# Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa

187
enero-febrero
2021

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




## Oyameyo: Equilibrio local para el buen vivir

- ¿Ventajas a la salud con el nuevo etiquetado?
- De la economía privada a la economía de gobierno

¿Cómo evitar la cancelación y suspensión del sello digital?

# Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa

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

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Director de la FCA-UNAM

Dr. Armando Tomé González
Secretario General de la FCA-UNAM

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

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

Dra. Clotilde Hernández Garnica
Directora Editorial

Mtra. Sair Alejandra Martínez Hernández
Coordinadora Editorial

L.C.C. Iván Ventura González López
Editor y revisor

Mtro. Víctor Alejandro Hernández Arteaga
Formación, diseño y portada

Marvin José Rayas Sánchez
Responsable del sitio web

Cooperativa Oyameyo
Fotografías para portada

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

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

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

Dr. Enrique Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Secretario General

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Secretario Administrativo

Dr. Alberto Ken Oyama Nakagawa
Secretario de Desarrollo Institucional

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

Dra. Mónica González Contró
Abogada General

Mtro. Néstor Martínez Cristo
Director General de Comunicación Social

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Director

Dr. Armando Tomé González
Secretario General

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

Mtra. Ana Lilia Contreras Villagómez
Jefa de la Licenciatura en Contaduría

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

Mtro. Rafael Rodríguez Castelán
Jefe 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

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

Mtra. Adriana Arias Cedillo
Jefa de la División de Educación Continua

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

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

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

Mtro. Alfonso Ayala Rico
Secretaria de Planeación

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

Mtro. Gustavo Almaguer Pérez
Secretario de Personal Docente

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

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

Lic. Ernesto Durand Rodríguez
Secretario de Difusión Cultural

Mtra. Silvia Berenice Villamil Rodríguez
Secretaria de Vinculación

Mtra. Mitzi Jacqueline Gómez Morales
Secretaria de Cooperación Internacional

Mtro. Balfred Santaella Hinojosa
Jefe del Centro de Informática

Lic. José María Herrera Aguilar
Coordinador General del Sistema Bibliotecario

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

Mtro. José Luis Arias Negrete
Subjefe de la División de Investigación

# El correo del lector

*Me llamo Fernanda. Soy licenciada en Educación primaria, trabajo en una escuela en Pachuca e imparto asesoría y cursos de regularización a través de plataformas de videoconferencia. Leí en* Emprendedores *el artículo "Reduzca el estrés en el trabajo a distancia", donde plantean las implicaciones que tiene el* home office *en los diversos ámbitos de nuestra vida. Estudié por varios años la enseñanza a niños, pero no he podido ayudar a mi padre a integrarse al ciberespacio.*

Estimada Fernanda, las escuelas fueron las primeras en suspender las actividades presenciales y seguramente serán las últimas en reintegrarse a la nueva normalidad; por ello, la labor que realizas es trascendental. Como lo menciona el artículo, en nuestro país es incipiente la regulación del *home office*; sin embargo, la contingencia nos ha obligado a adoptar las video conferencias prácticamente en todas las actividades de nuestra vida diaria.

Integrar a la mayor cantidad de personas al ciberespacio implica combatir el analfabetismo digital. Asimismo, las prolongadas jornadas de trabajo tienen implicaciones como el estrés, desorden del sueño o problemas derivados de no plantear límites en nuestros centros de trabajo, situación que genera un desgaste en la salud física y mental de todas las personas.

Tú mejor que nadie sabe que enseñar a los niños implica dedicar varios años de tu vida. La andragogía –disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del adulto– también requiere de dedicación y una cantidad de tiempo importante. Sin embargo, no todo es negativo. Nos complace comentarte que tienes algunas opciones para ayudar a tu papá o cualquier otro adulto que así lo requiera.

Un primer acercamiento a la alfabetización digital lo proporciona el Centro de Informática de nuestra Facultad a los adultos (40-59 años) que no tienen conocimientos de cómputo y desean una actualización personal o profesional pueden tomar cursos como: Introducción a la computación e Internet o Redes Sociales que están enfocadas a mejorar la comunicación, así como la adaptación de todas las personas a la era digital, a precios accesibles.

# En el número 187


6 Sustentabilidad y responsabilidad social
**Adaptarse, influir o crear el futuro después de la pandemia**
Luis Fernando Zúñiga López

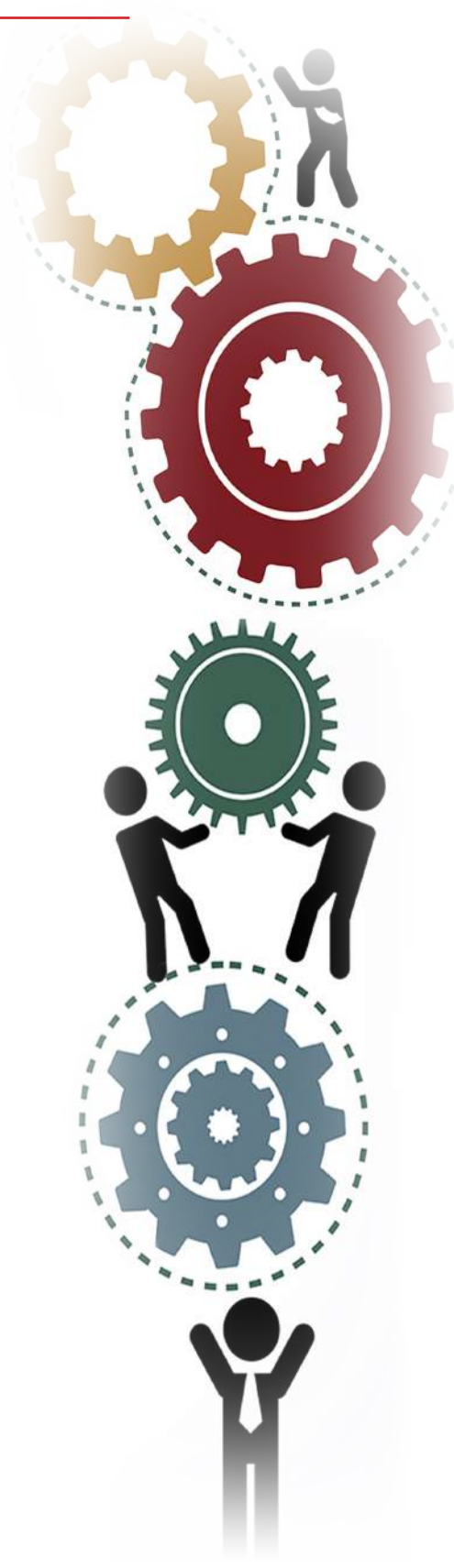
9 Informática administrativa
**La ciberseguridad debe ser la prioridad**
Rogelio Cejudo Esquivel

13 Ventas y mercadotecnia
**Meses Sin Intereses: comportamiento de los consumidores y comercios mexicanos**
Jesús Padilla Briseño

17 Tecnología, innovación y competitividad
**¿Ventajas a la salud con el nuevo etiquetado?**
Israel de Jesús Sansores Valdez

23 Las empresas hablan
**Oyameyo: Equilibrio local para el buen vivir**
Sair Alejandra Martínez Hernández

28 Finanzas y Economía
**De la economía privada a la economía de gobierno**
Carlos Alberto Burgoa Toledo

# En el número 187


33 Talento Humano

*Chatbot*, **el empleado del año de las empresas**

Marlene Olga Ramírez Chavero

38 Consultorio Legal y Fiscal

**¿Cómo evitar la cancelación y suspensión del sello digital?**

Jonathan Ramírez Facio

43 Talento Humano

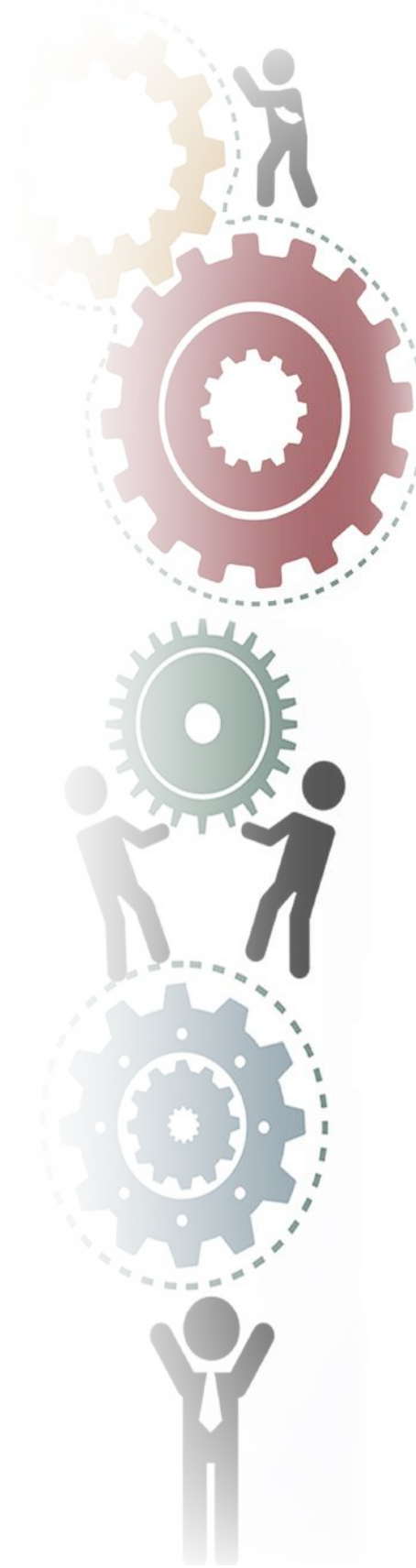
**Habilidades directivas para la gestión de la salud: Una reseña**

Mario Alberto Mendoza Castro

47 Finanzas y Economía

**Paso a paso elabore el presupuesto anual de la compañía**

Sergio Chávez Castañeda

# **Adaptarse,** influir o crear el futuro después de la pandemia

*Luis Fernando Zúñiga López*

El futuro debe enfrentarse con estrategia, pues, en la actualidad, se presenta como una de las mejores formas de concebir la vida y los negocios. Un enfoque prospectivo le preparará para explorar los futuros probables y crear el futuro deseado.

La pandemia por COVID-19 nos ha traído cambios que llegaron para quedarse, por lo que hay que redoblar esfuerzos para adaptarnos a la denominada nueva normalidad, pues aún en los escenarios más optimistas debemos considerar la probabilidad de que las restricciones sanitarias sean permanentes. A través del uso de la prospectiva, como herramienta de planeación estratégica, es posible que las empresas identifiquen un futuro probable y deseable, que depende del conocimiento y comprensión que tienen acerca de las acciones que desean emprender.

Wayne Gretzky (s/f) dijo: "un buen jugador de hockey juega donde está el disco. Un grandioso jugador de hockey juega donde el disco va a estar", y es que, en términos llanos, la prospectiva es eso: la relación que se establece con el futuro, pues trata de explorar las posibilidades por venir en cualquier materia o sector. Anticiparse de forma lógica y fundamentada a lo que puede suceder permite construir escenarios, así como tomar riesgos con sus posibles consecuencias.

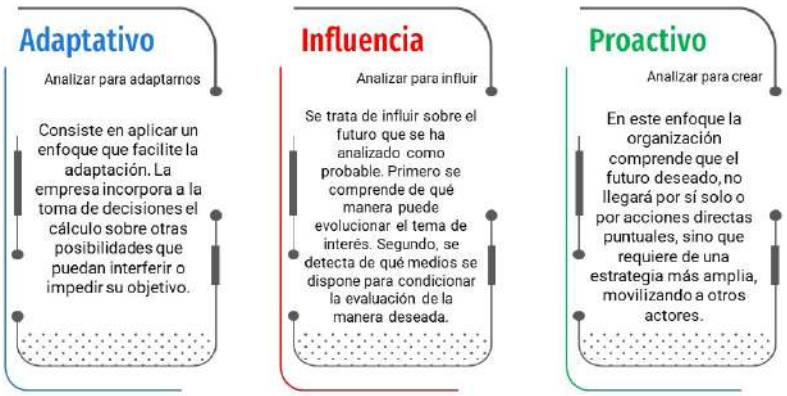
## ¿Para qué pensar en el futuro?

Meditar acerca del futuro nos da la posibilidad de analizar y crear alternativas de cómo construir el porvenir y enriquecer el presente con mejores decisiones; asimismo, permite reflexionar sobre lo que puede suceder para aclarar el momento que vivimos en la actualidad y las cuestiones de supervivencia y desarrollo de nuestra empresa.

En un mundo en constante mutación, la prospectiva es una herramienta útil para definir la estrategia de competitividad, pues las decisiones se basarán en el conocimiento del entorno económico, ambiental, político, social, de consumo, de salud y tecnológico, al que se suman diversas contingencias que se han dado en los últimos meses en el mundo, entre las que se incluye la pandemia por SARS COV-2 en materia de salud pública, así como las contingencias ambientales.

En la Figura 1, se muestra tres enfoques a través de los que una empresa puede aproximarse a la planeación de su futuro, determinar su objetivo y la estrategia para mantenerse en el mercado: adaptación, influencia o creación de la realidad.

**Figura 1. Enfoques de prospectiva aplicada a la empresa**




Fuente: Elaboración propia a partir de Herrera y Sierra, 2017.



Imagen de TheOtherKev en Pixabay.

Los tres enfoques parten del análisis de fenómenos sociales y ambientales con una perspectiva sistémica; se define variables determinantes, patrones de comportamiento y factores que pueden cambiar radicalmente la realidad.

El enfoque adaptativo permite prepararse para adaptarnos rápidamente a los cambios mediante el estudio de escenarios posibles, es decir, contar con cierta flexibilidad para modificar procesos o características de un producto o servicio ante la modificación del entorno. Una medida práctica son los planes de contingencia.

El enfoque de influencia se orienta al futuro probable y la forma en que puede evolucionar, es decir, considerar factores socioculturales, económicos y técnicos que pueden influir en las decisiones de compra y los hábitos de consumo, a partir de considerar los medios que se tienen para influir en la evolución a la manera deseada.

El enfoque proactivo plantea que el futuro deseado por sí solo no llegará, pues requiere movilizar a otros actores, por lo que debe desarrollarse acciones y generar alianzas que provoquen el cambio esperado.

Cada enfoque le llevará a construir escenarios y evaluar la conveniencia de adaptarse, influir o ser proactivo, priorizando en todos los casos temas ambientales y de salud.

## El futuro después de la pandemia

Las pandemias como fenómenos socio-ambientales son "cisnes negros", es decir, sucesos sorpresivos con una probabilidad de ocurrencia baja y con un impacto alto si ocurren (Jordán, 2020). La COVID-19, vista como un "cisne negro", pone en alto riesgo la seguridad humana y con ella la crisis del sistema económico. Por lo tanto, es fundamental construir nuevos pensamientos, visiones alternativas de la realidad, intercambiar saberes y estructurar enfoques sistémicos e interdisciplinarios que reconozcan al mundo y reorienten nuestras acciones individuales y grupales, locales y globales para dar respuesta al confinamiento, la reducción de la actividad productiva, el *home office*, la venta y servicios en línea, las actividades recreativas, así como el desarrollo de nuevos bienes y servicios.

La prospectiva ambiental es una vía para que las organizaciones prevean un futuro sustentable bajo procesos participativos y construyan nuevas rutas hacia una inteligencia y racionalidad socio-ambiental colectiva, con elementos complementarios y plurales; propicien alianzas y minimicen conflictos entre los actores involucrados en los procesos prospectivos (Trellez, 2015) de autodiagnóstico y autogestión ambiental.



Imagen de Pete Linforth en Pixabay.

*Dentro del mundo empresarial, la experiencia pasada le permitirá explorar mejor no sólo los futuros posibles sino también los futuros probables*

Las pequeñas y medianas empresas (Pyme) deben buscar la forma de planear el futuro para hacer frente a una economía globalizada en crisis, en la que la competencia es cada vez más crítica y los recursos más escasos. Para salir adelante, las Pyme deben reflexionar en torno del liderazgo que fomentan, los conocimientos organizacionales que sistematizan, su posición frente a la competencia y sus métodos de colaboración con el sector en el que trabajan, así como la base de su estructura y la reformulación de sus estrategias.

Tal como lo apunta Solarte (2017), es fundamental que las empresas recurran a los conocimientos adquiridos a lo largo de su ciclo de vida, sin dejar de lado los nuevos procesos que se generan día a día, pues caminar hacia el futuro implica fijar el punto de partida delimitado por los recursos y capacidades con los que cuenta.

Parafraseando a Miklos y Tello (1991), se puede decir que la prospectiva es en principio un acto imaginativo y de creación; después, es conciencia y reflexión, que concluye en un proceso de articulación de perspectivas, deseos, intereses y capacidades hacia el futuro deseable que será construido.

Es por ello que tanto el éxito empresarial, como el cuidado del ambiente, si aún no lo es deba ser el futuro deseable de toda empresa, pues hay una interdependencia entre ellos. Es necesario construir nuevas metodologías y herramientas analíticas acordes a la situación actual y futura, en que la constante es el cambio.

De acuerdo con National Intelligence Council (2000), en su informe a principios del siglo XXI, en materia de salud, consideraba tres escenarios alternativos respecto de enfermedades infecciosas para los siguientes 20 años: Escenario de progreso estable, progreso estilizado y deterioro con mejora limitada. Sin duda, este estudio nos planteaba las implicaciones e impactos económicos, sociales, ambientales y políticos fortuitos que estamos viviendo, lo que evidencia la importancia de la prospectiva que nos adelanta hacia un replanteamiento de paradigmas, modos de producción, estilos de vida y, por supuesto, la forma del quehacer empresarial.

La Organización Mundial de la Salud (2020) plantea en su estudio titulado *Un mundo en peligro: informe anual sobre preparación mundial para las emergencias sanitarias* la necesidad de definir mecanismos para detectar y controlar posibles brotes epidemiológicos con la colaboración local e internacional para dar respuesta a las contingencias sanitarias, que se han convertido en un factor a considerar de aquí en adelante, al igual que otros fenómenos naturales y sociales en México.

Hoy, más que antes, se requiere de la prospectiva para decidir el futuro tanto personal como empresarial y gubernamental, pero también se necesita decidir si sólo nos vamos a adaptar, a influir o a construir un futuro que pueda redituar beneficios sociales, ambientales y económicos para la mayoría.

