

La oferta y demanda de experiencias únicas y participativas, que se distinguen de los servicios masificados y estandarizados que ofrece un mundo homogeneizado, es lo que se conoce como turismo creativo.

REDESCUBRE CDMX
RED DE EMPRENDEDORES
DEL TURISMO CREATIVO



TURISMO CREATIVO

MANUAL BÁSICO PARA
EMPRENDEDORES

CDMX
CIUDAD DE MÉXICO



SECRETARÍA
DE TURISMO

REDESCUBRE
CDMX

mexSIC
social • impact • consulting



INDICE

MÓDULO 01

INTRODUCCIÓN AL TURISMO CREATIVO

01

MÓDULO 02

MODELADO DE NEGOCIOS

09

MÓDULO 03

STORYTELLING

19

MÓDULO 04

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PRINCIPIOS DE DISEÑO

21

MÓDULO 05

GESTIÓN DE CONTENIDOS EN REDES SOCIALES

31

MÓDULO 06

ASPECTOS LEGALES, FISCALES Y ADMINISTRATIVOS

FONDOS CONCURSABLES PARA EL FINANCIAMIENTO DE PYMES

41

PRESENTACIÓN

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo, en 2016 México alcanzó el 8o lugar en el ranking de los países más visitados del mundo. Es decir, el turismo representa una industria de gran relevancia para la economía mexicana que aporta el 8.7% del Producto Interno Bruto (INEGI, 2017), ello sin considerar los valores indirectos asociados al mismo.

En lo que respecta a Latinoamérica, México es el país más visitado por turistas internacionales. Aunque se trata de una industria muy consolidada, su constante crecimiento y la proyección estimada para los siguientes años (2.5% anual según la WTTC) señalan que aún hay un enorme potencial para el desarrollo de actividades y servicios.

Adicionalmente, la CDMX se ha convertido en la ciudad más importante para el turismo de reuniones, congresos y convenciones, lo que presenta una enorme oportunidad para invitar a los visitantes para realizar una segunda visita de placer. Actualmente, el turismo en la CDMX es una actividad que aporta el 8% del PIB local (WTTC, 2017).

Conscientes de las posibilidades que ofrece la CDMX, en los últimos años distintos emprendedores han innovado actividades y experiencias que reinventan las formas de experimentar la ciudad. Se trata del turismo creativo, una tendencia global que gana cada día más adeptos y que prioriza el valor de la experiencia y el aprendizaje, por encima de los recorridos turísticos masivos y estandarizados.

La presente guía ha sido desarrollada para brindar información y herramientas prácticas a emprendedores del turismo creativo que orienten el diseño, crecimiento o consolidación de sus negocios. Puede resultar de utilidad, tanto para quienes están explorando un nuevo negocio, como para quienes ya cuentan con iniciativas en esta dirección. Se basa en la premisa de que la planeación y mejor comprensión de la industria y el contexto, siempre ayudarán a alcanzar mejores resultados.

El contenido de la guía fue diseñado a partir de un diagnóstico realizado durante el año 2016, que identificó, analizó y sistematizó más de 100 experiencias de turismo creativo en la ciudad. El estudio brindó información en torno a las actividades y perfil de los emprendedores, sus estrategias de difusión, diseño de imagen, manejo de redes sociales, constitución legal y alianzas estratégicas, entre otros temas. Los resultados ayudaron a comprender mejor el ecosistema del turismo creativo en la CDMX, así como las necesidades, retos y oportunidades de sus emprendedores.

La guía se divide en seis módulos concebidos para brindar una visión básica sobre los aspectos clave a considerar en un emprendimiento de turismo creativo. Aunque se recomienda seguir el orden presentado, los contenidos pueden consultarse de manera aleatoria conforme a las necesidades e intereses del usuario.



MÓDULO 01

INTRODUCCIÓN AL TURISMO CREATIVO

Desde hace al menos una década, la escena internacional del turismo ha tenido un incremento significativo en la oferta y demanda de experiencias únicas y participativas. A esto se le conoce como turismo creativo.

Definido por primera vez en el año 2000 (Richards y Raymond), el término define un tipo de turismo que ofrece a los visitantes la oportunidad de desarrollar su potencial creativo a través de la participación activa en experiencias de aprendizaje, que son características del destino.

TURISMO CREATIVO E INDUSTRIAS CREATIVAS

El turismo creativo se inserta dentro del contexto de las industrias creativas también conocidas como industrias culturales, economía creativa o economía naranja. Un sector que ha demostrado su enorme potencial de desarrollo en la última década, al ser el de mayor crecimiento en algunos países y al representar una importante contribución para la economía global.

Y ¿QUÉ SON LAS INDUSTRIAS CREATIVAS?

Existen distintas definiciones, la UNESCO se refiere a las industrias creativas y culturales como sectores de actividad organizada cuyo principal objetivo es la producción o reproducción, promoción, difusión y/o comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial.

Por su parte, la OECD las define como actividades económicas relacionadas al conocimiento que vinculan productores, consumidores y lugares mediante tecnología, talento o habilidades para generar productos culturales intangibles, contenidos creativos y experiencias significativas. Pueden abarcar ámbitos como la publicidad, animación, arquitectura, diseño, cine, gastronomía, música, artes escénicas, juegos, moda, radio o televisión, entre otras.

Considerando lo anterior, el turismo creativo es una experiencia significativa, producto cultural intangible o un contenido creativo que resulta de la actividad organizada, y que se basa en el conocimiento y el aprendizaje para su producción y consumo. Desde el punto de vista del emprendedor, se refiere al ingenio y saberes necesarios que llevan al desarrollo de experiencias de valor agregado con el apoyo de las industrias creativas existentes (por ejemplo, recorridos gastronómicos en mercados y clase de cocina, tours fotográficos temáticos, recorridos con enfoque de arte o diseño, etc.). Desde la óptica del visitante, se refiere a la vivencia específica que permite la interacción, el aprendizaje y la vinculación emocional a partir de la creatividad (es necesario que el participante sea proactivo y esté dispuesto a adentrarse en la vivencia).

CAMBIO DE ENFOQUE DE LO TANGIBLE A LO INTANGIBLE

El turismo creativo representa un desplazamiento hacia nuevas formas de hacer turismo que se alejan de los modelos tradicionales basados en el consumo masivo y estandarizado de servicios y actividades culturales, donde la atención suele centrarse en la contemplación del patrimonio simbólico y tangible. En la modalidad de turismo creativo, se puede prescindir de la referencia del patrimonio físico (monumentos, museos, plazas, etc), pues cobran mayor relevancia las experiencias basadas en el capital simbólico y creativo (identidad, estilos de vida, atmósferas de lugares, tradiciones, personas, etc.) donde intervienen factores como la interacción, la sorpresa y el intercambio para el aprendizaje.

De acuerdo a la *Creative Tourism Network* los turistas en búsqueda de experiencias creativas quieren acercarse a la cultura local participando en actividades de manera directa, y una vez que experimentan el turismo creativo, pierden el interés en los circuitos masivos o convencionales, aunque estos resulten más económicos.

EL TURISMO CREATIVO PERMITE:

- Desarrollar y diversificar la oferta de experiencias turísticas en la ciudad.
- Reinventar y revitalizar los productos turísticos existentes y trascender la visita contemplativa al sitio histórico (ver el caso de *Museum Hack* en Estados Unidos).
- Empoderar y reconocer a las comunidades locales que se convierten en creadoras de experiencias y transmisoras de conocimientos (ver el caso de *Alpaca Expeditions* en Perú).
- Vincularse con industrias creativas de una zona para ofrecer servicios y experiencias diferenciadas y de alto valor agregado (como talleres de diseño, artesanales, gastronómicos, etc.).
- No depender del patrimonio tangible ni grandes infraestructuras o inversiones para su existencia, lo que le permite ser más flexible y sostenible.
- Promover las interacciones entre locales y visitantes, permitiendo que los primeros sean transmisores de conocimiento más que simples proveedores de servicios.
- Combinar experiencias: gastronómicas, artísticas, ecológicas, etc.

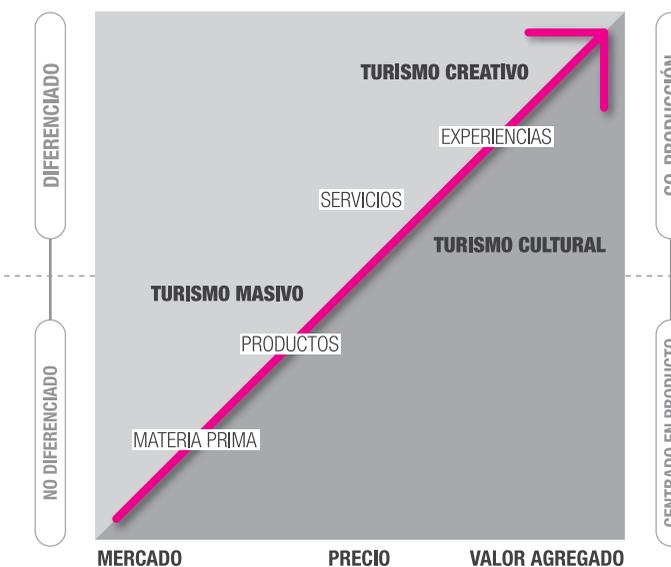
Cabe señalar que las experiencias de turismo creativo suelen ser más memorables y ofrecer un apego emocional de mayor duración. Como resultado, los visitantes estarán motivados para promocionar la actividad, dejar un comentario positivo, o simplemente hablar de ella “boca a boca”, o incluso la experiencia puede fomentar la segunda visita a la CDMX (algo especialmente deseable en el caso de las viajes de trabajo), al no focalizar toda la atención en el recorrido de sitios emblemáticos sino en las experiencias intangibles.

Desarrollar una habilidad, comprar ingredientes frescos e interactuar con los marchantes, escribir una receta y cocinarla, tejer una pulsera, aprender cómo se tiñe el textil, trabajar en un taller de platería, tomar una clase de fotografía, producir tu propio souvenir de la mano de un artesano, etc. pueden ser la base de experiencias creativas y memorables que lleven al intercambio de conocimientos, el mejor entendimiento del lugar y su cultura, así como al desarrollo económico de las comunidades.

LA ECONOMÍA DE LA EXPERIENCIA

La economía de la experiencia es un concepto que sostiene que la competencia basada en la producción de bienes o servicios está siendo reemplazada por la competencia para generar experiencias (Pine y Gilmore, 1999). En el primer caso se trata de productos fácilmente replicables que, al incrementar la oferta, tienen un efecto en los precios y, por ende, en las ganancias. En el segundo caso, el valor radica en que son experiencias únicas que no pueden ser replicadas (o al menos no con facilidad) porque son generadas desde y para usuarios individuales, adquiriendo así un valor agregado.

Como muestra la gráfica, tanto la habilidad para diferenciarse del mercado, como la participación del usuario en la construcción de la vivencia única, otorgan un valor añadido al turismo de experiencias.



Gráfica de progresión de valor económico y progresión de economía de la experiencia. Información adaptada de Greg Richards.

ERRORES COMUNES QUE PUEDEN AFECTAR TU NEGOCIO

Información recabada como parte del estudio realizado a 100 emprendedores del turismo creativo en la CDMX en 2016, permitió identificar ideas y prácticas que frecuentemente pueden constituir una limitante para el desarrollo de los negocios. A continuación se enumeran las más frecuentes:

01.

Considerar a otras personas de la industria creativa como competencia. Los resultados arrojaron que el público es tan diverso, el potencial creativo tan amplio, y las iniciativas están tan inconexas, que podrían realizarse alianzas estratégicas entre emprendedores que contribuyan al fortalecimiento del sector y ampliar la cartera de servicios. Existen iniciativas que solo se especializan en ciertos temas y se limitan a zonas específicas de la ciudad, trabajar de manera coordinada les permitiría ampliar la oferta para sus visitantes y atender a quienes de otra forma no hubieran llegado a ellos.

02.

Percibir al sector de visitantes como limitado. El estudio señaló una enorme diversidad en los públicos alcanzados, así como el impacto que han tenido distintas iniciativas a través del “boca a boca”, lo que ha llevado a posicionarlas con visitantes de lugares muy específicos (asiáticos, australianos, sudamericanos, etc.).

03.

Ver como la única alternativa de promoción a las agencias de viaje y las organizaciones de conserjes de hotel. Muchos emprendedores se desgastan en la búsqueda de estos canales de difusión y llegan a invertir recursos en formatos impresos que no necesariamente les van a dar la visibilidad ni el tráfico que esperan, mientras descuidan lo más importante: su presencia virtual. Actualmente, los visitantes que buscan experiencias de turismo creativo suelen comenzar sus búsquedas para planear su viaje a través de internet, por lo que no contar con una presencia actualizada puede ser el peor enemigo de un negocio.

ACTIVIDAD: ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta de autoanálisis que te ayudará a comprender mejor distintos aspectos de tu negocio, ya sea que estés iniciando o seas una empresa consolidada. Completa la matriz teniendo en cuenta lo siguiente:

Se consideran **fortalezas o debilidades** los factores internos a tu negocio (por ejemplo, los recursos humanos, técnicos o económicos).

Se consideran **oportunidades o amenazas** los factores externos (por ejemplo, volatilidad en el tipo de cambio, modificaciones a la ley, inseguridad, etc.).

FORTALEZAS:	pueden ayudarte a obtener ventajas competitivas.
DEBILIDADES:	considéralas para evitar riesgos, y aún mejor, atiéndelas para convertirlas en una fortaleza.
OPORTUNIDADES:	pueden ayudarte a mejorar tu posición o a crecer tu negocio.
AMENAZAS:	son problemas potenciales, fuera de tu alcance, debes tenerlos en cuenta porque son parte de tu entorno.

Te recomendamos realizar este ejercicio con tu equipo o, en su defecto, comentarlo con alguien externo ya que la retroalimentación siempre es valiosa. Con el paso del tiempo surgirán nuevas situaciones en las que te será útil revisar esta matriz para reflexionar sobre los aprendizajes y el rumbo que ha tomado tu negocio, así como para ponerlo nuevamente en perspectiva. Esta herramienta es solo una guía que te brindará información organizada para tomar mejores decisiones. Te recomendamos utilizarla al menos dos veces por año.



