

■ **Factor Humano**

La mujer en la actividad
empresarial

■ **Consultorio legal y fiscal**

Sociedad Anónima
Promotora de Inversión

unam
donde se construye el
futuro

Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

■ **CONSTRUCOLOR**
Technology Solutions for the Construction Industry

**Innovación para
colorear las
exportaciones**

■ **La Talla Perfecta:
al rescate del nicho
*plus size***

■ **La inteligencia
competitiva en
las pyme**



<http://emprendedoresunam.mx>

¿Cómo mejorar el desempeño de mi sitio web?

XVIII

CONGRESO

INTERNACIONAL

DE

CONTADURÍA

ADMINISTRACIÓN

E

INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013
Ciudad Universitaria
México, D.F.

División FCA, Beatriz Acuña Pascual Márquez Fotografía: Rullo, López Chávez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>
congresointernacional@fca.unam.mx

Teléfonos 52(55) 56 22 84 90
52(55) 56 22 84 80

Fax 52(55) 56 16 03 08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Cuando un producto o servicio cumple con los estándares de calidad internacionales siempre será bien recibido más allá de las fronteras de nuestro país, tal es el caso de *Construcolor*, que ha ganado un importante segmento del mercado de la construcción en el sur de los Estados Unidos de América (EUA), en donde las nuevas tendencias arquitectónicas solicitan darle color al concreto que se utiliza para construir edificios y casas más armónicos con su entorno.

La presentación en gel de sus productos ha generado colores definidos y su uso es práctico, lo que ha cautivado a contratistas y desarrolladores de inmuebles; sin embargo, llegar al equilibrio perfecto ha sido producto de los conocimientos, innovación y años de experiencia del fundador, el Ingeniero bioquímico Franklin Jiménez Demorizi, quien ahora no sólo busca crecer su presencia en EUA, sino hacer más accesibles sus mercancías a los consumidores de la República Mexicana, por medio de puntos de venta propios.

Otra gran innovación en el mercado nacional es *La Talla Perfecta*, empresa dedicada a un mercado importante pero olvidado por las grandes firmas de lencería, el de los sostenes *plus size*, que son prendas difíciles de conseguir pero necesarias para tener una buena salud femenina, sin sacrificar belleza y elegancia.

Lo anterior sólo pudo ser observado por una emprendedora quien es un claro ejemplo de cómo la mujer mexicana incursiona en la creación de empresas que satisfacen diversas necesidades de una sociedad que está evolucionando hacia la igualdad y equidad de derechos, para quienes buscan un mejor futuro para sí y para las nuevas generaciones de ciudadanos.

Otro elemento importante para el éxito de las pyme mexicanas es la comprensión del medio ambiente que las rodea para adquirir más habilidades gerenciales, lo cual se logra mediante el desarrollo de la inteligencia competitiva.

Una herramienta que complementará el crecimiento de las organizaciones es un sitio web con información clara, precisa y que esté al alcance de tres clics del cliente potencial.

Ahora, si su empresa necesita de nuevos inversionistas para crecer, entonces debe conocer la Sociedad Anónima Promotora de Inversión. Verá que es una opción interesante.

Cada uno de los artículos que tenemos para usted, estimado lector y sus colaboradores, les proporcionarán información valiosa y útil.

Cordialmente,
Los editores

1 EDITORIAL

4 El lector opina

Herramientas informáticas

5 ¿Cómo mejorar el desempeño de mi sitio web?

Joaquín Orduña Trujillo
Gibrán Erick Flores Chávez



Finanzas de la empresa

12 La encrucijada del sector bancario

René Solís Brun



Factor humano

17 La mujer en la actividad emprendedora

Mónica Ivonne García Rodríguez



Jóvenes emprendedores

23 La Talla Perfecta: al rescate del nicho de mercado plus size

Armando Tomé González
Melissa C. Trujillo Sánchez



Estrategias para la competitividad

28 Startup Experience: para convertir problemas sociales en un negocio

Claudia Marcela Jerez Morales



Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

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

DIRECCIÓN EDITORIAL

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

Mtro. René Solís Brun
Director Editorial

Dra. Clotilde Hernández Garnica
Coordinadora Editorial

PRODUCCIÓN EDITORIAL Y COMERCIALIZACIÓN

Lic. María del Carmen Márquez González
Directora

Mtro. Víctor A. Hernández Arteaga
Coordinador

Mtra. Mónica Ivonne García Rodríguez
Editora

Abenhamar Suárez Arana
Corrector de estilo

DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE ESPACIOS PUBLICITARIOS

Tel./Fax: 56167755 y 56161355, ext. 240
FCA-UNAM, Circuito Exterior, Cd. Universitaria, Edificio "C.P. Roberto Casas Alaristete"

PRECIO DE SUSCRIPCIÓN

6 números (anual) \$200.00, ejemplar suelto \$42.00
Más \$80.00 por gastos de envío
Tiraje: 4,000

VENTAS Y ATENCIÓN A SUSCRIPTORES

1. Facultad de Contaduría y Administración
Oficinas de Fomento Editorial
At'n: L.C. Edith Rivera Martínez
Tels.: 5616 1355 y 5616 7755 Ext. 103

2. Librería FCA-UNAM
Planta baja de la biblioteca
At'n: L.A. Gema Puig López
Tel.: 5622 8262

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

Autorizaciones: EMPRENDEDORES es una publicación bimestral de la FCA-UNAM, Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, Coyoacán, 04510, México, D.F. ISSN-0187-7828. Reserva de derechos al uso exclusivo del Título Núm. 04-2002-100916375700-102, otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor de la Secretaría de Educación Pública. Certificado de Licitud de Título Núm. 3657 y de Contenido Núm. 3092, otorgados por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Editora responsable: Lic. Ma del Carmen Márquez González. Publicación periódica autorizada por el Servicio Postal Mexicano con el registro Núm. 101 1089 características 229261419.

Diseño e impresión • Ediciones y Gráficos Eón, S.A. de C.V.

Portada • Ivonne Berenice Carmona Montero / Beatriz Andrea Pascual Márquez / Gabriel Galván Guzmán
Fotografía de Portada • Ruffo López Chávez.



Dr. José Narro Robles
Rector

Dr. Eduardo Bárzana García
Secretario General

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Secretario Administrativo

Dr. Francisco José Trigo Tavera
Secretario de Desarrollo Institucional

Enrique Balp Díaz
Secretario de Servicios a la Comunidad Universitaria

Lic. Luis Raúl González Pérez
Abogado General

Renato Dávalos López
Director General de Comunicación Social



Dr. Juan Alberto Adam Siade
Director

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría
Secretario General

Mtro. Tomás Rosales Mendieta
Secretario Académico

Dr. Jorge Ríos Szalay
Jefe de la División de Estudios de Posgrado y Coordinador
del Programa de Posgrado en Ciencias
de la Administración

L.C. Tomás Humberto Rubio Pérez
Secretario de Relaciones y Extensión Universitaria

Mtro. Emeterio Roberto González Barrón
Jefe de la Licenciatura en Contaduría

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

Dra. Graciela Bribiesca Correa
Jefa de la Licenciatura en Informática

Dr. Mario de Agüero Aguirre
Jefe de la División de Investigación

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

Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefa del Sistema Universidad Abierta

Dra. Blanca Tapia Sánchez
Jefa del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña
y Mediana Empresa

L.A. María Elena García Hernández
Secretaria Administrativa

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

L.A. Gustavo Almaguer Pérez
Secretario de Personal Docente

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

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

Mtra. Ruth Torres Carrasco
Secretaria de Planeación

Mtra. María del Rocío Huitrón Hernández
Jefa del Centro de Informática

Dr. Alfredo Delgado Guzmán
Subjefe de la División de Estudios de Posgrado

Dra. María Luisa Saavedra García
Subjefa de la División de Investigación

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

L.A. Rafael Arturo Lucas Maldonado
Secretario Particular

L.A. Carlos Manuel Villela de Lara
Asesor

COMITÉ EDITORIAL

L.A. Pedro I. Calderón Bretón
L.A. Isaac Chertorivski Shkooman
L.A. Jesús Hernández Torres
Ing. Javier Jiménez Espriú
C.P. Carlos Machorro Camarena
Dr. Marco Antonio Murray Lasso
Mtro. Miguel Ángel Reta Martínez
L.A. Ricardo Rocha Reynagas
Lic. Enrique Balp Díaz

Las empresas hablan

33 Construcolor: innovación para colorear las exportaciones

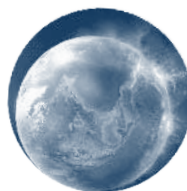
Clotilde Hernández Garnica
Martín Ángeles Hidalgo



Actualidades

41 El mundo gira al revés

María Antonieta Martín Granados



48 La generación desempleada

The Economist



Ventas y mercadotecnia

51 La inteligencia competitiva en las pyme

Martín Javier Garza Flores
Jesús Lozano Páez



Mercados especiales

55 Producción de cárnicos: una alternativa para la avicultura

Fernando Paz Sánchez



Consultorio legal y fiscal

60 Sociedad Anónima Promotora de Inversión

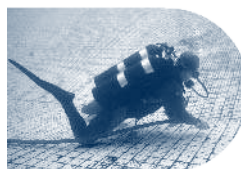
Josué Israel Rosales Soto



Después del trabajo

65 Buceo Deportivo en la UNAM

Adriana Olvera Hernández





El lector opina

Apreciados Editores:

Mi nombre es Armando Contreras, tengo 28 años y me gustaría saber qué aspectos debo considerar en un modelo de negocio que sea útil para mi idea de emprendimiento.