## Referencias

Herrera, C. y Sierra, J. (marzo de 2017). Prospectiva y Empresas: ¿Cómo anticipar e influir en el futuro? Llorente & Cuenca. https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2017/03/170315_DI_Inf_Prospecciones_ESP.pdf

Jordán, J. (21 de septiembre de 2020). COVID-19 y prospectiva en seguridad y defensa. *El País*. http://agendapublica.elpais.com/covid-19-y-prospectiva-en-seguridad-y-defensa/

Miklos, T. y Tello, M.E. (1991). *Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro*. Centro de Estudios Prospectivos. Fundación Javier Barros Sierra. México: Ed. Limusa.

National Intelligence Council (2000). The Global Infectious Disease Threat and Its Implications for the United States. https://fas.org/irp/threat/nie99-17d.htm

Organización Mundial de la Salud. (2020). *Un mundo en peligro: informe anual sobre preparación mundial para las emergencias sanitarias*. Ginebra: Junta de Vigilancia Mundial de la Preparación. https://apps.who.int/gpmb/assets/annual_report/GPMB_AR_2020_EN.pdf

Solarte, E. (2017). El estudio de la prospectiva en las PYMES para afrontar el proceso de globalización. Universidad Militar Nueva Granada. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15970/SolarteAsmazaEiderJamit.pdf?sequence=2

Trellez E. (2015). La educación ambiental comunitaria y la prospectiva: una alianza de futuro. https://eaterciario.files.wordpress.com/2015/09/la-educacion-ambiental-comunitaria-y-la-prospectiva-una-alianza-de-futuro-trellez.pdf

Dr. Luis Fernando Zúñiga López
Academia de Administración Básica
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
lzuniga@fca.unam.mx

Nota. Trabajo realizado con el apoyo del Programa UNAM-DGAPA PAPIME PE309520.

# La ciberseguridad debe ser la prioridad

*Rogelio Cejudo Esquivel*

La facilidad con que se accede a la tecnología puede engañarnos respecto de su uso correcto. Proteger su información personal y de quienes se relacionan con su negocio es una obligación. Acérquese a los especialistas para saber qué hacer al respecto.

En la actualidad, almacenamos nuestra información de manera digital en dispositivos móviles, laptops, computadoras de escritorio, tabletas o la nube, entre otros. Esa información tiene un papel de suma importancia en todas las actividades que desempeñamos en nuestra vida diaria, pues millones de operaciones se realizan en un segundo:  desde el envío de mensajes por diferentes plataformas, hasta operaciones bancarias para realizar transferencia de dinero entre cuentas de una persona a otra o a instituciones y viceversa.

Frente a esta vorágine nos preguntamos: ¿Cuál es la herramienta o hábitos con que podemos prevenir ataques o fraudes que se realizan diariamente en el ciberespacio (internet, la red de redes o World Wide Web)? Recordemos que en él participan aproximadamente 2 billones de usuarios comunicados por redes, sistemas de información, páginas web, aplicaciones, o mediante contenido digital conectado por computadoras o dispositivos móviles, y al que se accede en cualquier momento y desde cualquier lugar.



Foto de Tima Miroshnichenko en Pexels.

Para responder, en este artículo encontrará una serie de acciones que consideramos son importantes para prevenir ataques en materia digital. Comenzaremos por los conceptos básicos acerca de la ciberseguridad, los principales ataques en la internet y cómo es que nos afectan.

De acuerdo con García, la ciberseguridad consiste en: “el intento de la sociedad por salvaguardar la continuidad de las operaciones en el ciberespacio, a fin de garantizar la protección de sus secretos e información, el intercambio seguro de datos y la operatividad de sus sistemas computarizados dentro de la infraestructura de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)” (2019, p. 58), mientras que para Agrawal, Campoe y Pierce, la ciberseguridad es “la protección de la información y los sistemas de información de un acceso, uso, divulgación, interrupción, modificación o destrucción no autorizados con el fin de proporcionar integridad, confidencialidad y disponibilidad” (2014, p. 11).

Si partimos de estos conceptos, la ciberseguridad nos plantea la necesidad de llevar a cabo acciones que permitan reducir los ataques individuales y a las organizaciones. Estas acciones nos permitirán el resguardo, disponibilidad y uso seguro de nuestra información personal en dispositivos electrónicos, así como en medios de almacenamiento físicos o virtuales (en la *nube*).

McKinsey & Company y el Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales estiman, en su estudio *Perspectiva de ciberseguridad en México*, que: "para el año 2025 habrá 300 millones de dispositivos y el 94% del almacenamiento se encontrará en la nube" (2018, p. 6). Además, el estudio apunta a que en 2017 tan sólo en México más de 33 millones de personas fueron víctimas de un cibercrimen.

Si aproximadamente uno de cada cuatro mexicanos ha sido víctima de un cibercrimen, ¿cómo nos afecta o inicia este proceso de ataques? Para ofrecer una respuesta, primero debemos comprender que, al ser usuarios y participantes activos en el ciberespacio, interactuamos de manera diaria en páginas web, redes sociales y sistemas de información, y aunque todos ellos tratan de proteger nuestra información, pues los obliga la ley, nosotros aceptamos otorgarles el derecho de usar y resguardar nuestra información personal para que la utilicen en nuestro beneficio.

Veamos a continuación cinco formas en que nuestra información está comprometida.

## Riesgo

Consiste en el proceso de encontrar un aspecto comprometido en el sistema de información, computadora o base de datos, ejemplos:

- Pérdida de información.
- Perder un negocio debido a un desastre o un percance en el cual se haya destruido el lugar que ocupa la organización.
- Fallar al cumplir con las leyes y obligaciones.

## Amenaza

Se refiere a cualquier acción que puede dañar un activo; por ejemplo, las inundaciones, los terremotos, entre otros. En cualquiera de estos dos casos, la empresa debe contar con planes que garanticen la continuidad de la operación y las funciones que proveen en medios digitales, por lo que deberá contar con un Plan de Negocios de Continuidad (PNC) enfocado a las funciones esenciales para que una organización pueda continuar en operación. Un Plan de Recuperación para Desastres (PRD) definirá la manera en que un negocio regresará a la operación después de un desastre mayor, por ejemplo un incendio o desastre natural.

Otro tipo de problemas que afectan a la población en general son:

## Virus informático

Se trata de un programa informático diseñado para causar daños en un sistema, aplicación o determinada información.

## Código malicioso (malware)

Programa informático escrito con la finalidad de que una acción ocurra, por ejemplo que se borre la información de un disco duro.

## Vulnerabilidad

Se trata de debilidades que permiten a una amenaza tener efecto en un determinado activo. Un centro de datos, por ejemplo, puede estar sujeto a vulnerabilidades que serán investigadas por agentes externos con la finalidad de hacer visibles esas desventajas y así encontrar el momento adecuado para efectuar operaciones maliciosas. Las vulnerabilidades derivan en su mayoría en temas legales; cualquier vulnerabilidad que permita el acceso de una amenaza podrá en cierta manera tener como resultado una acción legal.



Foto de cottonbro en Pexels.

*Los ciberataques son relativamente sencillos y frecuentes. De ahí que la ciberseguridad implique acciones coordinadas tanto del sector privado como público*

Todo lo anterior deriva en los ciberataques, entendidos como un intento no autorizado de acceder por una vía digital a un sistema de información, dispositivo electrónico o red informática, con la finalidad de robar información, dañar o en su defecto utilizarla para un mal uso.

Hay una amplia gama de individuos (*hackers*) y grupos (*Anonymous*) que pueden ejecutar ciberataques, algunos de ellos patrocinados por terceros; su impacto puede verse reflejado en el apoyo que reciben, por lo que es indispensable tanto para el gobierno como para la sociedad contar con elementos que permitan garantizar la seguridad de nuestros activos digitales.

En el nivel mundial, tan sólo detrás de Estados Unidos y Reino Unido, se ubica México en el tercer lugar de países con más ciberataques, lo que generó en 2017 una pérdida de 7 mil 700 millones de dólares, de acuerdo con la corredora de seguros Lockton México. Los sectores con mayor número de sanciones fueron los servicios financieros y de seguros, así como los medios de comunicación y educativo.

Es importante la ciberseguridad como un concepto que debe ser adoptado por la sociedad civil y las organizaciones públicas para que garanticen, en mayor medida, cada una de las actividades que se derivan del uso de herramientas tecnológicas, y logren que nuestra información pueda estar disponible y libre de amenazas, sin restringir o caer en espionaje o limitación de servicios digitales.

Se debe incrementar la habilidad de hacer frente a los ciberataques para que las organizaciones no se vean afectadas en su capacidad de operación diaria; además de crear programas de concientización y educación en el uso de herramientas digitales. Otro factor importante es la Estrategia Nacional de Ciberseguridad (Encs) de México, y fortalecer el marco normativo con la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares.

Si bien todo lo anterior ayuda a crear un entorno seguro, ¿qué puede hacer el usuario o emprendedor para mejorar el tema de ciberseguridad personal o de su empresa? Las siguientes son algunas preguntas que es importante tomar en cuenta al utilizar dispositivos móviles o equipo de cómputo para garantizar el acceso, disponibilidad y uso de su información en actividades diarias.

## Almacenamiento

¿Cómo se encuentra respaldada su información? ¿Cuenta su negocio con servidores para el respaldo? ¿Almacena en la nube? ¿El almacenamiento se realiza fuera de su casa u oficina? ¿Sabe cómo proceder en caso de robo de información personal o en el negocio?

Es importante contar con respaldos de información en al menos tres dispositivos: un disco duro, de uso exclusivo para almacenamiento; en algún servicio destinado en la nube y un lugar externo, sea casa de algún familiar o una caja de seguridad para negocios ubicada en otro lugar físico. Esto le permitirá en caso de accidente o robo de su dispositivo contar con un respaldo de su información.



Foto de cottonbro en Pexels.

## Contraseñas

Nuestras contraseñas personales y de negocio nos garantizan el acceso a aplicaciones en la internet. Es necesario que antes de seleccionarlas se pregunte: ¿Sus contraseñas son números consecutivos o tienen elementos ligados a información personal, como puede ser nombre de alguno de sus hijos, fechas de nacimiento, etc.? ¿Sus contraseñas siguen reglas como incluir el uso de mayúsculas, uso de símbolos ($, %, &, entre otros) o tienen una longitud mínima de 8 caracteres? ¿Sus contraseñas son almacenadas en conjunto en algún documento con clave o en la *nube*?

Al ser el elemento principal para acceder a aplicaciones, correo electrónico, banca en línea, entre otros, las contraseñas juegan un rol importante en la seguridad digital. Se recomienda utilizar generadores de claves seguras, muchas de ellas no serán fáciles de recordar, por ello el tema de contar con un archivo donde se guarde como una nota nombres de usuario y contraseñas. Así, al acceder a cada una de estas plataformas existirá, además, un respaldo de toda esta información. Por lo sensible de la información, debe contarse con elementos de recuperación; por tanto, el administrador de sistemas o redes debe tener archivos o bases de datos. Se recomienda que este colaborador provea a directivos esta información a través de medios extraíbles.

## Software de protección

En relación con los antivirus, ¿paga usted o su empresa alguna licencia de antivirus reciente? ¿Cuenta su equipo personal de cómputo o de la empresa con un sistema operativo con licencia legal de uso y actualizaciones de uso al día, tanto para la seguridad como para la operación?

A pesar de que los grandes fabricantes de software para protección de sistemas operativos (antivirus o *malware*) han hecho su mayor esfuerzo para evitar que las vulnerabilidades de nuestro sistema sean atacadas, estas herramientas dependen también del uso correcto que le demos, de las actualizaciones diarias, del uso en tiempo real de la herramienta, así como del pago de la licencia para contar con todos los servicios y soporte que ofrecen.

Es importante señalar que el uso de estas herramientas no impide los ataques ni garantiza la ciberseguridad. Es vital conocer los elementos básicos de navegación web, pues además de conectarnos con miles de computadoras alrededor del mundo, también podríamos dar acceso sin saberlo a robots, personas o servidores que pudieran obtener información y vulnerarla, por lo que dejaríamos de tenerla disponible. Como usuarios de hogar y de oficina, siempre debemos seguir reglas básicas, como verificar las URL que usamos para visitar sitios web, así como detectar correos electrónicos o mensajes sospechosos en las bandejas de entrada, y no abrir enlaces engañosos cuya única finalidad es el robo de identidades.

## Profesionales en ciberseguridad

Este colaborador de la organización es quien provee de elementos para mantener a usuarios con conocimientos básicos y organizaciones alejados de ataques, así como educados en la forma de mantener su información protegida todo el tiempo. Son estos profesionales a quienes el gobierno debe capacitar, darles oportunidades para obtener certificaciones y realizar estudios que los doten de las habilidades para enfrentar los retos que se esperan a futuro, pues la tecnología no cesa en su avance y requiere que todos contemos con información para estar actualizados.

El proceso para aumentar las capacidades de garantizar ciberseguridad en México se encuentra en crecimiento, más y mejores medidas tendrán que crearse y ser adoptadas por sociedad y sector público, la tarea es complicada, pero será la efectividad de estos organismos, así como equipos de respuesta del sector privado con especialistas altamente capacitados, los que permitirán el desarrollo de una estrategia de gestión de talento y tecnología de ciberseguridad.

## Referencias

Agrawal, M., Campoe, A. & Pierce, E. (2014). *Information security and IT Risk Management*. Estados Unidos: Wiley.

Espinosa, E. Esteves, C. *et al.*, KPMG. Unidad de inteligencia de negocios (enero de 2018). Ciberseguridad. Análisis de mercado.

García, A. A. (2019). Ciberseguridad: *¿Por qué es importante para todos?* México: Siglo XXI Editores México.

McKinsey & Company en colaboración con Comexi, (2018). Perspectiva de ciberseguridad en México. https://consejomexicano.org/multimedia/1528987628-817.pdf

Morales, R. (9 de enero de 2019). México es el tercer país con más ciberataques. *Expansión*. https://expansion.mx/tecnologia/2019/01/09/mexico-es-el-tercer-pais-con-mas-ciberataques

Unidad de Política Regulatoria. Dirección General de Regulación Técnica. Instituto Federal de Telecomunicaciones. Plan de acciones en materia de Ciberseguridad, (noviembre de 2018). http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/transparencia/upr-planaccionesciberseguridad.pdf

Lic. Rogelio Cejudo Esquivel
Web Analytics Manager
Punto Zip Informática & Marketing
rogelio@puntozip.com.mx

# Meses Sin Intereses: comportamiento de los consumidores y comercios mexicanos

*Jesús Padilla Briseño*

Algunas formas clásicas de hacer negocios sigen vigentes por su éxito y por los hábitos desarollados alrededor de ellas. El pago con tarjeta, por ejemplo, evita el tránsito de efectivo en época de pandemia y facilita la adquisición de bienes y servicios.

En 2020, se cumplieron 21 años desde que los meses sin intereses (MSI) llegaron a México (American Express, 2019) para ofrecer una opción de compra/venta viable como parte de las acciones que la iniciativa privada realizó para incentivar la economía frente a la difícil situación del país. La primera implementación de los meses sin intereses en América Latina surge poco antes en Argentina, a finales de la década de 1980, como una alternativa en el esquema de pago para que las personas tuvieran la posibilidad de hacer compras que requerían gastos importantes durante la crisis económica.

Aunque han pasado décadas desde la implementación de esta modalidad de pago, las ventajas que ofrece tanto a consumidores como a comercios siguen vigentes y el contexto económico actual también parece compartir características con el de aquellos años.

A principios del año 2020, al comienzo de la pandemia de COVID-19, la secretaria ejecutiva de la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe, Alicia Bárcenas, comentó que era "urgente acceder a recursos financieros con base en un apoyo flexible de los organismos financieros multilaterales, acompañado de líneas de crédito a bajo costo, alivios del servicio de la deuda y eventuales condonaciones" (Organización de las Naciones Unidas, 2020, párr. 16), para poder mitigar y dirigir la salida a las consecuencias negativas que la pandemia ha traído a los países Latinoamericanos. En este contexto, para México, iniciativas como la de los meses sin intereses resultan muy relevantes tanto para consumidores como para comercios.



Foto de gpointstudio en Freepik.

Estudios anteriores acerca del tema, mencionan que este esquema de pago es muy atractivo para los mexicanos (Google y American Express, 2018). En cierta medida, porque conlleva un sentido de ahorro para los compradores. Sin embargo, poco sabíamos del panorama general ya no sólo de los consumidores, sino de los vendedores, y cómo contribuyen ambos a una economía circular. Por esta razón, en PayPal México decidimos comisionar el estudio *Meses Sin Intereses: comportamiento de los consumidores y comercios mexicanos* a la agencia mexicana de investigación de mercado Mandarina, quienes estudiaron –entre el 10 y el 27 de junio de 2020– el comportamiento tanto de consumidores (728 hombres y mujeres de entre 18 y 40 años de sectores económicos A/B C+) como de comercios (300 micro, pequeños, medianos y grandes), en tres de las plazas más importantes del país: Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara.

## El estudio: Perspectivas y preferencias de los consumidores

En general, encontramos que este esquema de pago le gusta a quienes ya lo han incorporado en sus compras, y mayormente lo han adoptado quienes cuentan con tarjeta de crédito, pues uno de los hallazgos más alentadores es que 74% de los mexicanos usuarios de tarjeta de crédito compra a meses sin intereses.

Un punto importante es que 62% afirma utilizarlo únicamente para gastos fuertes o no previstos; sin embargo, también encontramos una confirmación en este esquema de pago como un detonante para la compra de algún producto o servicio, pues 85% de los encuestados así lo aseguró. Incluso 50% se ve motivado a la compra bajo esta modalidad, aunque no la necesite.



Foto de cottonbro en Pexels.



Foto de Negative Space en Pexels.

En cuanto a las diferentes vías de compra de este esquema, el estudio da a conocer que 54% de las personas encuestadas menciona que, siempre y cuando se ofrezcan meses sin intereses en comercios en línea, no tienen preferencia si la opción la ofrecen instituciones bancarias o plataformas de pagos digitales, lo que es relevante al observar una importante tendencia en la aceleración de los pagos digitales. De acuerdo con International Data Corporation (2020), el comercio electrónico en México creció hasta 500% por semana entre abril y mayo de 2020 debido a las políticas de distanciamiento social.

