a ser casi una relación familiar, por lo que el liderazgo que se ejerce, por un lado, podría fortalecer el vínculo de confianza y elevar el compromiso en las relaciones laborales; por otro lado, la estrecha relación podría generar roces personales que desvíen los objetivos laborales o dar pie al “despido silencioso”.



Foto de Jonathan Borba en Pexels.

Ambos fenómenos relacionados con el trabajo afectan el desempeño de las organizaciones, pero también el historial laboral de los colaboradores

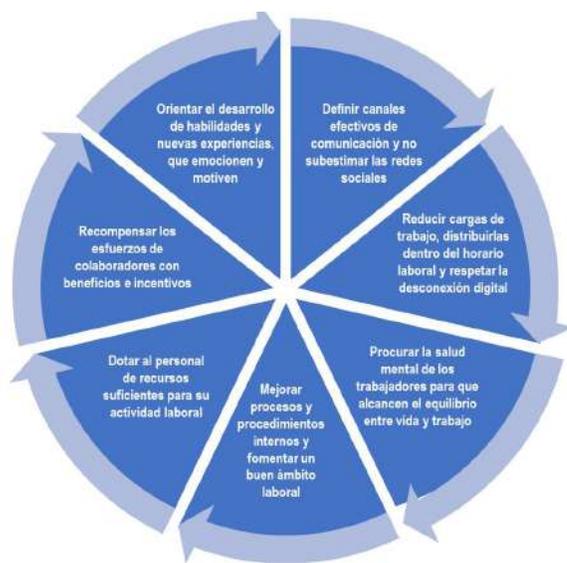
En contraparte a la renuncia, el denominado “despido silencioso” se da cuando el empleador, insatisfecho con el desempeño del trabajador, evita la comunicación, se reusa a hacer cambios en el horario o no acepta propuestas de los colaboradores, por lo que provoca su insatisfacción y su posible renuncia. En estos términos, la carrera laboral es un concepto que deja de ser relevante para el empleador y el empleado, pues este último tiende a cambiar de trabajo con cierta frecuencia y el empleador no procura la permanencia del trabajador en el entendido de que pronto dejará la organización.

Romper el silencio implica poner manos a la obra

En la Figura 1, se especifica acciones que pueden contribuir a mejorar los entornos laborales en relación con los conceptos planteados, que pasan de ser elementos teóricos a prácticas de pronta implementación en la dinámica entre empleador y empleado ante las actitudes adoptadas, y en donde también se replantea conceptos como el liderazgo.

Por ejemplo, en el área de mercadotecnia es posible liderar proyectos de producción de contenidos e interacción con la audiencia de redes sociales, por medio del rediseño de procesos, ajuste de horarios de trabajo, actualización de equipos y espacios laborales, además de programar capacitaciones que mejoren las habilidades del personal responsable.

Figura 1. Acciones para mejorar entornos laborales



Fuente: Elaboración propia.

Las acciones propuestas aplican para el trabajo presencial y para el teletrabajo. Este último incentivó particularmente a los jóvenes a optar por empleos a distancia que, además, les ofrezcan algunos elementos planteados en la Figura 1.

Ha cobrado tal relevancia la “renuncia silenciosa” que en nuestro país algunas normas recientes apoyan el desarrollo laboral centrado en el bienestar psicosocial de los trabajadores. La NOM 037 es ejemplo de ello, pues favorece la flexibilidad laboral y el teletrabajo al establecer las condiciones de seguridad y salud (incluyendo ergonómicas y psicosociales) necesarias para las personas teletrabajadoras; define obligaciones tanto del patrón, como de personas empleadas, así como las políticas y organismos externos de evaluación.

Reflexiones finales

En la actualidad, luego de un trágico periodo de confinamiento e incertidumbre, las personas revaloran el tiempo que dedican al cuidado de la salud personal y familiar. Si bien no es un tema reciente, la novedad radica en la generalización de las necesidades, es decir, un concepto viejo con un término nuevo, pues antes el éxito laboral aparente era directamente proporcional al sacrificio de la vida familiar y personal frente al trabajo.

Los empleadores, conscientes de lo anterior y empáticos con su personal, requieren replantear sus esquemas de trabajo. Si bien es cierto que los medios de comunicación han evolucionado y facilitan algunas tareas de coordinación y organización, las

personas demandan que las actividades laborales se acoten al horario laboral y, de requerirse un “extra”, que no sea en detrimento de su calidad de vida, sino que sea compensado en forma equilibrada.

Para alcanzar el equilibrio en la empresa, es necesario que los emprendedores, como líderes, fomenten el diálogo constante entre los equipos, y que las personas sientan la suficiente confianza para expresar sus necesidades o sugerencias. La escucha activa ayudará a entender mejor a los colaboradores no sólo para que puedan hacer mejor su trabajo, sino también para sentirse satisfechos con el ambiente laboral.