Herramienta para análisis FODA adaptada de DIY, Desarrollo e impacto ¡ya!.

Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social (NESTA, 2014).

REFERENCIAS

Burkhard, S. Kow, N., Fuggle, L. (2016). *Trekkssoft Informe Tendencias de Turismo 2017*. Disponible en https://www.trekkssoft.com/hubfs/ES_Trends_2017.pdf

Cano, G.A., Bonet, L.I., Garzón, A., Schargorodsky, H., (2011). *Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. Argentina: UNESCO. Disponible en http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/images/UNESCOCulturalandCreativeIndustriesguide_01.pdf

Creative Tourism Network. Disponible en <http://www.creativetourismnetwork.org/?lang=es>

DIY, Desarrollo e impacto ¡ya!. *Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social*. (2014). NESTA, Rockefeller Foundation. Disponible en <http://es.diytoolkit.org/tools/swot-analysis-2/>

Mexsic. (2016). *100 emprendedores del turismo creativo en la CDMX*. (Estudio inédito). Fondo Mixto de Promoción Turística de la Ciudad de México.

OECD. (2014). *Tourism and the Creative Economy*. OECD Studies on Tourism. París. OECD Publishing. Disponible en http://www.mlit.go.jp/kankocho/naratourismstatisticsweek/statistical/pdf/2014_Tourism_and_the_creative.pdf

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.

Richards, G. W. (2011). *Creativity and Tourism: The State of the Art*. Annals of Tourism Research. Disponible en https://pure.uvt.nl/ws/files/1358255/VTW_Richards_Creativity_AOTR_2011.pdf

Richards, G. and Raymond, C. (2000) *Creative tourism*. ATLAS News. No. 23. pp. 16-20. Disponible en http://www.academia.edu/1785786/Creative_Tourism_-_Richards_and_Raymond_2000

UNESCO. (s/f). *Industrias creativas*. Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. Disponible en <http://www.unesco.org/new/es/santiago/culture/creative-industries/>

World Travel and Tourism Council. Disponible en <https://sp.wttc.org/>

MÓDULO 02

MODELADO DE NEGOCIOS

¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIOS?

De acuerdo con Alexander Osterwalder, co-autor del libro Generación de modelos de negocios (2010) y creador del Lienzo de modelo de negocios que se utilizará en este módulo, un modelo de negocios es la descripción racional de cómo la organización crea, entrega y captura valor.

El modelo de negocios permite a la organización mirar interna y externamente los componentes relativos a quiénes son sus usuarios, cómo se añade valor, qué infraestructura se requiere y cómo puede implementarse una cadena de suministro eficiente. En la medida en la que se aplica, el Lienzo de modelo de negocios puede servir como un instrumento de trabajo y una brújula para guiar, evaluar y mejorar el desempeño de la organización, ya sea nueva o consolidada.

EL DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIOS ADECUADO REQUIERE

01.

Conocer a los usuarios clave y a los usuarios potenciales, es decir, ¿para quiénes estamos creando valor?, ¿cómo es que la organización debe relacionarse con sus usuarios?, ¿cuáles son los canales más adecuados para acceder a ellos?, ¿qué demandan los consumidores?.

02.

Clarificar la propuesta de valor, lo cual supone identificar: ¿qué nos distingue en relación al mercado?, ¿qué problema contribuye a resolver la organización?, ¿qué acciones estamos realizando actualmente que no son coherentes con el corazón de la propuesta de valor?, ¿qué acciones nos podrían volver más competitivos?.

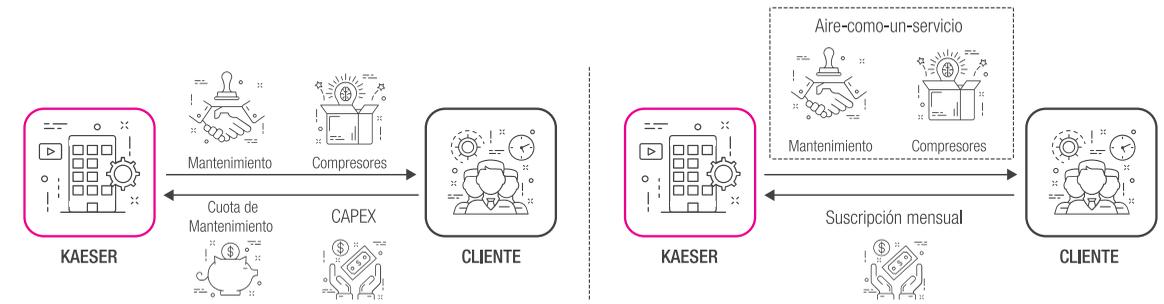
03.

Garantizar una infraestructura coherente con la promesa para los usuarios. Implica identificar las actividades clave de la organización, las medidas para ahorrar y servicios financieros que la organización requiere, los recursos necesarios para garantizar una entrega óptima, los nuevos productos que pueden servir para profundizar el vínculo con el usuario, las alianzas que fortalecerían a la organización, los servicios que pueden resolverse mediante colaboraciones, la pertinencia de una expansión geográfica, la estructura de costos y el margen de utilidad.

04.

Consolidar una estructura de costos congruente con dichos elementos. Es decir, analizar con detenimiento todos los ingresos y egresos generados a lo largo de la cadena, y su relación con el precio de los productos o servicios que actualmente se entregan. Ello permitirá detectar oportunidades de mejora.

Detrás de esta reflexión existe una pregunta de trasfondo: ¿cómo se generará dinero? Las respuestas más comunes consideran sistemas como: la venta directa, pagar el monto que decidas (PWYW o pay what you want), pagar por ver (PPV o pay per view), donar, intercambiar servicios o productos, vender suscripciones, vender complementos o actualizaciones, vender licencias, vender por comisión, subastas, crowdfunding, entre una gran diversidad de posibilidades.



Modelo de negocios de Kaeser Compressors

+ 50 Business & Revenue Model Examples - Board of Innovation

Versión original en inglés, traducido por Mexsic Social Impact Consulting.

ACTIVIDAD

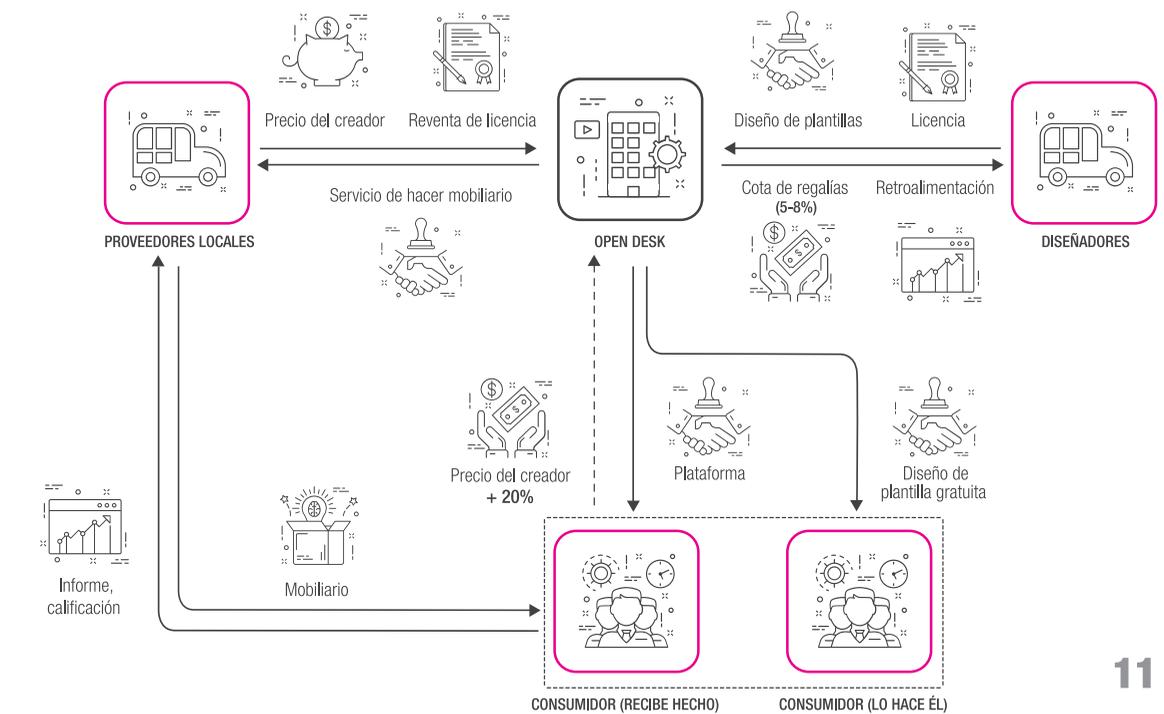
Reflexiona y discute los elementos antes mencionados, registrando los resultados.

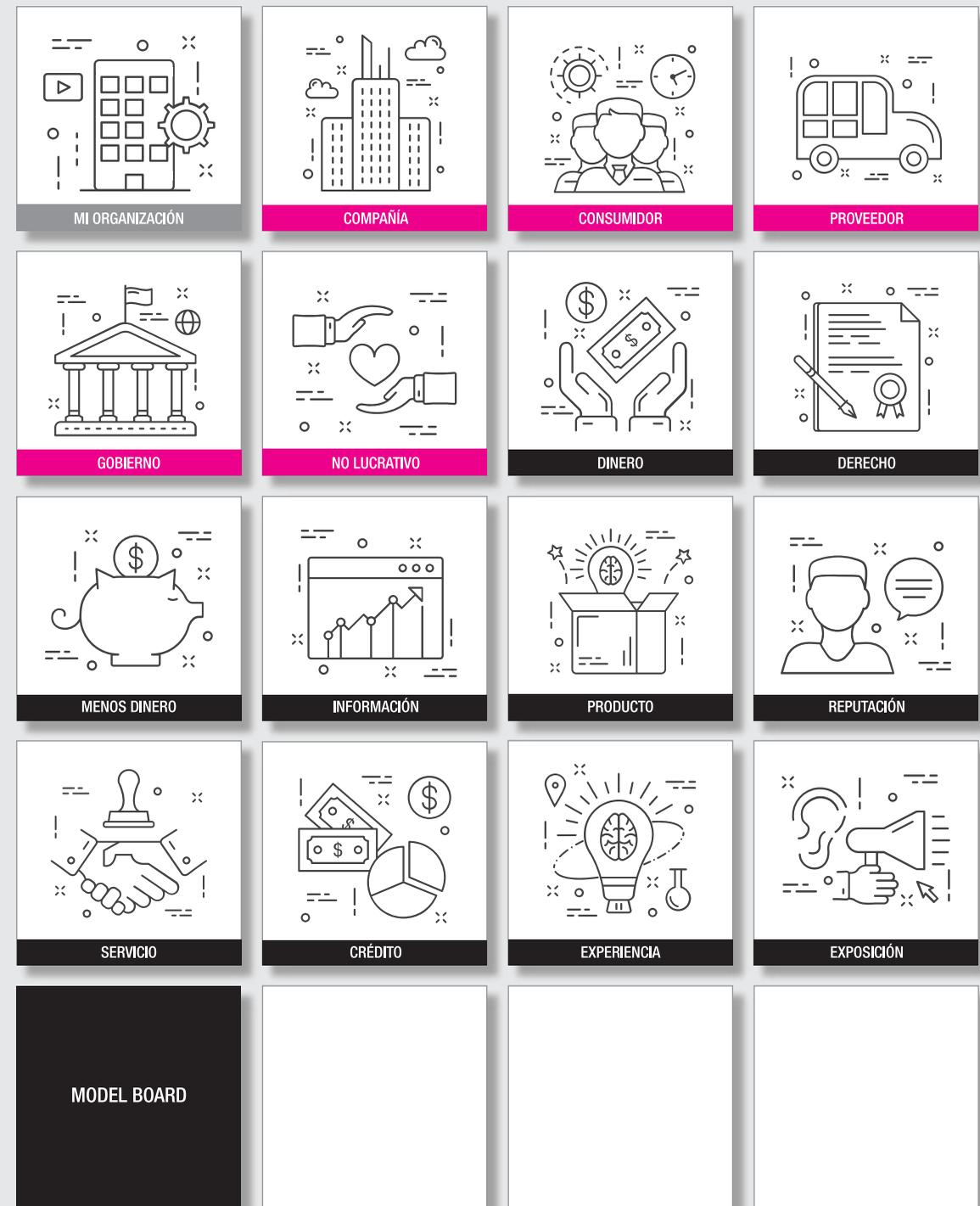
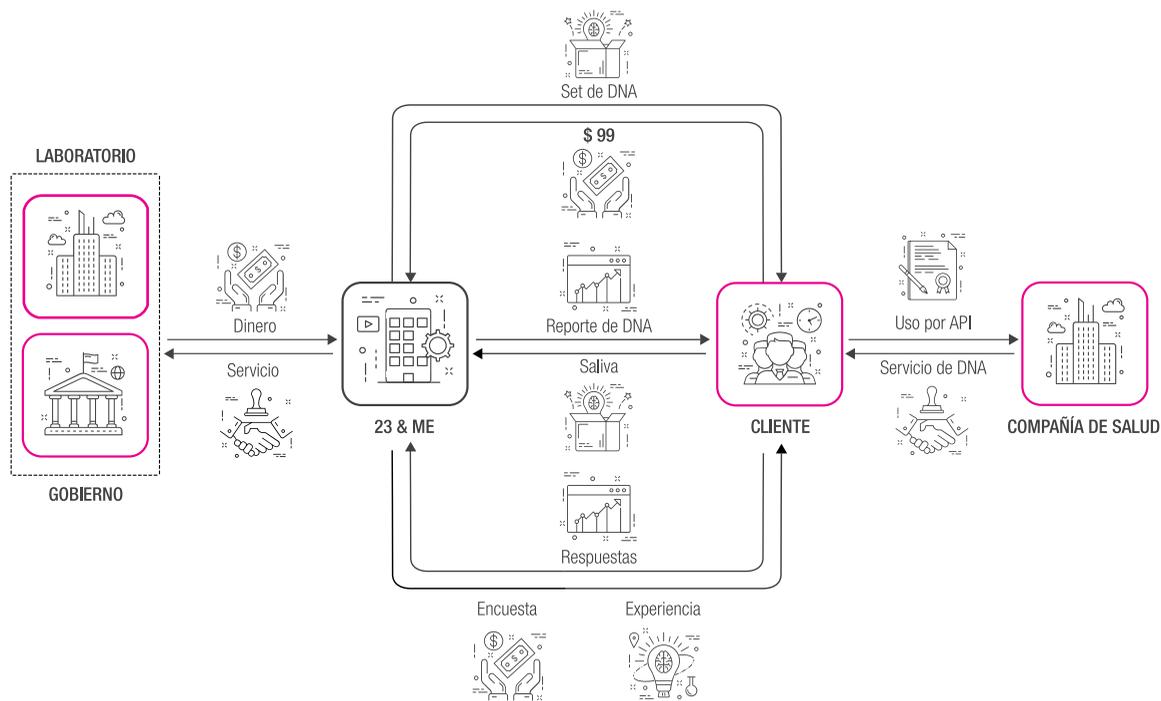
A continuación se muestran diagramas con casos reales elaborados por la reconocida consultora *Internacional Board of Innovation*, que está especializada en la innovación de modelos de negocios para compañías en diversas industrias.

