



# Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

- **Chicharrón de habanero: Un negocio picante**
- **Siete consejos patrimoniales para el emprendedor**
- **Squash Store: Un emprendedor por casualidad**



<http://emprendedores.unam.mx>

**A** sí como el emprendimiento es la semilla de negocios prósperos, también es el impulso para la creación y continuidad de proyectos sociales que generan riqueza, sin que necesariamente se exprese en términos monetarios. En *Emprendedores*, continuamente ofrecemos información acerca del emprendimiento social y del saber producido por organizaciones no lucrativas. En esta ocasión, el Colegio de Posgraduados en Administración de la República Mexicana, A. C. (Colpamex), ejemplo de emprendimiento gremial exitoso, nos apoya en nuestra sección monotemática con artículos escritos por algunos de sus asociados.

En primer lugar, el Presidente de este Colegio escribe para nuestra portada un artículo respecto de un negocio picante: El chicharrón de habanero. Además, otros integrantes del Colegio comparten su visión acerca de las relaciones laborales, el talento en las organizaciones y el papel de la ciencia y la tecnología en las pymes. *Emprendedores* agradece al Dr. José Vili Martínez González, secretario General de Colpamex, la coordinación de esta sección.

Por otra parte, a lo largo de nuestras otras secciones, los lectores conocerán —por ejemplo— la empresa Squash Store; sabrán de la relevancia en las empresas del control de su gestión, de su control interno, de las redes sociales y de la importancia de la visualización de datos. Finalmente, este número incluye una invitación para disfrutar de la ópera y del ballet.

Les recordamos a nuestros lectores que septiembre es el mes del testamento, por lo que no pueden perderse los siete consejos patrimoniales que todo emprendedor necesita.

Maestra Verónica Torres Sandoval, directora editorial  
Revista *Emprendedores* al servicio de la pequeña y mediana empresa

¡Escriba con nosotros! Nuestro correo es: [revistaemprendedores@fca.unam.mx](mailto:revistaemprendedores@fca.unam.mx)

Es una publicación del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México

#### DIRECCIÓN EDITORIAL

Dr. Juan Alberto Adam Siade  
Director de la FCA-UNAM

L.C. Tomás Humberto Rubio Pérez  
Secretario General

Mtro. Emeterio Roberto González Barrón  
Jefe del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme)

Mtra. Verónica Torres Sandoval  
Directora Editorial

Dr. José Vili Martínez González  
Coordinador de la sección Colpamex

#### PRODUCCIÓN EDITORIAL Y COMERCIALIZACIÓN

Lic. Ma. del Carmen Márquez González  
Directora

Mtro. Víctor A. Hernández Arteaga  
Coordinador

L.C.C. Iván Ventura González López  
Editor

#### DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE ESPACIOS PUBLICITARIOS

Tels. 5616 7755 y 5616 1355 ext. 240  
FCA-UNAM, Circuito Exterior, Cd. Universitaria,  
Edificio "C.P. Roberto Casas Alatriste"

emprendedores.unam.mx

#### ATENCIÓN A CLIENTES

Facultad de Contaduría y Administración  
Oficinas de Fomento Editorial  
At'n. L.C. Edith Rivera Martínez  
Tels. 5616 1355 y 5616 7755

Reproducción: Se otorga permiso para reproducir el contenido de la revista para usarlo en materiales didácticos siempre y cuando se precisen la fuente y los derechos de autor: Para cualquier uso deberá solicitarse autorización de Director Editorial.

Autorizaciones: EMPRENDEDORES es una publicación bimestral de la FCA-UNAM, Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, Coyoacán, 04510, México, D.F. ISSN-0187-7828. Reserva de derechos al uso exclusivo del Título Núm. 04-2002-100916375700-102, otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor de la Secretaría de Educación Pública. Certificado de Licitud de Título Núm. 3657 y de Contenido Núm. 3092, otorgados por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Editora responsable: Lic. Ma. del Carmen Márquez González. Publicación periódica autorizada por el Servicio Postal Mexicano con el registro Núm. 1011089 características 229261419.

Diseño y formación \* Blanca Beatriz Tovias Huerta  
Olivia Cruz Catarino

Portada \* Blanca Beatriz Tovias Huerta  
Foto de portada \* Ruffo López Chávez

La FCA agradece a los articulistas que participan en esta revista ya que su aportación es honoraria. Los académicos de tiempo completo lo hacen como parte de sus labores de productividad y divulgación.

La opinión expresada por ellos refleja su postura personal y no precisamente la de la Institución.

## 1 Presentación

## 4 El lector opina

## Colpamex

## 5 Cuando falta el talento

José Vili Martínez González  
Roberto Vargas Delfín



## 10 Modelo de relaciones laborales

Víctor Gabriel Rosas Saenz  
Andrea García Valerio



## 15 Ciencia y Tecnología en las pymes

María Elena Quero Corzo  
Vili Aldebarán Martínez García



## 20 Colpamex: Éxito en emprendimiento gremial

Verónica Torres Sandoval



## 25 Chicharrón de habanero: Un negocio picante

Fernando Pérez Peña Campos



## Las empresas hablan

### (Nuevos emprendimientos)

## 30 Squash Store: Un emprendedor por casualidad

Belén Guadalupe Muñoz Romero



## Factor humano

## 35 ¿Por qué un líder debe obtener resultados?

Alejandro Chirino Sierra



## Consultorio legal y fiscal

### 41 Siete consejos patrimoniales para el emprendedor

*Lydia Rosalba Fernández Mejía.*



## Estrategias para la competitividad

### 45 Control de gestión

*Adriana Arias Cedillo*



## Cenapyme

### 49 Redes sociales

*Alberto Jorge Barona Omaña*



## Big Data

### 54 DATA VIZ. El Poder de la Visualización de Datos. 1a parte

*Carlos Rodríguez Contreras*



## Desde el Colegio de Contadores Públicos de México

### 60 Capital humano y control interno

*Gabriel Sánchez Curiel*



## Del verbo emprender

### 64 La evolución indispensable de las empresas

*Salo Grabinsky Steider*



## Después del trabajo

### 66 The Royal Opera House Live y Royal Ballet Live: Del escenario a la pantalla

*Tania Rojas López*



Dr. Enrique Luis Graue Wiechers  
Rector

Dr. Leonardo Lomeli Vanegas  
Secretario General

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez  
Secretario Administrativo

Dr. Alberto Ken Oyama Nakagawa  
Secretario de Desarrollo Institucional

Dr. César Iván Astudillo Reyes  
Secretario de Atención a la Comunidad Universitaria

Dra. Mónica González Contró  
Abogada General

Lic. Néstor Martínez Cristo  
Director General de Comunicación Social



Dr. Juan Alberto Adam Siade  
Director

L. C. Tomás Humberto Rubio Pérez  
Secretario General

Mtra. Adriana Padilla Morales  
Jefa de la División de Estudios de Posgrado

Mtra. Lourdes Domínguez Morán  
Jefa de la Licenciatura en Contaduría

Mtra. Rosa Martha Barona Peña  
Jefa de la Licenciatura en Administración

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

Mtro. José Silvestre Méndez Morales  
Jefe de la División de Investigación

Mtro. Eric Manuel Rivera Rivera  
Jefe de la División de Educación Continua

Mtra. Gabriela Montero Montiel  
Jefa del Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Mtro. Emeterio Roberto González Barrón  
Jefe del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

L. A. María Elena García Hernández  
Secretaria Administrativa

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

L.A. Gustavo Almaguer Pérez  
Secretario de Personal Docente

L. C. Alberto García Pantoja  
Secretario de Relaciones y Extensión Universitaria

L. A. Jorge Armando Arrijo Pardo  
Secretario de Cooperación Internacional

Lic. María del Carmen Márquez González  
Secretaria de Divulgación y Fomento Editorial

L. A. Rafael Arturo Lucas Maldonado  
Secretario de Difusión Cultural

Mtro. Rafael Rodríguez Castela  
Secretario de Planeación

Mtra. Dora Alicia Reyes Echeagaray  
Jefa del Centro de Informática

Mtra. Silvia Berenice Villamil Rodríguez  
Secretaria de Vinculación

Lic. Godofredo López Santos  
Coordinador General del Sistema Bibliotecario

Dr. Alfredo Delgado Guzmán  
Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

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

Mtro. José Luis Rodríguez Tepezano  
Subjefe de la División de Investigación

L. C. Adriana Árias Cedillo  
Subjefa de la División de Educación Continua

Mtro. Julio Lujano Contreras  
Secretario Particular

Mtro. Tomás Rosales Mendieta  
Coordinador de Asesores

L. C. y E. F. Leonel Sebastián Chavarría  
Asesor

L. A. Carlos Manuel Villela de Lara  
Asesor

Dr. Jorge Ríos Szalay  
Asesor



# El lector opina

Me considero un lector asiduo de la revista *Emprendedores*, por lo que me permito comentar que leer la entrevista realizada al Lic. Enrique Jacob Rocha, presidente del Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem), me generó tal curiosidad que entré a la página web del Inadem y del Cenapyme. Ambas me dejaron un excelente sabor de boca, pues observé en dichas páginas un cúmulo de oportunidades de desarrollo del espíritu emprendedor en México. Felicidades por el artículo. Con gusto, Bruno Alarcony.

Soy un fabricante de alimentos denominados “burritos”, que elaboro de forma tradicional. La lectura del artículo “Oh, My Dog! ¡Mucho más que un carrito de hot-dogs!, me motivó de sobre manera a buscar nuevas formas de presentar mi producto. Considero que es una excelente idea replantear el diseño de tu producto a partir de satisfacer otro tipo de cliente. Atentamente, Patricia Patronil.

Normalmente, visito el Museo Universum por lo menos una vez al año y me hago acompañar de mis dos hijas. La visita la realizo en fin de semana y, por consiguiente, el lunes después de la visita mis hijas inevitablemente comentan con sus compañeros y sus profesores su experiencia en dicho museo. Eso provoca que sus compañeros y sus maestras las tengan en alta estima por las actualizaciones de conocimientos que adquieren cada vez que lo visitan. Asimismo, me pareció de suma utilidad el que se informe de otros museos interactivos. Ya tendré oportunidad de visitarlos. Felicidades a quien escribió el artículo y, por consiguiente, a la UNAM. Silvia Mendieta.

Cuando leí el artículo “La Escalera de la Información” me di cuenta de lo importante que es conocer nuevas herramientas de informática para tomar mejores decisiones al comprender los datos. Tal es el caso de “La escalera del aprendizaje”, consistente en un diagrama que describe las etapas del aprendizaje humano, y de las técnicas que en el artículo se mencionan como son: Analítica de grandes datos (*big data analytics*), Analítica de negocios (*business analytics*), Sistemas de administración del conocimiento (*knowledge management systems*), Administración de bases de datos (*database management systems*), Sistemas de información para la administración (*management information systems*), *Machine learning*. Debo de aceptar que lo anterior me compromete a actualizarme en este terreno. Karina Bedalia.

# Cuando falta el talento

José Vili Martínez González  
Roberto Vargas Delfín

*Es factible visualizar a los empresarios como un elemento fundamental del tejido social y, como personas que son motivo de admiración y de respeto. Sin embargo, al hacer un recuento de los avances que han conseguido, con frecuencia se escucha en las conversaciones frases como “suertudo”, “ya tiene su vida hecha”, “él ya no se preocupa de nada”.*



La situación antes descrita se encuentra por demás lejana a la realidad, pues quienes actualmente enfrentan día a día los problemas de nuestro mundo empresarial también confrontan a aquellos que podríamos denominar “los demonios de los empresarios”, de entre los que podemos mencionar, sin ser exhaustivos:

- a. Falta de talento
- b. Instalaciones que ya no responden a las necesidades de la organización
- c. Regulaciones inadecuadas
- d. Falta de transparencia
- e. Inseguridad
- f. Falta de acceso a recursos financieros para crecer
- g. Dificultades que surgen de la familia (cuando se tiene una empresa familiar)

En este orden de ideas, el presente artículo desea ser de utilidad para que los empresarios enfrenten el primero de los “demonios del empresario”: la falta de talento. Asimismo, deseamos recordar al lector que nuestro propósito es compartir experiencias de varias décadas de colaboración con empresas, tanto en el nivel nacional como en el internacional, en un rango que va de las micro a las grandes empresas, y de aquéllas con sistemas de organización muy básicos a las denominadas de clase mundial, así como las familiares y las no familiares. Por tanto, se presenta un esquema general, al tiempo que, por las necesidades de edición, buscaremos ser breves y concisos.

*Busque estar en contacto con sus posibles fuentes de talento (universidades, institutos, escuelas, etc.), de tal forma que oriente y promueva las habilidades que su empresa requiere*

El primer paso para resolver un problema es identificarlo y aceptar su existencia. Podría decirse que es el reconocimiento del primer “demonio del empresario”: La falta de talento, como habíamos dicho. Iniciemos por ubicarnos en una empresa con problemas de procesos derivados de la falta de aptitud o actitud de su personal (podemos comprender la aptitud como la capacidad de alguien para hacer algo, mientras que la actitud es la forma como una persona responde y se comporta ante una situación determinada). En este caso, podríamos encontrar ciertos indicadores que, sin ser exhaustivos, mencionamos a continuación:

- a. Mala atención al cliente (tanto internos como externos)
- b. Excesos de desperdicios
- c. Faltas o retardos constantes del personal
- d. Falta de proactividad (capacidad de resolver problemas sin necesidad de que alguien externo a quien los identificó se lo ordene)



- e. Falta de compromiso con la empresa
- f. Falta de cuidado de los bienes de
- g. la organización
- h. Incapacidad para resolver problemas propios de los procesos que debería dominar el ocupante del cargo
- i. Re-trabajos
- j. Gastos excesivos, etcétera

En este sentido, estos problemas tienen un origen multifactorial; sin embargo, vamos a centrarnos en uno presente en todos ellos: “la falta de talento”.

Cuando le preguntamos a un empresario por qué no tiene el personal que quiere, surgen las siguientes afirmaciones:

### **1. No hay personal capacitado**

Por irónico que parezca, existe un gran vacío en lo relativo a desarrollar personal con las habilidades que las empresas requieren. Así, al conversar con directores de empresas, varios de ellos, principalmente de empresas relacionadas con Tecnología de la In-

formación y la Comunicación, denominadas genéricamente TIC, nos han externado la cancelación de proyectos de inversión que tenían programados para México debido a que no fue posible conseguir personas con los conocimientos necesarios. La situación los obliga a importar talentos de otras latitudes para poder solventar sus procesos con los consiguientes gastos relacionados.

Esta condición se repite una y otra vez en las empresas cada vez que desean participar en los mercados globales o ser proveedores de empresas con características de clase mundial, y al ser incapaces de cumplir con los requisitos solicitados por las empresas, tales como tener un sistema de trazabilidad confiable o tener instalado y funcionando HACCP, entre otros, quedan al margen de los contratos y, naturalmente, fuera de la posibilidad de crecer por esas vías.

## 2. No hay entidades calificadas para capacitar con calidad a su personal

Recurrentemente escuchamos decir a los empresarios: “¿Has visto la cantidad de universidades e institutos que hay de camino a la empresa? Y ninguno imparte la carrera que hace falta en mi planta”.

Lo anterior podría parecer inconcebible. Sin embargo, muchos empresarios coinciden en que la mayoría de los planes de estudio que conocen no responden a las necesidades de su organización. Peor aún: No hay oferta de los estudios que requieren; por tanto, deben recurrir al exterior para tratar de solventar sus necesidades.

## 3. No me conviene capacitarlos porque se van

Esta frase se repite en forma tan constante que parece un factor común, principalmente en empresas pequeñas y medianas. Lo que quizá olvidan estos empresarios es que, ciertamente, si capacitamos a alguien, y no desarrollamos los procesos para que permanezca con nosotros, posiblemente busque nuevas opciones. Sin



embargo, es importante recordarles que aunque pueda ser difícil ver partir a alguien en quien ya se invirtió tiempo y dinero para su capacitación, es mucho más duro trabajar con quien no está capacitado para realizar el trabajo (podríamos decir que “nada es más peligroso que una persona no capacitada con iniciativa”).

## 4. Los buenos cobran demasiado

Desafortunadamente, el capital intelectual, por ser un bien intangible, no logra valorarse en forma adecuada en múltiples situaciones. Baste recordar que en ocasiones deseamos contratar a un ingeniero químico con maestría en metalurgia, y nos sorprendemos cuando no acepta trabajar de lunes a sábado.



do por un sueldo de 8,000.00 pesos al mes. Incluso, hemos hablado con empresarios que dicen: "Buscan trabajo, pero cuando se les ofrece se ponen difíciles".

Es importante que los empresarios busquen acceso a los parámetros de sueldos reales para su empresa, pues si permanecen alejados de estos valores es posible que poco a poco vean "en forma inexplicable" cómo su personal simplemente se retira.

## 5. No sé cómo contratar

Si bien existe una gran cantidad de procesos para seleccionar en forma adecuada al personal, muchos empresarios consideran que hacer uso de ellos es innecesario, pues simplemente basta con "bajar" alguna prueba de internet y aplicarla a los candidatos para identificar al idóneo. Lo anterior es peligroso, pues al no hacer un adecuado proceso de selección podemos contratar más bien riesgos: por ejemplo que el personal solicitante del puesto simplemente busque robar formulaciones o procesos propios de la empresa; o que la "prueba" aplicada carezca

de validez y confiabilidad: viene a nuestra mente el caso de una persona cuya encomienda era el proceso de reclutamiento de un químico, y con buena intención (actitud), buscó en internet una prueba para químicos, pero al poco tiempo se quejó amargamente de que todos los candidatos salían muy bajos; sin embargo, al revisar la prueba fue notorio que estaba mal elaborada y, por tanto, los resultados no eran de utilidad. Esta condición se agrava aún más cuando personal no capacitado emplea pruebas proyectivas, pues considera que basta con leer el instructivo de la prueba para utilizarla).

*Es importante que los empleadores logren establecer mecanismos de reclutamiento más efectivos para sus necesidades*

## 6. Imposibilidad de hacer contacto con el personal adecuado para el puesto adecuado

Es impresionante la brecha existente entre quienes buscan una oportunidad de trabajo y las empresas que pretenden tener personal calificado en sus filas. Esto ocasiona una desesperación en los primeros, pues por la necesidad apremiante de cubrir sus gastos, y la imposibilidad de las empresas de tener acceso al personal adecuado, se ven obligados a tomar una opción en la que no pueden desarrollar efectivamente sus habilidades.

En este sentido, es importante que los empleadores logren establecer mecanismos de reclutamiento más efectivos para sus necesidades, en particular desde la premisa de que "quien busca en el lugar adecuado, encuentra lo que le es necesario".

Pero, ¿cómo "expulsar" al demonio empresarial de la falta de talento? La respuesta es única y específica



para cada organización; sin embargo, algunas ideas de carácter general son:

- a. Identifique claramente sus procesos (nadie puede controlar lo que no conoce).
- b. Determine con claridad la visión y misión de su organización (para que no sólo cubra sus necesidades inmediatas, sino también cuente con las previsiones requeridas para un futuro inmediato).
- c. Desarrolle descripciones de puesto reales y dinámicos (ayudarán a saber qué, quién, cómo, cuándo y por qué deben realizarse sus procesos).
- d. Desarrolle procesos de reclutamiento eficientes.
- e. Desarrolle procesos de selección (de preferencia basados en competencias).
- f. Implemente procesos de semilleros (creación de aprendices, becarios, practicantes, *coaching*, que pueda nutrir y brindar la deseada continuidad a sus procesos).
- g. Permanezca atento a las políticas salariales de las empresas con características similares a su organización.
- h. Implemente procesos que coadyuven a retener el talento en su organización.
- i. Realice entrevistas de salida a quienes opten por retirarse para conocer las causas, y busque corregirlas.