Estimado Armando:

Recuerda que un modelo de negocio requiere determinar qué hará y cómo desarrollará una empresa su propuesta atractiva, para que sea de valor para los clientes, inversionistas y socios. Es un resumen de cómo la empresa planea servir a sus clientes e implica el desarrollo de estrategias y su implantación.

Aunado a esta información, debes tomar en cuenta los siguientes factores:

- La forma en la que seleccionas, consigues y conservas a tus clientes. Esto es importante porque el cliente es la persona que adquiere el producto o servicio que ofreces; tener claros sus gustos y preferencias es fundamental para satisfacer sus necesidades y conseguir su elección.
- La manera en la que se define y diferencia tu producto respecto a la competencia; al lograr destacarlo toda tu estrategia de comercialización se facilita al contar con un producto distintivo.
- Debes considerar la manera en la que tu producto crea utilidad y beneficio para los clientes, pues esto provocará que el cliente se incline por tu producto al percatarse de que cumple con sus expectativas.
- Después de analizar los factores anteriores, debes poner atención a las estrategias de distribución y publicidad, pues representan los canales y el empuje para llegar a tu consumidor final.
- De igual manera, es importante señalar las tareas que deberás llevar a cabo para desarrollar este modelo, comenzando por la planeación y organización de las acciones básicas que darán pie a tu negocio.
- Por último debes establecer cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo tu actividad y definir la manera de conseguirlos, esto incluye proveedores y financiamiento que puedan ayudarte a comenzar tu negocio.

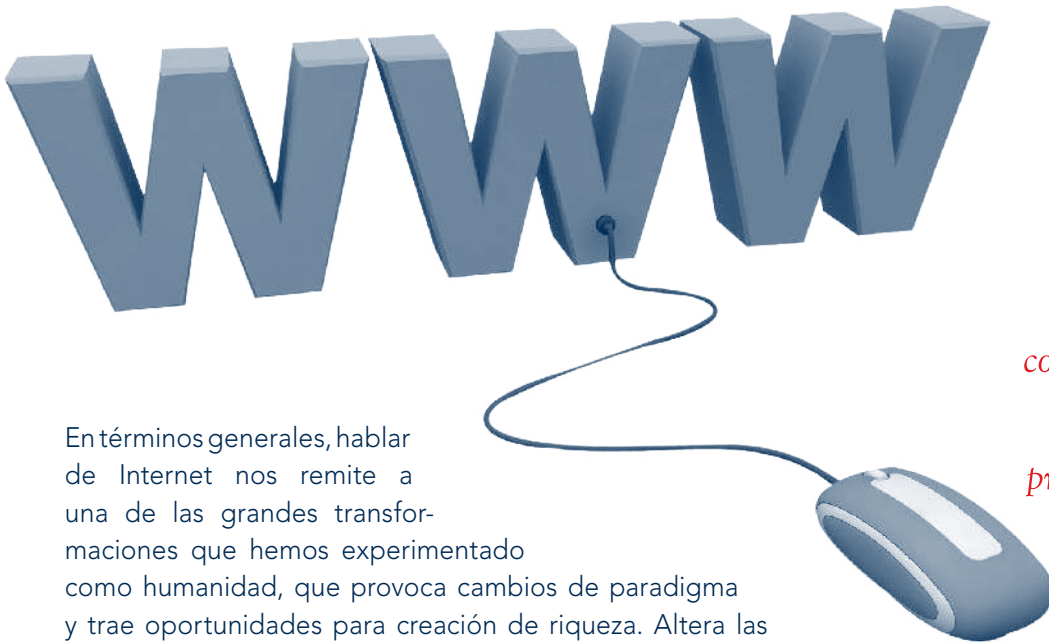
Te invitamos a que sigas consultando la revista *Emprendedores* para encontrar artículos sobre empresas que han recurrido a esta herramienta para desarrollar sus negocios.

Agradecemos a Armando Contreras por plantear esta pregunta y reiteramos nuestra invitación a los lectores para que nos hagan saber sus dudas y comentarios que con gusto responderemos.

Cordialmente,
Los editores

¿Cómo mejorar el desempeño de mi sitio web?

Joaquín Orduña Trujillo y Gibrán Erick Flores Chávez



En términos generales, hablar de Internet nos remite a una de las grandes transformaciones que hemos experimentado como humanidad, que provoca cambios de paradigma y trae oportunidades para creación de riqueza. Altera las situaciones y posicionamientos de empresas, industrias completas y naciones y, por supuesto, entraña también riesgos considerables para todos sus actores. Lo que distingue a esta transformación es principalmente la velocidad de adopción, ya que mientras los otros cambios de paradigma necesitaron décadas para su plena implantación, Internet ha logrado permear de manera general a la sociedad en menos de una década, de tal manera que hoy el progreso efectivo de una persona, organización o país, depende en gran medida de la adopción y efectiva apropiación de las tecnologías de información y comunicación en general, y de Internet en particular.

El objetivo general de cualquier buscador es ofrecer mejores resultados importantes con mejores contenidos y una excelente presentación. Cuando un sitio web es rápido y eficaz, el cliente se siente satisfecho al ver que existe calidad en el sitio.

La experiencia más gratificante que tienen los clientes cuando visitan la página de la empresa es la comodidad y la facilidad de encontrar todos los productos o servicios que se están brindando.

En palabras del Foro Económico Mundial, plasmadas en su *Reporte Global de Tecnologías de la Información* (2011):

“El progreso realmente no existe para aquellos que se encuentren incapacitados para integrarse a una red telecomunicada. Sin embargo, no se trata de una red cualquiera sino de una que cuente con suficiente y creciente ancho de banda para proporcionar calidad y confiabilidad adecuadas. Esto permitirá el aprovechamiento pleno del potencial del fenómeno de la convergencia (redes, equipos, aplicaciones, servicios, etc.) y el desarrollo de nuevas opciones.”

La productividad y la innovación se han visto mejoradas, y la posibilidad de conexión entre personas de diferentes regiones se ha hecho presente, al menos como posibilidad.

En el aspecto empresarial, Internet ha aportado ventajas al convertirse en una herramienta útil para apoyar y construir la estrategia organizacional. Cuando se utiliza inteligentemente, es también una fuente de ventaja competitiva, permitiendo identificar tendencias de mercado y comportamiento del consumidor. Además, ha sido un medio para publicitar la empresa, y como tendencia reciente, a partir de la interactividad cada vez más accesible, un instrumento de creación de comunidad alrededor de la empresa o sus productos/servicios. Internet cuenta por 21% del Producto Interno Bruto (PIB) de las naciones desarrolladas por los últimos cinco años y aún estamos en las fases tempranas de las transformaciones y oportunidades que promoverá; por eso, los negocios deben reconocer y abrazar las enormes oportunidades que la red de redes puede crear.

Uno de los primeros aspectos a considerar será el definir claramente el papel que se espera que desempeñe el sitio web en la administración estratégica de la empresa. Para ello será necesario revisar la misión,

visión y objetivos organizacionales, y definir claramente en qué medida contribuirá el sitio web a ellos.



Es una práctica común segmentar los esfuerzos de mercadotecnia digital en tres momentos, haciendo la analogía con un embudo, ya que en la primera parte –que se concentra en que la gente visite el sitio– llega una cantidad mucho mayor que a la

segunda (parte media), en donde se pretende que el visitante ocasional se convierta en un contacto a largo plazo; de este núcleo se derivará un pequeño porcentaje de clientes efectivos.