Los consumidores encuestados coinciden en cuatro beneficios principales al realizar compras a meses sin intereses:

1. Tienen mejor administración de su capital.
2. Mantienen liquidez al no tener que pagar de inmediato.
3. Pueden adquirir algún producto o servicio que de otra forma sería muy difícil.
4. El establecimiento respeta el precio indicado inicialmente.

Encontramos que el único inconveniente en cuanto al uso de esta modalidad de pago se deriva de un mal manejo de los plazos y administración del pago de las mensualidades. Sin embargo, esto se supera si lleva una adecuada administración personal de los gastos.

*Las compras a meses sin intereses han demostrado utilidad y beneficios para quien vende y quien compra*

En cuanto a las características de las compras a meses sin intereses, se señalan los productos más comprados en los últimos meses: Teléfonos inteligentes, pantallas, refrigeradores, ropa y calzado. Y el promedio del gasto mínimo para esta modalidad, va de los mil 900 a los 2 mil pesos. Guadalajara fue la plaza con el monto más bajo en donde se utiliza este esquema, seguida por Monterrey y Ciudad de México.

Aunque los puntos porcentuales de diferencia de las tres plazas son mínimos (un punto porcentual entre cada plaza), vemos que más consumidores en Monterrey son usuarios de los meses sin intereses, seguido de Guadalajara y la Ciudad de México.

## Los comercios también ven grandes beneficios en esta modalidad

El estudio enfocado a los comercios reunió una muestra de 300 empresas de diferentes tamaños: microempresas (68%), empresas chicas (19%), medianas (8%) y grandes (5%) de las ciudades de Monterrey, Guadalajara y Ciudad de México.

Los resultados muestran que 51% de las empresas encuestadas sí ofrece promociones a meses sin intereses y cuenta con una vertical de comercio en línea, mientras que del 49% restante que no ofrece MSI, 85% menciona que no lo hace porque perciben que la comisión es muy alta, 78% menciona que no conviene aplicar meses sin intereses a todos los productos y prefieren no utilizarlos, y 59% señaló que no conoce el funcionamiento de los meses sin intereses.

Encontramos revelador el beneficio que los meses sin intereses ofrecen a los comercios y empresas que los implementan, pues estas transacciones representan más de 40% del total de sus ventas; por eso, no es extraño que 83% de los comercios encuestados afirme que no dejará de ofrecer este esquema de pago y una de las principales razones es el miedo a perder a sus clientes cautivos.

Otro dato interesante es que, más de 66% de las empresas pequeñas en Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara, menciona que manejar programas de meses sin intereses es sencillo y ubican beneficios en su implementación como la posibilidad de venta en línea, el aumento de la competitividad en el mercado además de que incrementa las ventas.

El nivel de satisfacción al ofrecer meses sin intereses es muy bueno, pues 80% de los encuestados afirma estarlo. Una de las principales razones es porque satisfacen la demanda de sus consumidores al ofrecer facilidades de pago, atrayendo más clientes y generando mayor volumen de ventas. Sin embargo, una de las desventajas que los comercios señalan es que, al activar meses sin intereses, se verían en la necesidad de aumentar los costos del producto por el pago de comisiones.

En cuanto al monto mínimo utilizado por las empresas, va de los mil 500 a los mil 800 pesos. Se mencionó que más de 45% de sus clientes opta por elegir un plazo de seis mensualidades. Gracias a los resultados en volumen de ventas que las empresas obtienen, 6 de cada 10 afirma que prefieren conservar estos programas de meses sin intereses durante todo el año.



Foto de Gustavo Fring en Pexels.

Al hacer una final y breve comparación entre el comportamiento de los comercios en las tres plazas en las que se aplicó el estudio, podemos decir que la Ciudad de México (72%) es la que considera más fácil el manejo de los meses sin intereses, seguido de Monterrey (65%) y Guadalajara (62%). Ciudad de México es también la plaza en la que más se vende actualmente a través del comercio electrónico (26%) por encima de 23% de Monterrey y Guadalajara, respectivamente.

## Reflexiones finales

El esquema de pago de meses sin intereses no sólo surge como una alternativa para solventar los gastos de los consumidores y ofrecer liquidez en sus finanzas, sino que también se ha mantenido en los hábitos y preferencia de los mexicanos por un largo periodo de tiempo, pues ofrece soluciones a compradores y negocios por igual.

Paradójicamente, hoy en día esta modalidad de pago recobra la relevancia que obtuvo en sus orígenes, por la inminente situación económica en la que nos encontramos y que desconocemos por cuánto tiempo más permanecerá. Lo que sin duda es una tendencia clara es que este modelo se perfila como un método comprobado para reactivar la economía incentivando la compra/venta de productos y servicios.

## Referencias

Agencia Mandarina comisionado por PayPal (2020). Meses Sin Intereses: Comportamiento de los consumidores y comercios mexicanos. PayPal https://newsroom.latam.paypal-corp.com/estudio-meses-sin-intereses

American Express (2019). Los Meses Sin Intereses cumplen 20 años en México. American Express https://about.americanexpress.com/all-news/news-details/2019/Los-Meses-Sin-Intereses-cumplen-20-aos-en-Mxico/default.aspx

Google y American Express (2017). Estudio Hábitos financieros en línea 2017. Tomada de https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Meses-sin-intereses-gancho-para-el-uso-de-tarjetas-de-credito-20170712-0089.html

International Data Corporation (2020). e-Commerce y home office prioridades de las empresas en México. IDC https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prLA46628720

Organización de las Naciones Unidas (2020). América Latina sufrirá la mayor recesión económica de su historia por el coronavirus. ONU https://news.un.org/es/story/2020/04/1473192

Lic. Jesús Padilla Briseño
Director de Marketing
PayPal México y Brasil
jespadilla@paypal.com

# ¿Ventajas a la salud con el nuevo etiquetado?

*Israel de Jesús Sansores Valdez*

México enfrenta un severo problema de obesidad entre su población. Los programas de salud han salido de las clínicas para acaparar las miradas en los envases de miles de productos. Aquí se presenta un análisis profundo respecto de esta medida.

La población mexicana es una de las mayores consumidoras de refrescos en el nivel mundial que, sumado al consumo de productos de bajo valor nutricional y alta densidad energética ("chatarra"), son la causa central de las epidemias de obesidad y diabetes que enfrenta nuestro país y que nos han vuelto aún más vulnerables ante la pandemia de COVID-19.

Gran parte de las enfermedades no transmisibles se relacionan con la alimentación, por lo que pueden prevenirse o reducir su riesgo al disminuir el consumo de energía en grasas saturadas y azúcares simples adicionales, presentes en los productos procesados en cantidades que exceden los límites máximos de consumo diario recomendado. Por eso, es fundamental que la población esté informada acerca de los daños que ocasiona a la salud el consumo de productos con exceso de azúcares, grasas y sodio, entre otros ingredientes.




En México, el 27 de marzo de 2020, la Secretaría de Economía publicó en el *Diario Oficial de la Federación*, la actualización de la Norma Oficial Mexicana NOM-051-SCFI/SSA1-2010 (NOM-051), que señala los elementos del etiquetado de alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados, con el objetivo de que toda la población conozca de forma sencilla y rápida el contenido de los productos e identifique los ingredientes que representan riesgos para la salud.

## La raíz del cambio

De acuerdo con la Alianza por la Salud Alimentaria, la epidemia de obesidad causa alrededor de 200 mil muertes anuales –un promedio de 22 fallecimientos cada hora–, de las que 40 mil de ellas están asociadas al consumo de bebidas azucaradas, en las que se sustituye los azúcares por edulcorantes no calóricos relacionados con enfermedades del corazón y la ganancia de peso, así como con posibles efectos en la respuesta de la glucosa en sangre y la disminución en la sensibilidad de la insulina (El poder del consumidor, 2020).

Los niños son un segmento de la población particularmente vulnerable al consumo de este tipo de edulcorantes por su menor peso y tamaño corporal, así como por la alta exposición que tienen al consumo de bebidas con edulco-

rantes no calóricos, pues la mayoría de las bebidas dirigidas a niños contienen este elemento. En 2017, un grupo de expertos pediatras concluyó que, si bien los edulcorantes no calóricos pueden ser una herramienta adicional dentro de un estilo de vida saludable en niños, deben ser parte de una dieta balanceada y actividad física para lograr su crecimiento y desarrollo integral (Wakida *et al.*, 2017).

En 2018, el Comité de expertos académicos nacionales del etiquetado frontal de alimentos y bebidas no alcohólicas para una mejor salud estimó que en México más de 70% de las muertes en adultos son por causa de las enfermedades no transmisibles como la diabetes y la obesidad. Apuntó que durante los últimos 40 años, la dieta y los hábitos de alimentación atravesaron por cambios significativos en el mundo que llevaron a un incremento de 580 kilocalorías en el consumo de energía per cápita diario. Asimismo, concluyó que la población mexicana ha seguido el mismo patrón, lo que se atribuye en gran medida al aumento del consumo de alimentos procesados densamente energéticos, así como a otros cambios del sistema alimentario y al propio comportamiento económico y social del país.



Foto de Tijana Drndarski en Pexels.



Foto de Criativithy en Pexels.

La controversia entre los temas de salud y los económicos ha tocado un punto álgido, pues por un lado investigaciones como la de Elliott y Truman (2020) muestran que los elementos en los envases de alimentos, como los dibujos animados, influyen en el atractivo de productos poco saludables que podrían afectar la salud a largo plazo, especialmente entre los niños. Por otro lado, las grandes corporaciones de alimentos y bebidas se oponen a las iniciativas para regular la publicidad de alimentos en México argumentando que los personajes en los productos no pueden prohibirse ya que son parte de su marca y al retirarlos se violaría sus derechos de propiedad intelectual.

Entre las políticas y acciones reconocidas como costo-efectivas para el control de la obesidad y las enfermedades no transmisibles en México, se encuentra la regulación de la venta de alimentos en el entorno escolar, las campañas educativas, la regulación de la publicidad de alimentos y bebidas densamente energéticos dirigidos a la población infantil, el impuesto a las bebidas azucaradas y el etiquetado basado en las Guías Diarias de Alimentación. Esta última estrategia resultó difícil de comprender por la mayor parte de la población, incluso entre la población de alta escolaridad, además de que los valores de referencia como límites máximos para los ingredientes o componentes que presenta, se evaluaron como incorrectos y débiles de sustento científico (Stern *et al.*, 2011).

*El nuevo etiquetado implicó una serie de retos y adecuaciones físicas a los productos de las distintas industrias implicadas*

La evidencia justifica regular estas estrategias de mercadeo para proteger la salud de la población mexicana que se encuentra bajo emergencias epidemiológicas de obesidad y diabetes desde 2016.

## Elementos del nuevo etiquetado frontal

La actual modificación a la NOM 051 establece diversos desafíos para la industria de alimentos y bebidas, tales como la adecuación de los envases para ajustar las leyendas acerca del contenido de cada producto para proporcionar, por un lado, información comercial que evite el engaño al consumidor y sean claros elementos como: denominación, contenido neto, datos del fabricante o importador, y, por otro, información sanitaria que indique al consumidor de forma rápida, clara y veraz, el contenido de nutrimentos críticos añadidos a un producto preenvasado.

Los principales cambios a la norma son:

1. En la superficie principal de exhibición, se incluyen sellos de advertencia en forma de octágonos de color negro, para informar que un producto excede la cantidad de azúcares, grasas trans, grasas saturadas, sodio y/o calorías.
2. Si la superficie principal de exhibición cuenta con el tamaño adecuado para poner los sellos, no habrá problema; sin embargo, para los empaques de tamaño menor o igual a 40 centímetros cuadrados, incluirán sólo un octágono que indique el número de nutrimentos críticos que contiene el producto.
3. Se incluyen dos leyendas precautorias. La primera para productos que contienen edulcorantes (Contiene edulcorantes, no recomendable en niños) y la segunda para aquellos con cafeína (Contiene cafeína, evitar en niños).
4. Los elementos persuasivos como personajes de películas, caricaturas, superhéroes y cualquier dibujo animado, que no sea parte del logotipo o marca previamente registrado, se eliminan cuando un producto tenga sellos de advertencia o alguna leyenda precautoria, para evitar atraer la atención de niñas y niños.
5. Los avales de asociaciones médicas tendrán restricciones, puesto que, si el producto cuenta con un octágono de advertencia, no podrá contar con aval de ningún tipo.
6. Se sustituye el concepto “información nutrimental” por “declaraciones nutrimentales”. De esta forma, se afirma que un alimento posee propiedades nutritivas particulares especiales, no sólo en relación con su valor energético y contenido de proteínas, grasas y carbohidratos, sino además con su contenido de vitaminas y minerales.

La lista de ingredientes es otro aspecto importante con el que debe contar el envase en la parte posterior. Se debe respetar el orden cuantitativo decreciente, es decir, el ingrediente de mayor cantidad es el primero que aparece en la lista, mientras que el último será el de menor presencia. Un cambio importante en el listado de ingredientes es que todos los azúcares que contenga el producto deberán ser agrupados mediante un paréntesis, precedidos por la frase “azúcares añadidos”, por ejemplo, Azúcares añadidos (azúcar de caña).




Foto de Víctor A. Hernández.

El tema de los azúcares (monosacáridos y disacáridos presentes en los alimentos y las bebidas no alcohólicas) se divide en dos nuevas definiciones: azúcares libres (presentes de manera natural en jarabes, mieles, jugos de fruta y hortalizas) y azúcares añadidos (adicionados al producto durante el proceso de industrialización).

Definir los azúcares libres en un producto, marcará la pauta para que se tengan o no los sellos de advertencia. Lo mismo con la definición de edulcorantes (sustancias diferentes a los mono y disacáridos que brindan un sabor dulce) y elementos como la lactosa que, si bien es un azúcar, no está considerado como un nutrimento crítico que pueda generar un octágono de advertencia.




Foto de Víctor A. Hernández.

Los alérgenos también se deben declarar en la parte posterior del empaque. Antes algunos empaques decían: “Este producto está elaborado en una máquina que procesa huevo, cereales”, etcétera. Esto ya no existe. Ahora esa leyenda se sustituye con sólo decir: “Puede contener" y el alérgeno o "Contiene” y el alérgeno, y deben destacarse con letras en negrillas.

*La claridad al definir el contenido de cada producto es el criterio que prevalece en el nuevo etiquetado*

En el caso de productos que no contienen algún tipo de nutrimento crítico que detone un octágono de advertencia, se debe colocar en la parte trasera del empaque la frase: “Este producto no contiene sellos ni leyendas”, pero, de acuerdo con la norma, se debe hacer sin elementos gráficos o tipografía llamativa y en un rótulo con letra igual o menor a la que se utilizará en el listado de ingredientes.

Si bien con el nuevo etiquetado el pensamiento de la población podría resumirse en la frase: “parece que nuestra única opción es tomar agua, porque ahora resulta que todo tiene un exceso”, la realidad es otra, pues con este proceso de normalización se busca que la población conozca la información del producto de forma simple. En la Figura 1, se muestra un ejemplo de cómo se reporta el contenido nutrimental, en los envases, con base en porciones estandarizadas de 100 gramos o mililitros, lo cual permite comparar el perfil nutrimental entre un producto y otro.

**Figura 1. Identificación del contenido nutrimental de acuerdo con el nuevo etiquetado frontal**




Los nombres Kinder (™), Carlos V (™) Bimbo (™), son marcas registradas por sus propietarios. No existe ninguna relación comercial ni de ningún otro tipo entre el propietario de la marca y el autor de esta nota.



Foto de stock.adobe.com

El etiquetado frontal es una obligación y un mecanismo de responsabilidad social para todos los productores de alimentos y bebidas. Cumplir con la nueva legislación, no sólo evitará a las empresas futuras sanciones por incumplimiento de las leyes de etiquetado, además podría ser una oportunidad para mejorar la calidad alimentaria de sus productos y reorientarse hacia la producción de alimentos saludables.

De acuerdo con la Alianza por la Salud Alimentaria (2019) en Chile, país que utiliza el etiquetado frontal desde 2016, al rededor de 90% de las personas está de acuerdo en que exista el etiquetado frontal. A partir de su implementación, en octubre de 2020 en México, más de 50% de los consumidores encuestados menciona que está cambiando su elección, pues si un alimento tiene menos sellos es mejor, buscan alternativas con calidad alimentaria y que no presenten los octágonos negros.

Basto y otros investigadores (2020) del Instituto Nacional de Salud Pública elaboraron un estudio del impacto que puede tener el etiquetado frontal de advertencia sobre las tasas de obesidad y sus costos relacionados en un periodo de cinco años. Los hallazgos de la encuesta que llevaron a cabo en el nivel nacional sobre el consumo de alimentos y bebidas en más de 6 mil mexicanos de entre 18 y 60 años, fueron:

1. El etiquetado frontal de advertencia puede ayudar a reducir hasta 37 calorías diarias por persona en México, debido al consumo reducido de bebidas (23 calorías) y de refrigerios (14 calorías).
2. Al implementar el etiquetado frontal de advertencia, 1 millón 300 mil casos de obesidad podrían evitarse en los próximos cinco años, lo que representa una reducción de 14.7% en la prevalencia de obesidad en ese tiempo.
3. El ahorro en costos relacionados con la obesidad se calcula aproximadamente en: 1 millón cien mil millones de dólares en costos de atención médica y 742 mil millones de dólares en costos indirectos (incapacidad para trabajar, gastos del cuidador y la muerte prematura).
4. Los mayores efectos de las medidas implementadas se reflejarán en los hombres, adultos jóvenes y el grupo de nivel socioeconómico medio y alto.



Foto de https://www.pxfuel.com/es/free-photo-xwhfa

Aunque las etiquetas de advertencia tienen el potencial de disminuir la ingesta de alimentos ricos en calorías no esenciales, reducir la obesidad y generar ahorros en la atención médica en México, a raíz de su implementación, las empresas deben ocuparse de cumplir con la normatividad profundizando, por ejemplo en las características de las nuevas adecuaciones de íconos, posiciones y tamaños de la información que debe contener la etiqueta de sus productos.

Para evitar multas, se sugiere acudir con especialistas de la industria alimentaria que brinden asesoría acerca del cálculo de proporciones e ingredientes, así como de la gestión de las declaraciones nutrimentales correspondientes; esto permitirá a los productores tener la certeza sobre los sellos frontales en sus productos y, sobre todo, que las etiquetas en los envases sean a prueba de las leyes vigentes.