El objetivo es ilustrar una variedad de modelos y facilitar la comprensión de los mismos a través del uso de códigos visuales que posteriormente aplicarás a tu propio negocio.

ACTIVIDAD

Explora los modelos de negocios identificando los componentes, flujos y complejidad en la estructura o forma de operación de cada empresa.



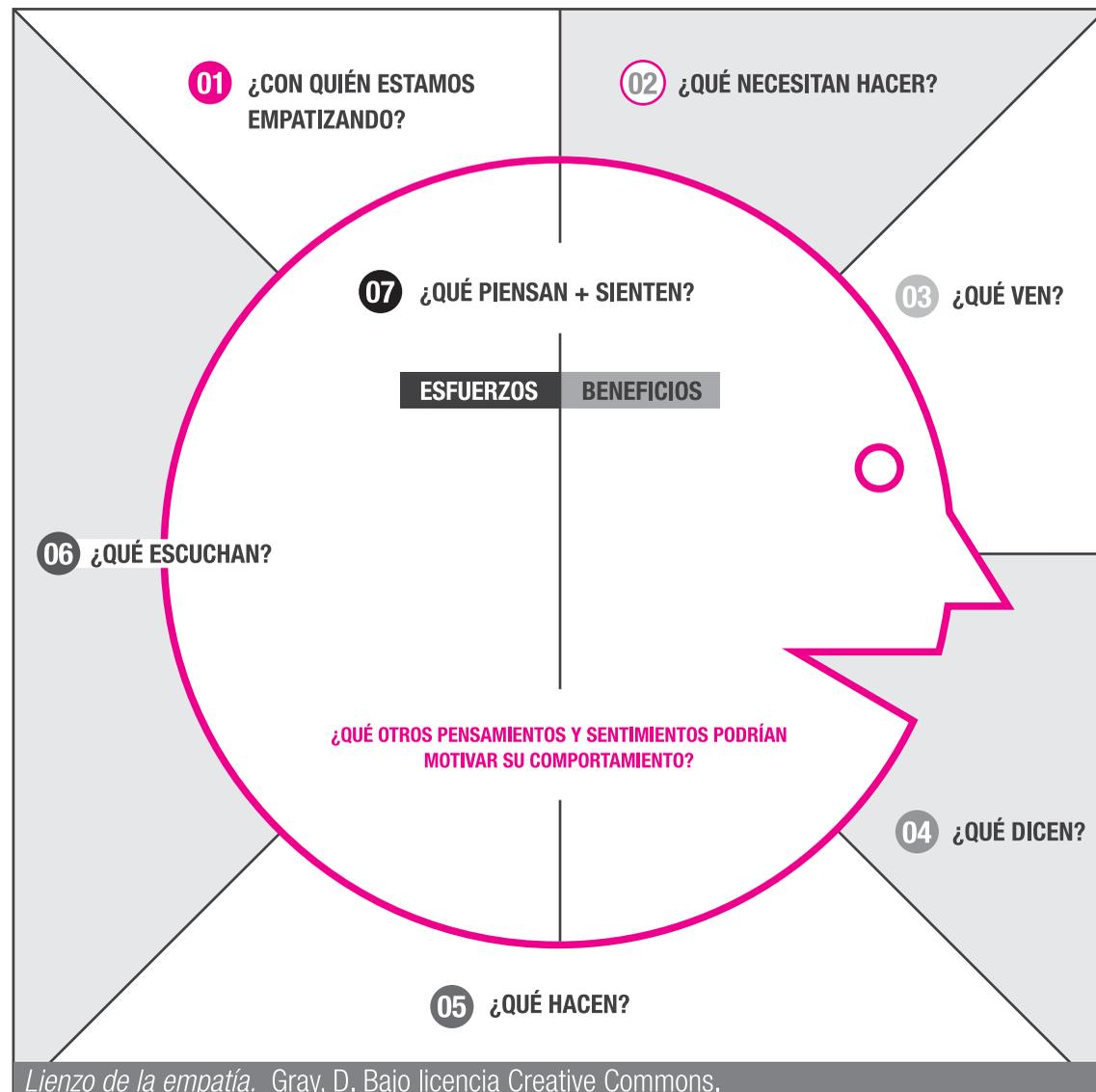


¿CÓMO SE VERÍA EL MODELO DE TU ORGANIZACIÓN SI UTILIZAS ESTOS MISMOS ELEMENTOS?

Como habrás observado, los modelos de negocios pueden tener enfoques muy variados. Aquí te mostramos solo algunos, puedes consultar más libremente accediendo a *50+ Business Models You Should Copy Today*. Aplica las herramientas visuales utilizadas por *Board of Innovation* (ver recuadro inferior) en los casos de *Kaeser*, *OpenDesk* y *23andME*, para imaginar tu negocio en el presente y también para proyectar cómo será dentro de 20 años. Visualiza tus productos, servicios, la experiencia, la exposición, la reputación, los datos, el marco jurídico y el crédito, entre otros componentes. Este ejercicio te ayudará a pensar en tu modelo de negocios, así como a identificar las mejoras que puedes implementar en el futuro cercano.

¿QUIÉN ES EL USUARIO DE TUS SERVICIOS?

Comprender a fondo quién es el usuario al que quieres llegar y con el que quieres lograr empatía, es un aspecto clave para el desarrollo de tu negocio. Para ello se utilizará el Lienzo de la empatía de Dave Grey, una herramienta internacionalmente reconocida que te ayudará a ti y a tu equipo a pensar en el usuario, mejorar la experiencia del mismo, o diseñar mejores productos, servicios y entornos en tu organización. Considera que, de no contar con la información suficiente para caracterizar a tus usuarios, deberás llevar a cabo una investigación que te permita obtener una idea más clara del mismo, y de las necesidades que tu organización desea contribuir a resolver.



Lienzo de la empatía. Gray, D. Bajo licencia Creative Commons.

ACTIVIDAD

Completa el lienzo de la empatía teniendo en cuenta un usuario genérico de tu organización o servicios.

Si es necesario, realiza investigación de campo (observación, entrevistas, encuestas, sondeo en redes, etc.) para que puedas definirlo mejor. Ten en cuenta que mientras más específico sea tu segmento de usuarios, mejor podrás enfocar y comunicar tus servicios. Evita caer en la tentación de pensar que “todos” son tus usuarios.

01

¿Con quién estás empatizando?
 ¿Quién es la persona/usuario que quieres entender?
 ¿Cuál es el contexto en el que se encuentra el usuario?
 ¿Cuál es su rol en ese contexto?

02

¿Qué necesitan hacer los usuarios?
 ¿Qué necesitan hacer de manera diferente?
 ¿Qué trabajos quieren o necesitan cumplir?
 ¿Qué decisiones deben tomar?
 ¿Cómo sabremos que tuvieron éxito?

03

¿Qué es lo que ven?
 ¿Qué es lo que ven en el mercado?
 ¿Qué es lo que ven en su ambiente inmediato?
 ¿Qué es lo que ven hacer y decir a otras personas?
 ¿Qué están viendo y leyendo en los medios?

04

¿Qué están diciendo?
 ¿Qué les he oído decir?
 ¿Qué me puedo imaginar que dicen?

05

-
- ¿Qué es lo que hacen?
 - ¿Qué hacen hoy?
 - ¿Qué comportamiento he observado?
 - ¿Qué me imagino que hacen?

06

-
- ¿Qué es lo que escuchan?
 - ¿Qué es lo que escuchan a otros decir?
 - ¿Qué es lo que escuchan de sus amigos?
 - ¿Qué es lo que escuchan de sus colegas?
 - ¿Qué es lo que escuchan de segunda mano?

07

-
- ¿Qué es lo que piensan y sienten?
 - ¿Cuáles son sus miedos, frustraciones y ansiedades?
 - ¿Qué beneficios obtienen?
 - ¿Cuáles son sus deseos, necesidades, anhelos y sueños?
 - ¿Qué otros pensamientos y sentimientos podrían motivar su comportamiento?
-

REFERENCIAS

Board of Innovation. Disponible en <https://www.boardofinnovation.com/>
Board of Innovation. (2017). 50+ Business Models You Should Copy Today. Disponible en <https://www.slideshare.net/GhaniKolli/50-business-model-examples>

Gray, D. (2017). *Updated Empathy Map*. Disponible en <https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Nueva Jersey. John Willey & Sons.

MÓDULO 03

STORYTELLING

¿Cómo llamar la atención de tu usuario?, ¿cómo lograr que la audiencia ponga atención al mensaje de tu empresa y responda en los términos esperados?, ¿cómo inspirar al usuario para que colabore con tu causa?.

El ser humano cuenta historias por naturaleza. Una buena historia pone en marcha el cerebro y propicia la colaboración con otros, lo mismo para acudir masivamente a comprar un celular de última generación, que para permanecer en una sala de cine o para consumir sistemáticamente un video viral en Internet.

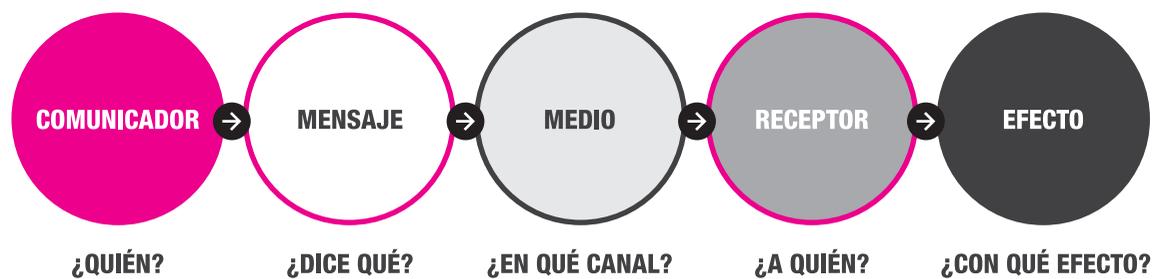
El poder de una historia reside en su capacidad para establecer conexiones específicas con el público y generar una experiencia memorable. Para idear, sintetizar y presentar una historia inolvidable, es preciso definir el asunto que se contará, sus valores asociados, los elementos racionales y emocionales que se involucran en la historia, y los hechos que ocurrirán a lo largo de la narración. Crear contenidos poderosos requiere determinar a quién se dirige la historia, qué se espera que suceda como resultado de ésta, y qué medio y formatos resultan más apropiados para hacerla llegar a su potencial audiencia.

Una historia bien contada es personal (a la vez que alude a valores universales), informativa, directa y clara en su llamado a la acción, de ahí la importancia de construirla y presentarla adecuadamente.

El modelo de comunicación de Harold Lasswell es una herramienta que te será de utilidad para identificar algunos de los elementos clave de tu historia.

ACTIVIDAD:

Utiliza el modelo de Lasswell, para identificar quién es la organización que comunica, cuál es el mensaje o los mensajes que envías para comunicar, qué canales utilizas, a quién le hablas (perfil de usuario potencial) y cuál es el efecto esperado (por ejemplo, vender un servicio o producto, posicionar la marca, etc.).



Modelo de comunicación de Lasswell, traducido de *Communication Theory*.

Una vez realizado el ejercicio, elabora un mensaje que represente a tu organización y que tenga los siguientes atributos del servicio o producto que deseas promover:

- CENTRADO EN EL USUARIO:

Comprende y conoce a tu audiencia antes de dar por hecho cómo es.

- ACCIONABLE:

Sugiere pequeñas tácticas que, de forma progresiva, contribuyan a una meta mayor.

- EVALUABLE:

Susceptible de medición de impacto, sólo así podrás saber que estás avanzando.

- CLARO:

Define claramente el objetivo, entre más específico mejor.

- FELIZ:

Verifica que tus objetivos sean significativos tanto para el emisor como para la audiencia.