El desempeño del sitio web es un reflejo de la eficiencia y la credibilidad de la empresa u organización, y la mejor manera de evitar un bajo rendimiento del sitio web es realizando una lista de cosas que no debe dejar pasar para optimizar el rendimiento web:

- **Evalúe el diseño de su sitio.** Los sitios que son atractivos, fáciles de navegar e informativos tienden a ser más redituables.
- **Distribuya su contenido.** Los navegadores web tienen un límite de descarga de archivos a la vez por dominio, la mejor manera es distribuir los contenidos multimedia y las imágenes en varios dominios para que no se vuelva engorroso el diseño de la página.
- **Optimice las imágenes.** Las imágenes o gráficos web no están optimizados, se puede reducir la densidad de los colores o, en última instancia, reduzca el tamaño del archivo. Utilice los formatos de imágenes comprimidos, como jpg, y reduzca a un tamaño adecuado, de manera que si el tamaño de su área es de 100 x 75, no ponga una imagen de 800 x 600, lo recomendable es colocar una imagen al tamaño adecuado del área para que tenga una mejor calidad y presentación en su sitio.
- **Utilice el caché del navegador.** Si su sitio web tiene contenido que no está cambiando diariamente (fotografías, *flash*, etc.), lo recomendable

es configurar el sitio web para que guarde los archivos por más tiempo en el caché del navegador y así pueda consultarlos de manera rápida.

- Contar con un informe de tráfico web. Tener un informe que mida el tráfico web es vital, ya que puedes analizar qué estrategias le están funcionando y cuáles no en su sitio (campana, promoción o anuncio).

Hace más de una década, las empresas se planteaban si tener o no tener presencia en Internet era bueno, pero con el transcurso del tiempo se dieron cuenta de que traía grandes beneficios al vender a través del espacio virtual y vieron la necesidad de colocar su sitio web para mejorar sus ventas.

¿Cuáles son las características que debe tener su sitio web?

- Debe ser usable. En términos específicos de usabilidad, la web consiste en facilitar la interacción entre la persona y el sitio, de tal manera que se reduzca la sobrecarga de trabajo personal, y que sea altamente intuitiva. La usabilidad también mejora cuando la página permite un flujo de tareas con-

sistente con la manera en la que trabaja habitualmente, y que no le exige recordar información más de unos segundos.

- La página principal debe ser interesante (*home page*). La página que presenta el sitio completo al visitante debe ser importante e interesante, ya que ofrece un espacio limitado ante grandes requerimientos por parte de los participantes, puesto que todos en la empresa desean hacerse presentes en ella, además de ser la más sujeta a críticas por parte de la Dirección. A diferencia de las páginas internas, que deben ser muy específicas, la página inicial debe interesar y atraer a cualquiera que visite el sitio, sin importar su diversidad. Es indispensable que esta página ofrezca un panorama general de la organización y deje claro para qué sirve al visitante. Es también necesario ofrecer un comienzo fácil para la actividad en el sitio.
- El sitio web se debe identificar con la empresa. Además del logotipo, debe presentarse una línea identificadora, que consiste en una frase que indica la utilidad del sitio en unas cuantas palabras. Muestra a la empresa íntegramente, lo que la hace única y conveniente, presentando el beneficio ofre-

Internet también es una fuente de ventaja competitiva, permitiendo identificar tendencias de mercado y comportamiento del consumidor.

cido: la propuesta de valor, la cual debe ser clara e informativa. El lugar adecuado para colocarla es inmediatamente al lado, arriba o abajo del logotipo o escudo, ya que es donde la buscará el visitante y le permitirá identificarse con el sitio.

Se debe presentar también un mensaje de bienvenida que puede ser bastante más largo, alrededor de treinta palabras.

- Gran parte de lo que hace la gente en la web es buscar información. Se debe tener claridad y definir cuál será la función de ese botón; de lo contrario, si los que consultan el sitio web no encuentran la información que buscan en menos de tres clics, es probable que abandonen el sitio y muestren desinterés. El objetivo es que el visitante no se distraiga pensando en este punto, de manera que logre una navegación sencilla y que encuentre la información de manera fácil y rápida sin perder tiempo.



- **Sitio web actualizado.** Cuando acceden al sitio, los clientes deben encontrar que la información se encuentra actualizada y disponible en cualquier momento, ya que ese es un punto muy estratégico cuando realiza la venta de los productos. Si su nueva mercancía no está disponible en Internet, los clientes no la conocerán.
- **Las secciones deben ser claras y jerarquizadas.** Debe crearse una jerarquía consistente entre la importancia de una sección y el tamaño de la letra empleado, de manera tal que resulte claro cuál será el contenido más importante en las secciones. Los aspectos que son análogos deben estar agrupados bajo un título y en un estilo visual similar. Se recomienda que las páginas estén divididas en áreas claramente definidas.
- **Caja de búsqueda.** Las cajas de búsqueda son motores de búsqueda personalizada que permite encontrar información; es recomendable colocarlas en la página principal, ya que muchos visitantes prefieren hacer uso de ella en lugar de navegar por el sitio tratando de encontrar lo que necesitan;

con esta caja ahorrarán tiempo en su búsqueda.

Optimizar es, de acuerdo con la Real Academia Española de la Lengua, “buscar la mejor manera de realizar una actividad”; de esta manera, la optimización para buscadores implica precisamente buscar la mejor manera de realizar la actividad de aparecer a los ojos del público que precisa encontrar una página específica que le brinde una solución.

La optimización para buscadores, *Search Engine Optimization (SEO)*,¹ involucra ajustar diversos elementos para tener una mayor probabilidad de ser encontrados cuando un usuario teclee en el buscador una palabra específica, una palabra clave o *key word (kw)*. No existe un cobro directo por aparecer en los buscadores (aunque se requiere invertir tiempo y aprender); por esta razón, el aparecer en los resultados no pagados –que reciben el nombre de resul-

tados orgánicos– es un método de publicidad muy efectivo en su relación costo-beneficio.

Identificación de palabras. La correcta selección de palabras clave o KW es el punto de partida para toda la implantación del modelo de optimización. Si este paso no se realiza adecuadamente, todo lo demás será en vano. Seleccione bien sus palabras clave y su sitio web será un éxito; si lo hace de manera incorrecta, estará perdiendo el invaluable tráfico que está tratando de obtener.

*Será necesario
revisar la misión,
visión y objetivos
organizacionales,
y definir en qué
contribuirá el sitio
web a ellos.*

Estas palabras deben colocarse por todo el sitio web y en los vínculos, ya que son el indicador para los buscadores sobre el tema abordado. Deben seleccionarse teniendo cuidado de no ser demasiado generalistas. No se deben seleccionar exclusivamente palabras aisladas, ya que este posicionamiento es poco probable de lograrse; en vez de ello deberá optarse por palabras múltiples, específicas de su sitio. Esto se conoce como *long tail key words* y se propone que estén cuando menos constituidas por tres palabras. El emplear este tipo de palabras, o frases, permitirá afrontar una menor competencia, mejorará las tasas de conversión, otorgará mejores



¹ Para profundizar en este tema se recomienda leer: “Posiciona tu sitio en Internet con SEO”, de Gibrán Erick Flores Chávez y Leticia Estrada Martínez en el número 136 de *Emprendedores*, julio-agosto de 2012.

índices de relevancia y mejorará la visibilidad en el corto plazo.

La herramienta para la obtención de la KW está localizada en <<http://adwords.google.com/select/KeywordToolExternal>>.

Diagnóstico de competencia. Uno de los aspectos más importantes del trabajo de optimización de un sitio web es identificar las palabras clave empleadas por la misma.

La manera más fácil y rápida de identificar a la competencia es mediante las propias KW. Se teclearán en el buscador y se toma nota de los primeros 20 resultados, ellos constituyen su competencia en línea. Para Grappone y Couzin (2011), el análisis debe limitarse a cinco, con el fin de no sobrecargarse de información y ser más profundo en el diagnóstico.

Probablemente se encontrarán algunas empresas que, de manera consistente, aparecen en estos primeros resultados, ello implica que estos competidores han realizado trabajo serio de optimización. Podemos identificar cuáles son las KW que ellos emplean al identificarlas en el código de su página, lo cual no implica violación alguna a una competencia ética y sana, ya que es una práctica plenamente aceptada.

Las etiquetas. Son instrucciones de la página codificadas en Hyper Text Markup Lenguaje (HTML), que es un lenguaje de marcado de hipertexto, es decir, un conjunto de instrucciones que despliegan la información visible cuando se consulta una página web. Se colocan cerca en la parte superior e incluyen diversos tipos de etiqueta que dan información a los buscadores sobre diferentes aspectos de la página. Algunas aparecen a la vista del público a través de la página de resultados. Las más reconocidas son: meta etiqueta de palabras clave, meta etiqueta de descripción y etiqueta de título.

Tener un sitio web optimizado y mejorado puede ayudarle a comercializar los productos y servicios a más clientes potenciales. La experiencia más gratificante que tienen los clientes cuando visitan la página de la empresa es la comodidad y la facilidad de

encontrar todos los productos o servicios que está brindando.