- j. Busque estar en contacto con sus posibles fuentes de talento (universidades, institutos, escuelas, etc.), de tal forma que oriente y promueva las habilidades que su empresa requiere.
- k. Establezca un esquema de puntos que le permita valorar las capacidades y habilidades de los miembros de su organización.

Todas las sugerencias anteriores son, a su vez, procesos para lograr optimizar las organizaciones; sin embargo, deseamos cerrar este artículo con una recomendación fundamental para todo empresario.

Siempre recuerde que la administración de la organización se hace con las botas puestas. En otras palabras, debemos estar en contacto constante con la parte productiva, visitar el piso de operaciones, estar a la orilla de los escritorios de administración, acompañar a los vendedores en las entrevistas con los clientes, asistir a las plantas de los proveedores y permanecer atentos al mercado. Sirva todo lo anterior para enfrentar la falta de talento, uno de los demonios de los empresarios.

---

**Dr. José Vili Martínez González**

Director General  
Ajedrez Consultores  
Secretario General del Colpamex, A.C.,  
[www.colpamex.org](http://www.colpamex.org)  
Profesor de la UDLA, D.F.  
Diplomado en Recursos Humanos  
[ajedrezconsultores@hotmail.com](mailto:ajedrezconsultores@hotmail.com)

---

**Dr. Angel Machorro Rodríguez**

Profesor investigador  
Instituto Tecnológico de Orizaba  
[anmar51@hotmail.com](mailto:anmar51@hotmail.com)



# Modelo de Relaciones Laborales

Víctor Gabriel Rosas Saenz  
Andrea García Valerio

*Las organizaciones, en su afán por lograr sus objetivos estratégicos necesarios (sociales y económicos) y consolidar su destino, deben conjugar de forma armoniosa y altamente eficiente los recursos que tengan a su alcance, incluyendo los humanos, los económicos, los organizacionales y los técnicos, por mencionar algunos.*

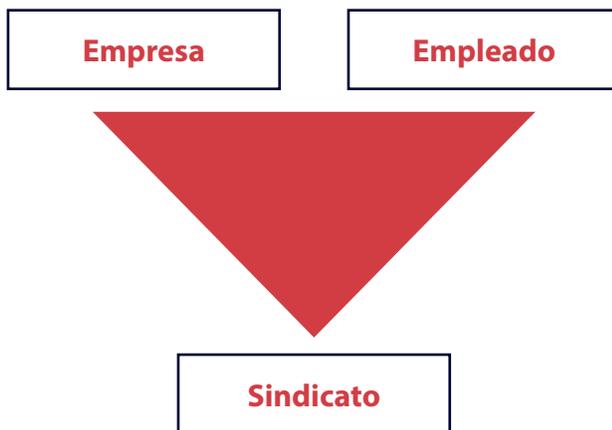
El presente artículo comparte con los lectores una propuesta que aporte valor a quienes se encuentran en la necesidad de contar con un modelo de relaciones laborales, que sume la variable del sindicato y brinde ideas, así como una visión para armonizar los factores de esta relación.

En ese sentido, existen empresas que deben cubrir los requerimientos del mercado en colaboración con su personal y el sindicato. Para que esto pueda llevarse a buen puerto, es necesario desa-



rollar nuevos esquemas que permitan dejar atrás el viejo formato, en el que dos entidades (empresa y sindicato) contienen en un juego de poder para que caminen en forma contundente y conjunta a un destino cierto y benéfico para todos los involucrados.

Para visualizar lo anterior, se presenta un esquema clásico donde se aprecia esta triple hélice en las organizaciones:



A partir de este modelo, surgen dos relaciones que pueden presentarse al interior de las organizaciones.

### 1. Relación fuerte entre empresa y empleados

Se busca que las relaciones con los empleados se desarrollen con el enfoque de “hacer conexión con la gente”, y, en ese sentido, “lograr que la gente haga conexión fuerte con la compañía”. De esta forma, existe una relación que “va en dos vías”; mientras más amplia y mejor sea esta relación, la conexión será más fuerte y, por tanto, las personas comunicarán en forma directa y franca sus necesidades con la empresa, con lo que obtendrán como retribución que ésta transmita en la misma forma los requisitos y necesidades para cumplir con los requerimientos de sus clientes a su personal. De esta forma, obtendrá un esquema de “ganar-ganar”.

Si la relación “empresa-empleado” es fuerte y productiva, “la dependencia de la gente hacia el sindicato es menor y la relación empresa-sindicato es armónica”.

*Los integrantes de una organización serán un reflejo de sus líderes, sean éstos admirados o no*

### 2. Relación intensa empresa-sindicato

Si en algún momento la relación “empresa-empleado” decae, al grado de alcanzar un punto crítico donde de la relación se vea afectada y se pierdan los canales



de comunicación efectivos, entonces, la empresa resulta vulnerable. En este punto, las relaciones se deterioran significativamente y las personas buscarán una figura que los ayude a presentar sus posiciones para ser escuchados.

Si dichas circunstancias continúan, el sindicato comienza a tener más presencia o, si avanzan más, logra establecerse una posición fuerte, en la que los empleados se alejan del diálogo con la empresa y buscan expresarse por medio del sindicato. En este escenario, de no existir reacción por parte de la empresa y permanece sólo como espectador (sin consolidar una presencia proactiva fuerte y definida), la relación de la gente con el sindicato se hace más fuerte (en detrimento de la relación con la empresa), lo que deriva en que en algún momento la organización se sindicaliza o se fortalece sindicalmente, y la compañía tendrá que comenzar o ampliar la relación con el sindicato.

A medida que el sindicato se hace más fuerte, necesitamos pasar más tiempo tratando con ellos y no con la gente.

En los peores escenarios, la comunicación y las relaciones sólo suceden entre la compañía y el sindicato.

A continuación, presentamos algunas propuestas de utilidad para llevar a cabo un modelo de Relaciones Laborales.

## *Características de un buen empresario: Habilidad conceptual, habilidad técnica y habilidad para escuchar y lograr empatía*

### **1. Modelo de relación laboral donde existe una relación fuerte entre el sindicato y empresa**

En este caso, debemos darnos a la tarea de compartir con la otra parte (ya sea que estemos del lado de los empresarios o sindicato) la necesidad de asumir una nueva visión acorde a los tiempos empresariales que enfrentamos; de desarrollar una nueva gama de creencias que haga posible la relación en medio de las circunstancias socioeconómicas que el concierto empresarial actual exige. Conforme a esto, hay que elaborar un replanteamiento que lleve a ambas partes a reconocer la necesidad de iniciar una relación congruente en un escenario de globalización, a partir de considerar que la capacidad de producción debe visualizarse en un continuo aumento destinado a cubrir el mercado nacional e internacional, sin olvidar que debemos trabajar día a día en busca de esquemas de mejora, tanto continua como radical, para ofrecer sistemáticamente mejores ventajas



a los clientes, a los accionistas, a los integrantes de la organización y a la comunidad, con esquemas de un cuidado escrupuloso del medio ambiente.

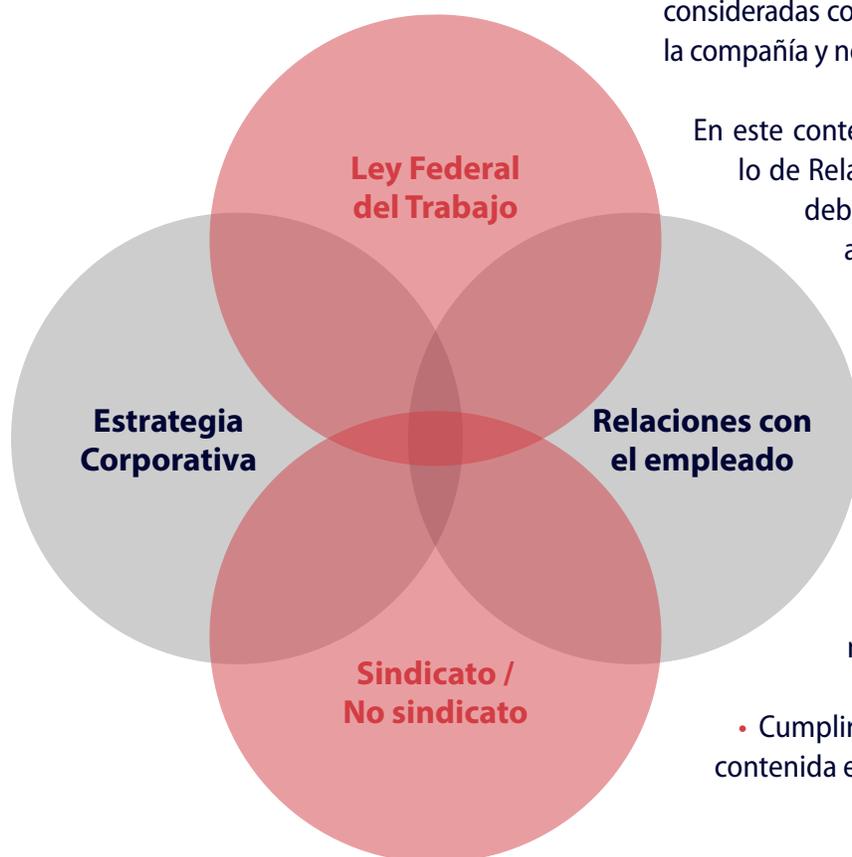
*Nuestras acciones deben encontrarse en el marco de la Ley Federal del Trabajo*

## 2. Comprender la responsabilidad que tenemos como empresarios en un entorno integral

Por lo antes mencionado, es necesario preparar a la gerencia para comprender su esquema integrador, pues es la principal responsable de las relaciones laborales dentro de la organización y, según sus decisiones, de que el contrato y las condiciones de trabajo sean cumplidas adecuadamente; además, representa en primer



término a la compañía ante el personal, así como cualquier expresión, decisión o acción ejecutada hacia el personal, tanto sindicalizado como no sindicalizado, por lo que debemos recordar que sus acciones serán consideradas como si reflejaran la opinión general de la compañía y no de una persona en particular.



En este contexto, se propone el siguiente Modelo de Relaciones Laborales, en el que siempre debemos tener en cuenta que nuestras acciones deben encontrarse en el marco de la Ley Federal del Trabajo, para alinear las relaciones con los empleados por medio de la estrategia corporativa y con una relación armoniosa con el sindicato, en caso de tenerlo.

Es importante tener siempre en mente los Principios de las Relaciones Laborales:

- Cumplir con la política hacia nuestra gente contenida en nuestros valores y principios.

- Habilidad de ejecutar las estrategias de negocio y de mantener operaciones flexibles, eficientes y competitivas.
- Operar conforme a la Ley.

Y los Postulados de las Relaciones Laborales:

- Toda empresa tiene la situación de relaciones de trabajo que se merece.
- A su debido tiempo, los integrantes de una organización serán un reflejo de sus líderes, sean éstos admirados o no.
- A lo que el liderazgo de la organización le pone atención, la gente le dará importancia.
- Todas las soluciones rápidas a problemas pasajeros o recurrentes te darán enormes problemas de trabajo de largo plazo si no se implementa una solución sistemática.
- Todos los individuos pueden contribuir a su máximo potencial y normalmente quieren hacerlo.
- Construir ambientes y relaciones de trabajo superiores con todos los individuos, conduce a lograr o exceder las necesidades o requerimientos del negocio.
- La relación con los empleados es el contexto que les permite o les impide dar lo mejor de ellos cada día.

*Elaborar un replanteamiento que lleve a ambas partes a reconocer la necesidad de iniciar una relación congruente en un escenario de globalización*

Siempre es importante recordar que los empleados deben ser tratados con dignidad y justicia. En caso de no ser así, ellos buscarán corregir o solucionar sus problemas con mecanismos internos o externos y, naturalmente, pueden buscar a una tercera entidad que haga llegar sus requerimientos a la empresa. Por ello, siempre recuerde que un buen empresario debe

tener tres características: Habilidad conceptual para saber hacia dónde se dirige el futuro de la empresa, habilidad técnica para resolver los retos que enfrenta día a día, y habilidad para escuchar y lograr empatía con todos los integrantes de su organización.

---

**Lic. Víctor Gabriel Rosas Saenz**  
 Profesor de la UDLA, D.F.  
 Diplomado en Recursos Humanos  
[victor.g.rosas@hotmail.com](mailto:victor.g.rosas@hotmail.com)

---

**M. en S. H. O. Andrea García Valerio**  
 Directora Médico de Ajedrez Consultores  
 Integrante del Colpamex, A.C.  
[www.colpamex.org](http://www.colpamex.org)  
[ajedrezconsultores@gmail.com](mailto:ajedrezconsultores@gmail.com)

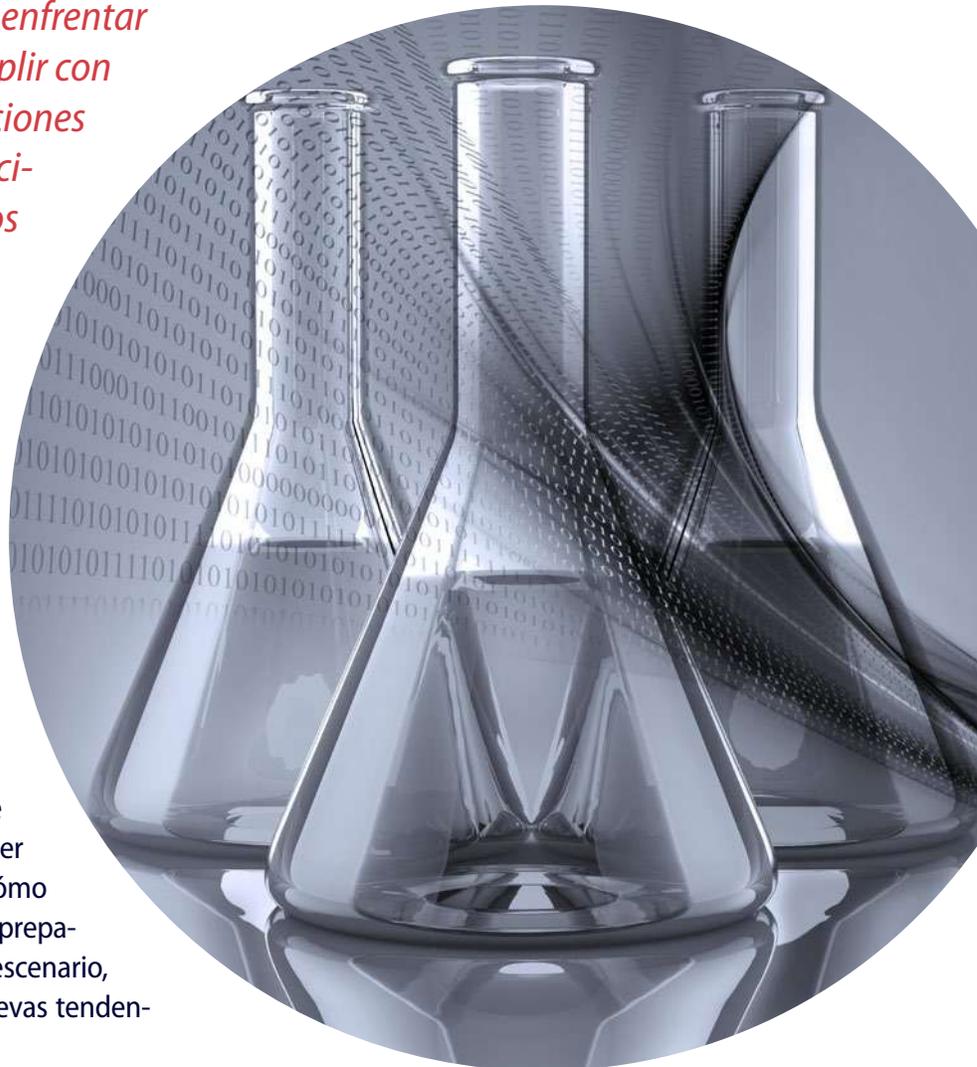


# Ciencia y tecnología: ¿Una realidad distante para las empresas mexicanas?

María Elena Quero Corzo  
Vili Aldebarán Martínez García

*Cuando por fin los emprendedores logramos iniciar nuestra organización, debemos enfrentar nuevos desafíos y trámites, cumplir con normas oficiales, ofrecer prestaciones laborales, buscar personal capacitado, etc. Una vez que nos hemos posicionado y comenzamos a llamar la atención de los clientes, también atraemos la de la competencia, algo que resulta sano, pues ésta nos obliga a desarrollar competitividad.*

Sin embargo, el escenario podría resultar alarmante, e incluso peligroso, si un competidor saca un producto mejor que el nuestro y con él comenzamos a perder parte de nuestros clientes por no tener cómo hacer frente debido a que no estábamos preparados para un reto así. Para prevenir este escenario, es necesario estar al pendiente de las nuevas tenden-



cias del mercado y desarrollar constantemente nuevas mejoras a nuestros productos, así como desarrollar otros nuevos.

La anterior situación es cada vez más frecuente en diversos sectores empresariales. Sin embargo, más allá de permanecer en el campo de las lamentaciones, es importante comprender algunas de sus raíces causales.

### 1. La incapacidad de adaptarnos a un mercado cambiante

Charles Darwin (1809-1882) estableció que: "Las especies que sobreviven no son las más fuertes ni las más rápidas ni las más inteligentes, sino aquellas que se adaptan mejor al cambio". Esta frase debería estar presente en la mente de los empresarios en todo momento, pues de no hacerlo la posibilidad de ser rebasados por la competencia puede ser un duro despertar para el que no estén preparados. Pero, ¿cómo prepararse? Algunas sugerencias interesantes a considerar son:

- a. Permanecer atentos a los avances y desarrollos tecnológicos no sólo en nuestro campo, sino también en los

*Es importante fomentar la investigación y el desarrollo en las organizaciones, y aprender a protegerlos cuando tengamos un avance o una marca*

secundarios de nuestra empresa (es decir, si trabajamos en una industria dedicada a los aceites, además de estar atentos a los avances relacionados con los lubricantes, también debemos estarlo de los "materiales con memoria", que pueden realizar movimientos sin el empleo de piezas móviles).

- b. Implementar procesos que permitan la realización de investigación y desarrollo enfocados a nuestra organización.
- c. Realizar vinculaciones con instituciones (universidades, tecnológicos, centros de investigación, etc.) que permitan desarrollar nuevos procesos, productos o aplicaciones para la organización.



d. Establecer un proceso que fomente la creación de una cultura de innovación en la organización (este punto es relevante, pues en algunas de las empresas de clase mundial con mayor nivel de innovación en productos se ha encontrado que muchas innovaciones no surgen en los laboratorios, sino entre los integrantes de sus diferentes departamentos, quienes al verse incentivados a participar en el proceso de creación de nuevas ideas han realizado aportes valiosos).



de comprarnos, pues han recibido ofertas no sólo más económicas o eficientes, sino que en algunos casos presentan ambas condiciones. Por tanto, es importante recordar que en la actualidad los clientes no son lo que nuestros padres llamaban “clientes de por vida”, y que debemos esforzarnos y trabajar para ofrecer soluciones más competitivas para sus requerimientos.