Referencias

- Deloitte Global (2022). Striving for balance, advocating for change - Global 2022 Gen Z and Millennial Survey. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-millennial-y-genz-2022.html?icid=wn_encuesta-millennial-y-genz-2022>
- Hernández, G. (2022, 14 de septiembre). Renuncia silenciosa, una bomba de tiempo en las empresas en México. *El Economista*. <<https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Renuncia-silenciosa-una-bomba-de-tiempo-en-las-empresas-en-Mexico-20220913-0094.html>>
- Instituto Mexicano del Seguro Social (sin fecha). Estrés Laboral. Salud En Línea [Infografía]. <<http://www.imss.gob.mx/salud-en-linea/estres-laboral>>
- Masterson, V. (2022, 16 de septiembre). ¿Qué es la renuncia silenciosa? Fuerza laboral y empleo. *The World Economic Forum*. <<https://es.weforum.org/agenda/2022/09/que-es-la-renuncia-silenciosa/>>
- Organización Mundial de la Salud (2021, 17 de mayo). La OMS y la OIT alertan de que las jornadas de trabajo prolongadas aumentan las defunciones por cardiopatía isquémica o por accidentes cerebrovasculares. Comunicados de prensa. <<https://www.who.int/es/news/item/17-05-2021-long-working-hours-increasing-deaths-from-heart-disease-and-stroke-who-ilo>>
- Plamenova, N. (2022, 2 de octubre). Quiet quitting' y 'quiet firing': ¿dos caras de la misma moneda? Barcelona School of Management. <<https://www.bsm.upf.edu/es/noticias/quiet-quitting-renuncia-silenciosa>>
- Rizo, R. M. (2022, 20 de octubre). Renuncia silenciosa: cuando no es falta de compromiso, sino una forma de protesta. *Forbes*. <<https://www.forbes.com.mx/renuncia-silenciosa-cuando-no-es-falta-de-compromiso-sino-una-forma-de-protesta/>>

Dr. Luis Fernando Zúñiga López

Academia de Administración Básica

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

lzuniga@fca.unam.mx

Incremento de las profesiones 2.0

Brigitte Haydé Treviño Hernández
Joel Ramírez Cruz

El contexto mundial demanda de los empresarios un momento de reflexión acerca de la especificidad de los puestos de trabajo que deben incluir en sus organizaciones. Sin duda, las profesiones ligadas a las habilidades digitales están por tomar la delantera.

Diversas circunstancias y eventos en el nivel mundial, tales como la reciente pandemia, han estimulado el desarrollo de nuevas formas de operar las diferentes etapas del proceso de integración del talento humano en las organizaciones. En otros tiempos, lo común era que el reclutamiento de personal iniciara con la publicación de una oferta de trabajo a través de medios impresos, como el periódico local o a través de agencias de colocación; actualmente, se usa redes sociales, como LinkedIn, o sitios web como OCC Mundial, por mencionar algunos.

En nuestro país, trabajar vía remota no era una práctica recurrente. Para la fortuna de las personas que prefieren esta modalidad, los líderes empresariales notaron que es posible alcanzar la productividad esperada de los teletrabajadores. Además, con la gestión adecuada del trabajo a distancia, es posible reducir gastos de movilidad entre los trabajadores, y tiempos muertos en los centros de trabajo.



Foto de Anna Shvets en Pexels.

Por tanto, los cambios experimentados conllevan el surgimiento de nuevas necesidades en las empresas, lo que implica una transformación del perfil de los postulantes, pues, para no quedarse atrás, es fundamental mantenerse actualizado en las tendencias, tanto tecnológicas como digitales, ya que conocerlas no es suficiente, sino que es imprescindible dominarlas.

Entornos demandantes sugieren cambios en el perfil

La transformación digital exige de los postulantes a un empleo, incluso de los colaboradores que ya forman parte de una organización, el desarrollo de habilidades específicas para enfrentar un mercado laboral competitivo y digitalizado. En otro momento, conocer un lenguaje de programación o manejar redes sociales fueron habilidades de vanguardia; no obstante, en la actualidad es fundamental poseer conocimientos técnicos y académicos profesionales –como si se tratase de una licenciatura– para realizar las funciones propias de un puesto de trabajo.

De acuerdo con el Foro Económico Mundial (2022), el *data-driven* es una de las principales habilidades que actualmente –y a futuro– son imprescindibles en una organización, pues cualquier colaborador, sin importar el área donde se desempeñe, debe tener una forma-

ción basada en datos. Un enfoque *data-driven* permite que las empresas examinen y organicen sus datos con el fin principal de contextualizar y personalizar sus mensajes a sus clientes y clientes potenciales; además, puede mejorar la toma de decisiones estratégicas basadas en el análisis de datos y su interpretación.

En este contexto, también se requiere la incorporación de nuevas técnicas que permitan que las empresas lleguen más lejos; en consecuencia, demandan del personal nuevas habilidades para realizar funciones cada vez más complejas. Por mencionar algunas tenemos:

- **Criptología.** Habilidad para desarrollar algoritmos, protocolos y sistemas utilizados para proteger la información y dotar de seguridad a la comunicación en la empresa.
- **Experiencias web.** Habilidad para diseñar y desarrollar estrategias que favorezcan la interacción entre el usuario y los diferentes dispositivos a través de los que consultan la página web de la empresa. Se busca que el usuario tenga la sensación de control y pueda consultar una web intuitivamente.
- **Metaverso.** Habilidades para la creación de un ambiente virtual complementario al mundo físico –ya sea con realidad aumentada, avatares o interfaces virtuales– en el que las empresas puedan operar y en el que cualquier persona pueda incluso trabajar.



Foto de ThisIsEngineering en Pexels.

Profesiones digitales de alto impacto

De acuerdo con las actuales y futuras necesidades tecnológicas y digitales de las empresas, se ha creado nuevos puestos de trabajo que requieren de profesionales con habilidades digitales conocidas como profesiones 2.0. A continuación, presentamos 10 nuevos puestos de trabajo que están aumentando la demanda de profesionales especialistas en diseño, desarrollo y gestión de medios digitales, y que son de los mejores remunerados en el mercado laboral mundial.

Community Manager. Su origen es la necesidad de las empresas y negocios para administrar la demandante presencia en sus redes sociales. Un administrador de las redes optimiza los tiempos de la empresa, contribuye en el diseño de estrategias específicas para conectar con el mercado a través de redes sociales comunes o especializadas por sector, creando mayor interacción y, por ende, más alcance, lo que se puede traducir en mayores ventas.

Search Engine Optimization. Un especialista en optimización de motores de búsqueda o SEO, por sus siglas en inglés, se encarga de mejorar los sitios web con el fin de incrementar su visibilidad en los buscadores cuando los posibles clientes/usuarios buscan los productos que vende la empresa.