En conclusión. La optimización del rendimiento y desempeño del sitio web de la empresa asegurará que sus visitantes tengan una buena experiencia al encontrar más fácil y rápido todos los productos y servicios que ofrece, que no es una labor que resulte muy difícil, pero el desempeño que se logre obtener le brindará ventajas favorables sobre sus adversarios, tanto en el análisis como en la implantación, y se debe comprender que la web es un escenario para desarrollar negocios y de crecimiento.

Referencias

- Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua* en <<http://buscon.rae.es/draeI/>>, consultado en 2011.
- Grappone, J., Couzin, G. (2011) *Search engine optimization an hour a day*. EUA: Sybex.
- Krug, S. (2006). *Don't make me think a common sense approach to web usability*. 2a. ed. EUA: New Riders.
- Manyka James y Roxburgh Charles (2011). *The great transformer: The impact of the internet on economic growth and prosperit*, y Mc.Kinsey Global Institute, en <<http://www.mckinseyquarterly.com/home.aspx>>, consultado en diciembre de 2011.
- Norman, B (2010). *Get to # 1 on Google. Reach the top in easy steps*. U. K.: Easy Steps Limited.
- Rosales, P. (2010). *Estrategia Digital. Cómo usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia*. España: Ediciones Deusto.
- Stangeland, K. y Thackston, K. (2010). *Effective websites for small business. Easy ways to promote and profit*. EUA: Rj Thompson Publishing.
- El Universal en línea, "Debe realizar Pymes uso más intensivo de internet". <<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/50018.html>>.
- "Cómo medir y mejorar el rendimiento de una Web". <<http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=404>>.

Mtro. Joaquín Orduña Trujillo

Academia de Operaciones
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
jorduna@fca.unam.mx

Lic. Gibrán Erick Flores Chávez

Centro de Informática
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
gflores@fca.unam.mx



■ *El futuro de la tele o cómo legislar sobre el pasado*

Ahora que la reforma de telecomunicaciones en su fase constitucional es una realidad, vale la pena insistir en algunas cosas para que las desilusiones, que seguramente vendrán, sean explicadas.

Lo he escrito antes: por razones políticas y de corrección política la reforma tiene una obsesión con lo que pronto no importará. En muchas cosas parece más un acto de venganza –fallida por cierto– que un acto de construcción de futuro.

Hace unos días la empresa Netflix en Estados Unidos de América (EUA) mandó a sus accionistas un documento sobre la compañía en el que en sus primeras líneas, me parece, hace un resumen acertado de hacia dónde va el futuro de la televisión.

Reproduzco algunos párrafos.

“En todo el mundo a la gente le encanta la televisión. Vemos más de mil millones de horas diarias de televisión lineal. La gente, sin embargo, no ama la experiencia de la televisión lineal donde los canales presentan programas en pantallas que no son móviles y con controles remotos complicados. Los consumidores tienen que hacer clic en sus remotos a partir de una parrilla predeterminada y elegir lo que quieren ver de ese menú limitado. Las experiencias de grabación en discos duros y video en demanda son cada vez más costosas y complejas. Encontrar algo bueno para ver no es sencillo. El modelo televisivo de canales en línea es muy popular, pero está listo para ser reemplazado.

“La evolución a la televisión por Internet ya ha comenzado. La mayoría de las cadenas de la televisión lineal ya han empezado a mudarse a la televisión por Internet. La aplicación WatchESPN ya está en todas las plataformas y compite con MLBTV, otra gran cadena deportiva por Internet. La aplicación HBO GO hace que las series y películas de HBO sean mucho más accesibles. El iPlayer de la BBC en Gran Bretaña provee de una interfase popular que permite elegir de un amplio menú de programas de la BBC. Muchas otras cadenas están a punto de sacar sus aplicaciones.

“Aunque la televisión por Internet es un porcentaje muy pequeño del total de la audiencia, creemos que su crecimiento será muy acelerado en los próximos años por las siguientes razones:

1. Internet será cada vez más rápido, más estable y más accesible.
2. Las ventas de televisiones inteligentes siguen aumentando. Eventualmente todas las televisiones tendrán Wi-Fi y podrán correr aplicaciones.



- 
3. Los adaptadores inteligentes para la televisión tipo AppleTV serán cada vez más baratos y funcionarán mejor.
 4. Sigue aumentando la audiencia de video en tabletas y teléfonos inteligentes.
 5. Las tabletas y los teléfonos inteligentes desarrollarán pronto la tecnología de una televisión que se toca.
 6. La transmisión de video de alta calidad llegará primero a Internet que a la televisión lineal.
 7. La publicidad en Internet puede ser personalizada y más relevante.
 8. El concepto de televisión (TV) en todas partes permite una transición económica suave para las cadenas actuales.

Eventualmente, en la medida que la televisión actual se vea menos, el espectro que hoy utiliza del cable o la fibra será redistribuido para la transmisión de datos. Los suscriptores de televisión vía satélite serán cada vez menos y se reducirán a aquellos lugares en que Internet de alta velocidad vía cable o fibra no está disponible”.

Estos cambios están sucediendo a diferentes velocidades en cada país, pero no hay duda de que el rumbo es el mismo. En Gran Bretaña, por ejemplo, la BBC ya tiene más programación para su aplicación que para su canal lineal. La mayoría de las cadenas están construyendo el modelo de “Televisión en todas partes”, que seguramente será el que guiará la transición. Es decir, el proveedor de TV de paga entrega al consumidor una contraseña que le permite ver el canal en su teléfono, computadora o *tablet*.

Dice Netflix que es probable que no sólo las cadenas desarrollen sus *apps* como ya lo hacen HBO o ESPN, sino que los proveedores de TV de paga están haciendo lo mismo con aplicaciones que permiten ver las varias señales que se ofrecen de manera tradicional. En los próximos años veremos cómo las *apps* para ver televisión en tabletas y teléfonos mejorarán exponencialmente al tiempo que la tecnología de transmisión se desarrolla para lograr calidad y estabilidad insuperables.

Esa es la discusión en la que están los proveedores de información y entretenimiento más grandes del mundo, mientras nosotros andamos creando institutos burocráticos y celebrando que habrá dos nuevas cadenas de televisión abierta. Un negocio que en el mundo se está muriendo.

Carlos Puig en *Milenio*
Twitter: @puigcarlos

La encrucijada del sector bancario

René Solís Brun

Las reformas en el crédito hacia las pyme deben ser ortodoxas y no caer en el populismo; en cuanto al crédito a estados, destaca la responsabilidad fiscal de las entidades.

La reciente convención anual del sector bancario sirvió para poner en relieve sus principales aciertos pero también la problemática que enfrenta, la cual le impide desarrollarse con mayor dinamismo y tener el impacto expansivo en la economía que debería tener.

Del informe especial preparado por *El Economista*¹ con motivo de la 76 Convención Bancaria, seleccionamos los puntos más importantes de los análisis y entrevistas a directivos de estas organizaciones básicas para el desarrollo económico del país.

- La falta de crédito al sector privado inhibe la expansión de la economía, señala José Luis Caballero, y agrega: "Mientras que las empresas se alejan de la banca alegando elevadas tasas de interés, mayores restricciones de acceso al crédito y aumento en los montos exigidos como colaterales, los

¹ Fuente: Edgar Huérfano, *El Economista*.



bancos argumentan la endeble protección de los contratos de crédito y fallas en el sistema judicial que dificultan la recuperación de garantías.

- En el largo curso de este debate, el financiamiento de la banca comercial al sector privado en México, como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) llega al nivel que registra Guatemala y apenas alcanza una tercera parte del nivel de Chile, según estudios del Banco Mundial (BM).
- La reducida magnitud de los préstamos bancarios en comparación con la actividad económica hace necesario replantear la banca en México para generar riqueza, promover la capitalización de las empresas y un mercado interno más amplio.
- Tras la crisis de 1995, estudios de instituciones públicas y privadas, como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), indican que la economía mexicana registra un ritmo de crecimiento sin grandes sobresaltos. De 1996 a 2012, el crecimiento anual del PIB es de 3%; sin embargo, en paralelo se registra un magro aumento en la productividad y competitividad que, en el contexto internacional, ha significado un rasgo que tiende a alejar al país de las oportunidades que brindan el crecimiento y el desarrollo económicos, en palabras del propio titular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Luis Videgaray Caso.
- Actualmente, México tiene un sistema financiero sano y bancos bien capitalizados, lo que debe ser una ventaja competitiva, mientras que en otros países representa uno de los grandes retos y riesgos para el crecimiento.
- De acuerdo con cifras de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNVB), entre el 2006 y el 2012 el financiamiento total de la banca comercial



al sector privado aumentó 57%, un crecimiento anual promedio de 11%, en términos reales.

- En este lapso, el crédito a las empresas y personas físicas con actividad empresarial creció, en términos reales, en promedio 12% cada año mientras que los recursos de la banca para la vivienda de interés social avanzaron anualmente 11 y 10% para la vivienda media y residencial.
 - El índice de morosidad –que en el 2009 llegó a 3.5% como efecto de la crisis– para el 2012 terminó en 2.5 %.