### **3. Imposibilidad de instrumentar la cuádruple hélice**

En este contexto, es factible que el empresario piense: “¿Por qué debería hacer yo este proceso si existen tantas entidades dedicadas a investigar en el país?”. No obstante, debemos analizar la realidad del país mismo.

## **2. La falta de inversión en actividades de investigación y desarrollo**

De acuerdo con información de Conacyt, en el año 2015 el Gasto en Investigación y Desarrollo Experimental (GIDE) en México llegó a 0.57 % del Producto Interno Bruto (PIB) nacional; muy lejos de la inversión que realizan los países desarrollados que oscila, en los últimos años, entre 2.92%, de Alemania, y el 3.55% de Finlandia (sin necesidad de mencionar que el PIB de estos países es, además, muy superior al nuestro).

Por ello, no es de extrañar que en ocasiones nuestros clientes más leales simplemente dejen

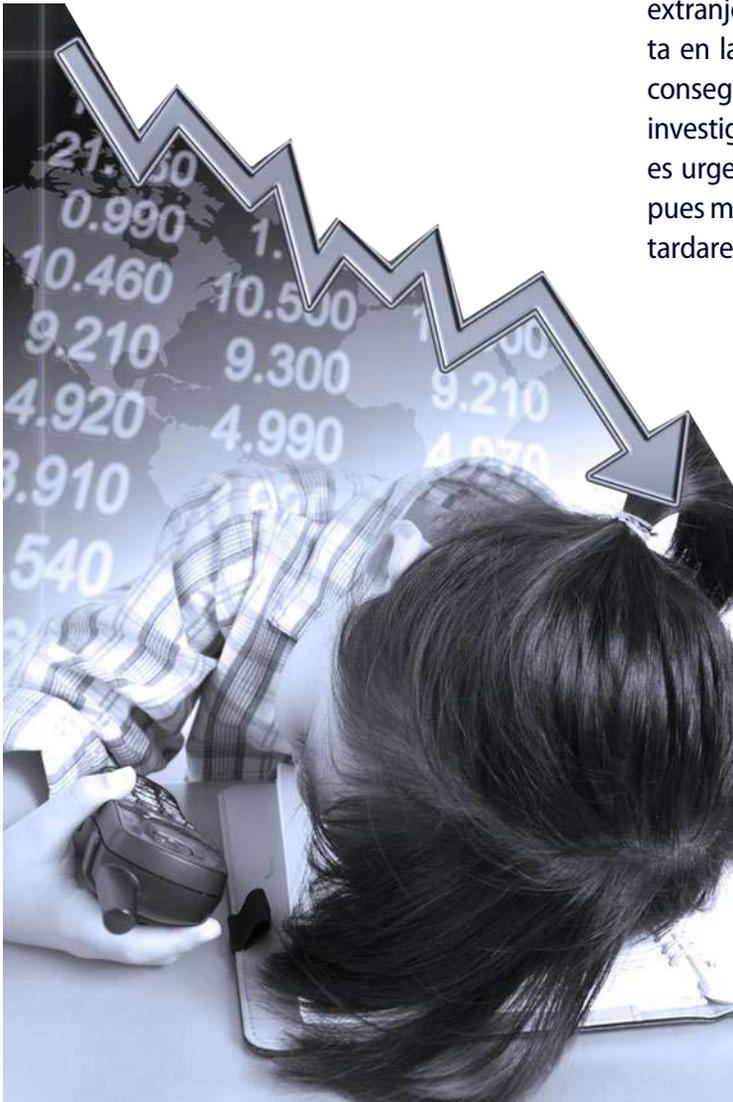
Hasta el momento no ha sido posible implementar el modelo denominado Cuádruple Hélice (industria, gobierno, sociedad y academia), que busca vincular estos cuatro sectores. En cambio, es posible ver una serie de esfuerzos individuales que, si bien son necesarios y útiles, pierden fuerza al carecer del apoyo de los otros sectores, o en ocasiones simplemente se detienen por esa razón o por enfrentarse a una burocracia difícil de vencer.

*El investigador  
no es un ser que viste de bata y se  
recluye en un laboratorio secreto  
en algún lugar recóndito*

En este orden de ideas, es importante que cada sector logre comprender el papel que le corresponde para impulsar al país. Si bien no podemos obligar a los otros sectores a ser proactivos, adop-

temos el compromiso de hacer lo que esté en nuestras manos para contribuir.

Ha llegado el momento de apostar por quienes desean hacer el cambio; por quienes saben que los recursos invertidos hoy serán las respuestas que nos demandará el futuro inmediato; de invertir en nuestra gente, en las jóvenes promesas. Si bien, desde nuestra posición no podemos mover a las otras tres hélices, sí podemos comprometernos y desplazar la hélice que nos corresponde para ponerla en movimiento (recordemos que la palabra *mueve*, pero el ejemplo *arrastra*).



#### 4. Escases de factor humano para responder a las necesidades de investigación y desarrollo

En este sentido y, a partir de cifras de la OCDE, mientras que Finlandia tiene un promedio de 16 investigadores por cada mil trabajadores, México apenas llega a uno por cada mil. Este escenario nos coloca en franca desventaja y está perfectamente ligado con el punto anterior. Si bien existe la necesidad de que cada una de las cuatro hélices se ponga en marcha, no podemos esperar a que otros hagan lo que no hacemos nosotros.

Basta recordar el costo de pagar cada vez que existe la necesidad de contratar a un experto del extranjero que resuelva un problema que nos afecta en la empresa (además de los problemas para conseguirlo). Si bien desarrollar nuestros propios investigadores es un objetivo de mediano plazo, es urgente comenzar a realizarlo lo antes posible, pues mientras más dilatemos nuestra decisión más tardaremos en lograr frutos de ella.

*Mientras que Finlandia tiene un promedio de 16 investigadores por cada mil trabajadores, México apenas llega a uno por cada mil*

Una nota interesante: Déjese de ver al investigador como ese ser que viste de bata y se encuentra recluso en un laboratorio secreto en algún lugar recóndito; más bien, refirámonos a él en términos más genéricos: como una persona capaz de innovar y resolver los problemas que enfrentamos en la organización, una persona con la curiosidad, la capacidad, la metodología y la formación



correcta para brindar soluciones factibles e innovadoras que creen beneficios en múltiples sentidos para la organización.

Un ejemplo es una buena idea en este momento. Suponga que enfrenta problemas de oxidación en su producción, por lo que ha probado una gran cantidad de productos sin obtener resultados. Entonces, decide vincularse con una institución educativa para buscar soluciones, pero se encuentra con que en las escuelas que tiene próximas no hay ninguna con un plan de estudio acorde a su organización. Por tanto, establece un contrato con alguna de ellas para recibir becarios, a quienes enfoca en la resolución del problema en cuestión. De los cinco jóvenes que recibe, uno en particular brinda el resultado que desea, y decide contratarlo. Una vez que es parte de su equipo continúa invirtiendo en su formación para que logre ser un experto en los procesos que usted necesita. Lo apoya en sus estudios, al tiempo que forma de esta manera su propio equipo de investigadores especializados en los requerimientos de su empresa. Verá que muy pronto los frutos serán prometedores.

## 5. Falta de registro de patentes

Una condición que afecta a un gran número de empresarios es la falta de conciencia sobre la necesidad de patentar y proteger desde sus in-

novaciones y procesos hasta sus marcas. Por increíble que parezca, hay personas que no registran sus marcas, y cuando se dan cuenta alguien ajeno a ellos lo ha hecho, e incluso les cobrará regalías si desean “seguir usando su marca”. Por ello, es importante fomentar la investigación y el desarrollo en las organizaciones, y aprender a protegerlos una vez que tengamos un avance o hayamos creado una marca. En este contexto, es posible acudir al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) para solicitar ayuda y orientación.

El presente artículo ha tenido como finalidad compartir con los empresarios algunos puntos de vista acerca de la importancia de crear procesos específicos que coadyuven en el desarrollo de la Ciencia y la Tecnología desde el interior de sus organizaciones; asimismo, ha hecho un llamado a la solidaridad en la medida de sus posibilidades para ayudar a que el modelo de la Cuádruple Hélice sea una realidad en el país. Finalmente, ha pretendido establecer una visión más allá del presente inmediato para evitar que la Ciencia y la Tecnología sean vistas como un factor distante de las empresas en México.

### Referencias

<http://www.conacyt.mx/index.php/comunicacion/comunicados-prensa/566-RECIBIRA-CIENCIA-TECNOLOGIA-E-INNOVACION-INVERSION-DE-91-MIL-650-MDP-DEL-GOBIERNO-FEDERAL-CONACYT>

<http://www.manufactura.mx/industria/2015/07/08/mayor-inversion-para-innovacion-e-investigacion-concamin>

**Mtra. María Elena Quero Corzo**

Presidenta del Capítulo Mérida Colparmex, A.C.

[www.colparmex.org](http://www.colparmex.org)

[mane.qc@gmail.com](mailto:mane.qc@gmail.com)

**Vili Aldebarán Martínez García**

Participante del programa Raíces

Científicas del Concytey

[ajedrezconsultores@hotmail.com](mailto:ajedrezconsultores@hotmail.com)



# Éxito en emprendimiento gremial

Verónica Torres Sandoval

*Convocar a personas a construir una organización sin fines de lucro es, además de desafiante, una magnífica oportunidad para sumar talentos e inteligencias y establecer alianzas que impulsen el desarrollo de sus integrantes y de la sociedad a la que pertenecen.*

El Colegio de Posgraduados en Administración de la República Mexicana, A.C., (Colpamex)<sup>1</sup> es un ejemplo de emprendimiento gremial que ha llevado a una organización, creada hace 16 años, a consolidarse como una asociación sólida y seria que respalda la formación académica de sus miembros. Numerosos especialistas, maestros y doctores en disciplinas administrativas, así como egresados de diversas instituciones educativas mexicanas, han hecho del Colegio una fuente de conocimiento al servicio de la sociedad.

<sup>1</sup> [www.colpamex.org](http://www.colpamex.org)





De izquierda a derecha: C.P. y L.A. Héctor Dávalos, rector de la Universidad Americana de Acapulco, don Juan Sánchez-Navarro, Dr. José Ramón Torres Solís (Fundación del Colpamex, 2000. Archivo histórico).

Las funciones de esta asociación civil son varias y van desde representar a sus afiliados, hasta promover, fortalecer y regular su ejercicio profesional. Así como es importante verificar la formación y experiencia de profesionales en áreas tan sensibles como la salud, en la administración también es vital. Cuando un emprendedor o un empresario contrata los servicios de alguien que estudió un posgrado en Administración, debe tener la certeza de que este especialista podrá guiarle para que sus negocios prosperen, y de que recibirá lo mejor de sus conocimientos y experiencia.

Ya que el quehacer administrativo es un prometedor campo laboral, la oferta de carreras y posgrados en esta área ha crecido notablemente en México por medio de diversas instituciones y en distintas modalidades. De esta forma, contar con una organización que, sin fines de lucro, vea por la legitimidad de la formación académica de quienes se presentan como expertos en administración, es indispensable.

*El Colegio se nutre y  
crece con la entrega de  
reconocidos egresados  
de distintas instituciones  
públicas y privadas de  
toda la República  
Mexicana*

Igualmente, defender los espacios y oportunidades de trabajo y desarrollo profesional de aquellos que estudian un posgrado en administración es una tarea esencial. Si en nuestro país existen personas capaces y comprometidas con la búsqueda de conocimientos de alto nivel, es fundamental propiciar su ocupación en actividades que les permitan aplicar al máximo sus capacidades.

No es de sorprender que el surgimiento de este Colegio tuviera lugar, precisamente, en la UNAM. Fueron egresados y profesores del programa del

Posgrado en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración quienes tuvieron el entusiasmo y empuje para dar inicio a este proyecto.

El fundador y primer Presidente fue el Dr. José Ramón Torres Solís, y distinguidos profesionales le han sucedido: Los doctores Pablo César Martínez, Danilo Díaz Ruíz, Miguel Ángel Reta Martínez, Ricardo Varela Juárez, Martín Abreu Beristain, José Vili Martínez y el maestro Fernando Pérez Peña Campos. Todos ellos han sabido, en su oportunidad como presidentes del colegio, hacerse de la compañía y apoyo de destacados especialistas que han dado continuidad a esta organización.

Colpamex sesionó por primera vez en el año 2000 en el recinto de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México. El padrino de ese evento fue don Juan Sánchez-Navarro y Peón. Desde entonces, el Colegio se nutre y crece con la entrega de recono-



De izquierda a derecha: Mtro. José Silvestre Méndez Morales, FCA, UNAM. Don Adrián Mora Aguilar, rector de la Universidad ISEC. C.P. y L.A. Héctor Dávalos, rector de la Universidad Americana de Acapulco. Dr. Rudy Sandoval, vicepresidente de la Universidad de Texas. Don Juan Sánchez-Navarro. Dra. María de Luz Paniagua Giménez, directora de la ESCA, IPN. Dr. José Ramón Torres Solís y Dr. Pedro Solís (Fundación del Colpamex, 2000. Archivo histórico).

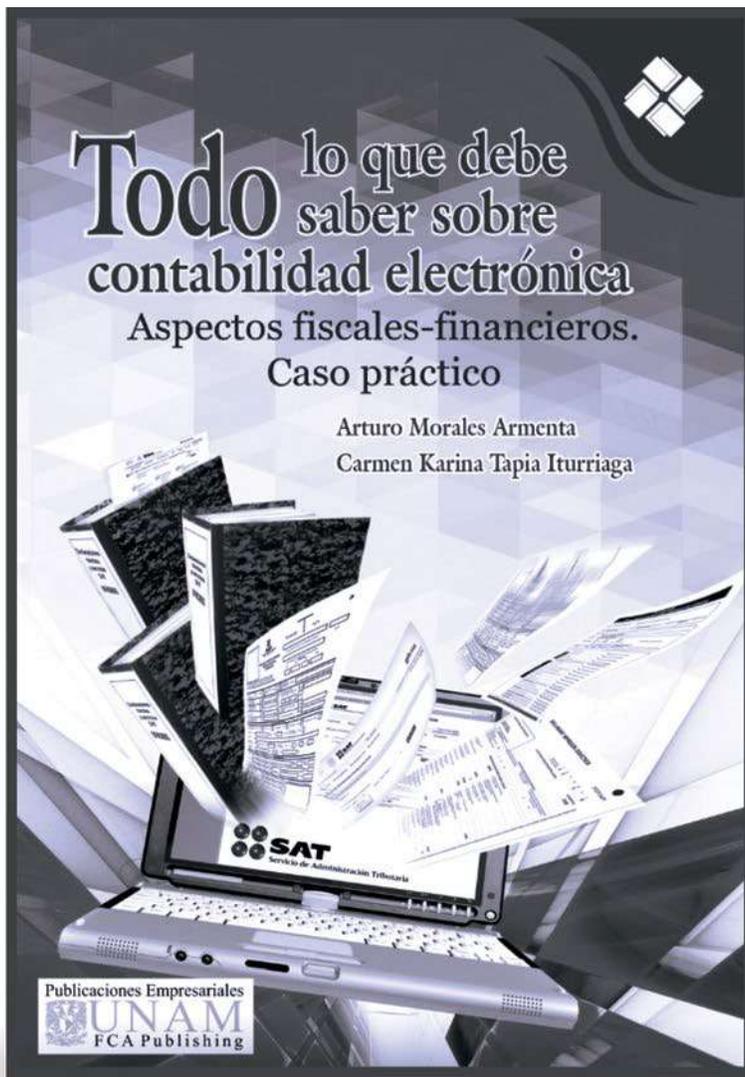
cidos egresados de distintas instituciones públicas y privadas de toda la República Mexicana; realiza anualmente su congreso internacional y otorga importantes reconocimientos a la investigación, al mérito universitario y al mérito empresarial. Además de su intensa actividad editorial, cuenta con digna presencia en diversos estados como Baja California, Chiapas, Veracruz y Yucatán. El símbolo de esta organización —diseñado por el Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía (QEPD), académico de la FCA, UNAM— es una tríada que representa las características de quienes constituyen esta organización: razón, honor y pasión.

*Si un emprendedor o empresario contrata a alguien que estudió un posgrado en Administración, debe tener la certeza de que podrá guiarle en pos de sus negocios*

Sin duda, el mayor legado del Colegio es el compromiso que tiene con la sociedad y, de manera muy particular, la clara visión de construir para todos aquellos que en este momento contemplan la idea de estudiar una especialidad, una maestría o un doctorado en las diversas disciplinas administrativas y dar lo mejor de sí mismos a su país. Así, la filosofía de Colpamex queda expresada en su lema: “Administración para la grandeza de México”.

---

**Mtra. Verónica Torres Sandoval**  
Profesora FCA, UNAM  
v@unam.mx



Publicaciones Empresariales  
 **UNAM**  
FCA Publishing

## Librería Electrónica

---

Este libro presenta de manera teórica-práctica el tratamiento fiscal y contable de la contabilidad electrónica, dividido en 10 capítulos que contemplan los siguientes temas: contabilidad financiera aplicando las NIF, integración de la contabilidad, requisitos de los registros o asientos contables, mis cuentas, buzón tributario, revisiones y notificaciones electrónicas, y un caso práctico.

---

Disponible en

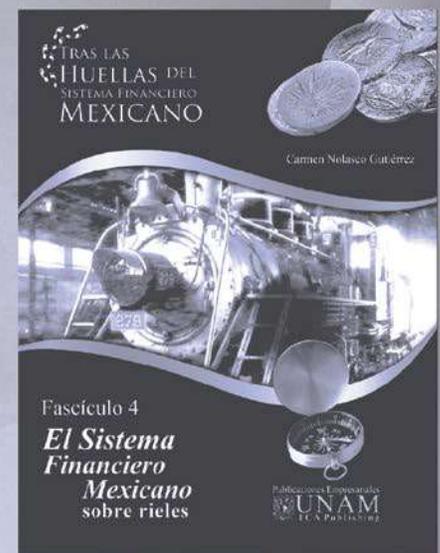
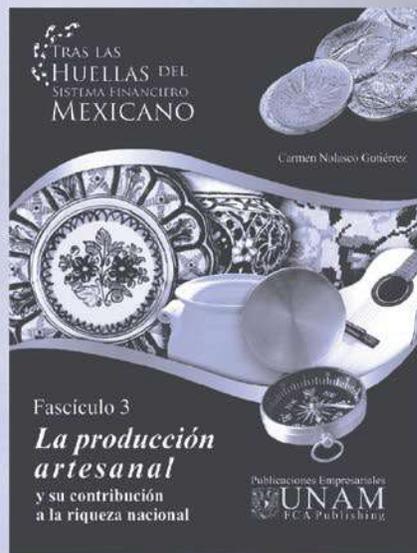
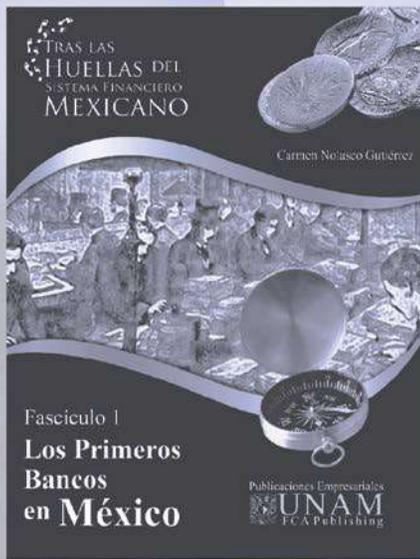
**FORMATO  
IMPRESO**

**FORMATO  
ELECTRÓNICO**

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

Librería electrónica de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Tel.: 56161355 / 56167755, e-mail: [publishing@fca.unam.mx](mailto:publishing@fca.unam.mx)

# TRAS LAS HUELLAS DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO



Uno de los aspectos de la historia de México que ha sido menos explorado es aquel que se refiere a su sistema financiero. En la Facultad de Contaduría y Administración, lugar donde el fenómeno financiero es el centro de la atención de investigadores, profesores y estudiantes se está consciente de la importancia que tiene su conocimiento, no solamente de lo que ocurre en el día de hoy, sino que es producto de una historia que proviene de siglos atrás y que es necesario conocer. Por ello presentamos los primeros cuatro fascículos de la serie titulada *Tras las huellas del Sistema Financiero Mexicano* cuya intención es hacer que todos los que se interesan por la historia de México puedan reflexionar sobre los acontecimientos políticos y financieros del país.