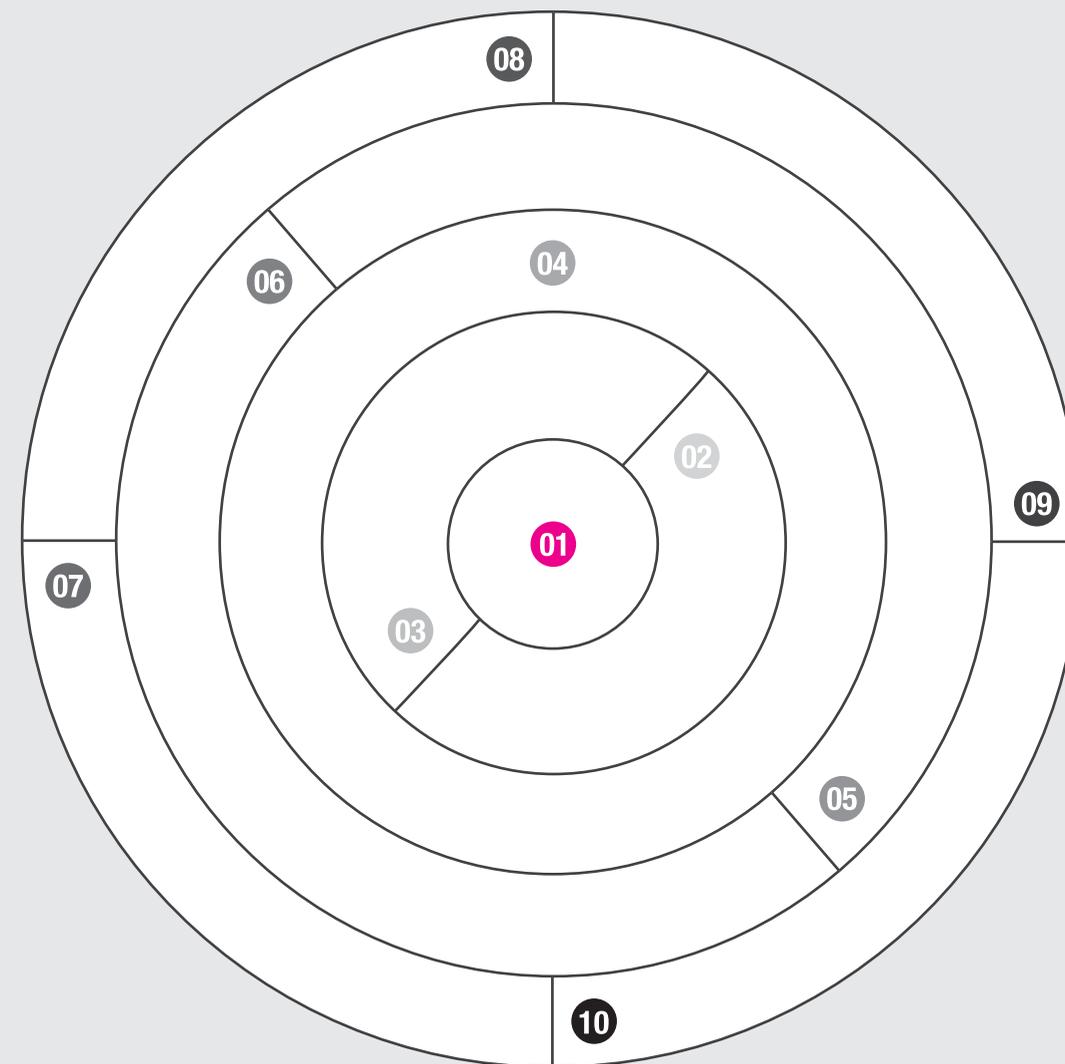
ACTIVIDAD:

Revisa los ejemplos e identifica sus características tomando en cuenta el modelo de Lasswell y los atributos mencionados. Analízalo de acuerdo a los bloques del modelo de negocios de *Board of Innovation* (módulo 2). Pregúntate:

¿Cómo son estas historias?

¿Qué aspectos tienen en común?

¿Qué principios pueden aplicarse para el caso de cada organización?



Lienzo de storytelling. CENTRO. Bajo licencia Creative Commons.

- 01 CORE** ¿cuál es el valor trascendental detrás de esta historia?
- 02 EMOCIONAL** ¿qué emociones representa la historia?
- 03 RACIONAL** ¿qué conceptos representa la historia?
- 04 COLABORACIÓN** ¿de qué forma espero que la audiencia exprese su solidaridad con la historia? (atención, financiamiento, intercambio, acción afirmativa, etc.)
- 05 MEMORIA EMOCIONAL** ¿qué sentimientos experimentará la audiencia con esta historia?
- 06 MEMORIA SENSORIAL** ¿qué verá, escuchará, tocará, degustará la audiencia con esta historia?
- 07 MEDIO** ¿qué medios y plataformas deben usarse para contar esta historia?
- 08 MENSAJE** ¿qué se dirá en esta historia?
- 09 ANCLA** ¿qué símbolo permitirá que la audiencia recuerde la historia?
- 10 DESENLAJE** ¿cómo termina esta historia?

LA HISTORIA ...

HABÍA UNA VEZ...

HASTA QUE UN DÍA ...

ESO PROVOCÓ ...

FINALMENTE ...

¿CUÁL ES ELEMENTO INICIAL CON EL QUE LLAMARÁS LA ATENCIÓN? (CALL TO ATTENTION)

¿CUÁL ES EL MOMENTO ESTELAR DE LA HISTORIA?
(STAR MOMENT)

¿CUÁL ES LA PROPUESTA DE ACCIÓN?
(CALL TO ACTION)

Completa el formato de historias y posteriormente conviértelo en un mensaje para difundir a través de los canales que tu organización utiliza habitualmente o contempla utilizar en un futuro: **Twitter, Web, Whatsapp, Facebook.**

Ten en cuenta el Modelo de Lasswell y las características de una buena historia en la elaboración.

REFERENCIAS

Aaker, J., Smith, A., Ariely, D., Heath, Ch., Adler, C. (2010). *The Dragonfly Effect: Quick, Effective, and Powerful Ways To Use Social Media to Drive Social Change*. Disponible en http://www.carlyeadler.com/writing/wp-content/uploads/2012/12/Aaker_excerpt.pdf

CENTRO. (s/f). *Lienzo de storytelling*. Disponible en www.centro.edu.mx

Communication Theory. (s/f). *Lasswell's Model*. Disponible en <http://communicationtheory.org/lasswells-model/>

Lasswell, H. (1948). *Estructura y función de la comunicación en la sociedad*. Periodismo. Universidad de Chile. Disponible en <http://www.periodismo.uchile.cl/talleres/teoriacomunicacion/archivos/lasswell.pdf>

Piccini, M., Nethol, A.M. (1999). *Introducción a la pedagogía de la comunicación*. Trillas, Ciudad de México.



MÓDULO 04

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PRINCIPIOS DE DISEÑO

A CONTINUACIÓN SE RETOMARÁN ALGUNOS PRINCIPIOS REVISADOS EN EL MÓDULO ANTERIOR, POR LO QUE SE RECOMIENDA SU REALIZACIÓN PREVIA.

Para Ferdinand De Saussure (1995), los seres humanos nacen con una facultad para comunicarse denominada lenguaje que se desarrolla en el ámbito social y les permite la adquisición de un complejo sistema de signos llamado lengua. La lengua se ejercita de forma individual mediante el habla –en este caso, la escritura– y es así como se logra la comunicación entre personas.

Es decir, la comunicación efectiva se debe desarrollar, ya que solo se nace con cierta capacidad para configurar sistemas de comunicación, aprehenderlos e intercambiar sus signos con otros usuarios, pero hay que conocer sus reglas y ejercitarlas para adquirir dominio sobre el sistema y así, comunicar adecuadamente. Y ¿para qué queremos lograr esto?, básicamente se trata de un acto de supervivencia. Comunicar con efectividad puede propiciar la interacción: la compra-venta de un servicio, el intercambio, el acuerdo entre las partes, la innovación, la solución de un problema. Así pues, la historia de la humanidad puede contarse con base en hechos de colaboración que se entretajan alrededor de las historias (Harari, 2016).

Este módulo retoma la noción de texto de la semióloga Julia Kristeva que lo describe como “aquello que se deja leer” (Kristeva, 1978). Es decir, que la postura como alguien se sienta en este momento, la ropa que porta, lo que dice (sobre sí mismo, sobre su negocio o servicio), aquello que escribe, el contenido de los libros, películas y en general, todo lo que las personas son capaces de interpretar, puede ser descifrado como un texto. Los mensajes que las personas producen son textos y, como tales, son susceptibles de interpretación. Comunicar adecuadamente un negocio o servicio, debe garantizar que los textos que transmiten el mensaje de éstos, se dejen leer con nitidez.

PRINCIPIOS DE COMUNICACIÓN A CONSIDERAR EN LOS MENSAJES DEL NEGOCIO / SERVICIO:

01. FORMA

Depende del mensaje y el canal que se vaya a usar. Las presentaciones con diapositivas, los memes, los correos, los tuits o las entradas en Facebook, cada uno tiene sus lineamientos de forma que conviene utilizar. No hacerlo puede producir un efecto contraproducente al generar saturación o desinterés por parte de la audiencia.

02. AUDIENCIA

Preguntarse en todo momento ¿a quién va dirigido el mensaje?. A mayor conocimiento del usuario, más fácil será segmentar mejor a la audiencia y comunicar efectivamente el mensaje.

03. BREVEDAD

Entre más corto y preciso sea el texto, mejor.

04. ESTRUCTURA

Como se refirió en el módulo 2, una buena historia tiene tres momentos *call to attention*, un *star moment* y un *call to action* que se deben tomar en cuenta para una comunicación eficaz.

05. IMPECABILIDAD

La ortografía es tan importante como la belleza, de hecho, es un componente que abona a la estética del mensaje.

06. USO EFECTIVO DE LA FICCIÓN

Las historias son un producto creativo, por lo que no es indispensable contar los hechos “tal cual ocurrieron”, sino elaborarlos de manera que despierten interés y atención la audiencia.

También puede ser útil incorporar los siguientes aspectos del modelo *Primal Branding* de Patrick Hanlon para diseñar el concepto detrás de una marca:

- HISTORIA DE LA CREACIÓN

¿cuál es el relato detrás de la creación de la marca? Enunciarlo de manera sencilla e interesante.

- CREDO

¿en qué cree la marca? ¿cuáles son sus valores?

- RITUALES

¿qué actividades o servicios significativos caracterizan a la marca?

- NO CREYENTES

¿quiénes no creen en la marca?

- PALABRAS SAGRADAS

¿cuál es el lenguaje específico que caracteriza a la marca?, ¿cuáles son los nombres únicos que caracterizan a sus productos?

- LÍDERES

¿quienes son los embajadores de la marca?

Vale la pena identificar marcas que ya han logrado posicionar sus productos para analizar cómo han incorporado estos principios. Por ejemplo, las que han inventado nombres para el tamaño de sus vasos de café, nombres de tarjetas de crédito, o sistemas de sueño como parte del branding de sus hoteles, que se han convertido en una característica única y especial del negocio. En este sentido, no es lo mismo ofrecer un recorrido en autobús por la CDMX que un paseo en Turibús (nombre que no puede usar la competencia), como tampoco es igual nombrar un recorrido a pie “Tour a pie por la ciudad de México” que darle un nombre corto y original que lo diferencie de la competencia y sea exclusivo de una compañía.

ACTIVIDAD.

Resuelve cada uno de los puntos del modelo *Primal Branding*. Si estás trabajando en equipo discútelos y resuélvelos de manera conjunta.

PRINCIPIOS DE DISEÑO

La imagen gráfica de cualquier negocio debería ser uno de los pilares estratégicos de su comunicación. ¿Puedes pensar en alguna vez que hayas descartado consumir una marca, actividad o servicio por la mala impresión que te dio su página web o porque pensaste que habrían desaparecido dada su falta de actividad en redes?

Con frecuencia encontramos que los emprendedores del turismo creativo descuidan los aspectos de comunicación de sus negocios, considerándolo algo secundario. Sin embargo, olvidan que es la carta de presentación para un creciente número de visitantes cada vez más familiarizado con la auto-gestión de sus viajes y actividades. Encontrar una página mal diseñada, desactualizada y/o con un perfil de redes que no cuenta con actividad constante y precisa es una muy mala señal para alguien que está explorando experiencias para conocer la ciudad o planear viajes de turismo.

El diseño de comunicación visual se trata de construir mensajes visuales con el propósito de incidir en las actitudes, conocimientos y comportamientos de la gente. La comunicación sucede porque alguien quiere transformar una realidad existente en una realidad deseada. El diseñador es responsable del desarrollo de una estrategia comunicacional, tanto por la creación de los elementos visuales para implementarla, como por contribuir a la identificación y a la creación de otras acciones de apoyo destinadas a alcanzar los objetivos propuestos. (Frascara, 2000)

El diseño puede modificar las opiniones de los usuarios con respecto a una marca. De manera intuitiva el usuario identifica, por ejemplo, cuando un cartel, página o brochure están pobremente diseñados y asocia su decepción a la marca. En cambio, cuando se encuentra un sitio o publicidad que ha puesto atención al diseño, éste mejorará la presentación de sus productos o servicios, resultando en el interés del usuario por conocer más de los mismos. Es decir, el diseño puede hacer la diferencia para lograr una comunicación adecuada, inspirar confianza y motivar la lealtad de los usuarios o consumidores, aumentando su satisfacción, creando ventajas competitivas y generando experiencias.

Para lograr esto el diseño requiere comprender al usuario, su contexto y sus necesidades. En este sentido, el diseño toma en cuenta variables como la psicología, que se asocian a la forma de percibir y comprender el mundo. De acuerdo a la corriente de psicología alemana Gestalt, existen principios que ayudan a comprender las distintas formas de percepción visual. Su axioma fundamental “el todo es mayor que la suma de sus partes”, se refiere a que la percepción humana no es la suma de los datos que percibimos, sino que estos pasan por un proceso de reestructuración en la mente, generando una experiencia que crea significado. Es decir, para ser realmente funcional, el diseño debe considerar la totalidad de la composición.

ELEMENTOS DEL DISEÑO

Según la psicología Gestalt, los elementos de diseño son la base de toda composición que se pueden utilizar de forma individual o combinada para crear distintos efectos. Los elementos son:

01. LÍNEA:

Es una sucesión de puntos. Las líneas se pueden utilizar de muchas maneras y, según cómo están dispuestas, ayudan a organizar la información, dirigen la mirada de los lectores y pueden cambiar el ritmo.

02. DIRECCIÓN:

Guía la vista, ayuda a enfatizar textos y señalar jerarquías, también define sensaciones de movimiento y crea diferentes percepciones según el caso.