Chief Information Officer (CIO). El director de información, encamina los objetivos de la empresa a través de la planeación, coordinación, dirección e implantación de estrategias tecnológicas dentro de la organización; considera también la actualización de la información en una compañía, así como su infraestructura tecnológica.

Chief Data Officer. El director de datos se encarga de establecer y dirigir estrategias relacionadas con los atributos o variables (*data*) de una organización hacia la estrategia de negocio, es decir, analiza, clasifica y convierte todos los datos en estadísticas reales o modelos que le sirvan a la dirección general para definir la estrategia que seguirá la organización o un área específica.

Data Scientist. A través de sus conocimientos en matemáticas, estadística y programación, un Científico de datos se especializa en el análisis e interpretación de información para transformarla en insumo para la toma de decisiones.

Especialista en Design Thinking. Es quien centra sus esfuerzos en lograr la comprensión y solución de las necesidades principales de los clientes o usuarios de un sistema o sitio web. A través de la metodología SCRUM o ágil, este especialista puede abordar, de manera flexible, proyectos complejos desarrollados en entornos dinámicos y generar un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo y obtener el mejor resultado posible de los proyectos.

Product Owner. Es quien “está encargado de maximizar el valor de un producto desarrollado por la empresa” (Scrum.org, 2023), es decir, apunta lo hecho en casa y lo muestra al público, exponiendo aquellas características que lo distinguen del resto en el mercado en el que compite una empresa.

Encargado de Blockchain. A través de claves criptográficas, un colaborador asegura la distribución de la información, buscando nuevas maneras de reducir tiempos y costos, además de desarrollar nuevos productos considerando las bondades de esta tecnología.



Foto de Tima Miroshnichenko en Pexels.

Los nuevos puestos de trabajo se enfocan en una administración “distinta”, pero conservan el enfoque tradicional de ventas y comercio

Especialista en Customer Relationship Management (CRM). Se encarga del seguimiento posventa, otorga respaldo y acompañamiento al consumidor, aclara dudas, envía información complementaria, escucha comentarios de la experiencia que han tenido con el uso de los bienes y/o servicios, además se asegura de mantener una relación perdurable.

Director de Marketing Digital. Entre sus funciones, están la planeación, organización e implementación del plan de mercadotecnia digital. Fundamentalmente, concentra sus esfuerzos en la coordinación, integración y ejecución de las campañas de mercadotecnia en medios digitales, auxiliándose de nuevas plataformas y herramientas adecuadas tales como redes sociales, psicología del consumidor, datos estadísticos o analítica, entre otras.

¿La oferta es igual a la demanda de profesiones 2.0?

Luego de revisar las características generales de los nuevos puestos de trabajo que se crean en las empresas, resulta importante responder algunas interrogantes: ¿Qué tan preparada está la población trabajadora en México? Los estudiantes, quienes viven y se están formando en esta era digital, ¿estarán listos para desempeñarse en estos puestos? La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2019), en el Capítulo 1 de su informe *Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World*, donde se trata de las políticas relacionadas con las competencias para trabajar, vivir y aprender en un mundo digital, México se posiciona por debajo de 20% del resto de países que conforman la OCDE, es decir, no posee las competencias necesarias para un desempeño profesional exitoso y que coadyuve en la transformación digital de las organizaciones.

Para enfrentar esta necesidad, en las empresas que buscan su transformación digital, existe una escuela, presente en España, Francia, Estados Unidos y México, dedi-

cada exclusivamente a ello. ISDI Digital Talent prepara a sus estudiantes para desarrollarse en estos entornos tecnológicamente demandantes, con una visión global. En este sentido, la institución es prometedora, pues pretende coadyuvar a que, no sólo alumnos, sino también profesionales y emprendedores, además de compañías e instituciones, trabajen en esta transformación digital, al tiempo que aumentan su competitividad.

La imperiosa necesidad de mantenernos actualizados no sólo aplica a nuestros dispositivos. Debemos darle prioridad al aprendizaje, enfocar nuestra atención en mejorar como profesionistas y seres humanos. Pareciera que el tiempo nos absorbe, pero es fundamental vigilar de cerca los cambios en el entorno y permanecer alerta para no ser relegados.

El conocimiento es de las pocas cosas que no estorba, especialmente cuando está bien estructurado y cimentado, pues podemos echar mano de él en momentos de crisis, con la suficiente confianza y seguridad. Eso sólo se consigue tomando cursos, talleres, seminarios o diplomados que nos permitan actualizar lo aprendido o allegarnos de nuevas habilidades.

Referencias

- Foro Económico Mundial (2022, 31 enero). Data 4.0 Rethinking rules for a data-driven economy. <<https://www.weforum.org/agenda/2022/01/data-4-0-rethinking-rules-for-a-data-driven-economy/>>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Skills Outlook 2019 Thriving in a Digital World (2019, 9 mayo). <<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/fae51e68-en/index.html?itemId=/content/component/fae51e68-en>>
- Scrum.org. (s.f). Product Owner Learning Path <<https://www.scrum.org/pathway/product-owner-learning-path>>

Dra. Brigitte Haydé Treviño Hernández

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

Mtro. Joel Ramírez Cruz

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

Confía Implant: Estrategias para relacionarse con el paciente

Dolores Romero Pérez

La higiene bucal es una tarea personal que muchas veces se relega o simplemente no es prioridad. Los padecimientos derivados de esta situación deben tratarse no sólo con profesionalismo y calidad, sino también con empatía, como en Confía Implant.