Publicaciones Empresariales  
**UNAM**  
FCA Publishing

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

Librería electrónica de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Tel.: 56161355 / 56167755, e-mail: [publishing@fca.unam.mx](mailto:publishing@fca.unam.mx)

# Chicharrón de Habanero: Un negocio picante

Fernando Pérez Peña Campos

*“Comprometerte en cuerpo, corazón y mente para obtener la victoria”, con esa frase inicia la entrevista a la Lic. Renata Zentella Santillán, emprendedora y actual directora de la empresa exitosa Meliora S. de RL. de C.V. Para ponernos en contexto, comentaré primero un poco del origen del chile habanero y su trayecto hacia México.*

Existen estudios que señalan su origen en una extensa área ubicada entre Brasil, Bolivia, Paraguay y Argentina. En esa región, se observa la mayor distribución de especies silvestres en el mundo. Emigró de esta zona para llegar a Cuba y, posteriormente, fue llevado a la Península de Yucatán (esta hipótesis se refuerza al comprobar que el chile habanero no tiene nombre maya), donde actualmente se encuentra distribuido por toda la península.





## Renata, ¿cómo nace el Chicharrón de Habanero?

Nace del deseo de hacer “algo” picoso y diferente para mi familia, pues somos amantes de la comida mexicana y con sazón picoso. En una ocasión, estaba friendo habanero con diferentes condimentos y por una distracción se pasó de tueste; sin embargo, su color y aroma se percibían atractivos, por lo que nos animamos a probar los trocitos y descubrimos que su sabor era delicioso y que además tronaban como chicharrón. ¡Quedamos fascinados con el sabor! Repetí y perfeccioné su elaboración hasta lograr que el sabor siempre fuera el mismo, bueno, lo que cambia un poco es el grado de picor según el chile, pues hay unos pican más que otros.

## ¿Cómo inicia el negocio?

En una fiesta, la mamá de uno de los amigos de mi hijo probó el chicharrón de habanero e invitó a los demás, comentándoles que estaba muy sabroso y, bueno, les encantó el sabor por lo que después me pe-

dían que les preparara para sus eventos. Un día una amiga en un arranque de hilaridad me dijo: “¡Está buenísimo; véndelo en frascos!”. Lo que coincidió con una beca de la fundación ADO para participar en un programa de emprendedores en la fundación

ProEmpleo que acepté de inmediato.

Me dije: “¡De aquí soy!”, pues nada es “casualidad”, sino causalidad, ya que soy una persona que le gusta aprender, investigar e innovar.

*Es posible aprobar los trámites correspondientes si se cumple con cada documento y actividad solicitada por las diferentes entidades*

**Ahora que inicias la venta en mayor escala, ¿cuáles han sido las principales barreras que te has encontrado?**

El tiempo, pues no sólo soy emprendedora y una apasionada para hacer realidad mis sueños, sino que también soy madre de dos maravillosos hijos, esposa y ama de casa, por lo que distribuir mis espacios para dedicar a cada quien y a cada cosa un tiempo de calidad, no es fácil. Sin embargo, al final logro estirar mi día al máximo, aunque no evito terminar cansada y contenta por lo que he avanzado. Otras barreras importantes han sido los trámites para registrar el

producto, obtener los permisos para usar el distintivo hecho en México, patentar la fórmula, acreditar la marca, el estudio de valor nutricional... te he de decir que no son de un día para otro, pero sí es posible aprobarlos si se cumple con cada documento y actividad solicitada por las diferentes entidades. De hecho, ya cuento con estos registros.

### ¿Involucraste a tu familia?

¡Claro que la involucré! Es uno de los factores esenciales de la existencia del producto. Hasta la fecha, mis hijos me dan muchas sugerencias de cómo comerlos, venderlos y me animan mucho a seguir adelante con el proyecto. Son vitales sus comentarios por lo que los he llevado a cabo y han sido del agrado de mis clientes.

### ¿Qué sentido tiene usar las palabras “Hecho en México”?

Para mí, y creo que para la mayoría de los mexicanos, es muy importante presentar al mundo productos hechos en México y mostrar que son de gran calidad. También es una forma de fortalecer el mercado interno y, por lo tanto, la economía de México. ¡Los invito a consumir productos mexicanos! En mi caso, es un orgullo que en la etiqueta del empaque del Chicharrón de habanero se indique “Hecho en México”, y espero que en el futuro, cuando el producto sea conocido en otros países, muchos paisanos compartan este sentimiento.

### ¿Te consideras nacionalista?

Sí, me considero nacionalista, amo mis raíces y mi país. Aquí nací y quiero dejar un legado que aporte

bienestar y sabor a este gran país: México. Pienso que aportar mediante el trabajo y las alianzas comerciales con proveedores y distribuidores, seguro será una contribución a mi país.

### ¿Existe apoyo para emprendedores?

Claro que sí, hay fundaciones como ProEmpleo, en las que te asesoran respecto de lo que debes hacer, es decir, te dan los lineamientos, regulaciones, normas de calidad a cumplir, etc., pero principalmente guían para que valores si realmente es rentable tu producto o servicio. También hacen que te des cuenta del compromiso que tienes como emprendedor y midas la conveniencia en seguir, y que al final quedes convencido de qué quieres realmente. Lo principal es creer en tu proyecto y ser perseverante.



### ¿Cuál ha sido el medio publicitario que has utilizado para dar a conocer tu producto?

Ha sido cada persona que ha probado el Chicharrón de Habanero, es decir, de “boca en boca”, pues quien lo prueba, lo recomienda a sus amigos y familiares. El mercado funciona como una red social. Por cierto, te comento que he incursionado en Facebook con el nombre de “Chicharrón de Habanero” y en Twitter como “@melioragourmet”. No obstante, para dar a conocer un producto como éste, lo mejor es que lo prueben para degustarlo y enamorarse del chicharrón de habanero.

### ¿El insumo principal, el chile habanero, es importado de China?

¡No, es traído de Yucatán! El término *capsicum chinense*, su nombre científico, crea algo de confusión

# Meliora

## Phicharrón de Habanero



®

entre las personas, pero te comento que ese término le fue otorgado por Nikolaus Joseph von Jacquin (1727-1817), un botánico holandés, quien erróneamente nombró así a la especie en 1776, porque creía que se había originado en China. Actualmente, existen varios invernaderos en San Luis Potosí, pero el producto que utilizo es principalmente de la península de Yucatán.

**¿Cómo es el mercado del chile habanero?**  
**¿Siempre hay?**

Los principales factores que determinan la producción del chile habanero son la precipitación, que es la más determinante y demandante, principalmente cuando está en la etapa de floración, fructificación y llenado de fruto, y la temperatura, pues no tolera menos de 15°, que pueden darse en enero y febrero. En agosto, septiembre y parte de octubre, sube el precio por las temporadas de lluvia

debido a que en algunas ocasiones se echa a perder el chile por tanta lluvia y escasea.

**¿Cómo consideras la calidad de tu producto?**

Es un producto gourmet, porque todos sus ingredientes son de primera calidad. Siempre selecciono el mejor chile habanero, de lo contrario el producto terminado no tendría la consistencia adecuada.



## ¿Cuáles son tus planes a corto plazo?

Tener una deshidratadora solar para 50 kilos, explorar otros mercados y empezar con proyectos para contar con una nave industrial que permita incluir maquinaria para una mayor producción de Chicharrón de Habanero.

## ¿Qué frase te inspira?

Hay varias. La primera es: "Cree en lo que crees con todo tu ser". Considero que nadie ni nada te debe hacer cambiar de opinión, porque los sueños nos dan alas para volar. La segunda, una especie de continuación es: "Sé humilde para admitir tus errores, inteligente para aprender de ellos y maduro para corregirlos".

Reconocer tus errores y admitirlos es una herramienta para el crecimiento de tu proyecto vital, de lo con-



trario se podría ir a la ruina todo el trabajo que has logrado.

Otra frase igual de importante es: "Comprometerte en cuerpo, corazón y mente para así obtener la victoria". Esta frase es de Vince Lombardi, un entrenador de fútbol americano, y la tomé para mi trabajo del día a día.

## ¿Cuál es tu mayor satisfacción?

La que obtengo cuando nuevos clientes prueban el Chicharrón de Habanero y quedan fascinados. ¡Les encanta porque se dan la oportunidad de descubrir una forma diferente de disfrutar y saborear el chile habanero!

## Gracias por compartir tu experiencia Renata, ¿quieres agregar algo?

Sí, quiero dar las gracias a la revista *Emprendedores* por la labor que realiza al difundir los conocimientos y herramientas necesarios para los negocios y, ¡principalmente! las experiencias de gente que materializa sus sueños. Por último, los invito a visitar mi página: [www.me-lioranatural.com](http://www.me-lioranatural.com)

Muchas gracias a la Lic. Renata Zentella Santillán por compartir con nuestros lectores su experiencia.

---

**M.A. Fernando Pérez Peña Campos**  
Presidente Nacional del Colpamex, A.C.  
[www.colpamex.org](http://www.colpamex.org)  
Profesor de la UDLA, D.F.  
Diplomado en Recursos Humanos  
[fernando\\_perz@yahoo.com.mx](mailto:fernando_perz@yahoo.com.mx)



# Un emprendedor por casualidad

Belén Guadalupe Muñoz Romero

*La gran pasión deportiva que ha tenido desde pequeño Sergio Olvera, Ingeniero Químico y Maestro en Administración por la UNAM, ha sido el squash, por lo que frecuentó diversos clubes deportivos para practicarlo. En una de esas visitas, y por un suceso inesperado, comenzó con la venta de raquetas y accesorios para este deporte. A lo largo de esta entrevista, conoceremos el nacimiento de la marca Squash Store<sup>®</sup>.*

## ¿Por qué Squash Store?

Como su nombre en inglés lo indica, se trata de una tienda de artículos para squash. La idea de crear la marca surgió de la necesidad de comprar artículos en una tienda especializada en este deporte, pues en México las pocas tiendas que lo eran se encontraban físicamente en clubes de squash. Por otra parte, busqué que el nombre fuera corto, sencillo y fácil de identificar. Como logo, se eligió algo representativo del deporte, y qué mejor que una raqueta de squash.



Sergio Olvera. Foto: Belén Gpe. Muñoz Romero

## ¿Cómo surgió la idea de iniciar tu propio negocio?

Surgió en diciembre de 2007. Yo diría que fue por casualidad, ya que, después de comprar unas raquetas para mi uso personal, al verlas algunos compañeros del club deportivo al que asistía me ofrecieron comprarlas, y yo accedí. Al poco rato, se acercó otro amigo y me pidió otra raqueta. Entonces identifiqué esas actitudes como una oportunidad de negocio. Por esas fechas (2008), mi entrenador distribuía unas raquetas alemanas, por lo que se convirtió en mi primer proveedor. Así fue como, poco a poco, fui adentrándome en el mercado. En los inicios, la venta era directa con el cliente en las canchas de squash a las que asistía a jugar o en los torneos que se realizaban alrededor del área metropolitana, inclusive en el interior de la República Mexicana.

Posteriormente, con la finalidad de llegar a más clientes, decidí incursionar en la venta de los productos a través de plataformas de comercio electrónico, como Mercadolibre y Segundamano. Al ver una buena aceptación, en un intento por bajar los gastos y con la finalidad de no pagar comisiones al sitio, decidí crear mi propia página web.

## ¿Contabas con el capital necesario para iniciar?

Realmente no, de hecho mi inversión inicial fueron dos raquetas y con las ganancias de su venta y un préstamo familiar compré más productos. Luego de reinvertir la utilidad, aumenté mi inventario para, entonces, comenzar de manera oficial el negocio.

Posteriormente, cuando tomé la decisión de impulsar la tienda, me vi en la necesidad de asociarme con una persona con experiencia en el diseño de páginas web.



Fuente: Squash Store, captura de pantalla tienda en línea.

*Ofrecemos al cliente un servicio de calidad y satisfacción garantizada, porque sin necesidad de salir de su casa u oficina él hace el pedido y, recibe el producto en su domicilio*

Adicionalmente, a lo largo de este tiempo hemos establecido relaciones estratégicas con diferentes proveedores y clubes de squash, lo que nos ha permitido seguir posicionándonos como marca y, sobre todo, como tienda especializada.

## ¿Cuál es tu proceso de contacto y entrega con el consumidor?

El contacto inicia por medio de nuestro portal ([www.squashstore.com.mx](http://www.squashstore.com.mx)), y puede ser de dos maneras: a través del formulario de contacto o bien en el carrito de compras. En el formulario, el cliente ingresa sus datos de contacto y su pregunta. En ese momento, el sistema en automático nos hace llegar un correo con la pregunta y los datos del cliente. Posterior a eso, se da respuesta por correo electrónico o bien vía telefónica.

La segunda forma es por medio del carrito de compras: luego de que el consumidor se ha registrado, creado su nombre de usuario y contraseña, puede

seleccionar los productos y agregarlos a su carrito de compra. Terminada la selección de productos, procede a finalizar su compra mediante el pago correspondiente. En ese momento, se genera el pedido.

Recibimos el pedido en nuestra plataforma y lo preparamos. La mayor parte de las ocasiones nuestros proveedores envían el artículo de forma directa, para aminorar los gastos y reducir la logística. Se le avisa al cliente que el producto va en camino y se le da un número de rastreo, para que lo siga por medio de la página del servicio de paquetería. Según el tipo de pedido y la zona, el consumidor recibe el producto en un lapso no mayor a 5 días.

### ¿Qué te diferencia de tus competidores?

Primero, los productos, pues ofrecemos al cliente una amplia variedad de artículos deportivos específicos para una actividad, en este caso el squash, que difícilmente se encuentran en tiendas deportivas. Más que un producto, le ofrecemos al cliente un servicio de calidad y satisfacción garantizada, porque sin necesidad de salir de su casa u oficina él hace el pedido y, según su ubicación, recibe el producto en su domicilio.

*Buscamos ser promotores del deporte; crecer nuestro mercado a más disciplinas, y pasar de una tienda especializada en squash a una especializada en deportes de raqueta*

### ¿Cuán lejos ha llegado tu marca y qué sientes que te falta por lograr?

Actualmente, Squash Store® es una marca registrada y la tienda es reconocida en el nivel mundial, pues su presencia en Internet y en redes sociales facilita el

acceso en cualquier parte del mundo. Hemos patrocinado desde torneos locales hasta torneos internacionales. Recientemente, hemos sido patrocinadores de la Liga de Clubes de Buenos Aires, Argentina.

Squash Store® participa activamente en torneos, eventos deportivos, sociales y culturales; lo hacemos como patrocinadores, con la idea de que la marca y nuestros productos se conozcan.

Logramos traer a México (en dos ocasiones, 2013 y 2015) a la jugadora de squash número uno del mundo, Nicol David, quien dio una exhibición. En 2012, organizamos un torneo internacional con 16 jugadoras de alto nivel, denominado *Mexican Open 2012*, en el que se disputó una bolsa de \$15,000 USD.



Fuente: Professional Squash Association (PSA).

En México, fuimos parte de la campaña “Squash 2020, Back the bid”, que buscó impulsar al squash para que se incluyera en los Juegos Olímpicos de 2020. Lamentablemente, el squash no fue seleccionado como deporte olímpico, pero mundialmente continúa el trabajo al respecto.

Nos falta mucho por lograr, pues más que una tienda de squash, buscamos ser promotores del deporte; crecer nuestro mercado a más disciplinas, y pasar de una tienda especializada en squash a una especializada en deportes de raqueta.

### ¿Es complicado llevar tu vida profesional y la de emprendedor?

Sí es complicado, pero no imposible, ya que la idea del negocio es manejarlo por medio de Internet, y esto es automatizado, no es tan difícil, pues muchas veces sólo hay que reenviar el pedido y solicitar a los proveedores que lo surtan. En ocasiones, hay que atender llamadas de los clientes, pero en su mayoría el contacto es vía electrónica.

Dado que Internet es una plataforma para iniciarse en el ámbito de los negocios, decidí crear una tienda en línea porque es más económico y es fácil de gestionar.

### ¿Cuál fue tu mayor reto?

Todas las etapas por las que pasas cuando emprendes son un reto; sin embargo, creo que el mayor fue posicionarme y darme a conocer, lo que me tomó bastante tiempo, pues se me ubicaba como jugador, y no como Squash Store®. Tomó tiempo para que conocieran la tienda como lo que ahora es.

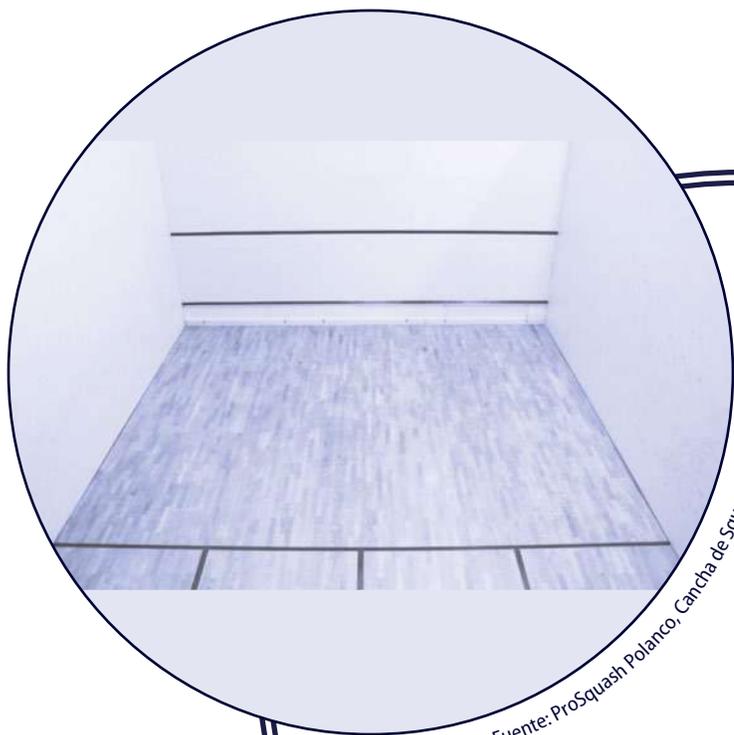
### ¿Qué le recomiendo a alguien que quiera emprender un negocio?

Que no tenga miedo, que se atreva a arriesgarse. Si tiene una buena idea y conoce el mercado, que no le qupa la menor duda de que puede triunfar. La clave está en arriesgarse a dar el primer paso y salir de la zona de confort.

Adicionalmente, le recomendaría que viera todas las ventajas que ofrecen las redes sociales, plataformas de comercio electrónico e internet.