La gran expectativa que existe en México, sustentada en los cambios y reformas estructurales –entre ellas en el sector financiero– abre grandes espacios de oportunidad al país; el papel de la banca en México es de vital importancia.

Jaime Ruiz Sacristán, presidente saliente de la Asociación de Bancos de México (ABM) y Director General del Grupo Financiero Ve Por Más:

- ¿La banca ya está aplicando tasas de interés diferenciadas de acuerdo con el desarrollo o eficacia del marco legal de cada estado?
“Tenemos la opción de hacerlo, la CNBV ya lo permite. No obstante, si un estado está mal calificado, tenemos que crear más reservas para otorgar créditos en esa entidad. Hasta la fecha no hemos discriminado precios, porque estamos dando oportunidad de que los gobiernos subnacionales y los distintos actores reaccionen de manera favorable.
“Estamos avanzando día a día hacia este tipo de estrategias, donde la banca tendrá que dar un precio específico en aquellos estados cuya calificación no es buena. Esperamos que esta situación se presente lo menos posible y, por el contrario, dar más financiamiento a las entidades

federales para fomentar su desarrollo”.

- ¿Cuál es el reto del sector bancario para el corto y mediano plazo?
“Uno de los principales es avanzar en el tema de inclusión financiera, al igual que el crecimiento al crédito, porque nos falta mucho camino para atraer a más mexicanos que requieren servicios bancarios para su desarrollo. Tenemos que aumentar el crédito a las familias y particularmente en esta coyuntura de crecimiento económico. Tenemos que apoyar más a las empresas y a las familias”.

Javier Arrigunaga, nuevo presidente de la Asociación de Bancos de México (ABM) y director general del Grupo Financiero Banamex:

Para el Grupo Financiero Banamex, la perspectiva del negocio bancario en México es muy buena, por lo que mantendrá su ritmo de crecimiento de los últimos dos años. Sin embargo, uno de los factores que pueden retrasar el crecimiento del crédito a las empresas es la debilidad del marco regulatorio, especialmente, la informalidad de muchas de las pequeñas y medianas empresas (pyme). Arrigunaga considera que una de las metas del banco es fomentar la educación financiera e incentivar que las

pequeñas empresas entren al sector formal de la economía, lo que apoyaría el crecimiento de éstas y el negocio del propio banco.

- ¿Cómo ayudarían al banco las reformas para aumentar el crédito a las pyme?

El sector bancario debe avanzar en la inclusión financiera y el crecimiento al crédito, para atraer a más mexicanos que requieren servicios bancarios para su desarrollo.

“Entendemos que las reformas propuestas por el gobierno federal parten de los compromisos del Pacto por México, encaminados a fortalecer el rol de la banca de desarrollo y de la manera como pueden potenciar las oportunidades del país como el nuevo modelo de subastas de garantías

para pyme, medidas que consideramos muy positivas para incentivar el crecimiento del crédito a estas empresas”.

Luis Robles, presidente de BBVA Bancomer:

El directivo considera que las reformas en el crédito hacia las pyme deben ser ortodoxas y no caer en el populismo; en cuanto al crédito a estados, destacó la responsabilidad fiscal de las entidades.

- ¿El crédito a estados y municipios seguirá siendo estratégico?

“En Bancomer estamos convencidos de que es un buen negocio y una buena forma de detonar desarrollo social en los estados. Existen varios aspectos principales en la ley: el primer punto tiene que ver con la responsabilidad fiscal de los estados y municipios como principio constitucional. El segundo punto es la transparencia en el uso y manejo de los recursos públicos, ya que actualmente, si se quiere saber la contabilidad de los estados es muy difícil, pues las



entidades ni siquiera homologan sus principios contables. El tercer tema es que los estados se endeudan con garantía federal, lo que reduce el costo financiero de estos créditos”.

La institución tiene 20 millones de clientes en el país, a los que les otorgará créditos, sobre todo al consumo. Invertirá 3,500 millones de dólares en los próximos cuatro años, informó el banco español. 21% de los activos de la banca en México es de Bancomer, la institución más grande por este concepto.

Marcos Martínez, presidente de Grupo Santander, destacó la sólida situación económica de México y presume un crecimiento anual de 77% en la cartera de crédito a pequeñas empresas.

El gobierno federal quiere que la banca se dedique a prestar a las pequeñas y medianas empresas; “en Santander lo estamos haciendo”, dice Marcos Martínez, Presidente del grupo financiero español.

“Ya le dijimos al Secretario de Hacienda y Crédito Público (SHCP) que estamos prestando [...] y nos pidió mantener ese crecimiento”. Orgulloso, Martínez explica que el banco al que representa es el número uno en atender a las pyme. “Tuvimos un crecimiento anual de 77% en la cartera de ese rubro”, pero destaca que se requiere de un Estado de Derecho más expedito y señala que se han vuelto más selectivos en prestar en ciertos

estados. Todo lo que agilice los procesos ayudará a que fluya más el crédito y será bien recibido, lo cual ayuda a que el crédito sea más seguro, baja el riesgo y con eso bajarán las tasas de interés.

Uno de los factores que puede retrasar el crecimiento del crédito a las empresas es la debilidad del marco regulatorio y, especialmente, la informalidad de muchas de las pymes.

Cuando se habla de crecimiento en pyme, ¿es con garantías del gobierno federal?

“Tenemos garantías en 60% de la cartera, el resto no. Evidentemente somos el primer usuario de las garantías de Nacional Financiera, pero no prestamos por las garantías, las liberamos oportunamente para obtener más y dar más créditos. Tenemos una relación flexible con Nacional Financiera, Banca de Desarrollo (Nafinsa). Tenemos 32,240 millones de pesos en cartera”.

El secretario de la SHCP le pide a la banca que preste más y que baje las tasas de interés, ¿lo harán?

“El discurso del secretario es el correcto, el de todo secretario de hacienda de cualquier país, no es nuevo. Lo importante es cómo te acompaña el gobierno. Hemos bajado las tasas desde el 2009. Supongamos que a una pyme le damos un crédito con una tasa de interés de 18%, pero si toman un paquete de servicios con nosotros –seguros, chequera, por ejemplo– la tasa baja hasta 12%”.

Guillermo Martínez, presidente del Grupo Banorte:

Es el tercer grupo financiero más importante del país por el tamaño de su cartera.



- ¿Cuál es la estrategia de Banorte en expansión y nuevos mercados, y cómo se ha financiado?

“El grupo financiero se encuentra bastante balanceado. Aproximadamente la tercera parte de los activos está administrada por el banco, otra tercera parte por la casa de bolsa y una última parte por el negocio de ahorro y previsión, incluyendo la afore, por lo que vemos un balance bastante adecuado en la composición de los activos del grupo”.

“Hemos hecho adquisiciones importantes –la más reciente fue la afore–, posterior a la fusión con Ixe, la cual se pagó con un intercambio de acciones. En el caso de la afore, ésta se liquidó en efectivo y el banco consiguió recursos a una tasa de interés muy baja y de mediano plazo”.

- ¿Cuál es el reto para Banorte en el mediano plazo?

“El reto para Banorte y para todo el sistema financiero es brindar servicios de calidad y con bajo costo a

La reducida magnitud de los préstamos bancarios en comparación con la actividad económica hace necesario replantear la banca en México para generar riqueza, promover la capitalización de las empresas y un mercado interno más amplio.

un mayor número de la población. Esto lo lograremos con mayor competencia económica y también con una mayor penetración de los servicios financieros. En esto hemos avanzado como sistema y se ha reflejado en menores tasas de interés y menos comisiones promedio, comparados con los que había hace algunos años”.

“Aspiramos a ser el mejor banco de México, no necesariamente el más grande; aunque sí somos el mejor; eventualmente el tamaño del banco debe reflejar la calidad de la atención y del servicio. Al final del

día, lo que vendemos los bancos son servicios financieros y lo que nos debe distinguir es la atención, la rapidez y la prontitud de respuesta hacia el cliente”.

Mtro. René Solís Brun

Director de Metrópoli 2025

Centro de Estudios para la Zona Metropolitana, A.C.

rsolis@metropoli.org.mx



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración

Coordinador:
C.P. José Padilla Hernández
Teléfono: 5550 7998

Horario:
Lunes a Viernes 10:00 a 14:00
y 16:00 a 20:00 hrs.