03. FORMA:

Línea + dirección. Las formas determinan el contorno o el límite de un producto visual donde el cerebro “cierra” o “une” los espacios y los interpreta, según las leyes de la Gestalt, en formas orgánicas o inorgánicas, naturales o artificiales, regulares o irregulares, geométricas, etc.

04. TAMAÑO:

Se refiere a las dimensiones físicas del producto visual, otorga jerarquías en la comunicación, controla los niveles de lectura.

05. OBSERVACIÓN:

Se realiza dentro de un marco y sus límites están determinados generando mayor o menor impacto en la escena observada.

06. COLOR:

Sirve para agregar o restar significados, contrasta elementos para hacerlos más o menos atractivos, facilita la lectura. Sus combinaciones dan como resultado distintas sensaciones, emociones y percepciones.

07. TEXTURA:

Aporta información adicional al diseño, otorga realismo pues la naturaleza raras veces ofrece elementos sin textura. Busca comunicar el mensaje con sensaciones y percepciones físicas, además de que forma patrones que pueden ser fácilmente reconocibles.

PRINCIPIOS DEL DISEÑO

Ayudan a combinar los elementos del diseño para crear una comunicación efectiva:

01. EQUILIBRIO:

Genera fuerza, estabilidad en una composición y regula el peso de los elementos en tamaño y forma.

02. CONTRASTE:

Con base en las diferencias de color o textura, el contraste hace diferencias. Distingue lo principal de lo secundario, destaca y jerarquiza la información, da claridad y entendimiento al mensaje visual y es una manera de resaltar los elementos de la composición.

03. ALINEACIÓN:

Conecta visualmente un elemento con otro y el cerebro lo interpreta como orden y cohesión, facilita la comprensión haciendo coherente un mensaje escrito o visual.

04. PROXIMIDAD:

Creación de una relación de significados organizando los elementos, agrupando los relacionados y haciendo distinciones entre elementos diferentes. Otorga, además, un sentido de estructura a la composición.

05. REPETICIÓN:

Logra diseños consistentes, refuerza el mensaje y agrega un sentido de identidad.

06. ESPACIO:

Unifica o desune los elementos en la imagen visual o de lectura. Crea relaciones de interés para el receptor y descansos visuales para el ojo. Controla el movimiento y dinamismo de la lectura.

CONSTRUCCIÓN DE UNA MARCA

01. NAMING:

Derivado de la palabra inglesa “nombre”. Un nombre adecuado habla mucho de la marca, es su carta de presentación, la hace más atractiva, distintiva y sobretodo, recordable. Un buen nombre es una ventaja competitiva. Invertir en *naming* es invertir en crear valor de marca.

Considerar los elementos que representan una marca contribuirán a una comunicación efectiva: personalidad, valores, comunicación, estrategia, logotipo, aplicaciones y atributos competitivos. Un nombre adecuado debe ser:

CARACTERÍSTICAS DE UN NOMBRE ADECUADO

- **RECONOCIBLE:** Notoriedad de la marca, se debe identificar inmediatamente.
- **DISTINTO Y ÚNICO:** Proyectar una personalidad propia.
- **FLEXIBLE Y DURADERO:** Permitir extender la marca a otros sectores, considerar usos futuros y otros servicios o productos asociados que pueden desarrollarse.
- **SUGERENTE Y MEMORABLE:** Remitir a asociaciones y conceptos familiares y fáciles de retener en la memoria del usuario para hacer más fácil su recordación.
- **COHERENTE CON EL SISTEMA DE MARCAS Y EVITAR ASOCIACIONES NEGATIVAS:** Poder convivir con otras marcas asociadas a rasgos similares y evitar asociaciones negativas como palabras en otros idiomas, o sinónimos que remitan a otros contextos que no convivan con el universo de la marca.
- **LEGIBLE Y PRONUNCIABLE FÁCILMENTE:** Facilitar la lectura y pronunciabilidad para los usuarios. Un nombre difícil de leer, escribir o pronunciar difícilmente se recuerda y recomienda.
- **REGISTRABLE:** Considerar los trámites de registro de derechos de autor, propiedad intelectual, etc. Todos los aspectos legales para poder utilizar el nombre elegido (consultar Módulo 6 y buscar asesoría de un experto).

02. BRANDING:

Derivado del inglés *brand*, es el proceso de hacer y construir la marca. Una vez que se cuenta con el nombre, se puede desarrollar la identidad corporativa (aspecto visual + conceptual de la personalidad corporativa), así como el posicionamiento de la marca en el mercado.

03. TIPOGRAFÍA:

Es el vehículo del lenguaje, la letra. El campo tipográfico abarca la realización de libros, periódicos, anuncios publicitarios, revistas, etc., así como de cualquier documento de comunicación impreso que utilice palabras. Si falla la tipografía, falla el diseño. La elección de una tipografía adecuada debe tomar en cuenta:

FORMA:

Las tipografías transmiten un mensaje propio. Si no se encuentra una tipografía que exprese con su forma el significado del texto, se deberá elegir una fuente que no comunique lo contrario.

TAMAÑO:

No todas las tipografías funcionan con todas las composiciones. Usar una tipografía que haya sido diseñada para el uso que se le quiere dar. Por ejemplo, si se elige una fuente que ha sido diseñada para titulares y se utiliza para cuerpos pequeños, será difícil de leer y comprender.

COHERENCIA:

Muchos programas de texto (word, pages, etc.) ofrecen la posibilidad de marcar las letras en negrita, cursiva, etc. no es recomendable. Siempre es mejor utilizar familias tipográficas que dispongan de estas variables. Una negrita no es una fuente con un contorno más grueso, sino que es una fuente diseñada especialmente para ese uso.

FUNCIONALIDAD:

El tamaño de la letra no se elige según el criterio personal, sino considerando a los usuarios/lectores. Lo recomendable es aplicar un tamaño que puedan leer todas las personas, desde jóvenes hasta adultos mayores.

CONTRASTE:

Se recomienda utilizar dos tipos de letra en un mismo texto que no sean demasiado parecidas. Dentro de una misma familia se pueden utilizar tipografías que combinan a la perfección.

ESPACIO EN BLANCO:

El ancho de la columna es tan importante como el cuerpo de la letra.

LOS ALCANCES DEL DISEÑO

El diseño es desarrollado por personas para personas, de ahí que sea fundamental contemplar siempre al usuario al que va dirigido, sus necesidades y cómo el producto o servicio generará un impacto positivo en su vida

El diseño ayuda a comunicar exactamente lo que se quiere decir y establece cómo serán percibidas las marcas. Es primordial reconocer la importancia del diseño estratégico, no como un elemento estético ni de decoración, si no como una herramienta que permite comunicar de manera eficiente con los usuarios.

ACTIVIDAD

Reflexiona en torno a los elementos visuales de tu marca respondiendo a las siguientes preguntas. Recuerda registrar tus respuestas para que puedas analizarlas posteriormente y tomar decisiones que puedan ayudarte a mejorar su presencia y funcionalidad de tu negocio.

01.

Identifica en tu diseño y sus aplicaciones los elementos y principios mencionados:

Línea y dirección: ¿Está organizado, el ritmo es adecuado y se nota la jerarquía de la información?

Forma y tamaño: las formas o imágenes elegidas ¿son coherentes entre sí y para la comunicación del mensaje, están equilibradas y sus tamaños son proporcionados?

Color y textura: ¿Los colores de tu marca son adecuados para el público al que está dirigido? ¿El uso de alguna textura puede ayudarte a enfatizar el mensaje?

Equilibrio: ¿El diseño está balanceado, se nota equilibrado en cuanto a los pesos de sus formas?

Contraste: ¿Puedes enfatizar los elementos a través de contrastarlos entre sí?

Alineación, proximidad y repetición: ¿Tu diseño se percibe ordenado gracias a que está alineado, es fácil de leer y comprender, está estructurado y los elementos que se relacionan entre sí están próximos en el texto?, ¿puede la repetición ayudarte a reforzar un mensaje planteado?

Espacio: ¿Tu diseño cuenta con suficientes espacios en blanco (neutros) para el descanso visual, o se percibe saturado y difícil de leer?

02.

Identifica en tu marca las siguientes características:

- ¿El nombre de tu marca es adecuado para tu mercado, es de fácil recordación y pronunciación?
- Si tu marca se evaluara en 10 años, ¿su nombre seguiría funcionando?
- ¿El nombre de tu marca es sugerente, recuerda a algo más, se relaciona con algo que tenga que ver con tu producto o servicio?
- El nombre de tu marca ¿tiene connotaciones negativas, en otros idiomas, en *slang* o puede tener un significado opuesto?
- ¿Puedes registrarla ante el IMPI en la categoría adecuada para los servicios que ofreces?, ¿qué tienes que agregar o cambiar para hacerlo posible?

03.

Si cuentas con un brochure, cartel, flyer informativo, tarjetas de presentación u otros, identifica en ellos la tipografía de tu comunicación:

- ¿comunican exactamente los valores de tu marca?
- ¿La tipografía es legible para cualquier lector?
- La forma de la letra, ¿es adecuada para el público al que se dirige?
- La familia tipográfica que utilizas ¿es adecuada para todos tus medios de comunicación?

HERRAMIENTAS DE APOYO

Si bien lo ideal es siempre contar con el apoyo personalizado de un experto en diseño y/o comunicación, aquí presentamos una lista de herramientas que pueden ser de utilidad en el desarrollo de estos temas:

- DISEÑO GRÁFICO:

- fiverr.com
- canva.com
- picmonkey.com

- BANCO DE IMÁGENES:

- istockphoto.com/mx
- shutterstock.com

REFERENCIAS

Barrera, R. (2013). *El concepto de la cultura: definiciones, debates y usos sociales*. Revista de Claseshistoria, 1-24. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5173324.pdf>

De Saussure, F. (1945) *Curso de Lingüística general*, Losada, Buenos Aires.

Hanlon, P. (2011) *Primalbranding: Create Zealots for Your Brand, Your Company, and Your Future*, Free press, Nueva York

Frascara (200) PENDIENTE

Harris, M. (2011). *Antropología cultural*. Madrid, Alianza Editorial. *Miradas sobre los diseños* (Dossier de Lecturas)

Harari, Y. (2016) *Homo Deus*. Breve historia del mañana. Penguin Random House, Barcelona.

La tipografía y su evolución. Fotonostra. Fotografía y diseño gráfico.

Disponible en <http://www.fotonostra.com/grafico/typografia.htm>

Moi PENDIENTE

Paniagua, K. (2015) *Manual de escritura poderosa para organizaciones*. Karla Paniagua. México.

Psicología Gestalt. Tekey. Red de intercambio. Disponible en <http://tekey.net/b/psicologia-gestalt/>

Puig, C. (2015). *10 Principios básicos para un buen naming*. Branderstand. Disponible en <http://www.branderstand.com/10-principios-basicos-para-un-buen-naming/>

Solans, O. (2014). *Cómo la tipografía te ayudará (o no) en el marketing de contenidos*. Inboundemotion. Emotion Lab. Disponible en

<https://www.inboundemotion.com/blog/c%C3%B3mo-la-tipograf%C3%ADa-te-ayudar%C3%A1-en-el-marketing-de-contenidos>

MÓDULO 05

GESTIÓN DE CONTENIDOS EN REDES SOCIALES

¿QUÉ SON LAS REDES SOCIALES?

Las redes sociales son plataformas tecnológicas que permiten tener conexión con personas, marcas o instituciones. Aquí las personas se involucran, comparten, cooperan, interactúan, aprenden, discuten y construyen relaciones con otros.

El impacto de las redes sociales en la vida cotidiana es enorme; han cambiado por completo la forma de comunicación, información e interacción, facilitado enormemente la comunicación y transformando la manera de crear y fortalecer relaciones entre propios y extraños. Al tener este gran alcance, las redes sociales representan también una gran oportunidad para los negocios, pues son un canal que permite darles visibilidad ante su público objetivo, algo que en el pasado era exclusivo de las grandes empresas con capital.

Poder construir una relación cercana con los clientes nunca antes había sido tan accesible. Con la información que la mayoría de las redes sociales tienen sobre sus usuarios, se puede identificar a los que son más afines a comprar ciertos productos o servicios, tener visibilidad ante ellos, comunicar de manera directa y mantener el contacto. Ningún otro tipo de marketing permite esta comunicación bidireccional en vivo, facilitando que la marca tenga visibilidad continua y sin límites geográficos.

A diferencia de otros métodos tradicionales de publicidad, en las redes sociales el consumidor elige ver información de alguna marca, producto o servicio. Algo que por lo general sucede en su tiempo de ocio, cuando está más relajado y en un estado mucho más receptivo para escuchar los mensajes. Los seguidores de alguna empresa en redes sociales, tienen más probabilidades de interesarse en su oferta que las personas que no han establecido esa relación.

BENEFICIOS Y USOS MÁS COMUNES DE LAS REDES SOCIALES PARA EMPRESAS

- Encontrar, alcanzar y conectar con clientes potenciales.
- Dirigir el tráfico a un sitio web o blog.
- Dar visibilidad sin restricciones geográficas o de horario.
- Mejorar la calificación en los motores de búsqueda, lo que facilitará que las personas encuentren de forma más rápida y evidente la marca u organización.
- Escuchar a los clientes, es de suma importancia entender al público objetivo tanto como sea posible para descifrar quién es, qué busca, qué le motiva y qué le duele. Esto permite formular soluciones que le hagan sentido al usuario y ayuden a la empresa a comercializar su oferta de manera exitosa.
- Mantenerse conectado y comunicarse con los clientes actuales. Es más probable que sean los clientes antiguos los que compren y paguen más por un producto que alguien que no lo haya comprado antes. Adicionalmente, los usuarios que están satisfechos con un producto o servicio suelen recomendarlo y contribuir a su difusión.
- Acercarse a clientes potenciales.
- Volverse un líder o referente de alguna industria.
- Generar confianza, interés y lealtad al interactuar con los seguidores (clientes potenciales) para que finalmente se conviertan en clientes y voceros de la marca, mediante recomendaciones o comentarios del producto o servicio.
- Producir contenido que los usuarios compartirán en sus redes sociales. El marketing en redes sociales se centra principalmente en la creación de contenido para un público en particular con la intención de que el usuario pueda compartirlo, gustarle y comentarlo. Cuando esto sucede, el contenido se transmite a otros usuarios replicando el fenómeno de boca en boca, que es la forma más poderosa, económica y efectiva de hacer publicidad.