El 20 de marzo de cada año se celebra el día mundial de la salud bucodental con los objetivos de concientizar a la población acerca de la importancia del cuidado de la boca y la dentadura, con la intención de contrarrestar los efectos de aquellos factores que pueden deteriorar la salud, como el consumo de azúcar, fumar y consumir alcohol; así como fomentar acciones para prevenir enfermedades, a saber: cepillarse los dientes y visitar regularmente al odontólogo (Secretaría de Salud, 2015).

Asistir de manera oportuna a los servicios de salud previene enfermedades comunes que afectan la boca, la cavidad bucal y los dientes, además contribuir al desarrollo de problemas de nutrición por no masticar bien o infecciones por bacterias. De la salud bucodental depende la adecuada trituración de los alimentos y la digestión. La falta de piezas dentales puede tener impacto negativo en la autoestima de las personas y derivar en problemas de orden psicológico o de convivencia social y laboral.

El Global Burden of Disease Study (2019) dice que la caries sin tratar en dientes es el trastorno de salud más frecuente. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022) señala que las enfermedades bucodentales afectan a casi 3 mil 500 millones de personas en el mundo. Por ello, acudir a consultas para realizar diagnósticos de salud bucal abona a la detección temprana de enfermedades o el acceso a mejores tratamientos.

Durante el periodo más álgido de la pandemia se dio prioridad, en hospitales y centros de salud, a la atención de enfermedades respiratorias, por lo que la salud bucodental pasó a un plano inferior. El cierre de clínicas y consultorios dentales también disminuyó la asistencia de la población a estos servicios, además del miedo al contagio en sitios públicos. En consecuencia, se creó estrictos protocolos de bioseguridad con el fin de proteger, tanto al personal como a derechohabientes y pacientes en consultorios privados.

En México, de acuerdo con el Data México (2021), existen 63 mil 152 consultorios dentales. Las entidades federativas con mayor número de unidades económicas del sector son Estado de México, con 8 mil; Ciudad de México, con 7 mil 371, y Jalisco con 4 mil 225. Durante el primer trimestre del año 2022, la población ocupada en consultorios dentales fue de 222 mil personas, de los que 66.5% son mujeres.



A pesar de la importancia de la salud bucodental y la oferta de servicios médicos para preservarla, el Dr. Jesús Eduardo Pérez Domínguez, jefe del área de estomatología del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS, 2019), menciona que 90% de los mexicanos tiene algún tipo de caries, mientras que 70% de la población sufre por enfermedades de las encías. Entre los derechohabientes del IMSS, 78% presenta caries y 60% alguna enfermedad de las encías, lo que puede provocar que los dientes se aflojen o se pierdan.

De acuerdo con la Universidad de Nuevo León (2019), alrededor de 30% de la población mundial le teme al dentista. El dolor, la pena y las experiencias desagradables respecto de los procedimientos y trato del personal son algunas de las razones por las que la gente teme ir al dentista y evita acudir a las consultas. La misma fuente señala que la fobia al dentista se ubica sólo debajo del miedo a las alturas, la sensación desagradable número uno en el mundo.

Práctica dental exitosa

La manera en la que se administra un consultorio dental afecta las tasas de retención de pacientes. Para ofrecerles una mejor atención, es necesario que el consultorio cuente con una serie de características básicas (véase Figura 1) y su oferta se diferencie de la competencia, es decir, que cuente con un factor que le permita atraer y retener a sus pacientes; por ejemplo, que ofrezca una amplia gama de servicios de salud bucal o cuente con una determinada especialidad.

Figura 1. Elementos básicos para la adecuada atención de pacientes

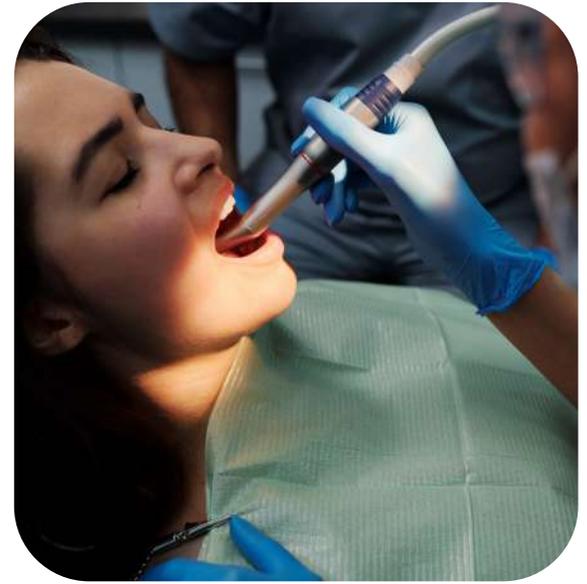


Foto de Cedric Fauntleroy en Pexels.

Confía Implant y su modelo de atención al paciente

Nayeli Calderón Nieto y Jesús Ocaña Salas fundaron, en el año 2008, un consultorio pequeño con dos unidades dentales. Sus primeros pacientes fueron, en su mayoría, personas de la tercera edad. Tras dos años de operaciones, la demanda de atención odontológica creció gracias a las recomendaciones que hicieron sus pacientes sobre la calidad de los servicios. Este hecho obligó a los socios a tomar la decisión de mudarse a un sitio en el que pudieran atender necesidades específicas de sus pacientes, como rampas para sillas de ruedas, un estacionamiento cercano, sistema de seguridad y espacio suficiente para adaptar más unidades dentales y otros servicios para bienestar de las personas.

Actualmente, el consultorio lleva el nombre de Confía Implant, y la sociedad entre Nayeli, cirujana dentista, y Jesús, licenciado en Admi-

nistración de Empresas, se formalizó a través de la constitución de una Sociedad Civil, en la que ambos se comprometieron y obligaron a administrar, en forma común y conjunta, una clínica.