¿Los impuestos le causan problemas?

consultoriofiscal@correo.fca.unam.mx

Asesoría Fiscal Gratuita

La mujer en la actividad emprendedora

Mónica Ivonne García Rodríguez

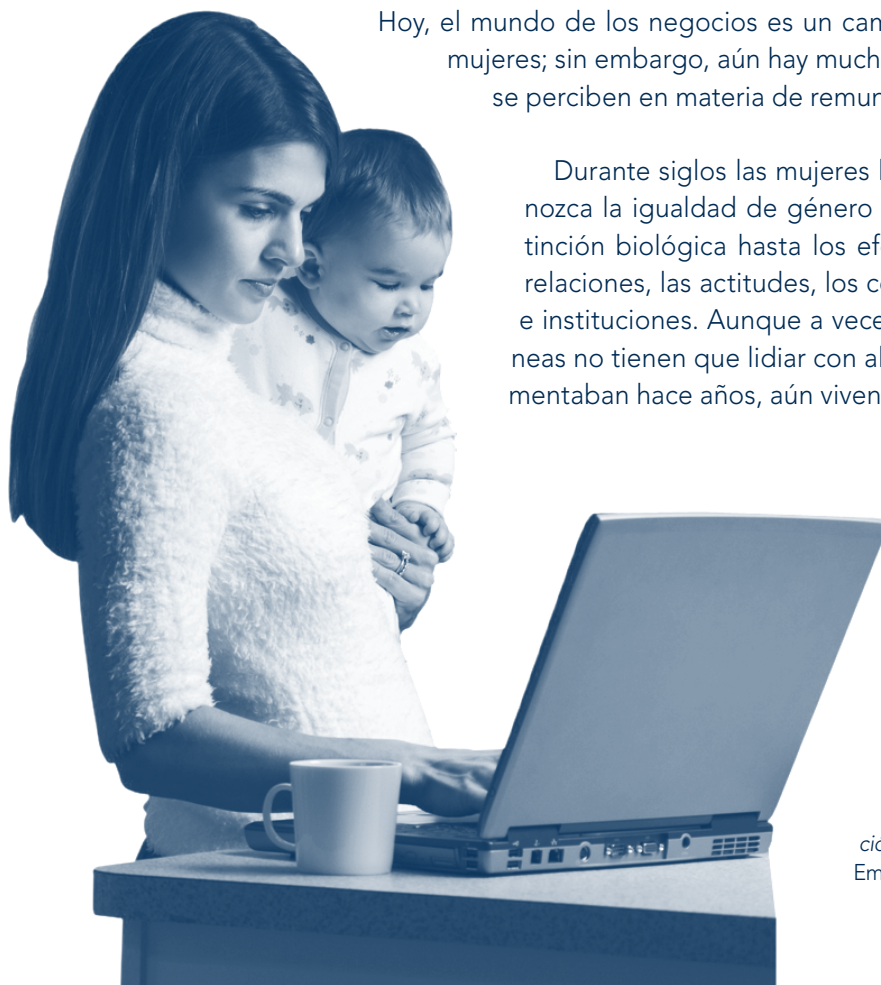
Un 92% de las empleadoras mexicanas es mayor de 30 años, edad en la que la se enfrentan a tomar una decisión: nivelar el trabajo doméstico y el cuidado de los hijos con la actividad económica.

Hoy, el mundo de los negocios es un campo abierto para la participación de las mujeres; sin embargo, aún hay mucho por hacer pues signos de desigualdad se perciben en materia de remuneración y ascensos.

Durante siglos las mujeres han luchado para que la sociedad reconozca la igualdad de género entre hombres y mujeres, desde la distinción biológica hasta los efectos negativos que se generan en las relaciones, las actitudes, los comportamientos, la cultura de personas e instituciones. Aunque a veces parezca que las mujeres contemporáneas no tienen que lidiar con algunas de las dificultades que se experimentaban hace años, aún viven injusticias en el mundo laboral.

Sin embargo, esta situación no las ha detenido para conformar cerca de 50% de la fuerza económica en México¹ y de elevar con ello la calidad de vida de los hogares mexicanos. Un fenómeno por demás interesante es el protagonismo que las mujeres han adquirido

¹ Santiago, M. E. y M. L. Suayfeta (2011). *Contribución de la mujer a los negocios*, México: Lid Editorial Empresarial, p. 35.



cuando se trata de emprender y crear empresas. La importancia de las pequeñas y medianas empresas (pyme) en el país se ha reseñado ampliamente pero, ¿qué hay del papel preponderante que las mujeres han tenido en la aparición y desarrollo de más y más empresas?

Las razones son varias, y en muchas ocasiones se apunta a la necesidad de aportar al ingreso familiar que muchas mujeres han enfrentado. Aunque ésta bien puede ser una razón, lo cierto es que las mujeres emprenden cada vez más negocios y actualmente conforman una fuerza económica importante.

Sin embargo, las mujeres emprendedoras no han podido sortear del todo las mismas presiones que enfrentan aquellas que tienen un empleo: el momento en el que tienen que decidir entre su profesión o negocio y su vida familiar como madres. En muchas ocasiones la maternidad incide en la forma en la que las mujeres se insertan en el mercado laboral, provocando que su participación sea intermitente.

Por esta razón, es necesario que las empresas tomen en cuenta las necesidades de las mujeres que se encuentran en esta situación; asimismo, se necesita reconocer al grupo poblacional de mujeres empleadoras y saber cuáles son sus características, lo cual permitirá el desarrollo de políticas públicas que auxilien su crecimiento.

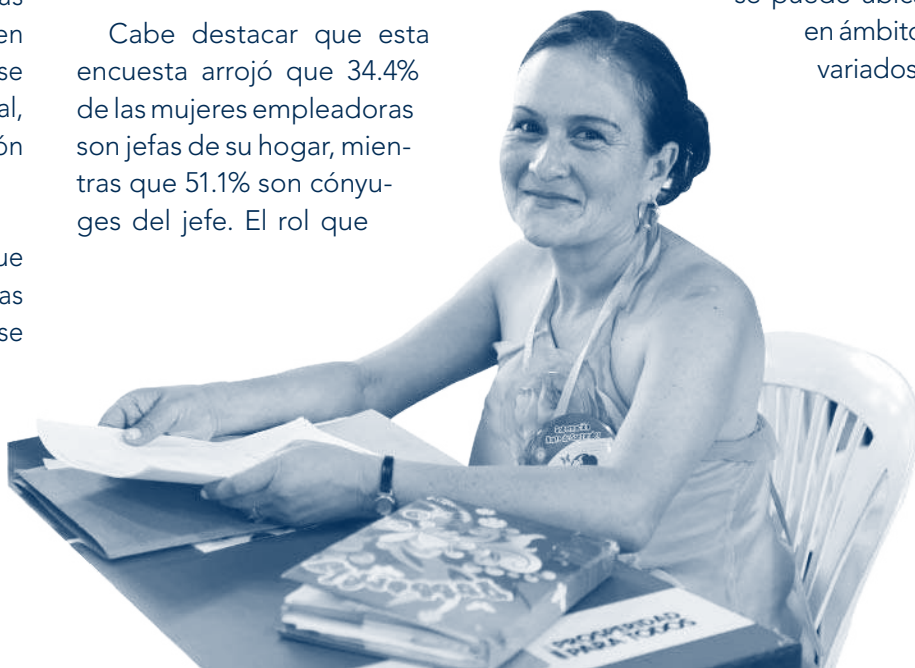
Un 92% de las empleadoras mexicanas es mayor de 30 años, esto parece normal dadas las dificultades que se encuentran al emprender un negocio. La mayoría de ellas se encuentra en el rango de edad en el que es normal que las mujeres tengan hijos, lo cual las hace llegar a la encrucijada que la mayoría de las mujeres que trabajan enfrenta: nivelar el trabajo doméstico y el cuidado de los hijos con la actividad económica. El siguiente dato sugiere que muchas de las empleadoras mexicanas se ven ante esta situación, pues sólo 13.2% declaró no tener hijos, mientras que 48.4% declaró tener tres o más. Como se puede apreciar, esta no es una problemática menor, pues un gran número de mujeres se enfrenta a esta dificultad, que en diversas ocasiones y espacios se ha analizado como una de las más relevantes para este grupo poblacional.

Cabe destacar que esta encuesta arrojó que 34.4% de las mujeres empleadoras son jefas de su hogar, mientras que 51.1% son cónyuges del jefe. El rol que

Las mujeres que emprenden un negocio deberán decidir el peso que le otorgarán a cada una de sus actividades y si una u otra funcionan en detrimento de su carrera o su familia.

estas mujeres están tomando las lleva a ser las jefas del hogar, ya que su actividad emprendedora también es importante.

Otro dato señala que, de las mujeres empleadoras 40.8% tiene escolaridad de nivel medio superior o superior, de ahí que la educación escolarizada ha jugado un papel clave en la decisión de estas mujeres de emprender un negocio, cuyo giro se puede ubicar en ámbitos variados.