Nos despedimos del Mtro. Sergio Olvera con la seguridad de que pronto compartirá con nosotros nuevos logros.





### ¿Sabías que...?

Los inicios del Squash surgieron en la prisión Fleet, en Londres, donde los presos se ejercitaban golpeando una pelota contra alguna de las muchas paredes. Por alguna razón, este movimiento deportivo llegó a los colegios ingleses donde, alrededor de 1830, en el Colegio de Harrow nació el Squash. Fue hasta 1864 cuando lo declaran oficialmente un deporte junto con la creación de las primeras cuatro canchas.

Su popularidad se extendió rápidamente en Estados Unidos y Canadá. En México, se considera una actividad muy importante en el sector amateur y profesional, pues se cuenta con importantes jóvenes figuras que destacan en el nivel internacional.

### ¿Qué es el Squash?

Es un deporte para el que se necesita al menos dos personas (o cuatro en modalidad dobles); se emplea raquetas ligeras, una pelota de goma y una cancha de cuatro paredes, donde los rivales buscan evitar que la pelota bote dos veces consecutivas en el suelo.

El squash es uno de los deportes más rápidos, por lo que su práctica requiere tener una buena condición física y reflejos superiores. En 2006, *Forbes Magazine* publicó que el squash era el deporte más saludable, por encima de deportes como la natación, el remo, el basquetbol y el ciclismo.

### ¿Qué se necesita para jugar squash?

Se necesita de al menos dos raquetas, una pelota y una cancha. Las medidas oficiales de una cancha de squash son las siguientes:

1. Largo 9.75 m
2. Ancho 6.40 m
3. Altura del frontis 4.57 m

**Lic. Belén Guadalupe Muñoz Romero**

Becaria del Programa de Maestría en Administración de Organizaciones  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
belen.munoz@comunidad.unam.mx

# ¿Por qué un líder debe obtener resultados?

Alejandro Chirino Sierra

*Hace más de dos años, durante una conferencia, cuyo tema era el líder, me hicieron el siguiente cuestionamiento: Si un líder no obtiene resultados, ¿se deja de creer en él? Aunque bien podría considerarse una pregunta de rutina, la respuesta encierra, en el fondo, la esencia del líder y la práctica de su liderazgo.*

Existen muchos textos que abordan el tema del líder y los estilos de liderazgo, todos con argumentación extensa que no deja duda acerca del tópico. Tal es el caso de la Organización Latinoamericana de Administración (OLA), y su Consejo Iberoamericano de Administración (Cipad), que promueven el espíritu del líder, su formación y la forma de ejercer su liderazgo por medio de documentos, como los "Principios para una educación responsable en gestión", "Carta sobre el líder prospectivo", "Carta sobre el futuro que queremos" y la Conferencia Iberoamericana de Administración sobre: interculturalidad, administración y desarrollo humano, medio ambiente y sustentabilidad, género y equidad, gerontología, discapacidad y Pacto Mundial.



Sin embargo, en estas páginas, exploraremos estos aspectos desde un enfoque que parte del quehacer cotidiano, en el que se experimentan las sensaciones más comunes en el día a día del líder.

Hablaremos, pues, del individuo, de la persona, de quien tiene contacto con los integrantes de una organización y con quienes están al frente de ella o asumen las responsabilidad, dadas las características, de sacar adelante procesos, programas y retos.



Una vez conceptualizado el líder y el liderazgo, recordemos que cada individuo tiene en su ADN el gen de líder, que puede emerger o no de acuerdo con la circunstancia que lo amerite, ya sea ocasional o cotidianamente, a través del tiempo hasta consolidarse.

Durante este proceso de formación y expresión del líder, existen diferentes facetas con las que convive a cada momento para ejercer su liderazgo. A continuación, se describen para nuestros lectores de forma sencilla.

*El líder, al encontrar un equilibrio sistémico en su accionar, logrará establecer un estilo de liderazgo con el que dará cobertura, cumplimiento y resultados a los requerimientos de quienes participan en la organización*

Un buen inicio es definir la conceptualización de líder: Es aquel individuo que, por sus características y comportamiento, se distingue de los demás, ya sea en forma permanente o espontánea. El líder busca innovar y crear de manera constante; transmite su energía y espíritu a los demás con la misma intensidad con que las concibe, además de ponerlas en práctica para provocar el cambio, a partir de valorarlo como una oportunidad. A esta práctica desarrollada por el líder, la llamaremos liderazgo.

## Información

Un líder debe estar bien informado de lo que sucede, tanto en el interior como en el exterior de su organización, con la finalidad de tener un panorama amplio que le permita tomar decisiones adecuadas al detectar errores, corregirlos y, sobre todo, observar que dichas correcciones sean de raíz y no cosméticas. Para recolectar información, el líder debe hacer preguntas que, en la mayoría de los casos, son incómodas pero necesarias, pues proporcionan datos depurados o con calidad, que aportan ideas con las que se generará el aprendizaje que impulse la resiliencia o sensibilidad para aceptar el cambio requerido en quienes conforman la organización.

## Toma de decisiones

La toma de decisiones aún ocupa un lugar preponderante en la cotidianidad del líder, y determinará su estilo de liderazgo, pues los problemas actuales generalmente son originados por los resultados de decisiones anteriores, lo que provoca una dinámica

natural y constante en la organización. Ante esto, es significativo destacar que este proceso forma, como otros, parte del aprendizaje permanente en una organización que, de llevarlo a cabo, señala la dirección a seguir para obtener la calidad integral a la que se aspira.

## Cambio

Como se ha comentado, el proceso de toma de decisiones genera un cambio con base en el aprendizaje. En la actualidad, gracias a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), entre otros fenómenos, se vislumbra la era de la inteligencia, en la que tanto la tecnología como los contenidos transmitidos por ella en tiempo real son de calidad, para optimizar así la toma de decisiones.

Lo anterior puede observarse en los procesos que intervienen para desarrollar la productividad y competitividad que impactan en la organización y en su entorno, lo que legitima los intereses del líder y de quienes intervienen en el proceso de toma de decisiones en beneficio de la organización.

## Creatividad

Las decisiones que toma el líder con la finalidad de alcanzar los objetivos de una organización tienen que caracterizarse, principalmente, por una carga importante de creatividad, desarrollada a partir de su capacidad de observar lo que otros no pueden, por su audacia ante las circunstancias, por su cálculo de riesgos, y

por su demostración de tenacidad y el reconocimiento —en la organización de la que es responsable— de aquello que no es susceptible de cambio.

## Innovación

La innovación construida por un líder es la mística que transmite a la organización, basada en su conocimiento, experiencia y autoconfianza. Esto abonará al fortalecimiento del espíritu y actividad creativa, y permitirá que con su capacidad de maniobra dirija el entusiasmo de su equipo; asimismo, podrá identificar el momento en el que impulsará el cambio en la organización, siempre con la mentalidad abierta y alerta, con sentido preventivo.

## Valores, cantera y servicio

El líder debe de proponer valores y propiciar un ambiente de aprendizaje, de crecimiento personal, de ética y sentido sustentable, que estimule la expresión del talento de los que integran la organización. Por otro lado, tiene que fomentar la cantera de donde emergerán los futuros líderes, quienes deberán tener claridad acerca de su rol: estar al servicio de aquellos que los rodean, ser humanistas, predicar con el ejemplo y, en consecuencia, ejercer su autoridad.

## Autoridad

Para ejercer la autoridad, el líder tiene que, entre otras cosas, conocer cómo:

1. Estimular, a quienes lo rodean y/o forman parte de su equipo, a seguir sus indicaciones e iniciativas.
2. Obtener la credibilidad que legitime su autoridad para ejercer sus iniciativas.
3. Trabajar su distancia social, dentro de la organiza-



ción, por medio de las recomendaciones que a continuación enlistamos:

- a. Involucrarse en el(los) proceso(s), ya sea participando o realizando el trabajo.
  - b. Dirigirse a los subordinados por su nombre de pila.
  - c. Desarrollar la política de mantener la puerta de su despacho abierta para atender inquietudes de los integrantes de la organización, además de explorar los momentos idóneos para compartir alimentos y transporte, entre otros puntos.
4. Resolver, favorablemente, las confrontaciones o desacuerdos en las que sus indicaciones son ignoradas o cuestionadas.

## Desarrollar equipos

Integrar equipos y desarrollarlos para alcanzar objetivos y encontrar oportunidades en beneficio de la organización y, en consecuencia, de quienes participan en ella. Ésta es una de las actividades que el líder debe realizar, pero que además puede disfrutar plenamente, pues tiene la oportunidad de poner en práctica todas las facetas que se han mencionado en esta aproximación. Es en la integración y desarrollo del equipo donde

pone a prueba su liderazgo, además de provocar el cambio si lo percibe como una oportunidad de crecimiento integral para la organización y para quienes la conforman.



## Tendencias a tomar en cuenta por el líder para ejercer su liderazgo

Si bien los tópicos que se tratan en este bloque de tendencias de alguna manera eran cubiertos, de forma incipiente o implícita, por el quehacer del líder y sus diversos estilos de liderazgo, hoy por hoy esos temas cobran relevante independencia en el acontecer cotidiano, y ocupan un lugar preponderante en las organizaciones donde el líder ejerce su liderazgo. Por esa razón, se considera interesante y necesario mencionar hacia dónde tiene que dirigir su atención para no ser rebasado por las circunstancias que experimentan las organizaciones actuales, sin olvidar que el perfil humanista (ayudar a ser lo que se quiere ser) del líder y su liderazgo es la característica con un rol sobresaliente en el ejercicio de las tendencias que se refieren a continuación.

*Las decisiones que toma el líder con la finalidad de alcanzar los objetivos de una organización tienen que caracterizarse, principalmente, por una carga importante de creatividad*

## Desarrollo humano

Si bien esta tendencia es observada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en lo que corresponde al líder, ocupa un papel esencial, pues debe implementar mecanismos que lo mantengan actualizado acerca del estatus de quienes participan en la organización en

los siguientes renglones: salud, vivienda y educación, elementos que, de ser cubiertos, desarrollarán la capacidad de elegir. De cumplirse lo anterior, se estimulará la motivación y sentido de pertenencia de los colaboradores, redimensionando consistentemente el rendimiento productivo y competitivo que se experimente en las organizaciones.

## Sustentabilidad

Es otra tendencia que el líder debe tomar en cuenta y promover en las organizaciones, pues dentro de sus actividades están, implícita y explícitamente, las recomendaciones y acciones adecuadas para propiciar la cultura de sustentabilidad dentro y fuera de la organización. La idea esencial es garantizar que las generaciones futuras disfruten de los beneficios que se tienen en la actualidad, principalmente en lo referente a recursos naturales y ecosistemas. Lo que redundará en un equilibrio entre las necesidades de mejora económica del individuo y su aspecto emocional, con miras hacia su Desarrollo humano.

## Interculturalidad

Se reconoce la existencia de diversas culturas en el planeta, y que cada una obedece a sus usos y costumbres, legislaciones y autonomía de desarrollo, lo que se identifica como multiculturalismo. Ahora, la globalización obliga a subir el siguiente escalón, es decir, al interculturalismo, que radica en la convivencia de esas culturas en un mismo espacio. Esta situación ofrece un reto al líder y, seguramente, dará espacio a la adopción y, en su momento, creación de nuevas formas y costumbres, así como de nuevos estilos de liderazgo.

*El líder propone valores  
y propicia un ambiente  
de aprendizaje,  
de crecimiento personal,  
de ética y sentido sustentable*



## Inclusión, equidad, género, gerontología y discapacidad

Las organizaciones reflejan a la sociedad de su tiempo. La sociedad ha evolucionado exponencialmente: Presenta condiciones, comportamientos muy diferentes y retos atractivos para todos los involucrados en su desarrollo. Se observa con mayor frecuencia cómo la mujer asume un rol protagonista e imprime su estilo de liderazgo en el desarrollo de procesos. En este contexto, los adultos mayores juegan un papel importante en la economía actual y futura, pues aún se consideran individuos productivos, además de presentar un mercado específicamente atractivo al que se tiene que ofertar servicios específicos. La mixtura en la planta laboral, ya sea por iniciativa propia o por legislación, toma en cuenta la igualdad, la equidad y el género. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) permiten conocer en tiempo real contenidos actuales, de calidad y, sobre todo, datos específicos que,

en años anteriores, no era posible obtener o para hacerlo era muy difícil y tardado. Por lo tanto, la óptica para analizar problemas encuentra perspectivas interesantes, audaces y propuestas innovadoras que rompen esquemas al ofrecer una dinámica distinta y muy acelerada al desarrollo de las organizaciones, a su productividad y competitividad.

## Pacto Mundial

Se recomienda considerar elementos como los involucrados en los diez principios enmarcados en cuatro ejes temáticos del Pacto Mundial, promovido por la Organización de las Naciones Unidas: Derechos Humanos, normas laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Estos cuatro puntos engloban las tendencias a seguir por una organización y, por lo tanto, tienen que tomarse en cuenta por el líder al ejercer su liderazgo. Aquí se puede contemplar el rumbo y los indicadores a considerar para alcanzar el Desarrollo Humano por medio de las Empresas Socialmente Responsables que impactan directamente en el individuo y en la sociedad.

## Colofón

Existen muchos enfoques para abordar la concepción de líder y los estilos de liderazgo, aunado a la profundidad que se quiera dar a dichos temas y sus contenidos. Sin embargo, a lo largo de estas páginas se hizo referencia a los aspectos que, a nuestro juicio, consideramos esenciales en el ejercicio cotidiano de quienes acepten el reto de ser líder y ejercer su liderazgo en una organización, sin importar la actividad o dimensión de ésta.

Cada momento que se describe tiene su peso específico en las organizaciones y, por supuesto, en el pensamiento del líder y en su estilo de liderazgo, por lo que merecen ser tratados a profundidad y correlacionarlos de manera sistémica con los demás, para ampliar el horizonte de análisis y ejercicio de nuestro tema central.



De vuelta al título de este texto, se puede decir que el líder, al encontrar un equilibrio sistémico en su accionar, es decir, en todos los rasgos que se mencionaron aquí, logrará establecer un estilo de liderazgo con el que dará cobertura, cumplimiento y resultados a los requerimientos de quienes participan en la organización a la que pertenece y a la organización propiamente. De tal suerte que la respuesta a la pregunta: ¿Por qué un líder debe obtener resultados?, es: Si un líder no los obtiene, se deja de creer en él.

Finalmente, dos puntos que contienen la esencia de lo aquí expuesto:

**Uno.** El líder como conductor de la dinámica del equipo debe saber leer, entender y dirigir los supuestos que favorecen la cohesión de equipo.

**Dos.** El líder tiene la responsabilidad de definir la realidad, posteriormente, durante su período de gestión, estar al servicio de su grupo y, por último, dar las gracias.

### Referencias

Sayles, Leonard, R. (1982). *Liderazgo. Estilos y técnicas*. México: Mc Graw Hill.

Chirino Sierra, A. (2012). *La expresión del Administrador Iberoamericano*. México: OLA/CIPAD.

Chirino Sierra, A., Conferencias, entrevistas, pláticas y presentaciones.

**Mtro. Alejandro Chirino Sierra**

Profesor de Asignatura  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
chirinosierra@yahoo.com.mx

# Siete consejos patrimoniales para el emprendedor

Lydia Rosalba Fernández Mejía

*Todo emprendedor está lleno de energía y entusiasmo al iniciar un negocio. Pero si no se tiene cuidado, esta situación podría ocasionar que, de entre muchas otras actividades indispensables para mantenerse en el mercado, el emprendedor posponga algunas decisiones, que si no se toman a tiempo pondrían en peligro ese patrimonio por el que tanto ha trabajado.*

Para evitar este peligro, presentamos siete consejos patrimoniales, cuyo objetivo es la protección de su patrimonio y la expresión fáctica del verdadero amor.

## **CONSEJO UNO: Considere las ventajas de los bienes separados**

Si aún no se ha casado, es prudente que platique con su futuro cónyuge y le explique los beneficios de optar por el régimen de separación de bienes, con la finalidad de proteger una parte del patrimonio. Si la pareja se casa por bienes separados y la empresa llega a tener problemas, únicamente afectarán a uno de los dos, y se salvaguardará así la otra parte del patrimonio.



## CONSEJO DOS: Patrimonio de familia

Ésta es una figura jurídica que contempla nuestro Código Civil de la Ciudad de México y, por su naturaleza “relativamente” nueva, se puede proteger un bien inmueble con un valor de un poco más de dos millones de pesos. La cantidad exacta se obtiene al multiplicar por 3 el salario mínimo vigente en el momento de la solicitud, y a la cantidad resultante se le aplica un factor de 10,950.

Los requisitos para tramitar el patrimonio de familia son:

- Acta de matrimonio
- Actas de nacimiento de los hijos
- Certificado de libertad de gravámenes

Todo esto se tramita en las oficinas del registro civil, ubicadas en Arcos de Belén 19, Col. Doctores, Del. Cuauhtémoc, México, Ciudad de México, C.P. 06720. Tel. 9179-6700. A una cuadra de la estación Salto del Agua del Metro.

Para llevar a cabo el registro del patrimonio de familia, es necesario realizar una jurisdicción voluntaria, en la que un abogado tramita el procedimiento ante los juzgados civiles. En aproximadamente nueve meses, se tendrá la sentencia que declare que dicho inmueble es patrimonio de familia.

Una vez hecho lo anterior es muy importante que esa sentencia se inscriba en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio como patrimonio de familia, pues con ello dicho bien se convierte en inembargable y no puede ser afectado por entes como el SAT, IMSS o Infonavit. La duración del patrimonio de familia se condiciona a que sus hijos obtengan un modo honesto de vivir.

Luego de que el patrimonio de familia haya cumplido su misión, debe llevarse a cabo el procedimiento para que ya no se considere patrimonio de familia por medio de otra jurisdicción voluntaria, que nuevamente se llevaría al Registro Público de la Propiedad y del Comercio, donde se pagarán los derechos correspondientes para quitar ese registro y para que el bien entre de nuevo al comercio.



## CONSEJO TRES: Haga testamento

Hacer un testamento puede generar incomodidad en algunas personas, y algunas veces suele plantearse como algo que debe hacerse en una etapa avanzada de la vida. Sin embargo, no

contar con él puede resultar un verdadero dolor de cabeza. Para empezar, porque si se deja testamento, es necesario abrir un juicio testamentario; pero si no se deja, es necesario abrir un juicio intestado. En ambos casos, el costo aproximado puede ser entre 10% y 15% del valor de los bienes, más otro equivalente a los mismos porcentajes para los honorarios del perito valuador.

*La mejor herencia que puede dejarle a sus hijos son sus estudios; esto es un regalo que nadie les podrá quitar*

Todo lo anterior sirve para poder tener el derecho de propiedad de los bienes por medio de juicios que pueden ser muy largos y desgastantes. Esto puede

deteriorar las relaciones familiares, pues, tratándose de dinero, algunas personas olvidan que algún día tuvieron “progenitores” para exhibir envidia y rencores en su máxima expresión.

Considere que el testamento se puede hacer desde los 16 años y que no importa si tiene o no bienes,

pues en su momento el albacea que designe será el encargado de elaborar un inventario. Además, en México, todos los años en septiembre es el mes del testamento y es relativamente económico hacerlo con el notario, pues el precio es de alrededor de \$2,000.00 (dos mil pesos 00/100 M.N). En la Ciudad de México, se ofrece un programa itinerante en cada una de sus delegaciones con precios económicos.