La estructura orgánica de Confía Implant se divide fundamentalmente en dos áreas: clínica y administrativa; en la primera, se encuentra la dirección general, la gerencia de clínica, una coordinación de asistentes dentales y siete especialistas en áreas como: odontología restauradora, endodoncia, cirugía maxilofacial, periodoncia, odontopediatría, prótesis e implantes, y tres asistentes dentales. En el área administrativa, se encuentra la gerencia administrativa, recepción y limpieza, mientras que en forma externa se vinculan con un despacho contable.

Luego de 15 años de ofrecer servicios de salud dental, han atravesado diversos retos, como la actualización y capacitación constante. Por los problemas económicos, financieros y de salud del país, en particular los vividos durante el año 2020, durante la pandemia, así como por el miedo al contagio, cerraron más de tres meses a pesar de tener costos fijos y obligaciones de tipo contractual. Sin embargo, pudieron adaptarse a las nuevas condiciones del entorno al reforzar su vocación en el servicio con honestidad y claridad ante sus pacientes.



Confía Implant enfoca su diferenciación respecto de otras clínicas dentales en la atención y tratamiento individualizado de los pacientes; parte del análisis de sus necesidades médicas, estilo de vida, disponibilidad de tiempo y presupuesto. Los elementos básicos de su oferta son los siguientes.

Diagnósticos globales y especializados

A partir de la formación profesional y experiencia de los odontólogos, así como de sus habilidades técnicas para el uso de equipo tecnológico e interpretación de modelos, en Confía Implant se emite diagnósticos para prevenir y erradicar padecimientos como: problemas de fonación, mala trituración de alimentos, desgaste de la encía, infecciones, pérdida de hueso, redistribución de los dientes; incluso problemas personales asociados a la salud bucodental, por ejemplo, la baja autoestima al no poder sonreír con confianza por la falta de piezas dentales o en mal estado.

Capacitación integral del personal

El perfil de los profesionales que laboran en Confía Implant destaca por la especialización que han alcanzado. En el programa de capacitación continua que tiene la organización, se incluye el adiestramiento para integrar habilidades y destrezas en el personal que mejore su desempeño; la capacitación está orientada principalmente al uso de equipos de precisión.

El personal de Confía Implant se destaca por su capacidad técnica y empatía, un valor agregado que aprecian los pacientes

Sin embargo, para Nayeli Calderón, mejorar las capacidades del personal no se reduce a las técnicas, pues la humanización de su práctica juega un papel fundamental. Por ello, los especialistas de Confía Implant son guiados desde la Dirección para realizar el servicio dental a partir de la empatía con el paciente; una competencia básica en el aprendizaje de los profesionales en salud que contribuye a que los pacientes desarrollen un vínculo con el personal, cimentado en la comunicación, el respeto y la transparencia.

Tecnología para diagnósticos certeros

La tecnología es básica para Confía Implant, sobre todo en el área de implantología, en la que utilizan la tomografía computarizada y el escaneo intraoral, para tomar impresiones en tres dimensiones de la topografía bucal. Por medio de la simulación 3D de una prótesis fija, los especialistas odontólogos realizan diagnósticos más precisos para planificar procedimientos quirúrgicos rápidos, sin dolor y sin daño a los tejidos.

El equipo dental que utilizan cuenta con aval médico y garantía de fabricación, esto da mayor confianza a los pacientes acerca de los procedimientos dentales y habla del interés de la empresa por integrar a los proveedores a su oferta de valor.

Materiales con calidad garantizada

Con la pandemia, en la organización, aprendieron a trabajar con el equipo de protección personal, que si bien es efectivo también resulta incómodo. No obstante, los pacientes se sintieron seguros; por ello, en la actualidad continúan utilizándolo, lo mismo que otras medidas de higiene, como el uso de gel antibacterial, la desinfección de zonas de trabajo, uso de cubrebocas y careta en todo momento.

Se debe agregar que en la clínica verifican que los materiales dentales que adquieren están aprobados por la

Asociación Dental Mexicana y el Colegio de Cirujanos Dentistas, A.C., dos instituciones que supervisan la calidad de los productos dentales en México, por medio de indicadores de exactitud, resistencia, concentración de productos tóxicos o irritables, entre otros.

Creación de un ambiente amigable

Un rasgo de la clínica que destacan los pacientes es la cálida recepción que les dan. Cuando una persona llega, es recibida con una expresión de afecto, invitándola a guardar los protocolos sanitarios; luego es conducida al lugar donde tomará tratamiento. Antes de iniciar cualquier procedimiento, el paciente puede escuchar música de fondo para comenzar a relajarse; si lo desea, el personal puede aromatizar el consultorio con una esencia. Esto es una estrategia para que las personas se sientan cómodas, comiencen a disipar su ansiedad y miedo.

La directora de Confía Implant destaca que “ante situación de miedo, el sistema nervioso central –por medio del sistema simpático– activa la producción de hormonas como el cortisol produciendo estrés y ansiedad, por lo tanto cuando se aplica la aromaterapia y musicoterapia se activa la producción de hormonas como la dopamina que neutraliza los efectos negativos, llevando así a los pacientes a un estado de relajación, bienestar y cooperación que facilita la labor clínica”.



Apego a la ética profesional

Además de utilizar materiales y equipo de vanguardia, y contar con sólidas bases académicas y técnicas, el equipo de profesionales que conforman Confía Implant se apega al código de ética personal y de la organización. La preocupación genuina por mantener y devolverle la salud y la confianza a los pacientes rige su práctica clínica.

Se consideran un equipo honesto y responsable con los pacientes y colegas; que ofrece la mejor solución a los padecimientos basados en evidencias clínicas y considerando todos los aspectos involucrados en un tratamiento, con la finalidad de proporcionar el servicio más adecuado hablando siempre con la verdad y de una manera clara y concisa.