En México el sector turístico es uno de los que cuentan con mayor participación femenina: sólo para el tercer trimestre del 2009, según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), este sector contaba con 366,356 personas mientras que otras actividades relacionadas con el turismo concentraban a 4,843,091 personas. La participación de las mujeres en estas dos actividades resultó ser de 43.2% y de 44.4%, superior al 37.5% que se observa en actividades no relacionadas con el sector turístico.

Las mujeres empleadoras representan un grupo poblacional lo suficientemente grande y relevante para el desarrollo económico como para ser ignoradas por las políticas públicas.

Según datos del INEGI, recopilados durante los Censos Económicos del 2009, 35.8% de los establecimientos medianos o pequeños del país en los sectores de manufactura, comercio o servicios eran propiedad de mujeres exclusivamente.²

² *Las mujeres propietarias en las manufacturas, el comercio y los servicios*. Recuperado el 1 de abril de 2013 en <http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/manu_comer_serv/mini_mpmcys.pdf>.



Este porcentaje resultó casi igual que el de los establecimientos cuyos dueños eran hombres, lo cual nos habla de un incremento progresivo del número de negocios que son emprendidos por mujeres. Los beneficios que esta situación trae a la economía representan algunos de los indicadores de desarrollo que más se monitorean.

El ideal que se persigue es que las mujeres no tengan que sacrificar su negocio o empleo ni su familia en el afán de cuidar de ambos.

En algunas cifras oficiales es común el empleo del término “empleadoras” para referirse a las mujeres que son dueñas de un negocio propio, y bajo este término se encargan de recabar estadísticas. Las empleadoras conforman un grupo que protagoniza el desarrollo de la economía, según datos del 2010: 84.7% de las mujeres empleadoras y 82.2% de los hombres con esta característica tienen entre dos y cinco

personas empleadas, es decir, se aprecia marcado predominio de los micronegocios.³

Es bien sabido que las pequeñas y medianas empresas constituyen una parte fundamental de la economía mexicana y, como lo muestran las cifras anteriores, la participación de las mujeres en este sector es muy amplia. Tanto así que 47.8% de los micro, pequeños y medianos negocios es liderado por mujeres, en palabras de Norma Morel, consejera nacional de la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias (AMMJE).⁴

Dentro de este porcentaje existen cifras interesantes que permiten analizar el desarrollo de las empresas lideradas por mujeres; un ejemplo se da en la distribución por estados: según cifras del INEGI, publicadas en el informe *Las mujeres propietarias*

³ “Sistema de Indicadores de Género”, con datos de INEGI, *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2010. Segundo trimestre*.

⁴ Fabiola Naranjo, *El Economista*, 8 de marzo 2012, recuperado de: <<http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/03/08/mujeres-incrementan-productividad-pymes>>.

en las manufacturas, el comercio y los servicios sólo los estados de Oaxaca y Chiapas se acercan a la media nacional en cuanto a la propiedad de negocios por parte de mujeres, cabe mencionar que este informe se enfoca a tres sectores específicos.

Se debe tomar en cuenta que del total de los negocios cuyos dueños son mujeres, 58.8% pertenece al ámbito del comercio. Este tipo de información puede auxiliar al diseñar los instrumentos de apoyo para las pyme. El conjunto de investigaciones y reflexiones acerca del papel de las mujeres en los negocios debe tomar en cuenta que el objetivo principal de ese esfuerzo intelectual debe ser el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales en las que se desarrollan las empresas lideradas por mujeres.

En muchas ocasiones el aspecto que más se analiza cuando se trata de negocios liderados por mujeres es el estilo que las propietarias tienen para dirigir y manejar sus empresas, dicha particularidad es una característica que identifica a muchos negocios del país. Es relevante analizar este aspecto pues se hace bajo la idea de que al conocer e identificar la manera en la que las mujeres manejan sus negocios, se puede llegar a una conjunción con el estilo tradicionalmente masculino que complementa y mejora la manera en la que se gestionan los negocios.

Las investigaciones sobre este tema deben hacerse con una perspectiva desde la cual las cua-

lidades de mujeres y hombres no sean tomadas como excluyentes entre sí, sino de cooperación, que las características de hombres y mujeres sean respetadas y potenciadas mediante el trabajo conjunto de ambos estilos.

*Las mujeres
empleadoras representan
un grupo poblacional
lo suficientemente
grande y relevante para
el desarrollo económico
como para ser ignoradas
por las políticas
públicas.*

Lo anterior deberá incluir necesariamente una mayor flexibilidad en cuestiones de reclutamiento, socialización organizacional, promoción en el trabajo, liderazgo y redes de comunicación, temas que han resultado ser los más importantes para las mujeres en un entorno laboral, pero también cuando se trata de emprender.

Tan importante es la participación y la garantía de los derechos humanos de las mujeres que en el 2001 se creó en México el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), el cual permite ampliar oportunidades para su bienestar y desarrollo.

Organismos como el Inmujeres han dado pasos hacia el apoyo a las mujeres empresarias mediante el establecimiento de redes en las que las mujeres pueden encontrar apoyo y asesoría para desarrollar proyectos emprendedores; de igual manera, diferentes instituciones crediticias y financieras ofrecen apoyos específicamente diseñados para mujeres emprendedoras.

El ideal que se persigue es que las mujeres no tengan que sacrificar su negocio o empleo ni su familia en el afán de cuidar de ambos. De esta manera se pretende encontrar una redistribución



de las tareas propias del hogar que permita que ambos cónyuges se apoyen para cumplir en lo profesional y familiar.

Las empresas están dando pasos para ser más comprensivas de las necesidades de sus empleados, específicamente de las mujeres que trabajan en ellas, pero en el caso de las mujeres que emprenden un negocio es un tanto más difícil encontrar el balance del que se habla. Son ellas quienes deberán decidir el peso que le otorgan a cada una de sus actividades y si una u otra funcionan en detrimento de su carrera o su familia.

Cuando planean tener hijos muchas mujeres aceptan menos responsabilidades en el trabajo, o permanecen en una posición que no consuma demasiado tiempo pues una de las maneras más usuales para conseguir una promoción es dedicando jornadas largas al empleo. Sin embargo, para las emprendedoras esto no es una opción, pues el ritmo de trabajo se impone por el desarrollo propio del negocio y disminuir la carga significa poner en riesgo la operación de la empresa.

Una alternativa sería delegar autoridad en su negocio, pero ello implicaría que la empresa hubiese alcanzado un estado de solidez tal que permitiese a la propietaria pasar menos tiempo del necesario en su negocio.

En conclusión, las emprendedoras mexicanas se encuentran con problemáticas similares a las de toda mujer que tiene que decidir entre su actividad laboral y su rol familiar. Este grupo tiene una particular situación, porque son responsables del éxito o fracaso de su empresa y es necesario que

se tome consciencia de la dificultad para buscar soluciones conjuntas.

Cuando las emprendedoras tienen una pareja que equilibra de las tareas domésticas obtienen una de las mejores ayudas que pueden recibir. Según cifras del INEGI, 60.5% de las empleadoras

están casadas o unidas, mientras que 22.1% lo estuvo alguna vez. Esto sugiere que muchas se encuentran en una situación donde podrían auxiliarse de su pareja. Diversos cambios se han formulado a partir de esta situación; las empresas han tomado en cuenta no sólo a las mujeres sino también a los varones a la hora de considerar asuntos de maternidad y paternidad. En el caso de las pyme, el cambio tendría que ser social y alcanzar amplias esferas para tener un verdadero efecto. Las emprendedoras deben contar con un sistema de apoyo desde su propia familia, que alcance, además, niveles oficiales en los que

las políticas públicas sean un instrumento que funcione a su favor.

Lo anterior no tiene únicamente el propósito de ayudar a las mujeres emprendedoras, sino lograr interacciones más saludables entre ellas y la sociedad para que la formación de familias no sea un impedimento en el desarrollo económico.

De las mujeres empleadoras 40.8% tiene escolaridad de nivel medio superior o superior, un dato que sugiere que la educación escolarizada ha jugado un papel clave en la decisión de estas mujeres de emprender un negocio.