## Referencias

Alianza por la salud alimentaria (Productor) (11 de septiembre de 2020). El etiquetado frontal de advertencia - Chile y Perú, dos casos de éxito. [YouTube]. México.

Basto, A. A., Torres, A.R., Reyes, S.F., González, M.R., Canto, O.F., Colchero, M.A., Barquera, S., Rivera, J.A. y Barrientos, G.T. (28 de julio de 2020). Predicting obesity reduction after implementing warning labels in Mexico: A modeling study. PLOS Medicine. https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1003221

Comité de expertos académicos nacionales del etiquetado frontal de alimentos y bebidas no alcohólicas para una mejor salud (2018). Sistema de etiquetado frontal de alimentos y bebidas para México: una estrategia para la toma de decisiones saludables. Salud pública México. 60(4) 479-486. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S0036-36342018000400024&lng=es&nrm=iso

*Diario Oficial de la Federación* (27 de marzo de 2020). Modificación a la Norma Oficial Mexicana NOM-051-SCFI/SSA1-2010, Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados-Información comercial y sanitaria, publicada el 5 de abril de 2010. https://www.dof.gob.mx/2020/SEECO/NOM_051.pdf

Elliott, C. y Truman, E. (30 marzo de 2020). The Power of Packaging: A Scoping Review and Assessment of Child-Targeted Food Packaging. Nutrients. 12(4). Https://www.mdpi.com/2072-6643/12/4/958/htm

El poder del consumidor (27 de marzo de 2020). Inminente publicación de norma de nuevo etiquetado, importante avance frente a las emergencias epidemiológicas de obesidad y diabetes que vivimos desde hace años. https://elpoderdelconsumidor.org/2020/03/inminente-publicacion-de-norma-de-nuevo-etiquetado-importante-avance-frente-a-las-emergencias-epidemiologicas-de-obesidad-y-diabetes-que-vivimos-desde-hace-anos/

Stern. D., Tolentino, M.L. y Barquera, S. (2011). Revisión del etiquetado frontal: análisis de las Guías Diarias de Alimentación (GDA) y su comprensión por estudiantes de nutrición en México. Instituto Nacional de Salud Pública.

Wakida, K. G., Aguiñaga, V. R., Avilés, C. R., Baeza, B. M., Cavagnari, B.M. y Del Castillo, R. V. (2017). Edulcorantes no calóricos en la edad pediátrica: análisis de la evidencia científica. Revista Mexicana de Pediatría. 84(1) 3-23. https://www.medigraphic.com/pdfs/pediat/sp-2017/sps171a.pdf

Lic. Israel de Jesús Sansores Valdez
Director General
Formación Superior en Alimentos FORSUA
info@forsua.com.mx

Algunas imágenes fueron proporcionadas por Formación Superior en Alimentos FORSUA

# **Oyameyo:** Equilibrio local para el buen vivir

*Sair Alejandra Martínez Hernández*

En un mundo que parece absoluto, las alternativas naturales, respaldadas por el conocimiento ancestral, aportan elementos para la salud y el bienestar. En esa dinámica, la cooperativa Oyameyo tiene claros sus objetivos y la forma en que contribuye al desarrollo local.

El violento vaivén de la vida globalizada nos ha puesto en jaque: la salud mundial pende de un hilo por el acelerado avance de la pandemia que nos afecta desde hace un año y la agudización de muchas otras enfermedades que la sociedad se ha autoinfligido al legitimar como hábitos la mala alimentación, el sedentarismo y el estrés como consecuencia de la constante búsqueda de bienes materiales que se perciben como reflejo del éxito.

A pesar de tocar fondo en múltiples ocasiones, seguimos pendientes de que la industria farmacéutica nos salve y apostamos en la carrera por saber quién encontrará la cura o por lo menos el tratamiento que nos dé la esperanza de sobrevivir. Esperamos, como se ha hecho costumbre, que la solución venga de otros, pues convertimos al desarrollo y la competencia en medida y centro de todas las cosas, y perdemos capacidades de acción e ignoramos las bondades de la naturaleza.

Para continuar el camino, no será suficiente depositar nuestra confianza en el desarrollo científico y tecnológico, sino que además debemos retomar los elementos básicos del buen vivir: armonía y equilibrio en las relaciones entre personas, la comunidad, la sociedad y la naturaleza, que nos ofrece alimento, vestido, techo y diversidad de elementos provenientes de la tierra que mantienen la salud.

Las circunstancias bajo las que se da el ciclo de la vida son determinantes sociales de nuestra salud y resultado de la distribución del dinero, el poder y los recursos. Al igual que la música, el leguaje, la indumentaria o la comida, la salud es una cuestión cultural producto de la interacción de elementos y factores particulares en un espacio: dime de qué lugar provienes y te diré de qué te enfermas; dime a qué sociedad perteneces y te diré cómo te curas.

En los últimos tres siglos, la medicina occidental ha sido la más valorada mundialmente, debido a la influencia colonial y comercial de las culturas dominantes, así como al olvido colectivo de nuestra relación con el ambiente. Recurrimos a la medicina alópata para tratar enfermedades por medio de drogas sintéticas que eliminen los síntomas. Esto es: si hay gripe, se suministra un antigripal; si hay fiebre, se receta un antifebril; si hay inflamación, se medica un antiinflamatorio.



De este modo, la medicina oficial basa su tratamiento principalmente en el síntoma que aqueja al paciente, es decir, se enfoca más en la enfermedad y no en la causa. Frente a una dolencia, se prescribe tratamientos consensuados para cada patología, prescindiendo del enfoque integral hacía el paciente; en consecuencia, podrá haber 10 personas asmáticas que son tratadas con el mismo esquema terapéutico, a pesar de las diferencias entre ellos.

No obstante, a lo largo de la historia, en todos los territorios se desarrolla una medicina propia, que la ciencia médica ha etiquetado como "natural" para referirse a los remedios a partir de la aplicación de elementos orgánicos, o "tradicional" al destacar las costumbres de los pueblos en cuanto a sus herramientas terapéuticas y curativas.

La Organización Mundial de la Salud define a la medicina tradicional como "el conjunto de conocimientos, aptitudes y prácticas basados en teorías, creencias y experiencias indígenas de las diferentes culturas, sean o no explicables, usados para el mantenimiento de la salud, así como para la prevención, el diagnóstico, la mejora o el tratamiento de enfermedades físicas o mentales" (OMS, 2020, párr. 2).

La medicina tradicional, por tanto, es capaz de mantener la salud, prevenir y tratar enfermedades crónicas. En la actualidad, es reconocida como un recurso fundamental para la salud de millones de seres humanos; es una parte importante de la cosmovisión de los pueblos indígenas y representa el conocimiento milenario de la tierra y el cultivo de plantas medicinales.



En México, el nacimiento de la medicina tradicional es resultado de la cosmovisión del mundo indígena que determina la causalidad natural, social, física o emocional de la enfermedad, así como los recursos terapéuticos y las prácticas curativas a seguir. La diversidad climática de nuestro país –dividida en once regiones por Vidal (2005)– da origen a una gran variedad de plantas con características fitoterapéuticas, reconocida como la segunda más grande en el nivel mundial con 4 mil 500 plantas medicinales documentadas (Sánchez, 2017).

En los últimos 30 años, ha resurgido el interés por las plantas medicinales y la herbolaria bajo un enfoque científico, constituyéndose en la principal herramienta terapéutica de la medicina tradicional. En la actualidad, la sociedad mexicana toma ventaja de las bondades de las plantas y de la herbolaria en general, que parecía adormecida luego del auge de la industria farmacéutica y química.

La Secretaría de Salud (2016) estima que 90% de la población utiliza, al menos una vez en su vida, plantas con fines curativos. De ese total, la mitad emplea exclusivamente las hierbas para atender sus problemas de salud; el otro 50%, además de las hierbas medicinales, usa la medicina alópata. De ahí que, el reconocimiento de la medicina tradicional en México, tenga alcances constitucionales como derecho de los pueblos indígenas y forme parte de los objetivos del Sistema Nacional de Salud desde el año 2006.

De acuerdo con el doctor Erick Estrada Lugo, una de las prácticas más utilizadas de la medicina tradicional es el temazcal como técnica médica de desintoxicación a través de la sudoración profusa, en la que se puede perder, en promedio, un litro de sudor cada 20 o 30 minutos (Muñeton, 2019).

Otro ejemplo de la importancia de la medicina tradicional en nuestro país es su incorporación en nueve hospitales de la Secretaría de Salud en los estados de Durango, Nayarit, Oaxaca, Puebla y Chiapas, donde existe una farmacia de alopatía y otra de herbolaria; asimismo, cuentan con un área de alopatía y otra de medicina tradicional indígena. También existen temazcales para aplicar terapias y se practica tanto el parto convencional en una cama, como el vertical donde la mujer da a luz en cuclillas, esto derivado de la incorporación de parteras al cuerpo médico.

*La medicina tradicional mexicana ha encontrado, en algunos estados del país, espacio en lo que podría llamarse medicina oficial.*

En el nivel nacional, la superficie total cosechada de plantas aromáticas con uso medicinal fue de 9 mil 597 hectáreas en 2019, de las que se obtuvo 115 mil 967 toneladas con un valor de 641 millones 428 mil pesos (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, 2019). Tan sólo en la Ciudad de México, la industria herbolaria procesa alrededor de 2 mil toneladas mensuales de plantas medicinales recolectadas en zonas agrícolas limítrofes y de otras partes del país. El punto de venta más importante de la ciudad es el mercado Sonora, donde se comercializan 10 toneladas de plantas curativas por día (Muñetón, 2019).

Con excepción de los grandes centros de abasto, tanto la producción como la comercialización de productos herbolarios se realiza localmente, pues la variedad de especies está definida por la interacción de las plantas con el clima y el suelo en una región determinada y son estos factores los que influyen en su eficacia médica. Por ello, la medicina tradicional se relaciona directamente con el comportamiento natural de la reproducción vegetal y las actividades que una sociedad lleva a cabo.

Para indagar acerca de la producción, uso y comercialización de productos herbolarios, *Emprendedores* visitó la Casa Comunitaria de la Planta Medicinal, ubicada en la periferia sur de la Ciudad de México, un espacio creado por la Cooperativa Oyameyo, dedicada a la elaboración de suplementos naturales para la salud, a partir del manejo de más de 100 especies fitoterapéuticas y que actualmente emprende un importante proyecto local.

Oyameyo Suplementos Terapéuticos Naturales S.C. de R.L de C.V. inició operaciones en 2015 como un emprendimiento colectivo cuyo núcleo es el amor por las plantas y sus bondades. Tras cinco años de operaciones guiadas por un sentido social, la organización promueve que las personas participen, se hagan responsables y tomen conciencia de su propia salud.

A través de sus prácticas, Oyameyo recupera conocimientos y tecnologías locales históricamente sustentables, para la producción agroecológica de plantas medicinales. La Cooperativa se apega lo más posible al comportamiento de la naturaleza, pues entiende que las plantas son seres vivos en constante interacción con el medio que las rodea: el corredor Chichinautzin, barrra natural entre la Ciudad de México y el estado de Morelos y que está poblada por bosques de pino, oyamel y encino, y caracterizada por la gran permeabilidad de sus suelos, que en temporada de lluvias alimenta los mantos acuíferos de la región.



Su método de producción, orientado a la agroecología, permite que la Cooperativa obtenga productos con calidad fitoterapéutica, al tiempo que mantienen la fertilidad del suelo y evita la contaminación por productos químicos al sustituirlos por una nutrición orgánica, rotación y asociación de cultivos que, por un lado, imitan a la naturaleza en cuanto a diversidad y, por otro, logran una mayor eficiencia en la concentración de los principios activos útiles a la salud humana.

El hecho de trabajar en un sistema controlado, en el que se consume el mínimo de recursos, le ha permitido al grupo la eficiencia como eje de la producción, obteniendo como resultado la reducción de costos, administración del tiempo, operaciones y logística efectivas, incremento de rendimientos en la producción y trabajo igualitario.

Cuenta con dos unidades: en la primera, dedicada al cultivo y extracción de sustancias activas en laboratorio, obtienen productos como: plantas vivas (crianza en maceta para venta individual); ramos frescos (principalmente plantas aromáticas para uso gastronómico); fitoterapia (tinturas, pomadas, jarabes e infusiones), y cosmética (antiséptico para axilas y pies, aguas florales y jabones). La segunda unidad es el taller de deshidratado y costura donde se preparan mezclas de plantas deshidratadas (tés, baño posparto y baño para pies) y se maquilan textiles (costales terapéuticos para cuello, espalda y antifaz con mezcla de plantas deshidratadas).



Como organización de la Economía Social y Solidaria, Cooperativa Oyameyo busca iniciar y fortalecer relaciones en libertad e igualdad social, así como de ayuda mutua, para construir una visión alternativa de la salud y buen vivir. Ha asimilado que los objetivos y la responsabilidad de su proyecto cooperativo es rearticular la comunidad, la cultura y la economía desde lo local, de tal forma que se integre un ambiente que ponga la economía al servicio de las personas y no al revés.

Convencidos de que el camino de la salud es generador de conciencia, pues ha trastocado la vida de los socios más allá del beneficio económico, han creado la Casa Comunitaria de la Planta Medicinal con la intención de que se convierta en un punto de encuentro para la cooperación y apoyo mutuo, principalmente entre las comunidades asentadas en las faldas del volcán Oyameyo, en la Alcaldía Tlalpan.

El proyecto se estructura en cuatro pilares:

1. Salud. Brinda servicios de medicina tradicional como asesorías colectivas sobre el manejo natural de las enfermedades crónico degenerativas y charlas de concientización sobre el cambio de hábitos y conductas diarias para transformar condiciones de enfermedad.
2. Conservación. A través de la escuela de agroecología, productores locales aprenden y practican las ecotecnologías, entre ellas la producción de abonos y plaguicidas orgánicos. El objetivo es que se abandone la agricultura tradicional basada en el uso de agroquímicos para frenar la explotación irracional del suelo, la contaminación y el avance de la mancha urbana en el área natural protegida.
3. Educación. Charlas, talleres y materiales de difusión dirigidos al público en general para la promoción del respeto y apego a la naturaleza y a la tierra.
4. Comercio local. Impulsan el comercio de productos agroecológicos, bajo reglas de la economía social y solidaria, por medio de las que diversos productores de la zona pueden ofrecer sus productos a los habitantes, quienes para conseguir alimento –en ocasiones sin calidad alimentaria– tienen que desplazarse a centros de abasto lejanos.

La tradición cooperativista que la organización ha construido, poco a poco, es el centro para la puesta en marcha de este proyecto comunitario que favorece el desarrollo local, especialmente en un entorno de pandemia, en el que es necesario reforzar la visión de trabajo social para plantear alternativas de solución a las problemáticas de salud, tomando en consideración las formas mediante las que la propia comunidad puede asumir sus necesidades.

A raíz de su experiencia en la producción agroecológica, los socios se han percatado de que la mayoría de las unidades de producción locales las operan agricultores de mayor edad, que se resisten a adoptar las ecotecnologías. Por consiguiente, desde el 2019 participan como tutores en el programa Jóvenes Construyendo el Futuro, hasta el momento han incorporado a seis personas que tienen entre 18 y 29 años, provenientes de zonas periurbanas, quienes han sumado al trabajo productivo habilidades técnicas para la producción agrícola y promueven la adopción de métodos respetuosos con el ambiente.

El camino aún es largo, no obstante, los socios de Oyameyo, están dispuestos a sumar esfuerzos para mejorar la infraestructura, los procesos y la calidad de sus productos, así como a crear soluciones viables para superar los desafíos que debe enfrentar la sociedad en temas de salud. Entre las actividades que pondrán en marcha para continuar trabajando se encuentran:

- Visitas guiadas por la Casa Comunitaria de la Planta Medicinal. En el recorrido por la farmacia viva, se describe tanto los usos medicinales como alimenticios de más de 100 especies vegetales.
- Talleres. Modalidad de enseñanza-aprendizaje en la que las personas conocen y ponen en práctica técnicas de cultivo vertical, hidroponía, elaboración de especiero medicinal y masaje terapéutico; además de talleres especializados en gastronomía prehispánica, transformación tradicional de alimentos, cultivos urbanos, aromaterapia, extracción de aceites esenciales, herbolaria, temazcal, elaboración de productos medicinales y agroecología.
- Oferta de alimentos preparados. En las instalaciones contarán con un área para la preparación y consumo de alimentos vegetarianos, veganos, crudiveganos y orgánicos, que ayudan a tratar problemas específicos de salud y serán preparados con ingredientes locales y de su huerto.

En estos tiempos de múltiples crisis, iniciativas como esta muestran que, cuando existe un entorno de apoyo, las personas son capaces de encontrar formas innovadoras de crear un futuro para ellos mismos y la comunidad donde viven, a partir de la cooperación y el apoyo mutuo. Es momento de fortalecer las redes que nos sostienen, guiándonos por nuestro sentido social y solidario, que nos lleve a entender y hacer economía poniendo la vida en el centro. Los ciudadanos y las comunidades debemos inducir la construcción o fortalecimiento de organizaciones locales que contribuyan a encarar situaciones adversas. La transformación también apunta a retener el control sobre el manejo y los objetivos de uso de los sistemas productivos, de distribución y de acceso a productos de salud, alimentación y bienestar.

## Referencias

Instituto de Biología (5 de noviembre de 2020). Colecciones del Herbario Nacional de México. http://www.ib.unam.mx/botanica/herbario/colecciones/

Muñetón, P.P. (19 de septiembre de 2019). Dr. Erick Estrada Lugo: Plantas medicinales: un complemento vital para la salud de los mexicanos. Formación IB. http://formacionib.org/noticias/?Dr-Erick-Estrada-Lugo-Plantas-medicinales-un-complemento-vital-para-la-salud-de

Organización Mundial de la Salud (3 de noviembre de 2020). Medicina tradicional: definiciones. https://www.who.int/topics/traditional_medicine/definitions/es/

Sánchez, V. (28 de agosto de 2017). Herbolaria. Dirección General de Comunicación Social, Universidad Nacional Autónoma de México. https://www.dint.unam.mx/blog/index.php/item/3330-herbolaria

Secretaría de Salud (2016). Guía metodológica para la estructuración de planes y programas de estudio para el diplomado de herbolaria para el fortalecimiento de la práctica médica. http://www.cifrhs.salud.gob.mx/site1/planes-programas/docs/Herbolaria_Guia.pdf

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (2019). Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta. https://www.gob.mx/siap/documentos/siacon-ng-161430

Vidal, Z. R. (2005). *Las regiones climáticas de México*. México: Instituto de Geografía, Universidad Nacional Autónoma de México.