LA IMPORTANCIA DE LAS OPINIONES O *REVIEWS*

Es importante resaltar que en el proceso de decisión de compra, un paso determinante y cada vez más común, es consultar opiniones o *reviews* en internet antes de tomar una decisión. Estos comentarios resultan altamente útiles para los usuarios y tienen un gran poder del cual se puede beneficiar una marca. Incluso una opinión negativa puede convertirse en la mejor herramienta si, a la vista de todos, se atiende hasta lograr la satisfacción del cliente o usuario descontento. Eso enviará el mensaje de un gran servicio al cliente y dará la vuelta a la experiencia de marca negativa.

En la industria del turismo es fundamental tener el mayor número de opiniones posibles, *Trip Advisor* es una herramienta fundamental que puede contribuir a generar visibilidad y credibilidad de un negocio o servicio en este rubro.

ERRORES COMUNES QUE PUEDEN AFECTAR A UN NEGOCIO

- Tener las redes desactualizadas.
- No tener objetivos claros de negocio y de estrategia digital.
- Tener muchos seguidores sin tener estrategias definidas para conservarlos, los seguidores no sirven de mucho a menos que se sepa qué hacer con ellos.
- Hablarle a las audiencias equivocadas.
- No contar con suficientes seguidores.
- Postear muy poco, demasiado o compartir contenido irrelevante a la audiencia objetivo.
- Compartir contenidos ajenos que sólo generarán tráfico a las páginas donde se subieron originalmente y, por ende, darán visibilidad a otras marcas u organizaciones en lugar de a la propia.

ACTIVIDAD

El manejo de las redes sociales es un trabajo que no termina; una vez que se inicia se debe mantener activo y aprender a observar. No existen fórmulas predeterminadas para el éxito de una red social, pues dependerá de muchas variables que hacen que cada perfil sea diferente. Por ello hay que experimentar, medir, aprender y recalibrar continuamente; de esa manera se irá entendiendo al público y ajustando la estrategia para alcanzar los objetivos. No será sencillo, pero sí interesante y muy divertido.

¿POR DÓNDE EMPEZAR?

A continuación te mostraremos algunos pasos que debes seguir para el correcto manejo de tus redes sociales. Te recomendamos tomar nota de tus respuestas y guardarlas para consultas futuras. Una vez que pongas tu plan en marcha recuerda revisar tus respuestas para poder ajustar tu estrategia y medir tus resultados.

- 01.** Elige las redes más adecuadas para tu audiencia. Ver gráfica.
- 02.** Define los objetivos a corto y mediano plazo.
- 03.** Define la estrategia de acuerdo a los objetivos del periodo.
- 04.** Monitorea el desempeño de la actividad en redes.
- 05.** Mide resultados.
- 06.** Ajusta la estrategia de acuerdo a los resultados obtenidos.

META 4 IN PEOPLE WE TRUST

CARACTERÍSTICAS	MATURIST (PRE - 1945)	BABY BOOMERS (1945 - 1960)	GENERACIÓN X (1961 - 1980)	GENERACIÓN Y (1981 - 1995)	GENERACIÓN Z (DESPUÉS DE 1995)
% PEA (POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA)	1%	6%	38%	37%	18%
ACTITUD HACIA LA TECNOLOGÍA	NO SE ACOPLA	ADOPCIÓN TEMPRANA DE LA TECNOLOGÍA	INMIGRANTES DIGITALES	NATIVOS DIGITALES	TECNOHOLICS, DEPENDIENTES TEMPRANOS CONOCIMIENTO LIMITADO DE ALTERNATIVAS
ACTITUD HACIA UNA CARRERA	TRABAJO PARA TODA LA VIDA	LAS CARRERAS SON DEFINIDAS POR LA EMPRESA	LEALES A LA PROFESIÓN NO NECESARIAMENTE A LA EMPRESA	EMPRENDEDORES DIGITALES TRABAJAN "CON" LA ORGANIZACIÓN NO "PARA"	CARRERAS MULTITAREA SE MOVERÁ SIN PROBLEMA ENTRE LAS ORGANIZACIONES Y NEGOCIOS EMERGENTES
PRODUCTOS ASPIRACIONALES	AUTOMÓVIL	TELEVISIÓN	COMPUTADORA PERSONAL	TABLETA O TELÉFONO INTELIGENTE	GOOGLE GLASS IMPRESORAS 3D
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	CARTA FORMAL	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO Y MENSAJES DE TEXTO	TEXTO Y REDES SOCIALES	DISPOSITIVOS PORTÁTILES
PREFERENCIA PARA COMUNICARSE	CARA A CARA	IDEALMENTE CARA A CARA, PERO SE INCREMENTA EN LÍNEA	MENSAJES DE TEXTO O CORREO ELECTRÓNICO	MENSAJES DE TEXTO EN LÍNEA O MÓVIL	FACETIME
PREFERENCIA PARA TOMAR DECISIONES FINANCIERAS	CARA A CARA REUNIONES PRESENCIALES	IDEALMENTE CARA A CARA PERO SE INCREMENTA EN LÍNEA	EN LÍNEA PERO PREFEREN CARA A CARA SI HAY TIEMPO	CARA A CARA	LAS SOLUCIONES SERÁN DE VARIAS FUENTES DIGITALES

In People We Trust. Basado en información de Talking about my generation: Exploring the benefits engagement challenge. . Barclays Corporate.

FUNDAMENTOS DE LAS REDES SOCIALES MÁS COMUNES

Las redes pueden jugar un rol primordial en la estrategia comercial, sin embargo, es importante elegir la o las que mejor se adapten al perfil, tomando en cuenta la afinidad con la audiencia y la inversión disponible.

Según una encuesta realizada por el Gabinete de Comunicación Estratégica (GCE, 2016) la red social más consultada es Facebook, con un **74.2%** de preferencia, seguido de WhatsApp con **12.4%**, Twitter con **7.4%**, Google plus **1.8%**, YouTube **0.8%** entre otros.

FACEBOOK

Con más de **2,000 millones de usuarios**, conecta personas con otras personas, o empresas con personas. La gran diferencia entre Facebook y las otras redes sociales es su dinamismo. Es una plataforma regida por el interés individual. Usar Facebook de forma adecuada dentro de la estrategia de Social Media, podrá traducirse en un importante incremento de tráfico hacia el sitio web de la marca. Recomendamos consultar Facebook para empresas (facebook.com/business) para aprender a utilizar esta herramienta de manera sencilla y eficiente.

TWITTER

Es una red social de micro-blogging que cuenta con más de **328 millones de usuarios** y 65 millones de tweets al día. Permite enviar mensajes de texto plano de corta longitud, solían ser máximo 140 caracteres, actualmente son hasta 280. Su fortaleza es la información en tiempo real. Se puede convertir en el centro de noticias de las marcas. Es una red social pública que permite escuchar a la sociedad.

LINKEDIN

Red de conexión profesional con más de **500 millones de usuarios**. Sirve para:

- Posicionarse como profesional experto dentro de un sector.
- Mantener contactos con otros profesionistas.
- Recomendar contactos y ser recomendado por contactos.
- Mejorar la imagen profesional personal.
- Encontrar nuevos clientes.
- Generar tráfico hacia blog o página web personal o empresarial.

GOOGLE+

Con más de **540 millones de usuarios**, Google+ cubre un nicho de mercado diferente a Facebook y cuenta con características más funcionales. Integra diversos servicios de Google para ofrecerlos como un servicio transversal (Google Mail, YouTube, Google Calendar, Drive, etc.). Funciona como un conjunto de aplicaciones de servicio que se vinculan adecuadamente con el mundo exterior. Su uso ayuda a mejorar la calificación del motor de búsqueda de Google.

INSTAGRAM

Plataforma con **700 millones de usuarios** diseñada para compartir fotografías. Se ha transformado en un monitor público de lo que ven y hacen las personas. Es la red social con mayor crecimiento, pues ha duplicado el número de usuarios en solo dos años. A diferencia de Facebook, no permite generar tráfico hacia el sitio web, sin embargo, se debe incluir en la estrategia debido a su importante crecimiento y al acercamiento con la audiencia.

PINTEREST

Red social con **158 millones de usuarios**. Permite coleccionar deseos en fotografía o imagen. Los usuarios se conectan a través de intereses muy focalizados creando boards o tableros clasificados por temáticas particulares personales. Permite seguir usuarios y boards. El pin es la moneda de Pinterest y sirve para apropiarse de una imagen y expresar agrado. Su ventaja es que permite la vinculación a través de intereses puntuales, logrando una fuerte afinidad.

YOUTUBE

Plataforma de Google utilizada por más de **1,000 millones de usuarios** al mes, que sirve para compartir videos entre usuarios. Tiene la posibilidad de crear un canal propio y contar con una base suscriptores, que pueden comentar y aprobar o desaprobar el contenido. La herramienta se ha vuelto muy popular por la amplitud de oferta informativa en prácticamente cualquier tema. Además, cuenta con un eficiente sistema de publicidad pagada que resulta muy rentable para el anunciante gracias a su nivel de relevancia con el consumidor.

ACTIVIDAD

Las siguientes preguntas te ayudarán a pensar en tus objetivos y sus resultados, así como a modificarlos o recalibrarlos en caso de ser necesario.

- Considerando la inversión que estás dispuesto a realizar y el margen de ventas que deseas ¿son viables tus objetivos?
- ¿Tus objetivos son claros y concretos?
- ¿Tus objetivos son medibles? Recuerda que esta es la única forma en la que podrás saber si los estás cumpliendo y, por lo tanto, si tu negocio está avanzando en la dirección deseada.
- ¿Tienes claros tus objetivos digitales? Por ejemplo, no es lo mismo querer tener más seguidores que buscar interacciones, o generar tráfico a una página web, generar ventas a través de ecommerce, detonar visitas a espacios físicos, etc. Considera que para definirlo es fundamental que tengas claridad sobre la etapa en la que se encuentra tu negocio y lo que es importante para su desarrollo o consolidación.

Ten en cuenta que si tu marca aún no es conocida, los esfuerzos deberán orientarse a su construcción (*branding and positioning*). Si es conocida y va incursionar por primera vez en el e-commerce, deberá posicionarse el sitio de internet y la calificación de motores de búsqueda

ACTIVIDAD

Como parte de la estrategia digital debes definir cuál será el rol que jugarán las redes y cómo se medirán los resultados. Definir una estrategia es básico para poder obtener resultados de acuerdo a los objetivos establecidos. Pregúntate:

- ¿Por qué quieres realizar una campaña?
- ¿Qué resultados medibles esperas obtener?
- ¿Cuáles serán los indicadores para medir esos resultados?
- ¿En qué punto está el negocio?
- ¿Qué audiencia es la que te interesa?
- ¿Qué sabe esa audiencia de tu marca o servicio?

- ¿Qué sabe esa audiencia de tu marca o servicio?
- ¿Qué te hace diferente?
- ¿Qué mensaje central tienes que comunicar para que te elijan?
- ¿Cuál es tu capacidad de inversión?
- ¿La inversión es suficiente para lograr los objetivos?
- ¿Son las redes sociales el medio más eficiente para lograr estos objetivos?

La principal ventaja que los medios digitales ofrecen contra los medios tradicionales, además de la segmentación, es toda la información (*data*) que se genera con la interacción de los usuarios. Esto permite saber de forma rápida y oportuna si los esfuerzos realizados están funcionando o si es necesario realizar ajustes para mejorar los resultados de la campaña. Una vez que se ha encontrado una fórmula que resulte benéfica, se puede optimizar el presupuesto para aumentar y/o acelerar los resultados.

MATRIZ PARA MANEJO DE REDES SOCIALES

A continuación se presenta una matriz que resume las diferentes variables que debes considerar en tu estrategia de redes sociales.

	 OBJETIVO	 ESTRATEGIA	 ACCIÓN	 KPI'S	 IMPACTO DE NEGOCIO
CONOCIMIENTO	CREAR	EXPOSICIÓN	POST / BOOST	IMPRESIONES ALCANCE	SOV Y TOM
CONSIDERACIÓN	GENERAR DEMANDA	ENGAGEMENT CONTENIDO	INTERACCIÓN	ENGAGEMENT	TRÁFICO
ELECCIÓN	MOTIVAR CONVERSIÓN	OFERTA	PROMOCIÓN	LINKS Y CLICKS	CONVERSIONES COMPRAS LEADS DESCARGAS
ADOPCIÓN	CONSENTIR AL CONSUMIDOR	ENGAGEMENT PRODUCTO Y SERVICIO	REWARDS	MENCIONES RESPUESTAS TIEMPO	SENTIMIENTO DE SATISFACCIÓN
PROMOTOR	INSPIRAR EVANGELIZACIÓN	ACTIVAR INFLUENCIADORES	OUTREACH, INFLUENCERS RE-SHARE	IMPRESIONES ALCANCE UGC	REFERIDOS ACTIVIDAD DE INFLUENCERS NO. MENCIONES

Matriz para manejo de redes sociales. Agencia Hormiguero.

Una vez analizados y definidos los pasos de la matriz, es necesario determinar las acciones específicas que motivarán a la audiencia. De estas acciones se derivan los objetivos de redes que definirán los temas de conversación en las redes de la marca u organización: *Branding*, interacción, atracción, alcance.

Por último y no menos importante, hay que diseñar los materiales para darle forma a todo lo anterior. La creatividad, el ingenio y la sorpresa constante, son fundamentales para mantener a la audiencia interesada en la conversación.