Ante todo, son respetuosos de la condición humana de cada persona que asiste a solicitar su ayuda. Nayeli Calderón Nieto destaca: “Frente a cualquier circunstancia adversa o de inconformidad de los pacientes atendemos, con una mente abierta, sus necesidades e intercambiamos nuestra posición con la suya; considerando todos los elementos expuestos tratamos de llegar a una solución que satisfaga al paciente, sin perjudicar los intereses de ambas partes”.

Flexibilidad y planes de pago

Conscientes de que los servicios dentales significan una inversión considerable para sus pacientes, la clínica ofrece beneficios como planes de financiamiento, ya sean familiares o individuales, que consisten en pagos parciales –quincenal o mensual– sin intermediarios financieros para no generar intereses. La flexibilidad de pago radica en que el financiamiento puede renegociarse y modificarse durante el tiempo de tratamiento y adaptarse a las necesidades del paciente y su familia.

Sistema de seguimiento al paciente

El control del expediente de cada paciente y la protección de datos personales sobre el tratamiento es un principio fundamental de prevención y seguridad para Confía Implant. Su sistema de gestión de expedientes les permite dar seguimiento a cada persona, por medio de su historia clínica, respaldo de laboratorios, así como la evaluación de los resultados del tratamiento recibido. Cuenta con

un módulo para el cálculo de presupuestos, asignación de planes financieros y seguimiento a pagos.

Finalmente, Nayeli Calderón comparte que su filosofía empresarial se basa en ofrecer una solución odontológica personalizada, preventiva y de atención oportuna en un ambiente armonioso sensorial sin precedentes, pues 95% de sus pacientes indicó, en una encuesta de satisfacción reciente, que antes de tratarse en la clínica no se había sentido seguro, cuidado, atendido ni comprendido al acudir al dentista.

En definitiva, es fundamental asistir con regularidad a este tipo de especialistas y procurar el cuidado necesario a la salud. Asimismo, organizaciones como Confía Implant deben prepararse en cuestiones administrativas, de procesos, calidad, servicio, gestión, innovación y tecnología para obtener la satisfacción de los pacientes.

Referencias

- Data México (2021). Consultorios dentales. Gobierno de México. <<https://datamexico.org/es/profile/industry/offices-of-dentists>>
- Global Burden of Disease (2019). Latest GBD results: 2019. Research and analysis. <<https://www.healthdata.org/gbd/gbd-2019-resources>>
- Instituto Mexicano del Seguro Social (2019, agosto). Prevención, clave en salud bucal: IMSS. Boletín 268/2019. Gobierno de México. <<http://www.imss.gob.mx/prensa/archivo/201908/268>>
- Organización Mundial de la Salud (2022, 15 de marzo). Salud bucodental. Notas descriptivas. <<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/oral-health>>
- Secretaría de Salud (2015, 20 de marzo). Día Mundial de la Salud bucodental en México. Gobierno de México. <<https://www.gob.mx/salud/articulos/dia-mundial-de-la-salud-bucodental>>
- Universidad Autónoma de Nuevo León (2019, 8 de febrero). ¿Por qué le tenemos miedo al dentista? Noticias. <<https://www.uanl.mx/noticias/por-que-le-tenemos-miedo-al-dentista/>>

Dra. María Dolores Romero Pérez

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

Nota: algunas imágenes son cortesía de Confía Implant.

La propiedad intelectual colectiva en México

Óscar Benjamín Robles Armenta

El registro de la propiedad colectiva busca garantizar el respeto y la preservación del trabajo, la creatividad y las tradiciones de los pueblos indígenas. Aunque las grandes marcas a veces incurren en prácticas poco éticas, es el consumidor quien tiene la última palabra.

Con el fin de contextualizar un tema tan amplio e interesante, como la propiedad intelectual colectiva, primero es importante señalar que la propiedad intelectual está íntimamente relacionada con las concepciones de la mente humana, como pueden ser logotipos, anagramas, obras literarias, artísticas, entre otras (World Intellectual Property Organization, 2023). A su vez, se divide en: derecho de autor, patentes, marcas, diseños industriales y secretos comerciales.

En México, el derecho a la propiedad intelectual está contemplado en el Artículo 28 de la Constitución Política, en el que se establece que los autores e inventores, al gozar de privilegios para explotar sus obras o invenciones, no constituyen prácticas monopólicas. Del artículo, se desprenden la Ley Federal del Derecho de Autor, la Ley Federal de Propiedad Industrial y Ley Federal de Variedades Vegetales.

En el caso que nos ocupa, la propiedad intelectual colectiva es un conjunto de costumbres, dialectos, lenguas, conocimientos, artes, tradiciones, templos y ritos que son parte de la identidad de los pueblos indígenas. Con el fin de ser protegidos, el 17 de enero del año 2022 se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* el Decreto por el que se expidió la Ley Federal de Protección del Patrimonio Cultural de los Pueblos y Comunidades Indígenas y Afromexicanas.

El mismo cuerpo normativo, en su Artículo 2, fracción I, menciona que uno de los fines de la Ley es: “Reconocer y garantizar el derecho de propiedad de los pueblos y comunidades indígenas y afromexicanas sobre los elementos que conforman su patrimonio cultural, sus conocimientos y expresiones culturales tradicionales, así como la propiedad intelectual colectiva respecto de dicho patrimonio”.

Uso indebido de la propiedad colectiva

México es un país rico en cuanto a arte y cultura. El diseño textil es definitivamente una de las disciplinas más destacadas; como ejemplo, tenemos el suéter que portó Marilyn Monroe en su última sesión fotográfica y que fue elaborado por artesanos de Guadalupe Yancuictlalpan, una localidad del municipio de Santiago Tianguistenco, en el Estado de México. Acontecimientos como éste trajeron reconocimiento internacional y prestigio a los herederos de tradiciones ancestrales y de la riqueza cultural milenaria que aún corre por sus venas.