Mtra. Sair Alejandra Martínez Hernández
Academia de Teorías de la Administración
y la Organización
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
sairmtzhdz@gmail.com

Imágenes proporcionadas por Cooperativa Oyameyo.

# De la economía privada a la economía de gobierno

*Carlos Alberto Burgoa Toledo*

México enfrenta un presente económico difícil. Su política económica debe transitar en un delicado margen donde se incluya a los empresarios, pero sin dejar de lado el bien social, y viceversa. El presente análisis contribuye a la comprensión del tema.

En el contexto de la presente pandemia, la víspera de una votación intermedia para decidir si la administración en turno continúa o no –entre consultas vetadas como constitucionales acerca de enjuiciamientos a expresidentes (otras consultas no se han puesto a opinión de la Corte)–, y ante un crecimiento nulo de la economía, vale la pena tomar unos minutos para reflexionar acerca de las posibles consecuencias respecto del cúmulo de decisiones tomadas, y no, por el gobierno federal (del que las entidades federales tienen alta dependencia), pues en suma afectarán la economía de los particulares, motor primario para el desarrollo de un país y sus habitantes.

Asimismo, hay que recordar que el Estado no es un órgano preponderantemente económico, sino un órgano de política encargado de garantizar el orden de las personas en sociedad y satisfacer los derechos e intereses de todos, en tanto no coludan con los demás ni con el interés público del país, díada importante que en ocasiones pareciera perderse de vista, pues se obra más con base en los intereses particulares que en los de grupo.

Ante este escenario, se advierte cambios en la democracia y el Estado de derecho, lo que constituye para los empresarios un punto que merece toda la atención para decisiones futuras acerca del horizonte económico que parece comenzar en el país como "nueva realidad económica"; a diferencia de la "nueva normalidad" que plantea la Organización Mundial de la Salud respecto del COVID-19. En estas líneas, mostraré un esquema general de lo que debe y no debe ser, conforme a derecho, y que impacta inevitablemente a empresas, socios y emprendedores en el país.

Como es de todos sabido, la tributación es una sangría constante en la economía de las personas, pues los servicios públicos e infraestructura brindada por el Estado no surgen del dinero de éste por no ser un ente de lucro, sino del erario federal que se alimenta del cumplimiento oportuno de las personas obligadas. Lo anterior no constituye un *novum*, pues es común en cualquier país. Bajo dicha inercia, nuestra Constitución Federal señala que es deber de todos los habitantes del país (mexicanos políticos más no jurídicos –en aras de no excluir a extranjeros–) contribuir al gasto público –Art. 31-IV– y, a su vez, el Estado tiene el deber –Art. 25– de lograr una justa distribución de la riqueza en la que concurre el sector público, privado y social (*id est:* empresas de participación estatal –más no empresas estatales–, iniciativa privada y sector cooperativista, agrario, etcétera).



Foto de AlphaTradeZone en Pexels.

De tal suerte que el Estado es "rector" de la economía más no "actor" de ella; por lo tanto, debe tener total cuidado en las medidas que toma, consciente de que mientras las relaciones de tipo horizontales entre particulares se rigen principalmente por "contratos" –como acuerdo de voluntades donde convergen intereses privados–, las relaciones de tipo verticales entre particulares y autoridades, por su parte, se rigen principalmente por la "norma" donde es prioritario el interés público y hace presencia la política.

En este sentido, las decisiones de gobierno deben ser encaminadas con debida administración –función rectora del Estado– a fin de lograr la convergencia de ambos intereses y hacerlos crecer a la par, pues un país se constituye de ambos extremos: los intereses de uno o de unos cuantos (derechos constitucionales) y los intereses de todos (interés público), que en conjunto producen los principios constitucionales. Por lo que es un error desdeñar a los empresarios a la par que es un error desdeñar las necesidades sociales. Sin embargo, el discurso actual es que el neoliberalismo dejó muchos abusos y corrupción que la administración en turno no piensa continuar (primer eje de gobierno altamente señalado en los discursos "mañaneros"). Contrario a ello, busca apoyar a los más pobres (segundo discurso constante), lo que queda sólo en retórica, pues no se sabe de personas que enfrenten procesos por desvíos de fondos ni exfuncionarios encarcelados. No obstante, más allá del punto político, lo interesante es conocer lo siguiente.

## ¿La economía privada pierde fuerza ante la pandemia?

En años anteriores, se decía que la iniciativa privada incidía ampliamente en las decisiones gubernamentales. Ferrajoli (2013) fue una de las personas que en Italia hizo notar este punto y señaló los siguientes motivos de este efecto:

- Por asimetría entre la dimensión política y la dimensión económica- financiera, pues mientras la primera se aboca sólo al territorio de un país, la segunda trasciende fronteras, pues las reglas de lo privado superan a los Estados quienes tardan más tiempo en aprobar una norma en tanto los particulares con tan sólo un *click* realizan operaciones en minutos.
- Por relación entre política y economía, donde la segunda se desenvuelve como derecho natural (*lex mercatoria*), por lo que cualquier limitante a ésta por parte del poder político puede impugnarse de inconstitucional.
- Por dependencia de la política a la economía y regresión de la esfera pública a favor de los intereses privados (dinero para financiar campañas electorales o mantener la burocracia de los partidos, para obtener el acceso, control o el favor de los medios), lo que conlleva a una flexibilidad o preferencia selecta del poder público al poder económico
- Por el cambio de las constituciones económicas de los países de la eurozona, producto de los tratados institutivos de la Unión Europea, en donde la política y el derecho están subordinados a la actividad económica pública y privada.



Anastasia Shuraeva en Pexels.

Se rumoraba que, en las reuniones del gobierno americano, para la toma de decisiones estaban presentes directivos de grandes empresas y emporios corporativos, lo que confirmaría los puntos anteriores. Pero con la pandemia, se dio la necesidad del cierre temporal de negocios, dividida en México entre "actividades esenciales" y "actividades no esenciales" ("servicios esenciales" y "servicios no esenciales" en España y así en otros países), con lo que la economía privada comenzó a perder fuerza, los establecimientos mercantiles redujeron su tamaño, el número de empleados disminuyó y los planes a futuro se detuvieron.

*El gobierno ha optado por no rescatar empresas y manifestado que son los socios de éstas los responsables de su destino*

En México, se cuestionó algún apoyo como en años anteriores –debido al sismo, inundaciones, etc.–, con base en la oportunidad que permite al Ejecutivo Federal el Art. 39-I del Código Fiscal de la Federación, para prorrogar el pago de contribuciones, pero nada de eso pasó. Los empresarios argumentaron que no querían un rescate ni condonaciones, sino sólo diferir el pago. La respuesta nuevamente fue "no" y abiertamente se declaró que no se rescataría a "potentados" y, en caso de quiebras, los socios deberían absorber sus pérdidas. De acuerdo con Andrés Manuel López Obrador: "No vamos a rescatar a potentados. Si hay una quiebra, que sea el empresario, lo socios y los accionistas quienes asuman la pérdida".

## La situación actual en dos ejemplos

Con todo lo anterior, el cambio de la democracia y del Estado de derecho en México comenzó a darse. Así, el 8 de mayo de 2020 se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* (DOF) la reforma al Artículo 4 constitucional, para decir:

> Artículo 4°
> [...]
> El Estado garantizará la entrega de un apoyo económico a las personas que tengan discapacidad permanente en los términos que fije la Ley. Para recibir esta prestación tendrán prioridad las y los menores de dieciocho años, las y los indígenas y las y los afromexicanos hasta la edad de sesenta y cuatro años y las personas que se encuentren en condición de pobreza.
> Las personas mayores de sesenta y ocho años tienen derecho a recibir por parte del Estado una pensión no contributiva en los términos que fije la Ley. En el caso de las y los indígenas y las y los afromexicanos esta prestación se otorgará a partir de los sesenta y cinco años de edad.
> El Estado establecerá un sistema de becas para las y los estudiantes de todos los niveles escolares del sistema de educación pública, con prioridad a las y los pertenecientes a familias que se encuentren en condición de pobreza, para garantizar con equidad el derecho a la educación.

De donde derivarán:

- Apoyo económico
- Pensión no contributiva
- Becas educacionales

Para las siguientes personas:

- Menores de 18 años
- Indígenas
- Afromexicanos

Es decir, más carga económica al Estado. Sin embargo, previamente el 23 de abril de 2020 se publicó igualmente en el *DOF* el "Decreto por el que se establecen las medidas de austeridad que deberán observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal bajo los criterios que en el mismo se indican", llamado "Decreto Austeridad", que además de reducir el ejercicio presupuestal en 75%, señala la disminución "voluntaria" de las percepciones de funcionarios públicos en 25% y anunciar que todo ello será iniciativa de estudio preferente para ser Ley –pese a que la pandemia no será eterna–, en su fracción X el Presidente dijo:

> X. Todo ello, sin aumentar el precio de los combustibles, sin aumentar impuestos o crear impuestos nuevos y sin endeudar al país.

Con lo que inmediatamente surgió la duda, ¿de dónde saldrá el dinero para sufragar tales erogaciones si la promesa fue no incrementar sus ingresos? Esta quizá es la pregunta equivocada, pues la correcta es: ¿de qué tamaño será la economía de las personas ahora que dependerá del Estado? Ésta es la esencia, pues en tanto la economía privada de un país debe lograr su "desarrollo", al desatender opciones para que ésta siga generando recursos y, al centrarse todo en el Estado, se crea "dependencia", con la diferencia de que en tanto la economía privada busca alcanzar más, la economía de Estado permanece igual.

Pero no sólo ese punto muestra el cambio de esquema que se avecina en el país, sino que también la falta de firmeza en los compromisos realizados, pues a la par de que pese a que la fracción X

del "Decreto Austeridad" prometió no incrementar el precio de los combustibles, la iniciativa de reforma fiscal para 2021 prevé, para la Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (LIEPS), lo siguiente:

> En ese sentido, se considera oportuno incorporar en el esquema tributario del impuesto especial sobre producción y servicios aplicable a los combustibles automotrices, instrumentos contra cíclicos que fortalezcan las finanzas públicas ante escenarios desventajosos como los observados durante 2020. Esto se logrará mediante la aplicación de cuotas complementarias a las previstas en el artículo 2°., fracción I, inciso D de la Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios. De esta forma, se protegerá a las finanzas públicas en caso de variaciones a la baja de precios del crudo, referencias internacionales y tipo de cambio, permitiendo al Gobierno de México atender las necesidades de la población. Asimismo, en caso de variaciones al alza de precios del crudo, referencias internacionales y tipo de cambio, se continuará protegiendo el poder adquisitivo de los hogares mexicanos.

Dicha "cuota complementaria", si el precio del petróleo baja, equilibrará el valor del impuesto para que el Estado no pierda recursos, y si el precio sube dicho aumento quedará para el cobro del impuesto. Entonces, ¿en dónde queda la promesa de no incrementar el "precio" –y no la cuota– de los combustibles?

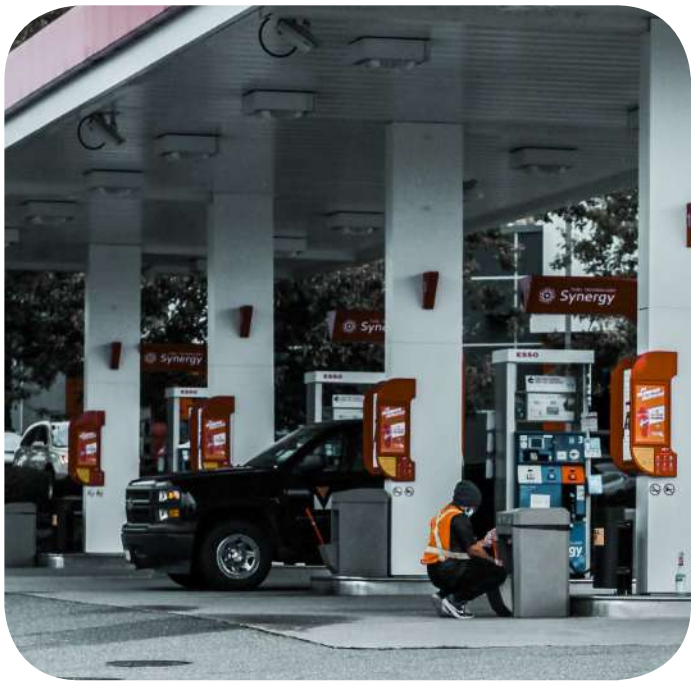



Foto de Revilo_Oliviera en Pexels.

*El precio de la gasolina representa un reto por resolver, pues básicamente la economía del país deriva del transporte terrestre*

Una muestra de la diferencia entre lo que se dice y se hace, desfavorable para la economía nacional, pues los bienes se transportan en su mayoría vía terrestre, cuyo precio se afecta por el valor de la gasolina. Así que, si ésta se incrementa, todo se incrementará –esencia de costos–; por lo que, nuevamente, encontramos un reto por vencer no acorde a los puntos planteados en el "Decreto Austeridad".

## ¿La economía de Estado favorece una justa distribución de la riqueza?

En síntesis, hay que advertir que la economía cambiará de cómo se conocía hasta hace un par de años, y dejará de tener "desarrollo" para pasar a "dependencia". Así, dejará de ser economía privada para ser economía de Estado. En esas circunstancias, todo emprendedor deberá tener esto en mente para sus proyectos y saber en forma *ex ante* que, para ser exitoso, necesitará más que el plan de negocio y el ánimo de iniciarlo, pues además de batallar con la competencia del mercado –si queda alguno para entonces–, deberá lidiar con las condiciones jurídicas que no favorecerán el crecimiento de las empresas y los negocios –pese al deber constitucional de una justa distribución de la riqueza.

Hablamos, entonces, de un emprendedor sujeto a condiciones abrumadoras, pues si el pago de contribuciones en sí mismo es una obligación fundamental, al igual que existen derechos fundamentales –lo que implica ya un constante esquema de eventuales actos de molestia y auditorías–, el entorno no será óptimo en virtud de las políticas públicas que no pugnan por empresas fuertes ni planes de estímulo. Situación que afecta igualmente el contexto de impartición de justicia (cuyas resoluciones han favorecido últimamente muchas de las decisiones del Estado –*e.g.* amparo contra la cancelación del nuevo aeropuerto, constitucionalidad de la consulta para enjuiciar a expresidentes–), y actuaciones de autoridades administrativas con quienes se debe tener contacto para operar en los negocios.

Ante la falta de apoyo a empresas, el emprendedurismo queda en duda frente a la incertidumbre acerca de posibilidades de desarrollo con un horizonte económico altamente en manos del Estado quien ha arrogado múltiples compromisos y ha omitido tomar otros. Así, el problema no es sólo de acciones, sino principalmente de decisiones. Usted emprendedor, tome las suyas de manera adecuada e informada.

## Referencias

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (5 de febrero de 1917). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_080520.pdf

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Código Fiscal de la Federación. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8_090120.pdf

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (8 de septiembre de 2020). Paquete Económico para el Ejercicio Fiscal 2021. http://gaceta.diputados.gob.mx/PDF/64/2020/sep/20200908-D.pdf

Congreso de la Unión (8 de mayo de 2020). *Diario Oficial de la Federación*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5593045&fecha=08/05/2020

Ferrajoli, L. (2013). *La democrazia attraverso i diritti* Italia: Editori Laterza.

Morales J., H.A. (7 de mayo de 2020). AMLO advierte: si empresas quiebran, los dueños deben asumir la responsabilidad. Forbes México. https://www.forbes.com.mx/politica-amlo-advierte-si-empresas-quiebran-los-duenos-deben-asumir-la-responsabilidad/

Presidencia de la República (23 de abril de 2020). *Diario Oficial de la Federación*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5592205&fecha=23/04/2020

PhD Carlos Alberto Burgoa Toledo
Profesor de la UNAM
Socio de Burgoa Toledo y Asociados, S.C.
consulta@burgoa-toledo.mx

# *Chatbot,* el empleado del año de las empresas

*Marlene Olga Ramírez Chavero*

Desde su aparición, las herramientas tecnológicas se adaptaron a las necesidades de la vida diaria. Son los emprendedores quienes inevitablemente tienen que hacerlo ahora, para elegir la herramienta adecuada a su modelo de comercio electrónico y atención al cliente.

Platicar en línea se ha convertido en parte de nuestra cotidianidad a lo largo del día, ya sea para enviar mensajes escritos a los compañeros de trabajo, organizar labores, mantener contacto estrecho con nuestros amigos y familiares, etcétera. Desde hace unos años, la forma en que nos comunicamos ha ido evolucionando; sin embargo, ciertas formas se han mantenido constantes e incluso han dominado este campo. Por ejemplo, los niveles de utilización de las redes sociales y los mensajes instantáneos parecen haber tocado un punto máximo en México.



Foto de Andrea Piacquadio en Pexels.

De acuerdo con la agencia Deloitte (2017), la mensajería instantánea fue la preferida por 78% de los usuarios de teléfonos inteligentes en 2013, y en el 2016 aumentó a 83%. Ese mismo año, la compañía Nokia reveló en el Estudio Global de Adquisición y Retención de Clientes que México fue el país en el que más se utilizaron las aplicaciones de mensajería instantánea, pues 56% de los usuarios de teléfonos inteligentes, emplearon WhatsApp o Facebook Messenger, entre otras, para comunicarse (*El Financiero*, 2016). Después se ubicó Sudáfrica con 50%, Brasil y España con 46%, e Italia con 44% de usuarios.

Por su parte, el Instituto Federal de Telecomunicaciones estimó que, en 2019, 48 millones 300 mil usuarios de internet instalaron aplicaciones en sus teléfonos inteligentes (*smartphone*). De ese total, 86.4% instaló aplicaciones de mensajería instantánea. Esto muestra que es cada vez más común que utilicemos este recurso en lugar de hacer una llamada telefónica, debido principalmente a la facilidad, inmediatez y privacidad que genera este tipo de comunicación.

El uso de la mensajería instantánea en México puede ser un motivo para que las empresas implementen un servicio de atención de pre y post venta. Una buena opción es utilizar

un *chat* o asistente de comunicación escrita para automatizar el proceso, y con ello se agiliza el contacto con sus clientes y se incrementa la eficiencia. Los denominados *chatbot* son robots capaces de realizar tareas de forma independiente a partir de diferentes niveles de Inteligencia Artificial.