ACTIVIDAD: DISEÑO DE MATRIZ PARA MANEJO DE REDES SOCIALES

Completa tu propia matriz tomando en cuenta los objetivos y las estrategias que hayas determinado. A partir de ahí define las acciones que vas a ejecutar en redes para cada una de tus estrategias y, muy importante, establece cómo vas a medir el resultado de cada una; como mencionamos anteriormente este último paso es vital para poder evaluar y, de ser necesario, corregir las estrategias, sólo así es posible saber si el resultado está siendo positivo. Es importante analizar constantemente el comportamiento de las redes, solo mediante la prueba y el error, irás conociendo el tipo de iniciativas que generan mejores respuestas.

PRINCIPALES HERRAMIENTAS PARA MONITOREAR LA ACTIVIDAD EN REDES

HOOTSUITE

Es una plataforma web y móvil para gestionar redes sociales. Permite utilizar, entre otras, las siguientes plataformas: Facebook, Twitter, LinkedIn, GooglePlus, Instagram, YouTube, Foursquare. Frente a plataformas similares se destaca por la gestión colaborativa (distintos miembros de equipo pueden operar la misma cuenta), la visualización a través de pestañas y columnas, y el uso de informes avanzados con integración de Google Analytics y Facebook Insights.

SOCIAL BAKERS

Es una plataforma para comprobar el performance de las propias publicaciones y de la competencia. SocialBakers es una plataforma fácil de usar que permite analizar las redes para medir, comparar y contrastar el éxito de las campañas. La plataforma está conectada con las principales redes sociales y compañías digitales como Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn y Google +. Así, puede ofrecer análisis comparativos tanto a nivel global como local

HERRAMIENTAS DE UTILIDAD PARA EVALUAR PÁGINAS WEBS

NIBBLER

Proporciona una idea muy clara del estado actual del sitio web a evaluar. Al ingresar la URL se obtendrá una calificación global y una evaluación específica de variables para poder entender en dónde están las áreas de oportunidad.

HUBSPOT GRADER

Es una herramienta con la que podrás medir el rendimiento, optimización móvil, optimización SEO y seguridad de tu sitio web. Aquí obtendrás una calificación general y una calificación individual de los diferentes aspectos, así como una serie de recomendaciones muy concretas para poder mejorar tu sitio web.

TEST MY SITE

Esta herramienta de Google te permitirá saber qué tan amigable es tu sitio web en versión responsiva (dispositivos móviles) así como la velocidad de respuesta. Una de las partes más valiosas son los insight o ideas para saber qué hacer con este conocimiento.

Para mantenerse actualizado en manejo de redes, recomendamos seguir los blogs de expertos, como blog.hubspot.es/marketing o incenta.com, en donde encontrarás información general, tips, páginas de consulta, novedades, y otros temas que pueden ser de tu interés.

REFERENCIAS

Gestionar las diferencias generacionales mejora la performance de las compañías (2014). Emprendedores21.

Disponible en

<http://emprendedores21.com/gestionar-las-diferencias-generacionales-mejora-la-performance-de-las-companias/>

Stearn, A. (2014). *Make Social Media Work For Your Business: The 8 Book Series on one Book! The Complete Guide to Social Media Marketing on Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Pinterest, Tumblr, YouTube, Periscope*. Createspace Independent.

Talking about my generation: Exploring the benefits engagement challenge. Barclays. Disponible en

https://wealth.barclays.com/global-stock-and-rewards/en_gb/home/research-centre/talking-about-my-generation.html

PLATAFORMAS WEB:

Google+. Google Inc. Disponible en <https://plus.google.com>

HootSuite. HootSuite Inc. Disponible en <https://hootsuite.com>

Hubspot Grader. Hubspot. Disponible en <https://website.grader.com/>

Instagram. Facebook. Disponible en www.instagram.com

LinkedIn. Microsoft Corporation. Disponible en www.linkedin.com

Nibbler. Disponible en <http://nibbler.silktime.com>

Pinterest. Disponible en www.pinterest.com

Social Bakers. Disponible en www.socialbakers.com/

Test my Site. Think with Google. Disponible en <https://testmysite.thinkwithgoogle.com/intl/es-419>

YouTube. Alphabet Inc. Disponible en www.youtube.com

MÓDULO 06

ASPECTOS LEGALES, FISCALES Y ADMINISTRATIVOS

FONDOS CONCURSABLES PARA EL FINANCIAMIENTO DE PYMES

El presente módulo contiene algunos de los más importantes aspectos legales, contables y administrativos a tener en cuenta para emprender en turismo en la Ciudad de México. Complementariamente, aporta conceptos básicos acerca del tema de procuración de fondos.

ASPECTOS LEGALES

FORMALIDAD

Una de las primeras preguntas que deben hacerse las personas que tienen en mente emprender, pero no lo han hecho, y quienes ya emprendieron de manera informal, es si deben optar por la formalidad en su negocio.

La respuesta a esta pregunta debe ser invariablemente afirmativa, particularmente tratándose de personas que quieren hacer negocios en el sector turismo, pues son ellos quienes tienen más clara la necesidad de preservar el orden y la belleza de la ciudad, a fin de que sea lo más atractiva posible y que sus negocios florezcan.

Mantener la ciudad limpia y ordenada requiere de muchos recursos que, en gran parte, provienen de los impuestos, pero garantiza la conservación del patrimonio y el arribo constante de turistas a la CDMX. Adicionalmente, estar formalizado puede brindar beneficios fiscales que ayuden al crecimiento del negocio, así como a alcanzar usuarios que requieren de comprobantes fiscales (como compañías por ejemplo) o acceder a fondos y recursos que exigen una constitución legal.

PERSONALIDAD JURÍDICA

Un emprendedor en materia turística debe decidir si su negocio lo va a hacer como persona física o como persona moral.

La diferencia entre las personas físicas y las morales radica en que en el primer caso, una persona adquiere y ejerce derechos y obligaciones a título propio en su calidad de individuo. Por su parte, una persona moral, toma la forma de una sociedad que se integra con varios individuos y tiene un nombre y otros atributos, independientes a los de sus socios. En cualquier caso, ya sea que se opte por operar como persona física o jurídica, el emprendedor deberá elegir un régimen fiscal adecuado.

SOCIEDADES

Si el emprendedor se inclina por una sociedad, deberá elegir el tipo genérico de sociedad a utilizar. Las opciones son básicamente dos, entendiendo que cada tipo genérico de sociedad tiene ramificaciones específicas:

- **Sociedades anónimas**
- **Sociedades de responsabilidad limitada**

La diferencia entre las sociedades anónimas y las de responsabilidad limitada, radica fundamentalmente en dos temas: quiénes la conforman y pueden llegar a ser socios; y cuál es el nivel de responsabilidad de los integrantes respecto de las obligaciones que contrae la sociedad.

Existe un tercer tipo de sociedad, de muy reciente creación, que también debe valorarse por los emprendedores pues fue diseñado para ellos. Su nombre es Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) y estas son sus características:

- Pueden constituirse en línea, en un solo día y gratuitamente.
- La responsabilidad de los accionistas queda limitada hasta el monto de sus aportaciones.
- Deben calificar como micro y pequeñas empresas.
- No están sujetas al requisito de escritura pública o cualquier otra formalidad.
- En cualquier momento pueden transformarse en otro régimen societario.

¿POR DÓNDE EMPEZAR?

El primer paso para constituir una sociedad de cualquier tipo es ingresar al portal **www.tuempresa.gob.mx** donde se verifica si el nombre está disponible. La persona que ingresa debe tener a mano su CURP, FIEL y RFC. En el portal se deben proponer tres nombres, y una vez obtenida la autorización para usar alguno de ellos, se selecciona al fedatario público ante el que se va a constituir la sociedad (salvo en el caso de las SAS, en las que no es necesaria la constitución ante notario).

Los emprendedores que decidan constituir una sociedad deberán realizar un acta constitutiva (normalmente se hacen en notarías y es parte del servicio que cobran los notarios cuando constituyen una sociedad). El acta constitutiva es el equivalente al acta de nacimiento de las personas físicas; en ella constan los elementos de información clave como nombre, domicilio, objeto, régimen de administración, etc.

Los emprendedores deben prestar atención a todo el contenido de su acta constitutiva, pues cada cláusula tiene un porqué y es relevante. Una acta mal diseñada o redactada puede generar muchos problemas. Entre las cláusulas incluidas están: el objeto, el régimen de administración de la sociedad, la constitución del capital social y otras disposiciones como las reglas para el reparto de utilidades.

Las actas constitutivas también suelen incluir los poderes o mandatos, que son los textos mediante los cuales se otorga a alguna o algunas personas la atribución para actuar en nombre de una sociedad. Los poderes pueden ser generales o especiales. Los primeros se dividen en tres: para pleitos y cobranzas (lo que comúnmente hacen los abogados), para actos de administración (lo que suele hacer quien administra un negocio) y para actos de dominio (lo que comúnmente pueden hacer sólo los dueños del negocio). Por su parte, los poderes especiales se otorgan para la realización de un acto específico en representación de la sociedad (por ejemplo, poder especial para tramitar el alta de la sociedad ante el SAT, o para contratar el servicio de telefonía a nombre de la sociedad).

REGISTRO PÚBLICO

Una vez constituida, la sociedad debe ser dada de alta en el Registro Federal de Contribuyentes (este trámite se realiza a través del notario público o directamente en el SAT), y debe ser inscrita en el Registro Público del Comercio. La inscripción tiene por objeto dar publicidad al acto de constitución de la sociedad, con la finalidad de surtir efectos ante terceros y brindar certeza jurídica.

Es un paso muy importante, pues la realización de cualquier trámite suele requerir que el apoderado presente el acta constitutiva de la sociedad y que la copia que presente de dicho documento contenga el sello de inscripción en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio. De lo contrario no se considera válido.

MARCAS

Resulta prioritario para un emprendedor la protección de sus marcas y otros signos distintivos. Se entiende por marca todo signo visible que se utiliza para distinguir e individualizar un producto o servicio de otros de su misma clase o especie. La función principal de las marcas es servir como elementos de identificación de los diversos productos y servicios que se ofrecen y se prestan en el mercado.

El registro de una marca ante el **IMPI** se puede hacer presencial o electrónicamente. En este último caso, se debe ingresar a la página Marca en línea, a través del portal del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), donde se crea un perfil. A continuación, se llena una solicitud electrónica, se pagan los derechos correspondientes al registro y se firma electrónicamente. Previo a la realización del trámite, es fundamental definir (preferentemente con el apoyo de un especialista) en qué clase o clases se va a registrar la marca (existen 45, unas para productos y otras para servicios); esto se hace mediante el Clasificador Internacional de Productos y Servicios para el registro de marcas, al cual se puede acceder a través del portal.

CONTRATOS

Las relaciones jurídicas son un factor clave a tomar en cuenta desde el emprendimiento de los negocios, principalmente en lo que compete a sus empleados, proveedores y clientes. Evitar o minimizar los riesgos de conflictos y problemas a futuro, requerirá que esas relaciones jurídicas se documenten a través de contratos.

Entre los elementos más relevantes que debe contener un contrato laboral, y que deben estar descritos con toda precisión, están el tipo de relación laboral (por tiempo indeterminado, determinado o por obra), la descripción de los servicios que prestará el trabajador al patrón, la duración de la jornada de trabajo y el lugar de trabajo, el monto y la forma del salario; así como los conocimientos que debe tener el trabajador para realizar sus labores.

Por otra parte, en las relaciones con proveedores y clientes es importante que el emprendedor siempre busque tener un contrato que, en la medida de lo posible, sea elaborado o revisado por un especialista. Algunos puntos críticos de los contratos suelen ser las facultades de los representantes de las partes (si sus poderes les permiten celebrar ese contrato), el objeto del contrato, los intereses (cuando haya operaciones de crédito), las causales de terminación y rescisión, así como la ley aplicable y la jurisdicción (es decir, las leyes y los jueces de qué estado o país serán los encargados de dirimir las controversias).

NORMAS EN MATERIA TURÍSTICA

Se recomienda que toda persona que desee emprender en turismo en la Ciudad de México se familiarice con el marco regulatorio que rige su actividad, ya que eso le brindará conocimientos muy útiles acerca de cuáles son sus derechos y obligaciones, a qué están obligadas las autoridades en la materia, y contribuirá a ahorrarle tiempo y dinero.

Entre las normas que debe conocer están la Ley de Turismo del Distrito Federal, el Reglamento de la Ley de Turismo, el Reglamento de Agencias de Viajes y el Reglamento de Guías de Turistas, así como documentos de carácter administrativo que puede ser de utilidad como la Declaratoria de Prioridad de la Actividad Turística como Política de Gobierno del Distrito Federal.

ASPECTOS CONTABLES Y FISCALES

FORMALIDAD

La respuesta debería de ser obvia, pero a veces por falta de conocimiento no lo es. Definitivamente un negocio tiene muchos más beneficios de ser formal que no serlo, como la posibilidad de conseguir apoyos, tanto de gobierno, como de bancos, proveedores y hasta poder acceder a clientes con más facilidad.

Al ser formal, se tiene la capacidad de ser realmente empresa y no solo proyecto. La diferencia es importante, una empresa crea capital, el cual genera ingresos (para empleados y para accionistas). Un proyecto únicamente genera ingresos que se cobran una vez y no pueden acumularse para seguir creando más ingresos.

OBTENER INGRESOS VS. CONSTRUIR CAPITAL

Comprender la diferencia entre ingresos y capital es muy importante. Cuando alguien invierte en algún instrumento financiero, lo que está haciendo realmente es poner su capital a trabajar para generar ingresos. Lo mismo sucede con una empresa. Ésta va creando valor que se refleja en capital, mismo que año con año trabaja para generar ingresos.

Existe una diferencia importante entre proyecto y empresa, y entre ingreso y capital. Un desarrollador de bienes raíces podría considerar un desarrollo de vivienda como un proyecto: construye, vende, cobra y se va feliz a gastar sus ingresos; sin embargo, desde el punto de vista de la empresa, dichos ingresos podrían servir para construir otra casa (o tal vez dos) y volver a vender para generar aún más ingresos. Es decir, se puede formar un capital que trabaja (en construir casas) y generar con ello más ingresos (el excedente cada vez que vende una).

¿APOYO CONTABLE ¿DEBO CONTRATAR UN CONTADOR?