El testamento también puede tramitarse directamente con el notario si todos los herederos son mayores de edad y convienen todos en que están de acuerdo con sus disposiciones. En este caso, el costo varía según la notaría a la que nos dirijamos.

### CONSEJO CUATRO: Usufructo

Éste es un derecho real que permite usar los bienes que no son nuestros. Para ponerlo en marcha por la vía jurídica, se recurre a un contrato de donación. En él, a usted, en caso de que tenga hijos, se le denomina “usufructuario”, mientras que a cada uno de sus hijos el “nudo propietario”.

Debe saber que, por un lado, esto asegura que usted pueda seguir viviendo en casa sin problemas y, por otro, que una de las causas por las que termina el usufructo es por la muerte del propietario. Así las cosas, esta figura jurídica prevé que usted no sea trasladado a otro lugar hasta el momento de su fallecimiento, por aquello de los hijos “ingratos”.

Una vez que el emprendedor haya partido de este mundo, sus herederos pueden dirigirse con el acta de defunción al Registro Público de la Propiedad y del Comercio y hacer el cambio de propietario, sin más costo que el impuesto sobre adquisición de bienes inmuebles que es local y se puede consultar en el Código Fiscal o Financiero de la Ciudad de México.

*El registro del patrimonio de familia requiere una jurisdicción voluntaria, en la que un abogado tramita el procedimiento ante los juzgados civiles*



### CONSEJO CINCO: No copropiedades

Si va a heredar sus bienes a sus hijos, asegúrese de tener los suficientes, pues considere que nunca le va a dar gusto a todos. No es poco frecuente enfrentarse a situaciones como aquéllas en las que al hijo a quien se le deja la casa de Cancún quería la de Cuernavaca; al que le deja el perro, quería el gato, y en fin. Pero si usted cuenta con un solo bien inmueble y le parece “equitativo” dejarlo en partes iguales a todos sus hijos, piénselo dos veces porque lo que es de todos, es de todos mientras sirve, pues cuando se descompone y hay que poner dinero para arreglarlo, ya no es de nadie. Así empiezan a escucharse argumentos de “pero si yo no lo uso”, “yo no tengo tiempo para llevarlo a arreglar”, “al fin que ni me gustaba”, etcétera.

Por lo tanto, lo recomendable es que concientice sobre el número y espaciamento de sus hijos, tal

como lo establece el Artículo 4 Constitucional. Si no tiene bienes suficientes para todos sus hijos, vaya pensando en otras soluciones, porque dejar copropiedades propicia la discordia y deterioro en las familias.

### **CONSEJO SEIS: Desde este momento, compre sus servicios funerarios y déjelos pagados**

Lo mejor que puede hacer por amor hacia sus seres queridos es dejar ya pagados estos gastos. Con esto, les evitará enfrentarse a decisiones para las que en ese momento podrían no estar preparados ni emocional ni económicamente. No es raro que en medio del dolor, los deudos contraigan deudas que les generan desequilibrios financieros de los que quizá no se recuperen.

### **CONSEJO SIETE: Con su último suspiro, gaste su último centavo**

Considere que la mejor herencia que puede dejarle a sus hijos son sus estudios. Esto es un regalo que nadie les podrá quitar. Con educación, sus hijos podrán enfrentar mejor el futuro y usted podrá ocuparse de vivir bien el tiempo que le corresponda.

Quizá usted opte por contratar los servicios de una estancia para adultos mayores que le ofrezca un nivel de vida digno, donde disponga de su pensión y tome sus propias decisiones con la tranquilidad de saber que al morir, luego de seguir estos siete consejos, no le heredará a nadie problemas sin resolver.



#### Referencias

*Agenda civil del D. F.* (2015). México: ISEF.

Gutiérrez y González, E. (2003). *Derecho de las Obligaciones* (15ª ed.). México: Porrúa.

---

**Mtra. Lydia Rosalba Fernández Mejía**

Profesora de la FCA, UNAM y Consultora Fiscal

Con el gusto de ayudar, estamos a un correo de distancia:  
lydiarosalba37@gmail.com

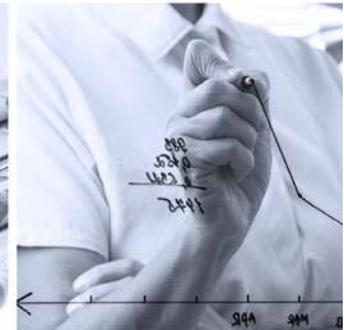
# Control de gestión

Adriana Arias Cedillo

*En la actualidad, los empresarios, las personas y, en general, todas las entidades lucrativas y no lucrativas enfrentan un entorno económico inestable; un mundo caótico caracterizado por una diversificación de productos con mayor competencia y las altas exigencias de los clientes para satisfacer sus necesidades.*

La necesidad de tener un conjunto de herramientas de control y de procesos idóneos para gestionar eficazmente las organizaciones ha existido siempre y a lo largo de los años. Afortunadamente, en ese rubro se ha evolucionado al mismo tiempo que lo han hecho el entorno económico, empresarial y político de las naciones y organizaciones.

El CEO (Chief Executive Officer o Director Ejecutivo, en español) de cada



empresa debe contar y tener un equipo capacitado para responder a dichas amenazas, así como estar prevenido para cualquier cambio. Las empresas se han conducido a nuevas estructuras y demandan a los sistemas de gestión eficacia en la toma de decisiones.

En ese sentido, el control de gestión no debe ser visto como una actividad del área de administración, sino más bien como un proceso que implica, en los niveles adecuados de responsabilidades, todas las funciones de la empresa.

Para proponer nuevas metodologías que faciliten a la alta dirección la implantación de los sistemas de control más adecuados, es necesario una realidad empresarial. El *controlling* lleva la coordinación entre las distintas funciones y procesos empresariales.

Un sistema de control de gestión es una técnica de dirección que permite la eficacia y eficiencia de la organización por medio del análisis de los recursos, costos y procedimientos, como:

- Establecer objetivos a todos los niveles de responsabilidad en la empresa



### *El control final, corrobora en sí la comunicación sobre la medición final de los indicadores con la Alta Dirección*

- Cuantificar dichos objetivos, por medio de un presupuesto
- Controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento

Puede decirse que “el Control de Gestión es la función de la Dirección para asegurar que los recursos sean obtenidos y empleados eficazmente para el logro de los objetivos en una organización”. En ese sentido, al igual que con todos los procesos, el Control de Gestión está constituido por diferentes elementos, interrelacionados entre sí:

- La estructura (personal encargado de la tarea de control).
- Las herramientas (contabilidad general, contabilidad analítica, presupuestos, informes, estado de resultados, análisis).
- Los procedimientos (de coordinación, optimización).

Por otra parte, el Control de Gestión se compone de las siguientes fases:

**Planificación:** Por unidad de cualquier empresa, debe definirse un conjunto de objetivos: resultados concretos esperados, como: comprensibles, de acuerdo, medibles en extensión y tiempo, alcanzables, coherentes entre sí y con los recursos disponibles.

**Programación:** Un programa elaborado con el fin de conseguir los objetivos previstos, a partir de las restricciones internas y externas a la empresa.



Comprobación de resultado: Se mide si la unidad de cada compañía ha alcanzado o no la objetivos asignados.

Análisis: Se analiza el posible desplazamiento entre objetivos y resultados cambiantes.

Implementación de acciones correctivas: A fin de optimizar el comportamiento de las unidades contra los objetivos planeados.

Asimismo, desde el punto de vista organizacional, el Control de Procesos de Gestión, normalmente está cargo de un órgano identificado en la lista de personal de la alta dirección, que se implementa de acuerdo con un ciclo periódico (normalmente anual) por medio de las siguientes fases.

Control preventivo o presupuestación: Es la elaboración del presupuesto, en el que, por medio de las simulaciones correspondientes, se prevé el presupuesto de la compañía en el periodo definido, a partir de todas las actividades por desarrollar, tanto internas como en la subcontratación. Tiene como objetivos: a) Medir,

con la definición de indicadores adecuados y sus metas pertinentes, los valores que los indicadores deben adquirir con el fin de darse cuenta de que los objetivos correspondientes se han alcanzado, y b) Suministrar con los recursos necesarios para su ejecución.

Control concurrente: Se desarrolla en conjunto con la gestión y consta de: a) Medición periódica de los indicadores; b) La transmisión de la información recogida en los Centros de Responsabilidad y a la Administración; c) Asumir la acción correctiva, destinada a llenar la varianza entre los resultados esperados y los reales; d) Poner en práctica de las decisiones tomadas.

Por otra parte, los indicadores tienen una función muy importante para poder determinar si los objetivos se han alcanzado y están

cubiertos. Representan fenómenos complejos sobre la base de mediciones sintéticas que son expresadas por los parámetros de algoritmos simples donde variables medibles se relacionan unas con otros.

Los indicadores deben satisfacer los siguientes requerimientos esenciales:

*Los indicadores tienen una función muy importante para poder determinar si los objetivos se han alcanzado y están cubiertos*



- La mensurabilidad del fenómeno en términos de la correlación existente entre las variables que determinan el fenómeno en sí.
- La integridad y oportunidad de la información en cuanto a la posibilidad de la vigilancia del fenómeno mismo de una manera completa, de acuerdo con la frecuencia requerida.
- La esencialidad del dato, en términos de capacidad de captura de las características esenciales del fenómeno observado.
- La economicidad de la elaboración en términos de costo/beneficio, que es los costes sostenidos para la elaboración del indicador y el valor añadido que puede obtener por su conocimiento.

Finalmente, los indicadores deben tener:

- Eficacia relacionada cuando son expresables como una relación entre el resultado y la prevista.
- Eficiencia relacionada cuando son expresables como una relación entre el resultado obtenido y los recursos gastados para obtenerlo.

Hacia el final del proceso está el control final, con el que se cierra el ciclo de control y se corrobora en sí la comunicación sobre la medición final de los indicadores con la Alta Dirección, con el objetivo de:

- Apoyar el ciclo presupuestario siguiente.
- Proporcionar elementos para la evaluación del contexto en el que opera el Centro de Responsabilidad.
- El control concurrente, así como el control final, se expresan con la información, es decir, la transmisión, a los Centros de Responsabilidad y la Alta Dirección, de los informes del Órgano de Control de Gestión.

#### Referencias

Clive, E. & Otley, D. (2011). *Accounting for management control*. Second Edition, Thomson Management control Systems, Subhash Chandra Das, PHI.

Pérez-Carballo Veiga, J. (2013). *Control de Gestión Empresarial*. Octava Edición. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Serra Salvador, V. (2000). *Sistema de Control de Gestión*. Barcelona: Ediciones Gestión.

**Mtra. Adriana Arias Cedillo**

Subjefa de la División de Educación Continua  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
aarias@dec.fca.unam.mx

# Redes Sociales

Alberto Jorge Barona Omaña

*Para saber quiénes somos tenemos que comprender cómo estamos conectados.*

JAMES FOWLER

*A lo largo de la historia, el hombre ha querido comunicarse para estar más “cerca” de otras personas y facilitar su cotidiana rutina. Pero la evolución de la tecnología, no ha pensado en muchas cosas.*

Las redes sociales han hecho un gran cambio en el comportamiento del hombre, aunque pareciera que no todos se percatan de las personas en la calle hipnotizados por la lucecita deslizable. Pero, ¿cómo decir si algo nuevo es bueno o malo?

¿Qué son? ¿Cómo funcionan? ¿Por qué son importantes? ¿Qué beneficios nos otorgan? ¿Cómo influyen en nosotros? Éstas y otras preguntas se responderán a lo largo de este texto. Pero, primordialmente, invito al lector a hacerse la siguiente: ¿Quién soy?



Iniciaremos con una definición de red social: "Página web en la que los internautas intercambian información personal y contenidos multimedia de modo que crean una comunidad de amigos virtual e interactiva." Sin embargo, yo las defino como el "medio electrónico donde las personas pueden comunicarse e intercambiar información".

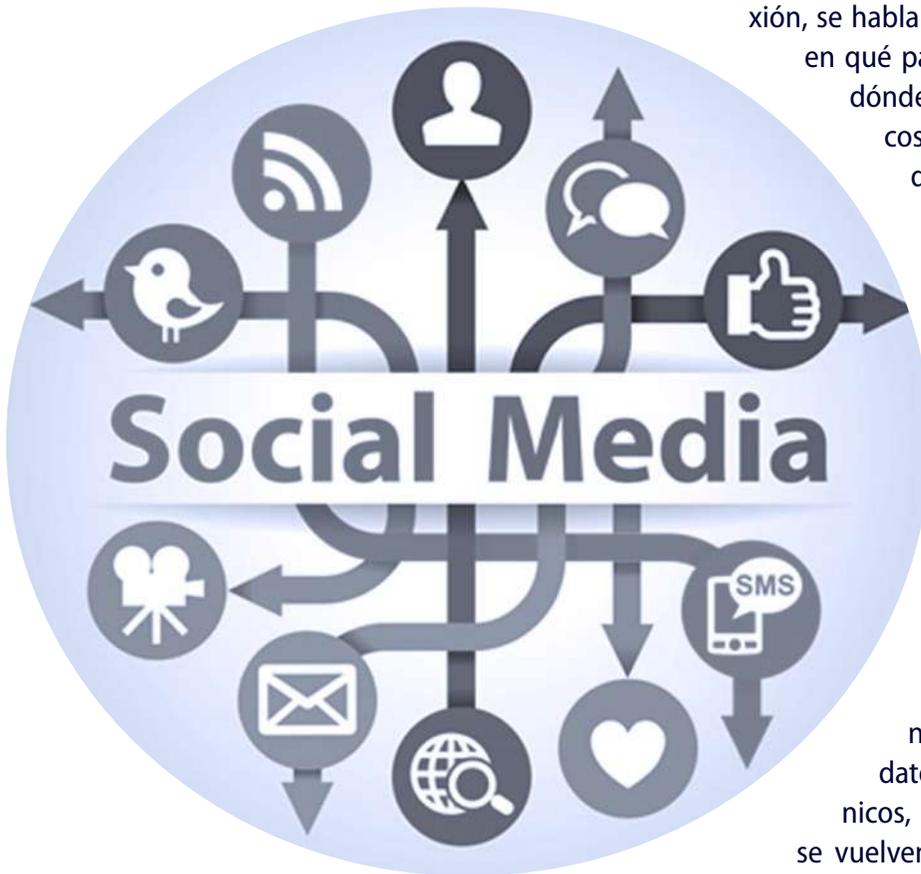
Este cambio social en el uso inmoderado de las redes sociales nos ha orillado a repetir patrones o de igual forma seguir modelos "ideales". Si fuéramos conscientes de que nuestras acciones y aptitudes influyen en miles de personas cada día, sin duda nos detendríamos a pensar más, antes de tomar una decisión o adoptar un comportamiento.

*Todas las redes sociales tienen un fin común, que nos dirige al tema de la comunicación, la cual con certeza no sé si aún conservamos*

Las redes sociales influyen en varios aspectos de la vida. Según algunas estadísticas, menos de 20% de las personas conocen a su pareja solas, sin nadie quién los presente; por otra parte, más de 60% de las personas tuvieron que conocer a su pareja con un intermediario (amigo o conocido), y hay una tendencia a imitar comportamientos y hábitos. De hecho, si se tiene amigos que engorden, uno tenderá a hacerlo; y, a su vez, esto afecta también a los amigos de sus amigos, hasta tres grados de separación; si uno se junta con amigos a los que les guste fumar, tenderá a fumar, y si deja de hacerlo sus amigos lo harán junto con los amigos de sus amigos hasta una tercera persona, pero no más allá.

La función de las redes sociales se mide por la influencia que existe de una persona hacia varias de ellas, pues afecta a muchas. Si se trata de una conexión, se habla de decisiones propias: tú decides en qué pasar tu tiempo, qué redes ocupar, dónde y cuándo conectarte, compartir cosas con amigos como tú o elegir distintas personas. Por otra parte, si pensamos en la estructura de una red, supongamos dos amigos que no se conocen entre sí, pero alguien conoce a los dos, eso orilla a éste a pensar que debería presentarlos. La manera de la estructura de una red influye en la manera de comportarse.

Un problema de las redes sociales es que solicitan información explícita acerca de las conexiones con las demás personas: datos personales o números telefónicos, que según la frecuencia de uso, se vuelven predecibles para el patrón que registra la computadora. Si se registran las redes





favoritas, la preferencia de música, compras, lugares más visitados (si es por Google maps o GPS), todos los patrones se registran y puede predecirse qué se compra o qué se hará.

*Sólo ciertas redes sociales lograron fuerza entre los usuarios; otras, así como llegaron, se fueron de sus vidas*

Existe la necesidad de aprender a manejar las redes sociales, importantes por las conexiones, contactos e información de personas que puede obtenerse de ellas. Principalmente, como empresas, para obtener información de nuestros clientes para conocerlos mejor.

Puede obtenerse muchos beneficios de las redes sociales, como saber la estructura de las conexiones entre personas, por lo que tendremos respuesta al

comportamiento de cada ser dentro del ámbito social, y se podrá mantener esa comunicación entre personas hasta de distintos países. Es increíble cómo es que cada comportamiento de cada persona afecta e influye en todas las que estén alrededor.

Refirámonos un poco a algunas redes sociales, que han tomado posición importante en la vida de sus usuarios, pues la comunicación de las personas se hace por medio de ellas. Hay que decir que sólo ciertas redes sociales lograron fuerza entre los usuarios; otras, así como llegaron, así se fueron de sus vidas.

Una importante en la actualidad es Twitter, donde se comparte al instante pensamientos, frases, ideas o actividades que se realicen justo en ese momento; o asuntos que acontecen en tiempo real. Ahí se puede "seguir" y permitir que le "sigan". A mi parecer, esta funcionalidad es más una competencia para ver quién tiene más seguidores, "quién es más popular".

Facebook es actualmente otra red que no ha dejado de ser un fenómeno novedoso, al grado de que si fuese un país, sería el tercero más poblado de la Tierra. A las personas les gusta esta red social por la conexión a otras personas que sus amigos conocen, y a los amigos de sus amigos, que también quizá conozcan. En promedio, cada usuario tiene 130 personas como amigos, y es una de las redes más usadas por sus múltiples aplicaciones.

Al igual que Twitter, Facebook es famosa, y con muchos usuarios pero, ¿cómo se crea una cuenta? Desde un dispositivo electrónico con conexión a internet, el usuario tiene que acceder a cualquier navegador (google, por ejemplo); luego de escribir la palabra Facebook, se abrirá el *link* principal de la página web de Facebook; la opción de crear una cuenta aparece de inmediato, y hay que proporcionar nombre, un número telefónico y un correo; con esos datos, ya se ha creado una cuenta de Facebook.



Las páginas, blogs y navegadores han cambiado mucho, pero todas las redes sociales tienen un fin común, que nos dirige al tema de la comunicación, que con certeza no sé si aún conservamos. Nos absorbe tanto el mundo electrónico y el moderno que los consumidores ya no ponen mucha atención a lo que están viviendo. Pareciera como si el mundo fuera ficción y lo real fuera estar en un mundo virtual.

Anteriormente a estas redes modernas, hubo una que se actualizó y conserva el nombre: Messenger. Ésta funciona como un chat donde es posible comunicarse con otras personas y mandar *emoticons*.