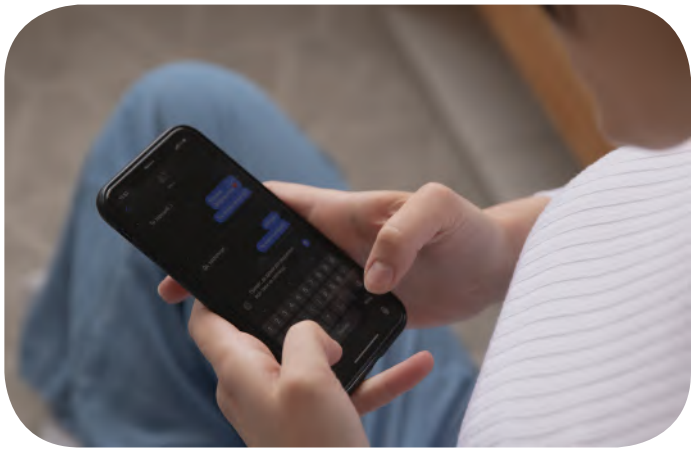


Foto de Ekaterina Bolovtsova en Pexels.

## Asistentes virtuales de comunicación para su empresa

También conocido como agente conversacional, un *chatbot* es una tecnología capaz de simular una conversación humana a través de una interfaz conversacional. Es un software diseñado para automatizar una tarea específica que funciona bajo la automatización de respuestas para los consumidores, por medio del intercambio de mensajes en lenguaje natural.

Los *chatbots* realizan dos tareas principales: a) entender lo que un usuario escribe en una conversación, y b) ser capaces de responder de forma acertada. Son capaces de interactuar con los clientes o consumidores por medio de pláticas coherentes que, de acuerdo con la programación deseada, pueden servir para resolver dudas, recibir comentarios, ofrecer recomendaciones, captar clientes nuevos o fomentar las ventas. Es una excelente opción para atender trabajos sencillos, repetitivos y básicos, como la resolución de preguntas frecuentes de los clientes y evitar así la saturación de las bandejas de correo electrónico o las líneas telefónicas, lo que permite que el talento humano de la empresa se concentre en la toma de decisiones, cierre de ventas o en su propia capacitación.

En tiempos de pandemia, los asistentes virtuales se han vuelto una oportunidad para mejorar los modelos de servicio al cliente de las empresas y poco a poco afinar sus estrategias de experiencia de compra a través del servicio personalizado a los consumidores que demandan atención 24/7, inmediata, digerible y útil. De acuerdo con el área de la organización, a continuación, se comparte algunos usos que se pueden dar al agente conversacional.

## Proporcionar un servicio (*service bot*)

Se utiliza para la atención al cliente y resolución de preguntas por medio de un banco de respuestas predefinidas. Tiene la capacidad de "escuchar, hablar y atender" a varias personas al mismo tiempo. Evita que los clientes pasen por largas esperas al teléfono cuando todos los operadores se encuentran ocupados.

Para operar en estos tiempos difíciles, le puede ser útil un *bot* que resuelva las preguntas frecuentes de los clientes; por ejemplo, la ubicación de su local y las indicaciones para llegar, fechas de reapertura, horarios de servicio, tiempos de entrega. Durante el confinamiento las empresas utilizaron tecnologías como el NLP para implementar un *bot* que respondiera preguntas sencillas de sus usuarios; se espera que, en la pospandemia, este tipo de servicio seguirá facilitando la experiencias de compra de los usuarios.

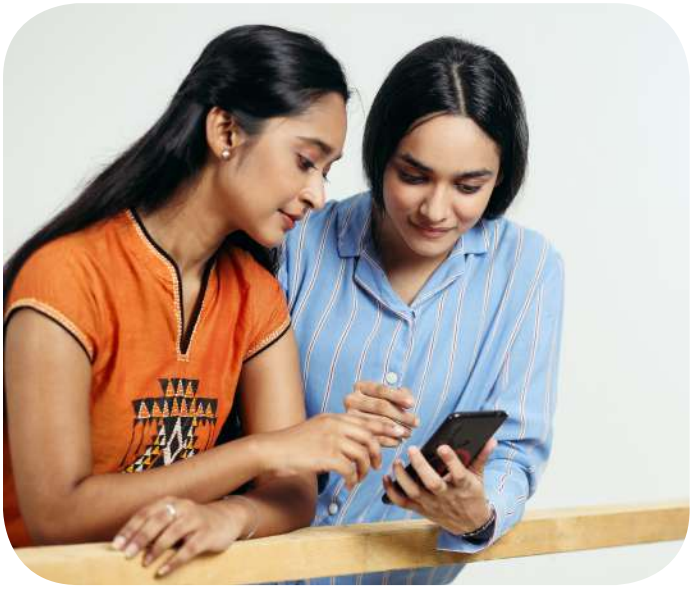


Foto de Zareen Subha Nabilah en Pexels.

También es viable –aunque requiere elevar el nivel de complejidad en la programación del *bot*– conectar las bases de datos de logística de distribución de mercancías que usa su compañía para ofrecer la posibilidad de cambiar de dirección o fecha de entrega a los usuarios, así como conocer el estado de sus pedidos en tiempo real. Puede notificar a sus clientes de algún retraso, cambio de ruta o si es necesario que envíen información adicional para continuar con su pedido. Estas funciones son relevantes en un entorno en que continúan las restricciones a la movilidad y los costos de los combustibles se han incrementado.

## Auxiliar en ventas (*sales bot*)

Proporciona al cliente potencial toda la información acerca del producto o servicio de su interés; a través de una plática amistosa, recaba información de contacto como: nombre, correo electrónico, teléfono, preferencias, entre otros elementos. Es capaz de identificar necesidades y gustos para generar ventas por sí solo, pues puede dar seguimiento a un usuario para saber qué fue lo que detuvo su compra: arrepentimiento, baja intención inicial, problemas técnicos o no le convenció la oferta; con esta información se enviará una mejor propuesta e incluso podrá transferir al usuario con un vendedor humano para que cierre la venta, ya sea por medio de una cita presencial o por videoconferencia.



Foto de Kaboompics.com en Pexels.

*Las alternativas ofrecidas por los* bots *le ayudarán con sus tareas y sus clientes realizarán con relativa facilidad sus compras*

Algunas pequeñas y medianas empresas añaden bots a sus perfiles de redes sociales o página web, pues están habilitados para mostrar su catálogo dentro de la misma conversación, lo que mantiene la experiencia de compra. Esta función conocida como *webview* permite que el usuario pueda realizar compras sin salir del *chat* o sin la necesidad de descargar aplicaciones extras. Por ejemplo, podrá adquirir una refacción para su automóvil, enviar una comanda de alimentos o solicitar un corte de cabello sin tener que instalar nada y con la confianza de que sus datos bancarios están protegidos.

## Apoyar en el plan de mercadotecnia (*news bots*)

Se utiliza para implementar campañas de promoción, enviar mensajes a los clientes por correo electrónico acerca de las existencias, promociones, comparaciones entre artículos, costos de envío, etcétera. Los *chatbots* son útiles para identificar las características de cada usuario para integrar segmentos y anunciarles ofertas especiales, productos nuevos o productos de su interés. Con la implementación de un *bot* conversacional podría realizar un cuestionario interactivo para definir perfiles y canalizar a los operadores humanos sólo a quienes ya estén listos para ser clientes.

## Otros usos

Puede utilizar un *bot* para programar el envío de encuestas de satisfacción y medir indicadores, como el *Net Promoter Score*, de manera inmediata al finalizar el proceso de compra o días después para que sus clientes tengan tiempo de revisar su pedido y tener una opinión más completa. Recuerde que las opiniones de los clientes son esenciales para que recomienden su oferta.

Los *chatbots* también sirven para recuperar la cartera vencida, pues abren un canal de comunicación con sus clientes y agilizan los pagos pendientes al proporcionar información precisa, evitar frustraciones y disminuir el tiempo que un operador utiliza en la recuperación de cartera vencida. También puede enviar el comprobante fiscal a los clientes en la fecha y por el canal más conveniente para ellos.

## *Chatbots vs call center*

Además de la diversidad de aplicaciones que puede dar a los *chatbots* para elevar la calidad del servicio en la empresa, también le proporciona diversas ventajas. La Tabla 1 muestra las diferencias entre un *chatbot* y un *call center*, a partir de siete características para medir la eficiencia en la atención al cliente.

**Tabla 1. Comparativo entre un *chatbot* y un *call center***

| Características | *Chatbot* | *Call Center* |
|---|---|---|
| Disponibilidad | Está disponible para los clientes las 24 horas. | Labora en horarios establecidos. |
| | No tiene ausencias laborales. | Ausencia por vacaciones, días festivos o enfermedad. |
| Capacidad de respuesta | Emite respuestas inmediatas a más de 30 personas al mismo tiempo. | Crea una línea de espera ya que sólo puede atender a un cliente a la vez. |
| Gestión de la información | Tiene la capacidad de almacenar gran cantidad de información para ofrecer atención personalizada a los clientes. | Requiere una base de datos de cada cliente, para ofrecer atención más personalizada. |
| Canal de comunicación | La comunicación escrita evita que el cliente siga un proceso molesto de comunicación y le permite combinar el chat con otras actividades simultáneas. | La atención telefónica implica que el cliente cuente con tiempo exclusivo para hacer una llamada telefónica. |
| Calidad de la atención | Programación de un lenguaje amable para que los clientes perciban una atención cálida. | Atención personal que aprecian los clientes. |
| Infraestructura | Son de fácil instalación y manejo en equipos de cómputo con conexión a internet. | Se requiere de infraestructura para mantener la conexión de equipos de cómputo en red para que las personas brinden el servicio. |
| Actualización y capacitación | Mejoras y actualización continua, puede ser automática para un periodo de tiempo establecido. | Requiere de un diagnóstico de necesidades de capacitación para el diseño de un programa de actualización del personal. |

El talento humano tiene gran valor dentro de las empresas y al incorporar robots como agentes de atención no se trata de eliminar a las personas, sino de llevar a cabo una redistribución más adecuada de tareas, dejando al ser humano el análisis, la toma de decisiones, diseño de mejoras, etcétera, mientras que los *chatbot* pueden realizar las actividades rutinarias y de menor complejidad.

## Primeros pasos para incorporar un *chatbot*

La implementación de un *chatbot* es sencilla. Inicie por el diagnóstico de las necesidades de sus clientes; por ejemplo, cuáles son los temas de interés alrededor de sus productos o servicios, identifique las dudas más frecuentes que tiene que resolver y los problemas de comunicación que enfrenta actualmente. Esta información será la base para programar un *chatbot* con el objetivo de que proporcione las respuestas adecuadas.

*El* chatbot *ofrece diversas posibilidades para los pequeños y medianos negocios. Elija el que mejor cubra sus necesidades*

Existen diferentes empresas que venden o rentan este servicio y que incluyen la instalación y programación. También puede encontrar asistentes gratuitos y muy sencillos de programar, entre otros: *WhatsApp Business*, *Facebook Messenger*, *Telegram* o la mensajería privada de *Twitter*; para implementarlos puede apoyarse de tutoriales en línea. Estas aplicaciones, al ser las más utilizadas en México, permitirán a los consumidores mantener una comunicación directa y sencilla con su empresa.

Para el caso de las micro y pequeñas empresas, la incorporación de un *chatbot* podría ser útil en la diversificación de canales de distribución de su oferta. Por ejemplo, en una cocina económica el servicio puede dividirse en dos áreas:

a) Comensales que van a comer al local. El *chatbot* les apoya para reservar una mesa, responder dudas sobre la sanitización e higiene de las instalaciones o, bien, aceptar la comanda mientras esperan la asignación de mesa.

b) Clientes que piden comida a domicilio. El *chatbot* puede responder a las preguntas del menú del día, el costo, horario de envío, formas de pago, conocer el contenido de la carta por secciones (entradas, plato fuerte y postres), y cuando llega el momento de que el comensal realice el pedido, el robot lo puede redireccionar con un trabajador humano para procesar el pago o bien, hacerlo directamente con el asistente virtual.

De esta manera se agiliza el servicio del personal, se libera la línea telefónica y se brinda atención rápida y eficaz.

En un consultorio médico, una estética o una clínica odontológica, el uso de un *bot* puede incrementar la interacción con los clientes, ofrecer información sobre el tipo de servicio y costos, dar a conocer horarios de atención, agendar o recordar citas, e incluso dar acceso al historial médico, de compras o número de servicios brindados. No importa el giro de su empresa, el tamaño o si se trata de un trabajador independiente; echar mano de un asistente virtual le traerá beneficios en la comunicación con los consumidores quienes, de acuerdo con las estadísticas, prefieren cada vez más la interacción escrita, directa y rápida.

La supervivencia de los *chatbots* radica en la capacidad de las empresas para definir un propósito al asistente virtual, así como la definición de los objetivos e inversión en mercadotecnia, operaciones y tecnologías de la información como parte de su política de innovación. Aléjese de los pensamientos de incertidumbre y rechazo por la tecnología, dele la oportunidad a un *bot*, quizá encuentre al empleado del año en su organización. ¡Bienvenido al futuro!

## Referencias

Deloitte (2017). Hábitos de los consumidores móviles en México 2016. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/technology/Brochure_TMT.pdf

*El Financiero* (13 de agosto de 2016). Mexicanos prefieren mensajes que llamadas telefónicas: Nokia. Tech. https://www.elfinanciero.com.mx/tech/mexicanos-prefieren-mensajes-instantaneos-que-llamadas-telefonicas-nokia

Instituto Federal de Telecomunicaciones (17 de febrero de 2020). En México hay 80.6 millones de usuarios de internet y 86.5 millones de usuarios de teléfonos celulares: ENDUTIH 2019. http://www.ift.org.mx/comunicacion-y-medios/comunicados-ift/es/en-mexico-hay-806-millones-de-usuarios-de-internet-y-865-millones-de-usuarios-de-telefonos-celulares

**Dra. Marlene Olga Ramírez Chavero**
Jefa del Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
mramirez@fca.unam.mx

# ¿Cómo evitar la cancelación y suspensión del sello digital?

*Jonathan Ramírez Facio*

Entre las atribuciones legales de la autoridad fiscal, el llamado a la rendición de cuentas es uno de los más exigidos. En el caso de que se le impida facturar, tiene algunas opciones previstas por la propia ley. Conozca cuáles son.

Durante el año 2020, el Servicio de Administración Tributaria (SAT) ha logrado que grandes empresas de diversos sectores enteren al fisco cantidades que adeudaban. Lo ha hecho mediante diversos métodos de fiscalización, entre otros, al ejercer la facultad que tienen las autoridades para detener las operaciones de las empresas mediante la suspensión temporal o, bien, la cancelación del Certificado de Sello Digital (CSD) de los contribuyentes, lo que evita que puedan emitir facturas por los productos o servicios que proveen a sus clientes o timbrar la nómina de sus empleados, por lo que quedan impedidos de continuar con la actividad normal del negocio.

Un CSD es un recurso electrónico con el que el SAT garantiza el vínculo entre la identidad del contribuyente y su clave pública; tiene una vigencia de cuatro años y se integra por un archivo certificado de seguridad con terminación “cer”, un archivo llave privada con terminación “key” y la contraseña.

La finalidad del CSD es firmar digitalmente los comprobantes fiscales, brindando certeza respecto de la veracidad de su contenido y prevenir la falsificación o manipulación de datos. Con el CSD inició la transición de facturas impresas al esquema de facturación electrónica que hoy utilizamos.

Se habla de la suspensión de los CSD o de su cancelación como si fueran sinónimos, pero no son lo mismo:

- La cancelación de los CSD es regulada en el Código Fiscal de la Federación (CFF) desde 2004.
- Mientras que los supuestos de suspensión temporal de los CSD se incorporaron en el CFF con la reforma fiscal del año 2020.

Los supuestos de cancelación de CSD que estuvieron vigentes en el CFF de 2004 y hasta 2019, de acuerdo con el Artículo 17-H del CFF, fueron:

<table>
<tr><td>I. A solicitud del contribuyente.</td><td>V. Desaparición por fusión o escisión de sociedades.</td><td>IX. Por riesgo de confidencialidad de los datos de creación de la e.firma.</td></tr>
<tr><td>II. Por resolución judicial o administrativa.</td><td>VI. Cuando termine el plazo de 4 años de vigencia.</td><td rowspan="3">X. Cuando la autoridad detecte:<br>a) Omisión en la presentación de 3 o más declaraciones consecutivas o 6 no consecutivas, en el mismo ejercicio fiscal.<br>b) Cuando desaparezca del domicilio durante la aplicación del Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE).<br>c) Cuando el contribuyente desaparezca durante el ejercicio de facultades de comprobación o no ponga a disposición de ésta su contabilidad o por utilizar comprobantes fiscales para amparar operaciones inexistentes, simuladas o ilícitas.<br>d) Cuando se detecten infracciones al CFF.</td></tr>
<tr><td>III. Fallecimiento del titular del CSD.</td><td>VII. Por pérdida del CSD o por no utilizarlo.</td></tr>
<tr><td>IV. Disolución o extinción de personas morales.</td><td>VIII. Por no cumplir con requisitos legales.</td></tr>
</table>

Como se puede apreciar, la fracción X es la única con elementos de coerción respecto de ciertas conductas de los contribuyentes, como lo puede ser no presentar declaraciones, hasta considerarse como no localizado durante un proceso de revisión por parte del SAT.

No obstante, estos supuestos resultaron insuficientes para las situaciones que el SAT conoció durante sus actos de autoridad, orillándolo a ejecutar cancelaciones de CSD por razones sin sustento jurídico, condición que, por obvias razones, originó que el SAT perdiera los juicios derivados de las inconformidades presentadas por los contribuyentes ante los tribunales competentes.

## Reforma 2020 del 17-H

Para dotar de mayores elementos al SAT, en 2020 se reformaron varias disposiciones fiscales; entre otras, la citada fracción X del Artículo 17-H del CFF, creándose así el Artículo 17-H Bis, en el mismo ordenamiento, para ampliar el espectro de posibilidades sancionables y fortalecer los mecanismos para que el SAT pueda suspender temporalmente el CSD, previo a la posibilidad de cancelarlos.