DEFINITIVAMENTE

Un contador es básico y muy necesario para un negocio. Llevar cuentas claras hace que todo sea más fácil. Sin duda un emprendedor puede llevar su propia contabilidad, pero para hacerlo bien tendría que dedicarle mucho tiempo.

Lo más importante es entender que la función del contador es ayudar, por lo que hay que ayudarlo a hacer bien su trabajo, brindándole la información y herramientas necesarias.

Una recomendación es “vaciar” los estados de cuenta mes a mes, movimiento por movimiento en un Excel o un google spreadsheet, y especificar al contador de qué es cada movimiento. Por más grande que sea un negocio, no debe quitar más de 2 horas al mes.

También es importante conocer de forma básica el trabajo del contador, por lo que es recomendable conocer en términos generales las obligaciones e impuestos del régimen que le corresponda al negocio. Ello se puede hacer de la mano del contador, quien seguramente estará dispuesto a orientar y brindar información sobre el régimen y obligaciones.

Para contratar un buen contador se recomienda evaluar varias opciones. Es común trabajar con un amigo o pariente, o inclinarse por la opción más económica (lo cual no necesariamente es malo). Se recomienda escuchar por lo menos dos opciones y cotizaciones, y preguntar todas las dudas relativas al manejo del negocio y los impuestos. Lo más importante es saber si la persona está capacitada y si la comunicación puede fluir fácilmente.

¿QUÉ IMPUESTOS ME COMPETEN?

DE MANERA GENERAL SIEMPRE SE DEBE PAGAR IVA E ISR

IVA: Impuesto al Valor Agregado. ¿Agregas valor? Entonces debes pagar IVA. Esto se hace en cada compra que se realiza y en cada factura que se cobra. Al final de mes y año se deben hacer cuentas con el SAT para saber cuánto se ha cobrado de IVA y cuánto ya se pagó.

ISR: Impuesto Sobre la Renta. Es el impuesto a las ganancias. Debería de ser tan fácil como entender que de lo que ingresa a un negocio, se le restan los gastos y de lo que sobra se paga un porcentaje de impuestos. Ese es el concepto general, pero el cálculo no es tan sencillo, por lo que es importante revisarlo siempre con el contador.

También hay otros impuestos como IEPS, nómina, etc. El contador es quién sabrá cuáles de estos impuestos aplican a cada negocio y cómo cumplir las obligaciones correspondientes.

¿CÓMO, CUÁNDO Y CUÁNTO SE PAGAN LOS IMPUESTOS?

Los impuestos de manera general se pagan cada año, sin embargo la autoridad requiere que se hagan las cuentas cada mes, a las que se conoce como declaraciones parciales. Al final del año se hace una declaración anual, que consiste en repasar las cuentas y pagos hechos en cada mes para ajustarlos (a veces el ajuste puede resultar a favor).

¿TENGO ALGÚN BENEFICIO FISCAL COMO EMPRENDEDOR?

Sí hay beneficios fiscales, algunos son para quien inicia un negocio, y otros pueden ser por estímulos locales, sectoriales o incluso federales.

Los beneficios fiscales de empezar un negocio son:

IVA: Es normal que al inicio haya más gastos que ingresos. Dicho gasto extra (pérdida) suele estar compuesto en buena parte de IVA, mismo que se puede solicitar como devolución a las autoridades.

ISR: Dependiendo del régimen y de cada caso, puede estar exento durante todo el primer año.

¿DEBO EVITAR MEZCLAR MIS CUENTAS CON LAS DE MI NEGOCIO?

SÍ, ES MUY IMPORTANTE EVITAR MEZCLARLAS: CUENTAS CLARAS AMISTADES LARGAS

Lo más probable es que en un negocio haya más de una persona involucrada, por lo que en ese caso se deberán evitar las dudas sobre el manejo del dinero y tener que abrir las finanzas personales al resto de los socios.

En caso de ser el único participante del negocio, también se deben mantener cuentas separadas, pues ello facilitará el manejo de la contabilidad y evitará señalamientos de la autoridad que podría requerir impuestos adicionales.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Entre los aspectos administrativos a tener en cuenta para emprender un negocio turístico en la Ciudad de México destacan:

- **Las métricas y los indicadores**
- **La administración de su tiempo y de sus proyectos**
- **La administración o gestión de la relación con sus clientes**

MÉTRICAS E INDICADORES

Si aspiramos a que el negocio funcione adecuadamente, que sea redituable, que produzca experiencias que cumplan o rebasen las expectativas de los turistas, que optimice los recursos invertidos, y un largo etcétera, se debe establecer la medición como una práctica permanente. Medir implica saber cuánto dinero ingresó en un período determinado, y comparar esa cantidad contra lo ingresado en otros períodos. Como estos, hay muchos otros datos que deben ser del interés del emprendedor pues resultan útiles para diagnosticar la salud de su negocio, y para trazar metas que logren su óptimo desempeño.

¿QUÉ ES UN KPI?

Los *Key Performance Indicators* o KPIs son valores medibles que indican la efectividad en el cumplimiento de los objetivos del negocio. Consecuentemente, para poder tener indicadores útiles, primero se debe tener claridad acerca de cuáles son los objetivos en cada ámbito del negocio, por ejemplo, cuántas llamadas o mensajes con consultas se reciben, cuál es el tiempo de respuesta, el número de personas que participan en las actividades, el consumo promedio por persona, la productividad de los colaboradores, los buenos comentarios recibidos en redes sociales, etc.

VANITY, SANITY, REALITY

Los indicadores que el emprendedor en turismo diseñe y establezca para medir el desempeño de su negocio deben ser pertinentes, es decir, proveerle no cualquier información, sino información útil, adecuada y oportuna, que le permita contar con un diagnóstico real del estado del negocio en un momento determinado.

La fórmula *Vanity, Sanity, Reality* puede ser usada por los emprendedores porque permite contar con varios tipos de indicadores y clasificarlos en función del tipo de información que proveen.

La primera categoría, *Vanity*, comprende a los indicadores para el ego, pues cuando su resultado es positivo hacen sentir bien acerca del negocio, aunque no se traducen en ningún beneficio concreto y real para el bolsillo. Un ejemplo es el número de seguidores que puede tener un emprendimiento turístico en Twitter.

Los indicadores de *Sanity* ayudan a saber si se está en el camino correcto y si la salud del negocio es buena, aunque ello tampoco se traduce directamente en más dinero. Un indicador de este tipo es, por ejemplo, la calificación promedio obtenida en la plataforma *Trip Advisor*.

Finalmente, los indicadores de *Reality* son aquellos cuyo resultado guarda relación directa con las utilidades que genera la empresa. Un buen ejemplo es el número de tours o servicios vendidos en un mes a través de la página web de la empresa.

El funcionamiento óptimo de la empresa requiere guardar una proporción entre estos tres tipos de indicadores, y aprender a utilizarlos como si fueran el tablero de instrumentos de un avión: todos pueden dar información útil y valiosa para una navegación adecuada hasta el destino final.

NET PROMOTER SCORE

Un indicador que puede resultar útil para los emprendedores de negocios turísticos es el *Net Promoter Score*: una herramienta que permite conocer el nivel de satisfacción del cliente y las posibilidades de que éste se traduzca en nuevos ingresos. El NPS se obtiene preguntando al cliente que le ofrece la empresa después de que vive la experiencia. Por ejemplo, en una escala del 0 al 10, donde 0 es el mínimo y 10 el máximo, ¿qué tan probable es que recomiendes el servicio?

Las personas que responden entre **0 y 6** no están satisfechas y requieren que actúes para evitar que trabajen en contra del negocio y le hagan mala fama, se les llama **detractores**; las que responden **7 y 8** tuvieron una experiencia agradable, pero no están casados con la empresa o la marca, así que optarán por otro proveedor si tiene una oferta competitiva, ellos son los **pasivos**; y finalmente, quienes responden **9 y 10** son leales al negocio y pueden hacerlo crecer a través de recomendaciones boca a boca, son denominados **promotores**.

El NPS se calcula restando el porcentaje de detractores al porcentaje de promotores. Mientras mayor sea el resultado, mejor la experiencia del cliente, más personas recomendando la experiencia y más clientes potenciales escuchando esas recomendaciones.

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

El activo principal de un emprendedor es su tiempo. La administración de este activo es tan importante que, si no se realiza en forma adecuada, el negocio estará en riesgo de fracaso.

Es deseable que los emprendedores en materia turística implementen y se acostumbren a utilizar técnicas de gestión como *SCRUM*, mediante la cual los procesos largos y complejos se segmentan en tramos pequeños y manejables que permiten hacer más eficiente la operación. Una división básica de procesos bajo esta óptica consiste en separar lo que está por comenzar, lo que está en proceso y lo que ya ha sido terminado.

Este sistema de gestión se puede apoyar en herramientas como *Trello* o *Kanbanflow*, que facilitan la gestión de cada uno de los tramos en los que se dividió el proceso. Para optimizar la utilización del tiempo del emprendedor se recomienda también el uso de la técnica *pommodoro*, que consiste en intercalar períodos de trabajo ininterrumpido, con períodos breves de descanso, relajación y desconexión de la tarea. Finalmente, un factor determinante para el buen uso del tiempo radica en la capacidad de saber decir NO a aquellas actividades que no se alinean con los objetivos del proyecto o negocio.

ADMINISTRACIÓN DE LOS CLIENTES

Todo buen emprendedor debe saber administrar las relaciones con sus clientes. Para ello, resulta conveniente la utilización de algún *Client Relation Manager* o CRM: softwares desarrollados para facilitar el control de las relaciones de la empresa con sus clientes, y que concentran y sistematizan toda la información de los clientes del negocio en un mismo lugar. Hay toda clase de CRMs a la venta o usar gratuitos que se pueden obtener a través de Internet.

PROCURACIÓN DE FONDOS

Existen tres modalidades principales para obtener capital para un negocio:

- **Gratis, a través de becas, concursos y aceleradoras**
- **Pagando un costo financiero, a través de préstamos**
- **Pagando un costo de capital, a través de inversionistas**

Cada una implica esfuerzos y requisitos diferentes por parte del emprendedor que deberán tenerse en cuenta previamente.

Las becas, concursos y aceleradoras son gratis, sí, pero requieren mucha dedicación al inicio para armar el caso, preparar los formatos, documentación, información de apoyo, presentaciones y entrevistas requeridas. De obtenerse, demandan mucho control y orden en el uso del recurso.

Los préstamos también requieren un esfuerzo importante para llenar los datos y conseguir la documentación necesaria. Cuando se adquiere un crédito, se obligada a generar flujo para pagar los intereses. Los créditos y préstamos no son fáciles de conseguir si no se tiene algún aval o garantía de respaldo.

Aunque conseguir capital a través de inversionistas podría parecer lo más atractivo, resulta en realidad lo más caro. En este escenario, el emprendedor cede una parte de su empresa y por lo tanto de sus ganancias. Si se opta por esta alternativa es muy importante saber elegir al inversionista, ya que implica una relación a largo plazo.

Otro elemento fundamental es comprender para qué se requiere el capital, pues normalmente si no se entiende para qué se necesita, termina obteniéndose simplemente para no morir como empresa, y solo se prolonga la agonía (y la deuda). Cuando se tiene claro para qué se requiere el capital y, sobre todo, qué se va a generar con ello, es cuando el capital se invierte en crecimiento.

El levantamiento de capital puede verse como un sistema en donde entran y salen cosas. Es bueno cuando se sabe dónde se tiene que invertir para que se reproduzca. No se debe ignorar el hecho que conseguir capital, del tipo que sea, es una actividad que consume tiempo y por lo tanto distrae de la operación diaria de un negocio.

Los emprendedores en ocasiones cometen el error de pensar que levantar capital es como ganar el partido, incluso lo festejan como si hubieran ganado el campeonato. Conseguir capital no es más que el inicio, es equivalente a conseguir el derecho, el uniforme y la pelota para jugar el partido, no equivale a jugarlo, ni mucho menos ganarlo.

Los emprendedores turísticos de la Ciudad de México pueden acudir a las siguientes instancias para buscar capital que los ayude a financiar sus servicios:

- **GRATIS:** INADEM, Conacyt; Dependencias y Entidades de la Administración Pública de la CDMX (por ejemplo, Secretarías de Desarrollo Rural y Económico, INJUVE); Instituto Mexicano de la Juventud, Banco Interamericano de Desarrollo, etc.
- **CON COSTO FINANCIERO:** instituciones bancarias, amigos y familiares, crowdfunding, yotepresto.com, prestadero.com, pitchbull.com, etc.
- **CON COSTO DE CAPITAL:** incubadoras, aceleradoras, fondos (AMEXCAP), ángeles inversionistas, etc.

REFERENCIAS

Clasificador Internacional de Productos y Servicios. Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial IMPI. Disponible en <http://clasniza.impi.gob.mx/clases>

Información del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial IMPI. Portal único de trámites, información y participación ciudadana. Disponible en www.gob.mx/impj

Información para iniciar con la constitución de una empresa. Tu Empresa. Portal único de trámites, información y participación ciudadana. Disponible en www.tuempresa.gob.mx

Información para tramitar el alta en el Registro Federal de Contribuyentes. Portal de trámites y servicios a contribuyentes. Servicio de Administración Tributaria SAT. Disponible en <https://www.siat.sat.gob.mx/PTSC/>

En qué consiste el método pomodoro. (2016). ITM Platform. Disponible en <http://www.itmplatform.com/es/blog/en-que-consiste-metodo-pomodoro/>

Kanbanflow: Lean Project Management. (2017). Codekick. Disponible en <https://kanbanflow.com/>

Marca en Línea. Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial IMPI. Disponible en <https://eservicios.impi.gob.mx/seimpi/action/rduml2>

Trello. (2017). Atlassian. Disponible en <https://trello.com/>

¿Qué es una Sociedad por Acciones Simplificadas - SAS?. Tu Empresa. Portal único de trámites, información y participación ciudadana. Disponible en www.gob.mx/tuempresa/articulos/que-es-una-sas