Foto de Los Muertos Crew en Pexels.

Sin embargo, no todo el reconocimiento ha sido en beneficio de la difusión del arte mexicano, pues, desde hace años, los pueblos originarios han sido víctimas de plagio en sus diseños por parte de compañías transnacionales. En el año 2022, la organización YucaChulas denunció a la marca internacional Shein de copiar uno de sus diseños creado en el año 2017. En primer lugar, este hecho representa un daño para la industria textil nacional, pues el costo del producto artesanal y el de la marca internacional tiene amplia diferencia entre sí: mil 500 pesos para el mexicano, 144 pesos para el internacional (YucaChulas, 2022); en segundo lugar, no se reconoce el esfuerzo y, sobre todo, el talento originario de nuestro país.

El 30 de octubre del año 2020, el Senado de la República acusó a la diseñadora francesa Isabel Marant de haber lanzado una línea de ropa copiando patrones de diseños purépecha provenientes de las comunidades indígenas de Charapan, Angahuan y Santa Clara del Cobre, en el estado de Michoacán. El Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI, 2020, párr. 1), en un comunicado mencionó: “El plagio vulnera el derecho fundamental de los pueblos indígenas de conservar y proteger su propiedad intelectual y su patrimonio cultural”. Esta afirmación es acertada, pues atenta contra la riqueza intelectual de quienes la poseen.

Otro caso relevante sucedió en el año 2021, cuando la Secretaría de Cultura (2021) pidió que las marcas extranjeras Zara, Patowl y Anthropologie explicaran públicamente los fundamentos por los que privatizaron una propiedad colectiva, a partir del uso de diseños y elementos de la iconografía de algunas comunidades oaxaqueñas. En el mismo año, la marca Ralph Lauren ofreció disculpas por el uso indebido de motivos propios de la indumentaria tlaxcalteca y de Coahuila. Desafortunadamente la lista continúa.

Actualmente, vivimos en una aldea global en la que estamos interconectados por la tecnología. En este sentido, cualquier práctica desleal en la que incurran las marcas internacionales no pasa inadvertida, no sólo por aquellos afectados directamente, sino también por la población en general porque la cultura de una nación, como la nuestra, pertenece a todos los mexicanos. Los tiempos han cambiado, y hoy podemos detectar el mal manejo de

la propiedad intelectual colectiva en tiempo real y expresar nuestro descontento e indignación, como un acto de empatía con aquellos que se ven dañados por marcas internacionales.

Trate usted de imaginar la frustración que debe sentir una artesana del textil en Oaxaca, quien después de que afanosamente trabajó en su taller para producir un artículo bajo técnicas transmitidas por generaciones, ve que es copiado, etiquetado, masificado y distribuido por un ente comercial internacional del que no conoce nada, quizá sólo su nombre.

Una ley para contrarrestar la apropiación cultural

En términos generales, la existencia de la Ley Federal de Protección del Patrimonio Cultural de los Pueblos y Comunidades Indígenas y Afromexicanas es positiva, pues se convierte en el instrumento que brindará seguridad jurídica e intelectual a quienes día a día se encargan de mantener viva la herencia cultural de nuestro país: comunidades y pueblos a los que, en ocasiones, se ve como extranjeros en su patria, pero que han sido, son y serán parte fundamental de nuestra identidad nacional.

La Ley también trae consigo conceptos interesantes y necesarios para los fines que persigue, como apropiación indebida, autorizado, consentimiento, pero el que más destacamos, es el de derecho de propiedad colectiva contenido en la fracción VII del Artículo 3: “Es el derecho real o de dominio directo que los pueblos y comunidades indígenas y afro-mexicanas tienen sobre su patrimonio cultural, basado en sus saberes, conocimientos, manifestaciones de sus ciencias, tecnologías y expresiones culturales tradicionales”.



Foto de Jacson Flores Abanto en Pexels.

La Ley Federal contempla entre sus alcances toda la estructura institucional de protección nacional para su cumplimiento preciso

Como alcances, podemos destacar que esta Ley contempla la integración de una comisión intersecretarial, y da facultades a diversos actores institucionales, tales como la Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Relaciones Exteriores, Secretaría de Economía, Secretaría de Turismo, Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas, Fiscalía General de la República, Comisión Nacional de los Derechos Humanos; es muy importante que pondera la representación de los pueblos y comunidades originarios, aunque la Secretaría Ejecutiva que presidirá la comisión intersectorial recaerá en la Secretaría de Cultura del gobierno federal.

Con lo anterior, se abre la posibilidad para que su cumplimiento sea preciso y puntual, pues esta ley será observada desde diversas perspectivas, enriquecerá la difusión cultural y traerá consigo la certeza de que existirán elementos mínimos y suficientes para que los conocimientos inmateriales de los pueblos originarios queden debidamente resguardados.

Otro alcance interesante es que los pueblos y comunidades tienen la opción de promover una queja para sea desahogada ante el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Este procedimiento tiene como fin obtener una declaración de infracción administrativa que imponga una sanción que pudiera incluir la reparación del daño.

Desde luego que es importante que el menoscabo en el patrimonio intelectual sea resarcido; sin embargo, con la entrada en vigor de la Ley, también deberían reformarse los diversos códigos penales estatales para que la sanción no sea únicamente una infracción administrativa, sino que también se tipifique como delito para que de esta forma se persiga con todo el rigor que una pena privativa de libertad pudiera traer consigo. A su vez, esto tendría como consecuencia la disuasión y prevención de futuros hechos que atentan contra la creatividad y el talento de los pueblos y comunidades indígenas.