Las causales de suspensión temporal del CSD vigentes desde el 1 de enero de 2020 son:

I. La omisión de la presentación de la declaración anual transcurrido un mes posterior a la fecha límite, o de dos o más declaraciones provisionales o definitivas consecutivas o no.
II. Durante el procedimiento administrativo de ejecución (PAE) no localicen al contribuyente o desaparezca. El PAE es el medio coactivo que tienen las autoridades fiscales de exigir el pago de créditos fiscales que no se hayan cubierto o garantizado.
III. En el ejercicio de sus facultades, las autoridades detecten que el contribuyente no puede ser localizado, desaparezca, desocupe, se ignore su domicilio, o bien, los comprobantes fiscales emitidos hayan sido usados para amparar operaciones inexistentes, simuladas o ilícitas.
IV. Que el contribuyente emisor de comprobantes fiscales no desvirtuó la presunción de la inexistencia y, por tanto, se encuentra definitivamente en la lista negra (Artículo 69-B del CFF).
V. Que se trata de contribuyentes que den efectos fiscales a comprobantes emitidos por proveedores de la lista negra y que, una vez transcurridos 30 días después de su publicación, no acreditaron la materialidad de la operación.
VI. Que el domicilio fiscal señalado por el contribuyente no cumple con lo requerido en las disposiciones fiscales (el domicilio no esté localizado o sea ficticio, entre otros supuestos).
VII. Que el ingreso declarado o impuesto retenido, manifestados en las declaraciones de impuestos, no concuerden con los comprobantes fiscales digitales por Internet (CFDI), expedientes, documentos o bases de datos que lleven las autoridades fiscales, tengan en su poder o a las que tengan acceso.
VIII. Que los medios de contacto registrados para el uso del buzón tributario, no son correctos o auténticos.
IX. Detecten la comisión de una o más de las conductas infractoras relacionadas con el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), la presentación de declaraciones o la contabilidad y los comprobantes fiscales.
X. Detecten que se trata de contribuyentes que no desvirtuaron la presunción de transmitir indebidamente pérdidas fiscales y, por tanto, se encuentren en el listado a que se refiere el octavo párrafo del artículo 69-B Bis del CFF.



Foto de Lukas en Pexels.

Como se puede apreciar, además de incluir más supuestos, los mismos se encuentran más detallados y están enfocados en las situaciones que actualmente el SAT utiliza para fiscalizar empresas factureras, "listas negras" y auditorias electrónicas con base en CFDI.

## ¿Qué hacer si suspenden temporalmente mi CSD?

Desde luego, primero acercarse con un especialista. En tal caso se podrá presentar solicitud de aclaración a través del procedimiento establecido por el SAT en la Ficha de trámite 296/CFF "Aclaración para subsanar las irregularidades detectadas o desvirtuar la causa que motivó que se le haya restringido temporalmente el uso del certificado de sello digital para la expedición del CFDI en términos del artículo 17-H Bis del CFF". Se debe aportar las pruebas pertinentes para desvirtuar los señalamientos causales de la suspensión.



Foto de drobotdean en Freepik.

*Si bien los tiempos fiscales están previstos por la ley, considere que como todo procedimiento pueden extenderse y demorarse*

Tenga en cuenta que el uso del CSD se restablecerá el día siguiente a que presentó la solicitud de aclaración y hasta que el SAT emita una resolución para lo que cuenta con un máximo de diez días a partir de la recepción de la solicitud.

La autoridad podrá requerir dentro de los cinco días siguientes –a la presentación de la solicitud– la información adicional que ayude a deliberar el procedimiento y el contribuyente deberá presentar lo requerido dentro de los cinco días posteriores al requerimiento del SAT. En tal caso, se puede obtener sólo una prórroga de cinco días adicionales.

En el caso de que el contribuyente presente su solicitud sin aportar argumentos ni pruebas suficientes para subsanar la irregularidad detectada o desvirtuar la causa que motivó la suspensión temporal del CSD, dicha solicitud se tendrá por no presentada y no se restablecerá el uso del CSD. En tal caso, la suspensión temporal se convertirá en cancelación definitiva.

Por último, puntualizar que existe la posibilidad para las personas físicas de poder emitir CFDI utilizando únicamente la firma electrónica, sin tener que requerir la habilitación de CSD. Así, todo lo mencionado en este artículo le resulta aplicable, es decir, en caso de situarse en algún supuesto de suspensión temporal y que éste le sea notificado por el SAT, su FIEL será suspendida y deberá someterse al procedimiento ya descrito.

## La "lista negra" del SAT

En 2014 con motivo de una reforma al CFF, entraron en vigor disposiciones en materia de regulación tecnológico-fiscal, entre las que destaca la facultad del SAT de llevar a cabo validaciones de manera electrónica, basándose en la información y documentación contenida en sus bases de datos.

Hoy el ecosistema tecnológico tributario implica que, entre otros, el SAT conozca, en tiempo real, las transacciones que celebramos con clientes, proveedores y em-

pleados, así como sus momentos de cobro o pago, mediante el timbrado de los comprobantes fiscales digitales por internet o CFDI.

En este contexto, la actual administración ha realizado la emisión masiva de cartas invitación a efectos de que los contribuyentes revisen su información fiscal y, en su caso, enteren de manera espontánea las cantidades que resulten a su cargo atendiendo al adecuado cumplimiento fiscal.

Uno de los pilares de esta innovadora forma de recaudar impuestos es fiscalizar aquellas transacciones que se hayan celebrado con proveedores contenidos en la "lista negra", en la que se relaciona a aquellos contribuyentes que han emitido facturas, pero:

- Carecen de activos, personal, infraestructura o capacidad material directa o indirecta para realizar operaciones o, bien,
- Se consideran como "no localizados", de conformidad con el primer párrafo del Art. 69-B del CFF.

Esta lista es publicada por el SAT, en su página de internet <http://omawww.sat.gob.mx/cifras_sat/Paginas/datos/vinculo.html?page=ListCompleta69B.html> y posteriormente en el *Diario Oficial de la Federación*.

En caso de haber celebrado operaciones con proveedores que se encuentren contenidos en la lista referida y de haber dado efecto fiscal de deducción autorizada a la erogación relativa y acreditado el impuesto al valor agregado pagado, los contribuyentes deberán:

- Aclarar ante el SAT, de conformidad con la Ficha de trámite 157/CFF del Anexo 1-A de la Resolución Miscelánea Fiscal (RMF) vigente; que la transacción cuestionada efectivamente se llevó acabo, aportando todos los elementos que soporten lo dicho en un plazo no mayor a 30 días una vez publicado o, bien,
- Presentar declaraciones complementarias, desconociendo la deducción y acreditamiento relativos y enterar al fisco las cantidades a cargo que se generen con los accesorios correspondientes, así como pagar la multa impuesta por el SAT.

Lo anterior significa que en caso de tener facturas de proveedores que se encuentren en la "lista negra" y haber considerado tal comprobante como una deducción para efectos del impuesto sobre la renta y por consiguiente haber disminuido el monto del impuesto a pagar, y de igual forma considerar el IVA incluido en el citado comprobante para disminuir el IVA a pagar, se debe realizar, ya sea una aclaración o bien pagar la diferencia de impuestos que se hayan omitido por haber considerado el citado comprobante,

Durante 2019, 2020 y como parte del paquete económico 2021 que a la fecha se encontraba en discusión en el pleno de San Lázaro, se han incorporado sanciones relacionadas con los contribuyentes de la "lista negra", entre los cuales están:

- Su tipificación como delito penal.
- Que los certificados de sellos digitales se suspendan temporalmente o bien, sean cancelados de manera definitiva, situación que impediría emitir facturas y timbrar la nómina, trayendo consigo desde luego, problemas de negocio en marcha.
- Ampliando la responsabilidad solidaria a socios y accionistas de las personas morales.
- En caso de ser donataria, perder la autorización para recibir donativos deducibles.



Foto de Yan en Pexels.

Debido a lo anterior, es fundamental que las empresas validen esta situación desde dos aristas:

- Esta validación sea un requisito previo a la contratación de nuevos proveedores, y
- En caso de los proveedores activos, estar revisando la lista negra, cada vez que sea actualizada, respecto de transacciones del ejercicio y cuatro ejercicios atrás considerando que las facultades del SAT para poder establecer créditos fiscales caducan en cinco ejercicios fiscales.

Considerando el contexto actual, en el nuestra autoridad tributaria tiene la información necesaria para detectar en tiempo real la mayoría de las causales de suspensión temporal de los CSD, es fundamental contar con controles internos y mejores prácticas sobre la información fiscal aplicable que le permita a los contribuyentes actuar de manera proactiva y no reactiva o, bien, en este último caso, tener la capacidad de reaccionar con oportunidad ante cualquier complicación, apoyado desde luego de la tecnología y asesoría especializada.

Lic. Jonathan Ramírez Facio
Data analyst y asesor fiscal
Facio Analytics
jonatthan.ramirez.facio@faciotaxanalytix.com

# **Habilidades directivas** para la gestión de la salud: Una reseña

*Mario Alberto Mendoza Castro*

La profesionalización de los administradores de la salud cobra cada vez mayor relevancia. Ya no puede improvisarse en una rama tan delicada ni omitir ciertas características de liderazgo. *Habilidades directivas para la gestión de la salud* reflexiona al respecto.

En México, y en general en Latinoamérica, la falta de administradores en instituciones de atención a la salud, tanto en el ámbito público como privado, obedece a la frecuencia con que tiende a olvidarse que son en esencia una organización y como tal debe distinguir claramente los conceptos de empresa y negocio. La empresa es, naturalmente, el espacio físico hospitalario, que reúne un conjunto de costos requeridos para dotarla de éxito, mientras que los sistemas de salud revisten diversas consideraciones, entre otras la forma en que se gestiona para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios/clientes, es decir, del paciente y sus familiares, y como todas las organizaciones presentan múltiples oportunidades que un administrador eficiente puede aprovechar para hacerla exitosa.



Foto de senivpetro en Freepik.

Acerca de esta concepción, rara vez utilizada en la literatura hospitalaria, el doctor Gabino García Tapia estructura su libro *Habilidades directivas para la gestión de la salud*. En él, revisa el perfil del administrador idóneo para las instituciones de salud, así como las diferentes formas en que éstas se gestionan para maximizar el sistema y alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

Así, el que administra la entidad sanitaria debe permitir a los profesionales médico-sanitarios efectuar su negocio, es decir, identificar las necesidades de los pacientes, convertirlas en demanda y atenderlas de conformidad con la cadena de valor asistencial. Por su parte, los administradores fungen como facilitadores tanto de la gestión clínica —el actuar del personal médico sanitario— como de la gestión de la empresa. De esta forma, cambia el esquema tradicional de gestión sanitaria en el que el administrador se situaba en el vértice superior del triángulo organizacional mientras el paciente ocupaba la base.

El autor, por el contrario, plantea un esquema más contemporáneo y coloca al paciente en la cúspide, mientras el administrador trabaja, desde la base, con el propósito de crear las condiciones necesarias para mantener su autonomía y alinear a la totalidad de los agentes asistenciales —profesionales médico sanitarios,

personal de intendencia, trabajadores administrativos, etc.— con los valores corporativos, la misión, y visión de la institución sanitaria, para que vivan la cultura y reflejen la imagen institucional, el reconocimiento social y el prestigio de las acciones clínicas de la organización.




Foto tomada de http://publishing.fca.unam.mx/index.php

El libro se ocupa también del debate, tratado con más frecuencia en las instituciones que en la literatura, del perfil profesiográfico de los administradores de entidades sanitarias y sociosanitarias. Por regla general, en dichas entidades los puestos administrativos de alta jerarquía los ocupa el personal médico pese a la intensa polémica en torno al perfil específico que debe reunir el ocupante en tales puestos.

Cabe señalar que cuando la administración recae en un profesional médico sanitario se incrementa el nivel de confianza y de cooperación del personal respecto de los procesos decisorios de la alta administración, con una notable mejora del clima laboral. Por el contrario, si la administración de la entidad está en manos de un profesional no médico con formación en administración, los resultados de la institución se elevan en términos de eficiencia.

La conclusión es simple: las entidades de salud requieren profundizar en su cultura institucional para evolucionar hacia un perfil contemporáneo, el de administrador-médico, un profesional con conocimientos y experiencia en gestión clínico-administrativa, entendida como la suma de prácticas administrativas y gestión clínica, requerida para el desarrollo de este tipo de entidades en términos tanto asistenciales como financieros.

En el sector público mexicano, las instituciones de salud ofrecen las oportunidades de promoción interna establecidas por la normatividad; no obstante, la selección y/o la contratación de los administradores suele estar sesgada por factores políticos derivados de las orientaciones imperantes en la dirección del Sistema Nacional de Salud, lo que no siempre redunda en una selección enfocada en la competencia de los candidatos para desarrollar el cargo, no se asume que una trayectoria médica, sin importar cuán amplia o importante sea, no basta para gestionar eficiente y rentablemente la complejidad de las entidades de atención a la salud. En el sector privado, los perfiles directivos se amplían, al incluir administradores profesionales, médicos-propietarios que pueden o no contar con formación administrativa o médicos con experiencia en prácticas clínico-administrativas, entre otros.

Sin embargo, independientemente de la naturaleza de las entidades, no siempre es posible contar con un cuadro directivo eficiente, capaz de gestionar a la entidad de salud como una organización de servicios enfocada en asegurar el bienestar del paciente con la mayor eficiencia. Por lo que el doctor García Tapia considera que la función sustantiva del administrador, a la que enfoca su texto, es la perspectiva de mayor eficiencia de los sistemas de salud, a partir de asegurar la sostenibilidad de la institución de salud, así como la calidad clínico-administrativa.

Propone que el primer factor, a partir del que se favorece el desarrollo de la entidad sea un esquema de atención moderno, emprendedor, innovador, ágil y flexible, independientemente de la naturaleza pública o privada de la entidad. Este esquema es imposible de alcanzar sin la presencia de cuadros profesionales de gestión seleccionados por su competencia y formación

clínico-administrativa, capacitados para lograr que la promoción de la salud, la prevención de enfermedades, la atención, curación y rehabilitación de los pacientes, la educación y la investigación sociosanitaria puedan desarrollarse en sus entidades.

El autor reflexiona acerca de las demandas de formación en administración de la salud en México que, en la actualidad, rara vez corresponden al perfil profesional exigido por el mercado, lo que debiera obligar a las entidades a solucionar la doble problemática que enfrentan: la necesidad de profesionalización de los administradores y, en su caso, la actualización de los administradores en activo mediante procesos de educación continua que completen los requerimientos del perfil laboral en materia de habilidades, destrezas, conocimientos y competencias necesarias para el ejercicio de un liderazgo efectivo, capaz de optimizar los recursos disponibles y ofrecer una atención eficiente a los usuarios.



Imagen de Maura Barbulescu en Pixabay.

*La visión del administrador de la salud debe considerar la parte humana, pero también la de los objetivos organizacionales*

La complejidad estructural de las organizaciones de atención a la salud exige de sus administradores el dominio de conocimientos y habilidades de gestión, así como aspectos específicos de atención a la salud. No basta ser médico, no basta ser enfermera, no basta ser administrador. Gestionar entidades de salud —clínicas, hospitales, unidades médicas, etc.— con eficiencia requiere de un perfil profesional específico que sume el ejercicio de la medicina con las labores propias de la administración. Debe considerarse que toda organización que otorga servicios de salud además de servir a una comunidad determinada de pacientes debe alcanzar las metas y objetivos organizacionales que mejoren su funcionamiento.

Ahora, los sistemas nacionales de salud comienzan a priorizar el desarrollo de capacidades administrativas en sus equipos directivos, incluyendo aquellas que ofrecen servicios de atención preventiva, paliativa y de rehabilitación; están obligados a transitar de los tradicionales sistemas de gestión médica a sistemas profesionalizados de gestión médico-administrativa, capaces de implementar mecanismos de mejora continua en la totalidad de los procesos clínico-administrativos: planeación, integración con el entorno, solución de problemáticas de salud, diseño y ejecución de estrategias, procedimientos, políticas y control de los recursos, entre otros. Estas capacidades deben contribuir a mejorar los procedimientos administrativos, pues algunos no están claramente definidos o les hace falta la división de funciones; reducir la rigidez jerárquica del organigrama, la inflexibilidad de los esquemas de recursos humanos y la duplicidad de actividades; los bajos índices de productividad; la insatisfacción del paciente, así como reducir la indecisión y la falta de capacidad de respuesta ante la crisis.

La gestión de la salud, en opinión del autor, tiene elevados niveles de complejidad y dinamismo, pero también de liderazgo de recursos humanos. Si las organizaciones nacen de la unión de los individuos para acceder a objetivos cuyo logro está fuera del alcance de sus esfuerzos unipersonales, en las de carácter sociosanitario la complejidad de los servicios requiere coordinar numerosas disciplinas altamente especializadas con la concurrencia de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que no pueden administrarse sin una estructura sólida y el liderazgo que permita a la organización iniciar procesos decisorios en materia de contra-

tación, desarrollo del personal, distribución de recursos financieros, reestructuración de servicios e innovación tecnológica.

Todo lo anterior con el fin de asegurar la calidad de la atención al paciente mediante una oferta de servicios adecuada, oportuna, eficiente y en dos direcciones: al exterior de la entidad, es decir, las influencias, procesos, recursos, actividades y problemas del entorno y, al interior de la entidad y sus áreas de interés que se reflejan en el quehacer cotidiano de la organización y que controla el administrador, entre otras, distribución del personal y rendimiento financiero.

Cuando además de gestionar, el administrador imparte cuidados médicos y comparte con otros profesionales la responsabilidad de brindar servicios en el nivel asistencial, educativo y de gestión transita desde el rol de gestor al de articulador de equipos médico-administrativos —unidades clínicas, atención al paciente, servicios, procesos, entre otros—. Este panorama ofrece un primer acercamiento a la complejidad profesional del administrador de entidades de salud y a las habilidades conceptuales, técnicas e interpersonales que su ejercicio requiere para garantizar la planeación, organización, dotación de personal, dirección, control, toma de decisiones, supervisión de departamento y/o unidades clínicas en el marco del trabajo en el que aparecen de forma ininterrumpida especialidades y servicios clínicos novedosos, poblaciones-objetivo disímiles y tecnología de vanguardia.