Antes aparecía un recuadro donde se conversaba. Con la actualización, Messenger tiene nuevas aplicaciones con las que puede abrirse una conversación con contactos de Facebook e interactuar. Además, en vez de un recuadro aparecen “burbujas de chat” que son círculos para abrir una conversación desde el teléfono. Es posible conversar con cualquier persona que esté conectada a la red e, instantáneamente, enviar mensajes.

## Referencias

Plassmann, H. (2012). Branding the brain: A critical review and outlook. *Journal of consumer psychology*, 18-36.

Santesmases, M. (2004). *Marketing conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.

Schiffman, L. (1997). *Comportamiento del Consumidor*. México: Prentice Hall.

---

**Mtro. Alberto Jorge Barona Omaña**  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Consultor Cenapyme  
abarona@fca.unam.mx



Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración



Publicaciones Empresariales  
 **UNAM**  
FCA Publishing

Es un espacio editorial virtual especializado en temas relativos al mundo empresarial y organizacional, que tiene como objetivo facilitar el acceso inmediato a sus contenidos a través de los dispositivos electrónicos de la más alta tecnología.



La Facultad brinda también, a través de este medio, material gratuito, como libros electrónicos, ponencias, apuntes, artículos de la revista Contaduría y Administración y videos del programa de televisión Fiscal.con así como de conferencias impartidas en la FCA-UNAM.

Ingresa ya a nuestra página y descubre todos los contenidos que tenemos a su disposición.

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

# DATA VIZ.

## El Poder de la Visualización de Datos

### (1ª parte)

Carlos Rodríguez Contreras

*El valor más grande de una gráfica surge cuando ésta nos hace notar lo que nunca nos esperábamos ver.*

JOHN WILDER TUKEY, Estadístico Norteamericano

*Es una gran satisfacción iniciar este artículo con una frase de uno de los estadísticos más grandes del siglo XX: John Tukey, una referencia obligada para el análisis exploratorio de datos, el tema discutido en próximas entregas para esta sección fija de su revista Emprendedores. Es impensable el análisis exploratorio de datos, y en general todo el proceso de analítica de datos, sin la visualización los de datos.*

Es claro que dicha visualización de datos no es de ninguna manera tan precisa como el análisis estadístico, pero provee una manera mucho más sencilla de descubrir hechos interesantes que cualquier procedimiento



John Tukey.

Imagen pública tomada de: <http://www-history.mcs.st-andrews.ac.uk/PictDisplay/Tukey.html>

matemático. Así, la visualización provee el apoyo ideal para la toma de decisiones al permitir escuchar, de una forma más natural al ser humano, los datos trasladados a objetos gráficos.

En la actualidad, es prácticamente imposible analizar datos sin el apoyo de gráficas. Solemos mencionar la gran explosión en la generación de datos que vivimos y nos preocupamos por crear tecnología para su aprovechamiento. Contamos con modernos mecanismos tecnológicos para el acceso, almacenamiento y la manipulación de tales cúmulos de datos, de tal forma que el volumen, la velocidad y la variedad con que éstos se generan no constituyen ya un problema. El inconveniente que ahora enfrentamos, o estamos por enfrentar, estriba en que la mayoría de nosotros no sabemos cómo bucear en este océano de información, pescar lo que realmente necesitamos, llevarlo hacia la orilla, acomodarlo y entenderlo para hacer uso efectivo de ello.

Los grandes avances en tecnologías de datos han provocado que dejemos en el olvido la herramienta primaria que hace que tales datos tengan sentido y utilidad: el cerebro humano. Las computadoras no pueden otorgar significado a los datos, sólo el ser humano puede.

En psicología, se ha desarrollado una extensa investigación referente a los mecanismos óptimos con los que las personas retienen y dan sentido a la información. Los resultados indican regularmente que son los objetos gráficos los que mejor apoyan el entendimiento humano.

*Existen varias clasificaciones de gráficas; una de las más útiles y fáciles de asimilar es la que se hace en función de la naturaleza de los datos a graficar*

Esto nos lleva a reconocer la importancia de la generación de gráficos para representar los resultados de la manipulación estadística de datos. Sin embargo, la interpretación de gráficas estadísticas no es algo que se pueda hacer de forma natural; es necesario un entrenamiento para adquirir las habilidades de interpretación matemática a partir de objetos gráficos.

Quizá debido al poco conocimiento de lo anterior, desde finales del siglo XIX surgió en el ámbito académico una controversia respecto del uso de objetos gráficos en el proceso de análisis de datos. Dentro de los cuerpos de gobierno de la ciencia, se consideraba que los únicos instrumentos viables como apoyo a la investigación científica, además de los datos, eran las tablas en las que tales datos eran vaciados. En 1891, los hermanos Farquhar comenzaron a cuestionar esta regla no escrita y escribieron una frase que aún en nuestros días tiene gran impacto y es común entre los especialistas en visualización científica:

El método gráfico tiene superioridad considerable para la exposición de datos estadísticos sobre el tabular. Un gran banco de cifras es penosamente gravosa para el ojo humano, y la mente común es incapaz de extraer lecciones útiles de éste, es como tratar de extraer rayos de sol de los pepinos (Farquhar & Farquhar, 1891).

Ya en el siglo XX, la idea de utilizar métodos gráficos para el análisis de datos fue defendida por el propio John Tukey, dicha idea por supuesto que se enfrentó al severo escepticismo que aún continuaba. Los textos sobre estadística de ese tiempo, en palabras de Francis Anscombe, inductaban a los académicos respecto de que los cálculos numéricos eran exactos, en cambio las gráficas eran vagas.

## El Cuarteto de Anscombe

Quizá el mejor ejemplo para denotar la importancia de la visualización de datos es el popular Cuarteto de Anscombe, serie de cuatro conjuntos de datos (permítaseme llamar a los conjuntos de datos *datasets*), construida en 1973 por el estadístico británico Francis Anscombe.

Consiste en cuatro *datasets* de 11 lecturas con dos variables ( $x, y$ ); cada una, al ser analizados matemáticamente, arrojan idénticas mediciones estadísticas (media, desviación estándar y correlación), pero arrojan diferentes resultados al ser graficados. Anscombe desarrolló este grupo para demostrar tanto la importancia y utilidad de graficar los datos, como para advertir acerca del efecto que producen los datos anormales (*outliers*) en las mediciones estadísticas.

x1	y1	x2	y2	x3	y3	x4	y4
10	8.04	10	9.14	10	7.46	8	6.58
8	6.95	8	8.14	8	6.77	8	5.76
13	7.58	13	8.74	13	12.74	8	7.71
9	8.81	9	8.77	9	7.11	8	8.84
11	8.33	11	9.26	11	7.81	8	8.47
14	9.96	14	8.1	14	8.84	8	7.04
6	7.24	6	6.13	6	6.08	8	5.25
4	4.26	4	3.1	4	5.39	19	12.5
12	10.84	12	9.13	12	8.15	8	5.56
7	4.82	7	7.26	7	6.42	8	7.91
5	5.68	5	4.74	5	5.73	8	6.89

Figura 1. El Cuarteto de Anscombe. Gráfica del autor producida con R y los paquetes grid y gridExtra.

Para hacer más didáctica la exposición del Cuarteto de Anscombe, supongamos que como expertos en Estadística se nos solicita analizar los cuatro *datasets* que aparecen en la Figura 1. A partir de nuestros procedimientos estándar, de inmediato calculamos la media y la desviación es-

tándar para cada una de las variables de manera individual. Notamos con asombro que todas las variables en  $x$  ( $x_1, x_2, x_3, x_4$ ) tienen la misma media, que es igual a 9. Lo mismo observamos con todas las variables en  $y$  ( $y_1, y_2, y_3, y_4$ ), que también tienen la misma media, igual a 7.5.

## El Cuarteto de Anscombe es contundente para comprender los beneficios de la visualización de datos

En seguida, calculamos la desviación estándar, también de manera individual para cada una de las variables. Notamos algo por demás extraño, todas las variables en  $x$  tienen la misma desviación estándar, igual a 3.31. Lo mismo pasa con todas las variables en  $y$ , que también tienen la misma desviación estándar, igual a 2.03. Nuestro asombro es justificado, si damos un vistazo a los cuatro *datasets*, observamos que los valores de éstos son diferentes entre sí.

Para salvar esta situación, en la que nada convencerá a quienes solicitaron nuestra ayuda de que estamos en lo correcto, pues a todas luces, los *datasets* son diferentes, efectuamos un análisis estadístico un poco más elaborado, calculamos la correlación entre ambas variables de cada *dataset*, esto es, qué tanta relación tiene el comportamiento de la variable  $x$  en el comportamiento de la variable  $y$  y viceversa. Encontramos que aun esta medición estadística es la misma para cada *dataset*, y es igual a 0.816.

Con estos resultados, es claro que no tenemos la información necesaria para comprender las dife-

rencias entre datasets. Es entonces cuando recurrimos a un procedimiento de graficación, decidimos generar un gráfico de puntos (scatter plot) para cada dataset.

Un gráfico de puntos o *scatter plot* se genera de tal manera que cada par de variables, conocido como par ordenado  $(x, y)$ , es representado por un punto en un plano cartesiano. Los valores de la variable en  $x$  corresponden a la escala del eje horizontal o eje  $x$ ; en tanto, los valores de la variable en  $y$  corresponden a la escala del eje vertical o eje  $y$ . El punto se traza justo en la intersección de ambos valores, proyectados verticalmente (para el valor en  $x$ ), y horizontalmente (para el valor en  $y$ ).

Los cuatro gráficos de puntos se muestran en la Figura 2. Es sólo hasta que producimos estas gráficas y las analizamos que por fin podemos descubrir la naturaleza del comportamiento de cada dataset del Cuarteto de Anscombe.

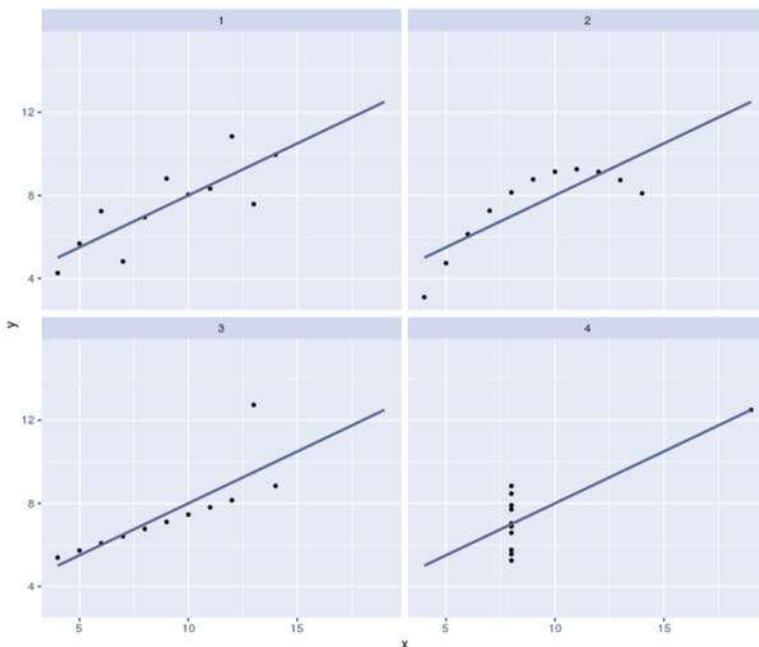


Figura 2. Salida gráfica del Cuarteto de Anscombe. Gráfica del autor producida con R y el paquete ggplot2.

Ahora podemos ver por qué, aunque arrojan los mismos cálculos estadísticos, son diferentes entre sí.

*Un gráfico de puntos o scatter plot se genera de tal manera que cada par de variables, es representado por un punto en un plano cartesiano.*

Para hacer más completo nuestro análisis, efectuamos un cálculo de regresión para producir un modelo lineal que será sobrepuesto a cada gráfico de puntos. El modelo generado, que consiste en una línea recta trazada de tal manera que se acerca lo mejor posible a los puntos del plano, permite hacer una inspección visual de otros parámetros que describen el comportamiento de los datos. En la medida que tal línea recta acuse una inclinación que la aleje de la verticalidad u horizontalidad, ésta denotará una más fuerte correlación entre las variables  $x$  y  $y$ .

En la Figura 2, se incluye tales modelos lineales. Como era de esperarse, de acuerdo con nuestro cómputo de la correlación, la pendiente es la misma para cada *dataset*. Sin embargo, notamos que en algunos casos, el modelo lineal se ajusta más a los puntos que en otros.

El modelo lineal de *dataset 3* ajusta casi perfectamente los datos, sólo un punto provoca un desajuste. Éste es el efecto causado por la presencia de datos cuyos valores son muy diferentes del resto. En estadística, éstos son

conocidos como valores extremos (*outliers*). El Cuarteto de Anscombe demuestra también el efecto de *outliers* presentes en los *datasets*.

El Cuarteto de Anscombe es contundente para comprender los beneficios de la visualización de datos. A partir de entonces, se ha dado un gran crecimiento en ésta que actualmente es por sí misma una disciplina científica. Un sinnúmero de tipos de gráficas se ha desarrollado para atender prácticamente todo quehacer humano, sobre todo en las ciencias y, claro está, en los negocios.



Frank Anscombe.

By Yale Bulletin & Calendar. November 2, 2001, 30(9). Fair use, <https://en.wikipedia.org/w/index.php?curid=23138907>

Sería descabellado comentar todos los tipos de gráficas en uso actualmente, pues ocuparía enciclopedias completas. En subsiguientes emisiones de esta sección de *Emprendedores*, surgirán las adecuadas en función del tema tratado. Baste por el momento comentar que existen varias clasificaciones de gráficas; una de las más útiles y fáciles de asimilar es la que se hace en función de la naturaleza de los datos a graficar.

## Quizá el mejor ejemplo para denotar la importancia de la visualización de datos es el Cuarteto de Anscombe

De esta manera, existen gráficas para datos cuantitativos, tales como las gráficas de puntos, comentadas en esta ocasión; las hay para datos cualitativos, como las de asociación, *spline plots*, ¡incluso gráficas especiales para escalas de *Likert*! Existen gráficas que pueden representar ambos tipos de datos, tales como los conocidos histogramas de frecuencia y los diagramas de caja.

En la segunda parte de esta entrega, comentaremos las cinco visualizaciones más influyentes de todos los tiempos. Será divertido y reafirmará la importancia que tiene representar los datos en objetos gráficos. Nos leemos en la siguiente emisión de "La Estadística en los Negocios" de esta su revista *Emprendedores*.

### Referencias

Anscombe, F. J. (1973). "Graphs in Statistical Analysis", *American Statistician*. 27(1).

Farquhar, A. B. & Farquhar, G. B. (1891). *Economic and Industrial Solutions*. New York: Putnam's Sons

Few, S. (2009). *Now you see it*. Analytics Press. Oakland, Ca.

---

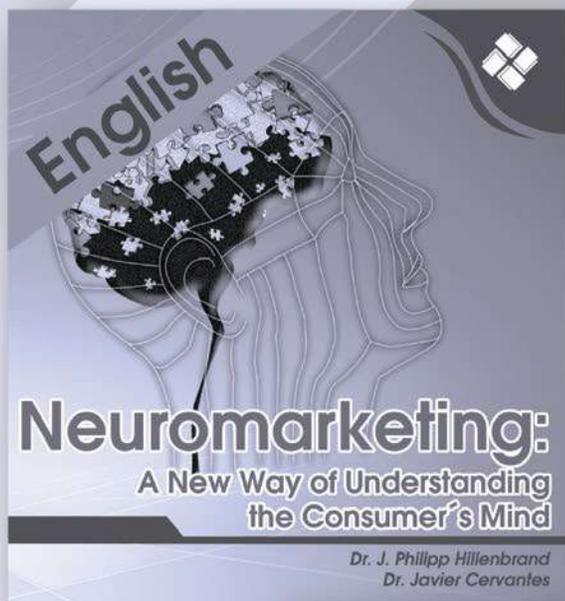
### Dr. Carlos Rodríguez Contreras

Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas

Profesor del Posgrado en Ciencias de la Administración  
Facultad de Contaduría y Administración - UNAM  
crc@unam.mx

# Neuromarketing

una nueva forma de entender  
la mente del consumidor



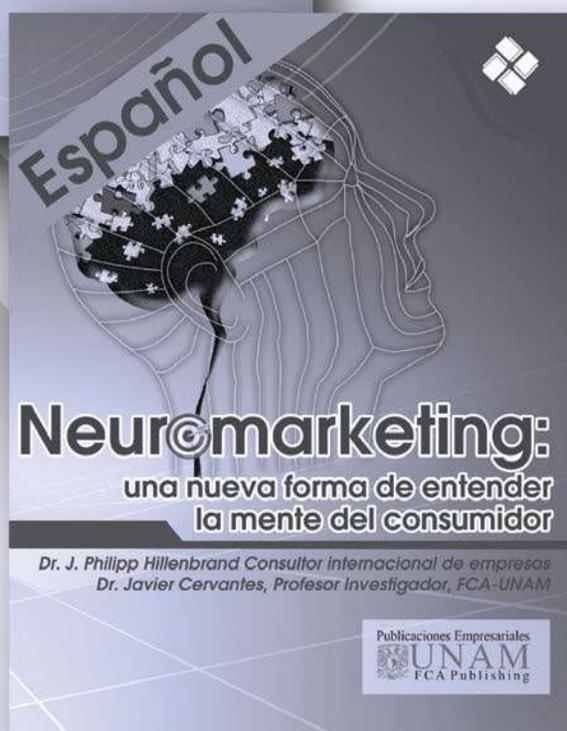
Disponible en:

Publicaciones Empresariales



**UNAM**  
FCA Publishing

Librería Electrónica



English

Español

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

Librería electrónica de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Tel.: 56161355 / 56167755, e-mail: [publishing@fca.unam.mx](mailto:publishing@fca.unam.mx)

# Capital humano y control interno: Simbiosis intemporal

Gabriel Sánchez Curiel

*Los primeros aprendizajes que influyen sobre toda nuestra vida se refieren a las obligaciones, lo que debemos hacer para que la armonía sea realidad. Un árbol torcido no puede enderezarse, y lo mismo sucede con los seres humanos, por más estudios, cursos especializados, consignas y exhortos que se hagan para lograr su buen comportamiento. Por ello, la sociedad sin corrupción del futuro debe empezar a construirse en los recién nacidos.*

En el mundo globalizado de hoy, los valores morales tienen distintas interpretaciones, diametralmente opuestas e igualmente válidas. El avance tecnológico es indispensable para una parte de la sociedad, pero deja sin empleo a muchas personas. Los contrastes de esta naturaleza son numerosos, por lo que hablar de paz, orden y justicia, valores éticos esenciales, resulta paradójico en las actuales circunstancias.

En medio de esta crisis de valores y paradojas, las empresas deben crecer, expandir sus operaciones e incrementar los empleos. Lo anterior implica enfrentar riesgos externos e internos, como la competencia, las



regulaciones gubernamentales, los fenómenos políticos y económicos, la delincuencia organizada, los robos de mercancías y de información, los incendios y los actos irresponsables de algunos empleados, entre muchos otros, cuya naturaleza depende del giro de la entidad y de su entorno.

Un protagonista en el escenario antes descrito es el control interno, que definimos como una estructura en constante evolución, compuesta por recursos humanos e intelectuales, recursos materiales, políticas, normas y sistemas, cuya dinámica integral permite administrar adecuadamente los riesgos para lograr los objetivos de la entidad. Administrar o gestionar los riesgos significa prevenir, detectar y mitigar sus efectos.