Finalmente, debemos hacer hincapié en que el uso indebido del patrimonio colectivo y la comercialización de productos fabricados fuera de los contextos locales con tradición artesanal no es sólo culpa de las firmas internacionales, sino que también debemos analizar nuestra responsabilidad como consumidores. Recordemos que la manufactura de un artículo tiene como pilar fundamental la

demanda. Esto significa que nosotros somos partícipes en el combate de esta práctica, pues debemos evitar adquirir productos cuyo origen no se encuentra sustentado, y con ello generar un cambio en las políticas que propician los plagios culturales no sólo en México, sino también en otras partes del mundo.

Referencias

- Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (2020, 30 de octubre). INPI condena el plagio de diseños artesanales de los pueblos indígenas. Blog. <<https://www.gob.mx/inpi/articulos/inpi-condena-el-plagio-de-disenos-artesanales-de-los-pueblos-indigenas?idiom=es>>
- Ley Federal de Protección del Patrimonio Cultural de los Pueblos y Comunidades Indígenas y Afrodescendientes (2022, 17 de enero). Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación. <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPPCPCIA.pdf>>
- Nación 321 (2022). Shein copia diseños mayas; empresa YucaChulas denuncia. Ciudadanos. <<https://www.nacion321.com/tag/yucachulas>>
- Secretaría de Cultura (2021, 28 de mayo). La secretaria de cultura pide explicación a las marcas Zara, Anthropologie y Patowl por apropiación cultural en diversos diseños textiles. Prensa. <<https://www.gob.mx/cultura/prensa/la-secretaria-de-cultura-pide-explicacion-a-las-marcas-zara-anthropologie-y-patowl-por-apropiacion-cultural-en-diversos-disenos-textiles>>
- World Intellectual Property Organization (2023). What is Intellectual Property? About IP. <<https://www.wipo.int/about-ip/en/>>
- YucaChulas [Yucachulas] (2022, 19 de julio). Estamos muy tristes por el lamentable suceso de #plagio a uno de nuestros diseños por parte de la empresa #SHEIN. [Publicación de estado]. Facebook. <https://www.facebook.com/yucachulas>

Mtro. Óscar Benjamín Robles Armenta

Facultad de Derecho, UNAM

Jjfm40@hotmail.com

En este número de *Emprendedores 201*

Colaboración dinámica: un MOOC de la FCA para las Pyme

La FCA de la UNAM pone a disposición Cursos Masivos Abiertos en Línea conocidos como MOOC. Es una herramienta flexible para que las organizaciones capaciten a sus colaboradores. La propuesta surge de la experiencia de académicos de la institución quienes enseñaron a través de ese sistema durante la pandemia.

La recuperación financiera de 2022, ¿se mantendrá?

Se presenta un análisis del reparto de utilidades a los trabajadores respecto de los dos últimos ejercicios anuales marcados por los efectos económicos de la pandemia por COVID-19. Según éste, el presente año se vislumbra con excelentes noticias para las empresas en México.

Ferias y exposiciones para reactivar el sector artesanal

Las ferias y exposiciones son un medio para que los artesanos tejan lazos comunicantes con aquellos interesados en conocer y adquirir sus creaciones. Se describe los programas del gobierno de México para incentivar este tipo de actos con miras a fortalecer e impulsar el intercambio cultural y de comercio.

Institucionalización de la empresa familiar

Las empresas familiares son organizaciones que, sobrevivir en las condiciones que impone su entorno, les es más difícil que a otras. No obstante, es posible facilitar su desarrollo con una táctica adecuada de sucesión. Aquí se presenta las coordenadas para dirigir el rumbo en una empresa de esta naturaleza.

Urban Curls: rizados y negocio definido

La apariencia ha cobrado significados más allá de lo estético, para convertirse en un elemento de la personalidad que dota de seguridad y autoestima a las personas. Se presenta una empresa dedicada al cuidado del cabello rizado con lo que contribuye en la construcción de autoaceptación entre las mujeres mexicanas.

Las escaleras de la gestión cultural

A través de una metáfora, se presenta el contexto en el que los gestores culturales deben realizar su labor en comunidades pequeñas, siempre pendientes de su realidad inmediata y de la política pública nacional. Aquí se aportan algunas claves para lograr que cumplan con su objetivo.

Renuncia silenciosa: fin del vivir para trabajar

El equilibrio entre cumplir con las responsabilidades laborales –en tiempo y forma– y la exigencia de algunos empleadores hacia sus colaboradores se ha convertido en un fenómeno digno de atención. Se trata de la renuncia silenciosa, que aquí se presenta a detalle, así como algunas formas de prevenirla.

Incremento de las profesiones 2.0

La inevitable incursión de la tecnología en el ámbito laboral ha alcanzado tales niveles de especialización que las organizaciones ven la necesidad de crear puestos de trabajo específicos vinculados al entorno digital. Se presenta un panorama de las tendencias actuales, caracterizadas por las nuevas habilidades que deben poseer los postulantes.

Confía Implant: estrategias para relacionarse con el paciente

Esta empresa pone particular cuidado en el trato y consentimiento de sus pacientes, pues parte del hecho de que la atención de su salud debe acompañarse de un trato humano. Por el día mundial de la salud bucodental, se expone las estrategias de Confía Implant con las que ha alcanzado éxito.

La propiedad intelectual colectiva en México

El plagio de diseños indígenas en México, por parte de empresas transnacionales, es una actividad que ha rebasado ciertos límites. Se explica en qué consiste la ley encargada de proteger y garantizar los derechos autorales de las producciones artísticas de los artesanos mexicanos, con miras a proteger nuestro patrimonio nacional.



Publicaciones Empresariales UNAM • FCA Publishing

- Productos digitales
- Libros
- Revistas
- Videos
- Material gratuito

SDFE
SECRETARÍA
DE DIVULGACIÓN
Y FOMENTO
EDITORIAL



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



/FCAUNAMOFICIAL
WWW.FCA.UNAM.MX