De este modo, si bien las habilidades directivas/de gestión son imprescindibles en todas las disciplinas empresariales, en el sector salud lo son aún más, en tanto que un servicio mal administrado puede derivar en el agravamiento de la condición del paciente y, en el peor de los escenarios, en su muerte. La importancia de este perfil se constata en el crecimiento de la demanda de gerentes/administradores/directivos en las entidades de atención a la salud —hospitalarias y no hospitalarias—, con índices que superan a los de cualquier otro perfil profesional, ya sea para administrar una institución completa, un grupo de médicos —docencia, investigación—, un área o departamento clínico específico —unidad clínica—, un proceso específico o una determinada población de pacientes.

*En esencia, un administrador de la salud debe ser un profesional que promueva el desarrollo organizacional en beneficio de sus integrantes*

Es por ello que en el perfil del administrador de entidades de salud se incrementa, día a día, la variedad y calidad de los conocimientos y habilidades requeridos en el candidato que deberán reflejarse en la calidad asistencial; mejores prácticas de administración que impacten de forma positiva en el clima y en la cultura organizacionales y, finalmente, en la optimización de los recursos necesarios para fortalecer la oferta de servicios de la entidad.

Cambia el mundo, cambia la sociedad, cambian los ámbitos de actuación humana y el modo en que los hombres abordan los escenarios globalizados en los que desarrollan su actividad profesional; cambia la economía, los métodos de producción, las formas de competencia y los paradigmas administrativos que guían a las organizaciones y, por ende, cambian las competencias, los conocimientos, las habilidades y las capacidades de quienes las administran. Como el resto del quehacer humano, la salud y su cuidado están en movimiento continuo que precisa administradores ágiles y procesos decisorios acelerados.

En este escenario, la gestión de la salud transita desde modelos administrativos centrados en el volumen de pacientes a modelos enfocados en la atención de calidad, que en ambos casos exigen a sus cuadros directivos elevados niveles de competencias, habilidades y conocimientos de administración para satisfacer las nuevas exigencias y necesidades de la población atendida sin perjuicio de la rentabilidad económica de la institución. A lo largo de las páginas del libro, el Dr. García Tapia identifica, analiza y desarrolla desde su sólida trayectoria profesional en la administración de la salud dichas exigencias, explicándolas de manera sencilla y comprensible para ayudar a los administradores a desempeñarse mejor.

Mtro. Mario Alberto Mendoza Castro
Maestría en Sistemas de Salud
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
drmariomendoza@me.com

# **Paso a paso** elabore el presupuesto anual de la compañía

*Sergio Chávez Castañeda*

La administración de los presupuestos es hoy una exigencia para toda empresa. La proyección del PAC, entonces, necesariamente implica que se le conozca "desde adentro" para elaborarlo en tiempo y forma. Aquí le mostramos cómo integrarlo sin contratiempos.

El Presupuesto Anual de la Compañía (PAC) es el documento que presenta los objetivos a corto plazo de una empresa, así como las acciones para lograrlos, desde luego este PAC se alínea a las tácticas y estrategias a cinco años. Debido a las condiciones de la economía, el largo plazo ya no puede ser mayor, como ocurría en la década de 1980 y 1990, cuando las condiciones eran menos inestables e impredecibles.

El PAC es aplicable a todo tipo de empresas sean manufactureras, comerciales o de servicios. Se trata de un documento en el que participan todas las áreas de la empresa, tanto productivas (ventas y manufactura) como de soporte (recursos humanos, finanzas y sistemas) y refleja el pensamiento de cada una en relación con los objetivos acordados con la dirección general o que se reciben desde la oficina matriz, donde se determinan los objetivos que debe lograr cada una de las filiales, lo que generalmente se refieren a un objetivo de utilidades y ventas.

El proceso de su preparación inicia en la gran mayoría de las empresas multinacionales entre los meses de septiembre y octubre; debe quedar terminado y aprobado en promedio en el mes de noviembre del año en curso, y el punto de arranque es una reunión entre los directivos de las áreas de la empresa, en la que se acuerdan objetivos tales como crecimiento en ventas y utilidades, tasa de inflación, tasa de cambio contra la moneda extranjera de referencia, normalmente el dólar americano, extensiones de línea o productos nuevos a considerar y cualquier otro proyecto que hayan comentado previamente y que no se desarrolló en el ejercicio fiscal anterior o no se terminó de acuerdo al objetivo planeado. Terminada esta reunión, se confirman los acuerdos de forma escrita y cada área deberá hacer su parte en el proceso.



Foto de fauxels en Pexels.

El proceso inicia en el área comercial integrada por ventas y mercadotecnia, donde los responsables de cada marca elaboran los pronósticos de venta para cada línea de producto, para cada marca dentro de la línea y para cada presentación de la marca. Si el PAC se preparara en septiembre-octubre, aún no se tiene cifras reales de cómo terminará el ejercicio fiscal en curso, pero ahí es donde interviene el buen juicio, la experiencia y los cálculos realistas para estimar cómo va a terminar el ejercicio fiscal en curso, y, de esta manera, generar la más reciente estimación, que será la base para las proyecciones de crecimiento del próximo año.

En este pronóstico se incluyen también las extensiones de línea de cada marca, que no son otra cosa que los nuevos sabores, tamaños, diseños, etc., que serán lanzados en el siguiente ejercicio fiscal bajo la "sombrilla" de cada marca. Lo mismo sucede con los nuevos productos, que podrían incluso requerir nueva maquinaria, nuevo espacio productivo en planta, etc. Una vez que estos pronósticos se han preparado, pasan por la revisión exhaustiva de la gerencia de grupo, en caso de haberla, de la gerencia/dirección mercadotecnia, de la gerencia/dirección de ventas, que lo revisa con más detalle, pues será responsable de llevarlo a la práctica y lograrlo con el apoyo de mercadotecnia, en primera instancia. Acordado el pronóstico de ventas total, se presenta a la dirección general para que lo apruebe o dé instrucciones para modificarlo en alguno de sus aspectos.

Cuando el pronóstico ha sido aprobado en el más alto nivel, se envía al área de manufactura que conjunta los esfuerzos de todos los departamentos o áreas que la integran (operaciones, compras, embarques, investigación y desarrollo, almacenes, etc.), toma cada línea, cada marca y cada presentación y hace la llamada "explosión" de materiales, que incluye todas las materias primas, materiales de empaque, mano de obra, así como los materiales indirectos, todos estos elementos ya se encuentran en las hojas de costos estándar de la empresa.

Con esta actividad, por ejemplo, compras debe negociar precios con sus proveedores de materias primas, materiales de empaque, maquinaria, para confirmar capacidad de abasto y precios para el próximo ejercicio fiscal, siendo este último punto muy importante para la determinación de los costos estándar de cada producto; igualmente, se determina los requerimientos de mano de obra. Este trabajo se somete a la revisión de todas las áreas de la empresa, principalmente de la dirección general, para determinar el plan de inversiones y los costos que la empresa deberá realizar en el siguiente ejercicio fiscal.

Una vez que el pronóstico de ventas ha sido aprobado en su contenido comercial y de manufactura, se entrega a las áreas de soporte (recursos humanos y finanzas), para que cada una haga su trabajo en la elaboración del PAC del siguiente ejercicio fiscal. En el caso de recursos humanos (RRHH), analizará la información que recibió, así como lo requerimientos que pudiera tener el área de finanzas, la dirección general y los propios, con los que determinará los requerimientos de: contratación de personal adicional, capacitación, servicios agregados, actualización de la descripción de puestos, desarrollo de nuevos puestos, plan de compensaciones para todos los miembros de la empresa, sueldos, comisiones, bonos, prestaciones ordinarias y en el nivel dirección, entre otros.

También deberá contemplar el impacto que el nuevo presupuesto, los nuevos productos, el personal adicional y el plan de compensaciones tendrán en la relación empresa–sindicato; cualquier situación que surja con la unión de trabajadores deberá comunicarse a la dirección general y a las demás direcciones involucradas, a fin de determinar su impacto en el PAC. Definido el presupuesto de RRHH en el PAC del siguiente año, se presenta a las direcciones para obtener su aprobación o las recomendaciones de revisarlo hasta que cuente con la aprobación de la dirección general.



Foto de August de Richelieu en Pexels.

*De la elaboración del pronóstico financiero depende la aprobación del Presupuesto Anual de la Compañía, pues presenta atractivos resultados futuros*

Posteriormente, el área de finanzas, que también ya ha elaborado su propio presupuesto, toma el pronóstico oficial de ventas, el programa de extensiones de línea, el programa de nuevos productos, los planes publicitarios y promocionales, los programas de compras de manufactura para materias primas, materiales de empaque, nuevo equipo y/o maquinaria, contratación de obreros, supervisores, etc., los incrementos de precio de los proveedores, las proyecciones de sueldos, prestaciones y planes de compensación que ha preparado RRHH, así como los propios. Además, prepara la primera versión de presupuesto, en la que intervienen todos sus departamentos (contabilidad, costos, crédito, etc.), y al igual que las otras áreas, calendariza mensualmente todos los eventos e información, para preparar su primer PAC, que se reflejará en los siguientes documentos proforma: Balance general, Estado de resultados (pérdidas y ganancias), Flujo de caja, Origen y aplicación de recursos y determina los requerimientos de Capital de trabajo.

Los documentos anteriores presentan los resultados que obtendría la empresa en caso de que el PAC fuera aprobado por la dirección general, que, a su vez, deberá presentarlo al gobierno corporativo, la junta de accionistas o al dueño de la empresa, según sea el caso, y será sujeto de tantas modificaciones como sea necesario, afectando y requiriendo retrabajos por parte de todas las áreas involucradas, sobre todo cuando se modifican los pronósticos de ventas, que llevaría nuevamente a todas las áreas a revisar su propio plan.

Mientras se desarrollan estos análisis, ¿qué hace cada una de las áreas involucradas? Comienza a preparar lo que requieren para lograr los objetivos propuestos en el PAC, veamos algunos ejemplos por área.

## Mercadotecnia

- Desarrolla un seguimiento estricto a las operaciones del ejercicio fiscal en turno, para garantizar que se van a cumplir las metas definidas en el estimado del ejercicio fiscal en curso. Esto incluye visitas al mercado, verificar la distribución, reuniones con agencias, trabajo de campo con ventas y en general desarrollar las actividades tanto internas como externas que requiere su puesto. Se asegura que los programas promocionales, publicitarios y de investigación se desarrollen de acuerdo con los planes del ejercicio fiscal en curso.
- Desarrolla para el nuevo ejercicio fiscal, los planes de mercadotecnia para cada marca incluyendo extensiones de línea y también los planes para los productos nuevos.
- Confirma con finanzas los costos estándar de todos los productos (bienes y servicios) y, si es el caso sus diferentes presentaciones, para llevar a cabo sus cálculos promocionales y publicitarios y recibe el apoyo de contabilidad para el control de los costos comprometidos y reales.
- Prepara los documento informativos –generalmente conocidos como *briefing*– para las agencias de publicidad, promociones o investigación de mercados de las marcas existentes y de los productos nuevos.
- Continúa con el desarrollo de extensiones de línea o de nuevos productos con el departamento de investigación y desarrollo.



Foto de fauxels en Pexels.

- Planea junto con las direcciones de mercadotecnia y ventas el lanzamiento de las extensiones de línea y los productos nuevos que fueron aprobados; determina en función de su importancia, la magnitud del programa de lanzamiento.
- Calendariza con manufactura el programa de promociones y cuando requiere empaques o presentaciones especiales, le entrega el *dummy* o prototito en una escala real del material o la propuesta de publicación (diseños gráficos y textos) en el que se puedan observar todos los elementos de manera visual que se van a producir para que, por un lado, compras cotice y obtenga proveedor y por otro lado se obtengan los permisos de las oficinas gubernamentales respectivas.

## Ventas

- Tiene como principal actividad, alcanzar el más reciente estimado de ventas, tanto del volumen de unidades y el valor monetario (pesos) como de los niveles de distribución numérica y ponderada que requiere cada marca para lograr los objetivos de ventas.

## Manufactura

- Garantiza la oportuna fabricación de todo lo acordado en el más reciente estimado de ventas, incluyendo promocionales.
- Comienza a analizar los requerimientos para el próximo ejercicio fiscal y planea junto con su equipo, las acciones concretas a desarrollar una vez que se apruebe el PAC en definitiva. Esto incluye las negociaciones de precios, requerimientos de entregas justo a tiempo (JIT por sus siglas en inglés, *Just In Time*), cotizaciones de nuevos equipos y maquinaria, programas de capacitación de proveedores, etcétera.

## Recursos Humanos

- Prepara el cierre del ejercicio fiscal en curso, sobre todo en lo referente a aguinaldos, celebraciones, peregrinaciones, etcétera.
- Comienza a programar todo lo que está incluido en la propuesta del PAC del año próximo, incluyendo reclutamiento a todos los niveles necesarios, programas de inducción, capacitación, compensación y sobre todo, planes de carrera, etcétera.

## Finanzas

- Se asegura de que la empresa disponga de la liquidez necesaria para el término del año, en donde se tienen que pagos normales a proveedores, impuestos y los pagos extraordinarios en prestaciones como aguinaldos, bonos, fiestas de fin de año, etcétera.

Cuando el PAC ha sido aprobado por el dueño de la empresa, los accionistas o el presidente de la división internacional, se oficializa y entonces cada área debe activar todo lo necesario para que el nuevo PAC, empiece a funcionar desde el primer día del nuevo ejercicio fiscal. Es muy importante señalar que el PAC, ¡no es un documento estático!; por el contrario, es tan dinámico que se convierte en el tablero de control para cada marca y línea, ventas y, cada departamento o área de la empresa que tenga impacto en los resultados.

En rumen, el PAC es la máxima expresión de la planeación de la empresa y su preparación requiere conocimiento y responsabilidad de todos los involucrados y su ejecución demanda el compromiso de todos los empleados de la empresa, independientemente de su tamaño. Las micros y pequeñas empresas pueden y deben prepararlo para evitar formar parte de la fatídica estadística que dice que 85% de estas empresas no llegan al segundo año de vida.

Lo aquí expuesto refleja a grandes rasgos la importancia que tiene el PAC y, sobre todo, el estimado de ventas más reciente del año en curso y el pronóstico de ventas para el siguiente ejercicio fiscal. Si bien no hay algunos datos más importantes que otros, en el contexto total de la empresa, estos dos son el punto de inicio de este esfuerzo de planeación.

Lic. Sergio Chávez Castañeda
Academia de Mercadotecnia
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
sergio.chavez@consultoriapyme.org.mx

# En este número de *Emprendedores* 187

## Adaptarse, influir o crear el futuro después de la pandemia

La prospectiva es una herramienta al alcance de las Pyme con la que pueden, de forma estratégica, establecer un porvenir deseado. A partir de los enfoques adaptativo, de influencia y proactivo, la planeación contribuirá a establecer un futuro en el que se salvaguarden los objetivos e intereses de la organización.

## La ciberseguridad debe ser la prioridad

Las distintas formas de empleo de la Web requieren reforzar las medidas de seguridad para proteger la información personal y de la empresa. La especialización en ciberseguridad abarca conocer los hábitos del usuario y los softwares actualizados de última generación. Lo conveniente es contar con un colaborador que sea especialista.

## Meses sin intereses: comportamiento de los consumidores y comercios mexicanos

Las ventas físicas y online, particularmente en este periodo de pandemia, se han facilitado debido a un hábito casi generalizado por parte de los mexicanos: las compras a MSI. Su vigencia queda de manifiesto si se analizan los datos más recientes respecto de su uso como actividad recurrente y extraordinaria.

## ¿Ventajas a la salud con el nuevo etiquetado?

El nuevo etiquetado en los productos alimenticios transitó por discusiones no sólo respecto de su pertenencia, sino también con motivo de su impacto, en términos reales, en la salud de los consumidores. Las nuevas reglas muestran en los envases información acerca de los ingredientes que representan riesgos para la salud.

## Oyameyo: Equilibrio local para el buen vivir

Las cooperativas, como elemento esencial para la reconstrucción del tejido social, realizan trabajos comunitarios de gran valor. Oyameyo hace su parte desde la elaboración de productos naturales con el propósito de preservar la salud desde un enfoque tradicional y a la vez impulsar el desarrollo de los jóvenes de su comunidad.

## De la economía privada a la economía de gobierno

La crisis sanitaria agudizó ciertos "padecimientos" de la economía nacional. Las empresas y las personas sortean difíciles momentos, muchos de ellos sin una sola consideración por parte de la autoridad fiscalizadora. Las propuestas del gobierno y sus (aparentes) contradicciones no facilitan el desarrollo pleno de los emprendedores y sus actividades.

## *Chatbot*, el empleado del año de las empresas

El *chat*, al que recurrimos de forma cotidiana para comunicarnos, se ha convertido en una herramienta cada vez más importante en la venta de productos y servicios. La automatización del chatbot resulta de utilidad para realizar tareas extremadamente monótonas y lograr que el personal de una organización mejore su desempeño.

## ¿Cómo evitar la cancelación y suspensión del sello digital?

Además de una identificación fiscal, el actual sello digital es una medida gubernamental para suspender las actividades de quienes así lo ameriten. Sin embargo, si llegara a presentarse un error o una situación de suspensión indebida, es posible revertirla a partir de realizar un trámite ante la autoridad fiscal correspondiente.

## Habilidades directivas para la gestión de la salud: Una reseña

El libro destaca la necesidad de que un especialista en administración hospitalaria sea quien dirija las organizaciones de ese sector. Se hace una caracterización de los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de ese especialista a la que se agrega la experiencia del autor, la cual enriquece el texto, de lectura indispensable.

## Paso a paso elabore el presupuesto anual de la compañía

Los pronósticos acerca del funcionamiento de una empresa a largo plazo comienzan con la elaboración del PAC, donde se establecen escenarios futuros y las formas para enfrentarlos. El procedimiento implica la participación de todas las áreas de una organización para, en conjunto, elaborar una proyección lo más confiable posible.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
Contaduría, Administración e Informática. Licenciaturas acreditadas por CACECA y CACSLA
www.fca.unam.mx

http://publishing.fca.unam.mx

**La librería electrónica más grande en América Latina especializada en temas contables y administrativos**

# ¿Qué puedes encontrar en FCA Publishing?




- Libros
- Revistas
- Material Educativo
- Casos de enseñanza
- Ponencias
- Apuntes
- Materiales audiovisuales

y mucho más...

Publicaciones Empresariales
UNAM • FCA
Publishing

/FCAUNAMOFICIAL