*El mundo  
en que vivimos,  
y con él también las  
empresas, está  
amenazado por la  
corrupción*

El personal aún es un factor decisivo para el éxito y la continuidad del negocio. Sin capital humano, no habría control interno. Por ello, es necesario que las entidades apliquen nuevos mecanismos para reclutar, seleccionar y contratar a sus empleados, y tomar en cuenta las responsabilidades, facultades y funciones de cada puesto, en comparación con la experiencia,



aptitudes y valores morales de los candidatos.

Una licenciatura, maestría o doctorado, un buen currículum, es decir, un buen pasado, no garantiza que la persona se comportará de acuerdo con las expectativas de la empresa. Un posgraduado con honores cuyas prioridades sean el estatus, el lujo y su imagen, tarde o temprano incurrirá en conductas indebidas hacia la acumulación de poder, con deterioro del clima interno en la empresa. Un director incapaz y sin valores morales, con amplias facultades y poder de decisión, puede causar daños cuantitativos ocultos a la empresa que superan el monto de un fraude o un robo de mercancías, eventos que no ocurren diariamente. Y los malos directores sí perjudican diariamente a la entidad.

Ahora bien, los mecanismos de control interno están dirigidos a minimizar los riesgos, maximizar

la productividad de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y operativa y el cumplimiento del marco legal; responden a las expectativas de los propietarios de la empresa, pero no garantizan la ausencia total de un fraude.

La razón es evidente: dichos mecanismos dependen del personal; no hay controles internos sin la participación de los seres humanos, con todos los contrastes y conflictos de valores morales que nos caracterizan.

Cuando los mecanismos de control que administran los riesgos se ven amenazados por los empleados, un indicador significativo es el deterioro del clima interno en la empresa. Por ello, los responsables del gobierno corporativo deben estar alertas frente a ciertas conductas que se producen cuando el capital humano comienza a apartarse de las normas institucionales.

Dentro de dichas conductas destacan, entre otras, las siguientes:

a) **Hablar mal de un área o un funcionario sin confrontarlo y sin su presencia.** Estas intrigas corporativas pueden presentarse a todos los niveles de la organización, en detrimento del clima interno, las comunicaciones y el trabajo en equipo.

b) **Pasividad y cero aportaciones que agreguen valor a la empresa en juntas estratégicas.** Los directores y gerentes que actúan así, protegen su imagen, evaden el riesgo de equivocarse o tal vez ya alcanzaron su nivel de incompetencia.

La reserva individual no permite construir sinergias e influye negativamente sobre la administración del negocio.

c) **Rechazo a nuevas ideas para el cambio.** Esto revela anhelo de confort; deseo de acumular poder, temor al reto por limitaciones profesionales, crisis de autoestima y, en el peor escenario, oposición a que se modifique la parte de un sistema que ha permitido conductas irresponsables o ilícitas.

d) **Protagonismo en juntas.** Hablar a toda costa, aunque sean intrascendencias. Una destacada empresaria me compartió que “no todas las opiniones son respetables; algunas de ellas sólo son tolerables”. En ocasiones, el protagonismo se mezcla con adulación al jefe; es propio de quienes están decididos a congradarse con los niveles superiores; lesiona la empatía, resulta costoso y afecta la comunicación. Es una amenaza para el control interno.

e) **Juntas frecuentes de larga duración.** La “juntitis”, coloquialmente, causa más daño cuando involucra a numerosas áreas y empleados; si se basan en documentos áridos, con exceso de cifras que impiden análisis constructivos, el efecto nocivo es exponencial. Las sillas ocupadas por mentes ausentes impli-



can abandono de funciones, desperdicio de tiempo y revelan problemas de comunicación entre clientes y proveedores internos.

*Un posgraduado con honores  
cuyas prioridades sean el  
estatus, el lujo y su imagen, tarde  
o temprano incurrirá en conductas  
indebidas hacia la acumulación  
de poder*

El proteccionismo y la tolerancia hacia los subordinados es otra señal de alerta. La presencia de la figura “padrino-ahijado” obedece con frecuencia a que un director o un gerente subsidian sus incapacidades. El liderazgo se deteriora y la disciplina se debilita con impacto en la administración de riesgos.

El predominio de la simpatía sobre la empatía, la actitud y los comentarios tales como “me cae bien”, “se hace querer”, “es un tipazo”, evitan la sana confrontación en detrimento del desarrollo estructural.

Por otra parte, el consejo de administración se concentra en las cifras de los reportes financieros y operativos, es decir, en los temas “verdaderamente importantes para la estrategia de la empresa”, según me expresó un consejero de edad avanzada, amplia experiencia y carisma. Sin embargo, muchos asuntos “importantes” que afectan la estrategia no siempre se reflejan en dichos reportes.

El clima interno deteriorado, la hostilidad entre directores, la cultura del desperdicio fomentada en todos los niveles, la inseguridad e indisciplina, el mal uso de la telefonía celular con impacto en la gestión, todo esto y mucho más, no se muestra en las cifras de los reportes financieros y operativos. Y todos estos puntos influyen de manera decisiva sobre la marcha de la empresa.

*En ocasiones, el protagonismo se mezcla con adulación al jefe; es propio de quienes están decididos a congraciarse con los niveles superiores; lesiona la empatía, resulta costoso y afecta la comunicación*

Además, los reportes financieros y operativos se preparan por los responsables de la gestión, director general, director de finanzas y otros directores, por lo que la información “verdaderamente importante” a que se refería dicho consejero, enfrenta un posible conflicto de intereses. Recordemos que el dictamen sobre estados financieros emitido por los auditores independientes es anual.



El mundo en que vivimos, y con él también las empresas, está amenazado por la corrupción. Pero podemos construir a partir del aprovechamiento de las oportunidades de la crisis. El liderazgo es factor determinante para el éxito que todos anhelamos. Un buen líder conoce a fondo la estructura de su área y de toda la empresa; las fortalezas y debilidades de sus colaboradores; mitiga éstas y fertiliza aquellas; está convencido de que su principal responsabilidad es formar a su sucesor. Y contratar a buenos líderes es una de las responsabilidades significativas de las áreas de recursos humanos.

---

**C. P. Gabriel Sánchez Curiel**

Consejero Técnico y profesor por oposición  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

# La evolución indispensable de las empresas

Salo Grabinsky

*Hace un par de siglos el científico Charles Darwin elaboró la Teoría de la Evolución de las Especies. En síntesis, demostró que el planeta había experimentado innumerables cambios y las diferentes formas de vida seguían cambiando, adaptándose a influencias tanto del entorno, como de su organismo.*

Las pruebas señalan que los seres humanos provenimos de un ancestro similar a los actuales monos, que aprendió a vivir, a ser agricultor sedentario, a taparse del frío y a soportar los rayos solares y a vivir en sociedad. Algunos cuestionan esta teoría, por razones religiosas y bíblicas, pero sigue vigente.

Si trasladamos esto a las organizaciones lucrativas (o de todo tipo), vemos que de la génesis de cada proyecto productivo a su crecimiento y desarrollo la empresa adquiere nuevas formas:



Evoluciona indefectiblemente si quiere adaptarse y, sobre todo, sobrevivir. En particular, los negocios creados por un emprendedor y su familia son actos de mucha creatividad, gran esfuerzo y pasión, pero al pasar a otras etapas y tamaño, amén de la entrada y salida de las generaciones familiares, existen grave riesgo: No evolucionar y esperar que la visión, formas y estilo de gobernar del fundador permanezcan incólumes por décadas. Esta noción es un gran error que puede hacer tambalear y añicos el sueño familiar.

Un patriarca (matriarca) funda el negocio, y con gran obsesión, sudor y mucho trabajo logra que prospere, le proporcione un mejor nivel de vida, obtenga mayores ingresos, más empleados y genere riqueza.

Todo está bien, pero el mundo cambia, surgen nuevas tecnologías, competidores, regulaciones y, en el nivel familiar, los descendientes crecen y empiezan a presionar para tener voz y voto en el negocio. Hay fricciones normales y también situaciones que ponen en riesgo la estabilidad de la empresa. El dueño-patriarca se encuentra con que ya no puede controlar

*Un posgraduado con honores  
cuyas prioridades sean el  
estatus, el lujo y su imagen, tarde  
o temprano incurrirá en conductas  
indebidas hacia la acumulación  
de poder*

tantos factores y situaciones cada vez más complejas. En ese momento, hay que prevenir y adaptarse a los cambios, y la familia dueña debe aceptar ponerse reglas claras, buscar organizarse dentro del negocio, tener controles y directivas más profesionales. Esa evolución es indispensable para hacer frente a los tiempos turbulentos que vienen.



El siguiente paso evolutivo, si el negocio logró llegar a un tamaño y rentabilidad apreciables, es el de buscar formas de gobernar por medio de estructuras y órganos profesionales y gente capacitada que los apoye.

Esto se denomina “gobierno corporativo” y, aunque implica un proceso de burocratización ineludible, los beneficios son múltiples.

Como asesor, tengo negocios familiares de todo tipo que van en distintas fases de su proceso evolutivo. ¡No es fácil el cambio! Sin embargo, ¿es posible visualizar un emporio de varias empresas, miles de empleados e impresionantes manejados por una sola persona o de manera tradicional? El riesgo es inmenso y el tiempo va en su contra. Con orden y planeación continuas, se debe evolucionar.

---

**Mtro. Salo Grabinsky Steider**  
Del Verbo Emprender  
gzsalo@gmail.com  
www.delverboemprender.com.mx

# The Royal Opera House Live y Royal Ballet Live: Del escenario a la pantalla

Tania Rojas López

*El Royal Opera House Live y Royal Ballet Live son proyectos de difusión cultural que, mediante proyecciones digitales, acercan al público a espectáculos realizados desde el Royal Opera House, sede de las compañías reales de ópera y de ballet de Londres. Las representaciones de las obras se transmiten en vivo y con subtítulos en salas de cine y teatros de distintos países.*

México cuenta con espacios culturales ubicados en el Estado de México, Ciudad de México, Querétaro y Jalisco, donde se proyecta las 12 producciones de la temporada 2015-2016 de ópera y ballet del Royal Opera House, también conocido como Covent Garden. Uno de estos espacios es el Centro Cultural Universitario de la UNAM (CCU) que, durante el mes de agosto, proyectó dos obras literarias adaptadas a ballet y ópera.

La primera obra fue la adaptación a ballet de la novela *Frankenstein*, de Mary Shelley. En ella, se relata la historia de un monstruo y su creador, donde la vida, la muerte, la traición y el amor representan un papel importante en torno a los personajes. Además se analiza la naturaleza humana y la necesidad de encontrar aceptación y un lugar en el mundo. El Royal Ballet, a cargo del coreógrafo Liam Scarlett, presenta este ballet narrativo en tres actos.

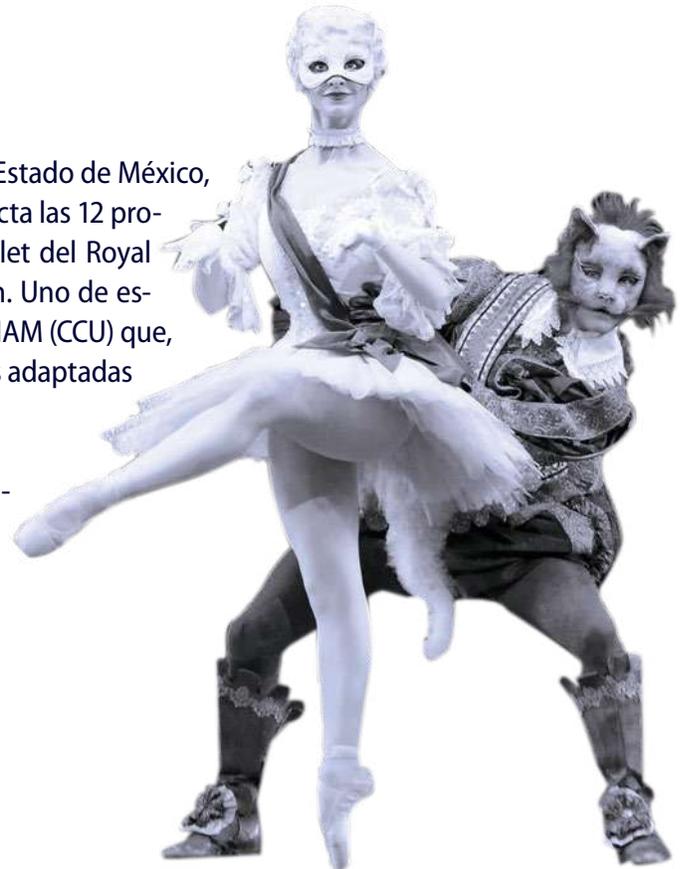


Foto: [www.roh.org.uk](http://www.roh.org.uk)



La música está compuesta por Lowell Liebermann e interpretada por la orquesta del Royal Opera House, bajo la dirección de Koen Kessels.

El espectáculo de ballet dura dos horas, incluyendo un intermedio, y se transmitió en la Sala Miguel Covarrubias del CCU el 6 y 7 de agosto de 2016.

La segunda obra es una adaptación a ópera del libro *Las desventuras del joven Werther*, del escritor Wolfgang J. von Goethe. Esta ópera, al igual que el libro, cuenta la historia del amor desmesurado de Werther hacia la joven Charlotte, quien está comprometida con otro hombre. La adaptación está llena de emociones, pues expresa una gran pasión y devoción por el ser amado, pero también aflicción por no ser correspondido. Este drama lírico está escrito en cuatro actos con música del compositor francés Jules Massenet y libreto en francés de Édouard Blau, Paul Milliet y Georges Hartmann.

La ópera, duró tres horas, incluyendo dos intermedios, y se transmitió en la Sala Miguel Covarrubias del CCU el 13 y 14 de agosto de 2016.

Antes de proyectar las funciones de ballet y ópera, se realizó charlas introductorias en la Sala Miguel Covarrubias el mismo día de la función. El Mtro. Gerardo Kleinburg platicó respecto de *Werther*, y Ariel López Padilla de *Frankenstein*.

El CCU aplica, para las funciones, el 50% a estudiantes, maestros, UNAM, INAPAM, jubilado ISSSTE e IMSS. Puede comprar los boletos en la taquilla del recinto o llamar al 5665 6825. Además, si eres alumno UNAM puedes reservar tus boletos en la página: <https://en-contactocontigo.unam.mx/>

Así, estimado lector, no pierda la oportunidad de disfrutar de grandes espectáculos futuros de ópera y ballet. Para más información, acerca de los espacios culturales que proyectan la temporada, puede consultar la página de Facebook del Royal Opera House en México: <https://www.facebook.com/rohenmexico/> o la página: <http://cultura.unam.mx/arteenpantalla/>

---

**Tania Rojas Lopez**

Licenciatura en Lengua y Literatura Hispánica  
Facultad de Estudios Superiores, Acatlán  
Universidad Nacional Autónoma de México  
[tajaed\\_14hotmail.com](mailto:tajaed_14hotmail.com)



## • **Chicharrón de habanero: Un negocio picante**

En entrevista, Renata Zentella Santillán, emprendedora y actual directora de la empresa exitosa Meliora, comparte con nuestros lectores el desarrollo y evolución de su idea: El chicharrón de habanero, cuyo origen fue el deseo de hacer “algo” picoso y diferente para su familia, amante de la comida mexicana y del sazón picoso.

## • **Cuando falta el talento**

Quienes enfrentan día a día los problemas de nuestro mundo empresarial, también confrontan a aquellos que podríamos denominar “los demonios de los empresarios”. Este artículo aporta ideas de utilidad para que los empresarios enfrenten al primero de ellos: la falta de talento.

## • **Modelo de relaciones laborales**

Este artículo comparte una propuesta con quienes tienen la necesidad de contar con un modelo de relaciones laborales, que sume la variable del sindicato, brinde ideas y una visión para armonizar los factores de esta triple hélice.

## • **Ciencia y tecnología: ¿Una realidad distante para las empresas mexicanas?**

Puede suceder que un competidor lance un producto mejor que el nuestro y con él comencemos a perder parte de nuestros clientes por no estar preparados para un reto así. Para prevenir este escenario, es necesario estar al pendiente de las nuevas tendencias del mercado y desarrollar constantemente nuevas mejoras a nuestros productos y nuevos productos.

## • **Colpamex: Éxito en emprendimiento gremial**

El Colegio de Posgraduados en Administración de la República Mexicana, A.C., (Colpamex) es un ejemplo de emprendimiento gremial. Es, además, una asociación sólida y seria que respalda la formación académica de sus

miembros. Es indispensable contar con una organización como ésta que vea por la legitimidad de la formación académica de quienes se presentan como expertos en administración.

## • **Squash Store: Un emprendedor por casualidad**

En entrevista, Sergio Olvera, Ingeniero Químico y Maestro en Administración por la UNAM, comparte con nuestros lectores el nacimiento de la marca Squash Store®, con la que busca ser promotor del deporte, crecer su mercado a más disciplinas y constituirse como una tienda especializada en deportes de raqueta.

## • **¿Por qué un líder debo obtener resultados?**

Si un líder no obtiene resultados, ¿se deja de creer en él? Puede decirse que él, si logra encontrar un equilibrio sistémico en su accionar, logrará establecer un estilo de liderazgo con el que dará cobertura, cumplimiento y resultados a los requerimientos de quienes participan en la organización a la que pertenece y a la organización propiamente.

## • **Siete consejos patrimoniales para el emprendedor**

Algunas veces, los emprendedores posponen ciertas decisiones que, de no tomarse a tiempo, pondrían en peligro el patrimonio por el que tanto han trabajado. Para evitar ese escenario, este artículo presenta siete consejos patrimoniales, cuyo objetivo es la protección de aquél, así como de la expresión fáctica del verdadero amor.

## • **Control gestión**

El control de gestión es un proceso que implica, en los niveles adecuados de responsabilidades, todas las funciones de la empresa. Este artículo muestra el sistema de control de gestión como una técnica de dirección que permite la eficacia y eficiencia de la organización por medio del análisis de los recursos, costos y procedimientos.

## • **Redes sociales**

Este artículo plantea la necesidad de aprender a manejar las redes sociales, importantes por las conexiones, contactos e información de personas que puede obtenerse de ellas, principalmente en el mundo empresarial, y por si se desea obtener información de nuestros clientes para conocerlos mejor.

## • **Data Viz. El poder de la visualización**

Dentro de la extensa clasificación de gráficas, una de las más útiles y fáciles es la que se elabora según la naturaleza de los datos por graficar. Así, puede recurrirse a gráficas para datos cuantitativos, tales como las gráficas de puntos, expuestas a lo largo de este artículo.

## • **Capital humano y control interno**

El control interno es una estructura en constante evolución, compuesta por recursos humanos e intelectuales, recursos materiales, políticas, normas y sistemas. Su dinámica integral permite administrar los riesgos que enfrentan las empresas para crecer, expandir sus operaciones e incrementar los empleos.

## • **La evolución indispensable de las empresas**

Entre la génesis y su desarrollo, una empresa adquiere nuevas formas: evoluciona indefectiblemente si quiere adaptarse y, sobre todo, sobrevivir. Un paso evolutivo es buscar formas de gobernar por medio de estructuras, órganos profesionales y gente capacitada: el “gobierno corporativo”, cuyos beneficios son múltiples.

## • **The Royal Opera House Live y Royal Ballet Live: Del escenario a la pantalla**

Mediante proyecciones digitales, ésta es una nueva forma de acercar al público a espectáculos realizados desde el Royal Opera House, sede de las compañías reales de ópera y de ballet de Londres.