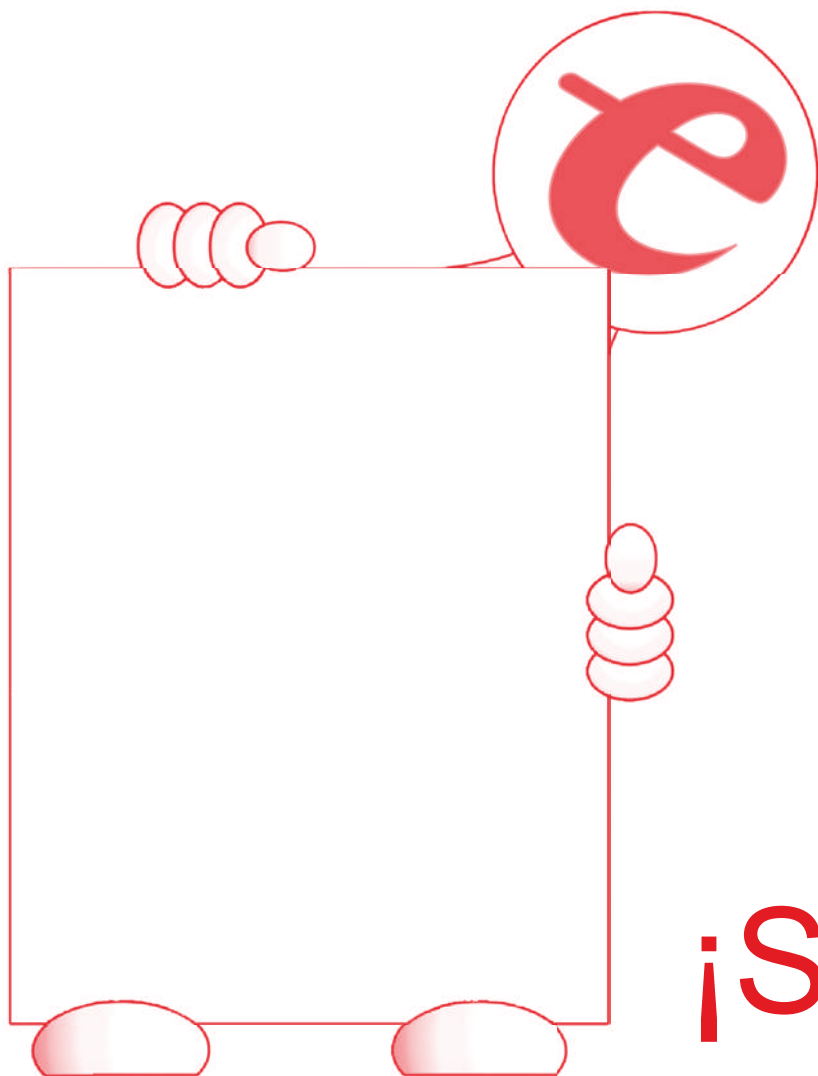
Mtra. **Mónica Ivonne García Rodríguez**
Academia de Investigación y Ética
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
igarcia@fca.unam.mx



Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Abriendo caminos nuevos



5616 1355

5616 7755

¡Suscríbete!

www.fca.unam.mx

publicaciones@correo.fca.unam.mx

www.etienda.unam.mx/fca



lencería La Talla Perfecta

al rescate del nicho de mercado *plus size*

Armando Tomé González y Melissa C. Trujillo Sánchez



La Talla Perfecta es una empresa dedicada a la fabricación de sostenes de tallas D+ que representan, para las mujeres que los necesitan, un artículo difícil de encontrar y que en muchas ocasiones no cuentan con un diseño atractivo.

Siempre que existan personas con necesidades existirán empresas dispuestas a satisfacerlas. Dentro del mundo de los negocios, encontrar un mercado metaespe-

cífico es una de las cuestiones más importantes para una compañía. Muchas pequeñas y medianas empresas (pyme) buscan definir su público de manera muy concreta para no desperdiciar esfuerzos intentando llegar a personas a las que no les interesa su producto.

Segmentar el mercado –tanto para las pyme como para cualquier empresa– permite ajustar la oferta y aplicar un *marketing* diferente en función de las necesidades y preferencias de cada grupo; realizar esta tarea en las



pyme es extremadamente importante porque les permite enfocar mejor sus escasos recursos a un segmento rentable al que puedan servir con ventaja.

Si se toma en cuenta la enorme diversidad de personalidades que habitan un espacio geográfico, resulta imposible pretender que un producto pueda satisfacer las necesidades de todos y que, al fundar una empresa, se pueda llegar al "público general". Por ello, las empresas se encuentran en una constante búsqueda del mercado objetivo al que puedan servir mejor.

Para la elección del mercado objetivo es imprescindible evaluar la cantidad, frecuencia y motivaciones de compra para estimar el tamaño del mercado y la participación que puede tener en él.

Tal es el caso de *La Talla Perfecta* una empresa dedicada a la

fabricación de sostenes de tallas D+ que representan, para las mujeres que los necesitan, un artículo difícil de encontrar y que en muchas ocasiones no cuentan con un diseño atractivo.

La primera pregunta que se hizo la fundadora de *La Talla Perfecta* fue: ¿Habría un mercado para este tipo de productos? Tan sólo el mercado de lencería en Estados Unidos de América (EUA) tiene un valor de 9.6 billones de dólares. Según el estudio *Identificación de nichos de mercado para productos de valor agregado y segmentos especializados en U.S.A.*,¹ se identificaron siete segmentos de consumidores de lencería *premium*; de acuerdo con sus estilos de vida, éstos son:

¹ Se realizó en noviembre del 2008 por encargo de Proexport, entidad que promueve el turismo, la inversión extranjera y las exportaciones en Colombia, <http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Estudio_de_Nichos1_0.pdf>.

mujer sofisticada, joven profesional, madura, socialmente activa, joven moda, embarazada moderna y *petite/plus size*. En cada uno de estos segmentos se detallaron las principales características demográficas, gustos, capacidad adquisitiva y otros elementos que aportan información valiosa en el proceso de innovación y desarrollo de producto, así como las preferencias en torno a la lencería.

Los principales canales de distribución para la ropa interior femenina de lujo en el mercado americano son las tiendas especializadas, de las cuales existen, 1,200 en EUA, 50% ubicada en dos ciudades: Nueva York y Los Ángeles. Otros canales importantes son las tiendas departamentales y las ventas por catálogo.

En el caso de Europa, Francia sigue siendo el primer mercado de lencería en esa región, antes de Alemania e Italia. La compra media alcanzó los 100 euros en 2011, frente a los 95 del 2009.

El mercado de la lencería avanza por la senda de la recuperación en Francia. En el año 2010 el volumen de ventas se mantuvo, con un aumento de los precios. Dicho repunte se situó en 4% en valor, según los datos del Institut Français de la Mode (IFM).

Este hecho es importante porque la lencería representa 17.5% de la ropa de mujer. Las francesas con edades comprendidas entre 45 y 54 años han impulsado las ventas de esta industria con un

presupuesto promedio de 121 euros y representan 20% del mercado.²

La industria francesa está muy concentrada y formada, en su mayoría, por pequeñas y medianas empresas – según cifras reveladas en el estudio “El mercado de la confección en Francia” realizado por ICEX– 61% de las empresas tienen entre 20 y 99 empleados.

Al igual que muchos otros negocios, La Talla Perfecta nació de la necesidad de su fundadora, Alejandra Montemayor Dragonné, egresada de la licenciatura en Diseño Gráfico que imparte la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, estudiante de la licenciatura en Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, quien comenta: “me cansé de no tener opciones cómodas y atractivas para mí”. Tras años de encontrar solamente prendas que la lastimaban o la hacían sentir incómoda realizó diversos viajes a EUA para adquirir estas pren-

Alejandra se encarga de diseñar, coordinar la maquila, dirigir la operación y el servicio al cliente; mientras Damian se dedica a coordinar la parte comercial de la empresa.



das; sin embargo, esto implicaba un gasto mayor, tanto económico como de tiempo, para conseguir resultados que de cualquier manera no eran de su completo agrado.

Alejandra había identificado una necesidad insatisfecha, pero no sabía si la compartía con muchas otras mujeres; por tanto, realizó diversos estudios y los resultados relevantes mostraron que 85% de las mujeres usan la talla incorrecta de sostén, esto se debe a uno o más de los siguientes factores: falta de conocimiento, nunca han sido medidas profesionalmente, siempre han utilizado la misma talla a pesar de los cambios de su cuerpo (aumento/disminución de peso, lactancia, edad), etcétera.

Alejandra se propuso iniciar un negocio, y el requisito que se impuso fue “diseñar sostenes que no hubiera en México”. Lo primero en lo que pensó fue en sostenes diseñados específicamente para *plus size*, así surgió La Talla Perfecta y decidió enfo-

car sus esfuerzos en producir sostenes para un grupo de mujeres muy específico, que en EUA está claramente identificado y en México no podía seguir desatendido.

Al haber identificado su producto y su mercado, inmediatamente se dedicó a combinar dos aspectos que ella nunca encontró en el mercado mexicano: tallas no estándares y diseños atractivos. Una combinación que, aunque parezca elemental, no existía.

Sin embargo, los objetivos de Alejandra iban más allá: buscaba a su vez que la experiencia de compra fuese un proceso agradable y formativo, puesto

² Resultado de una investigación realizada en el mercado de lencería en Francia por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). En el 2004 mostraba que los fabricantes parisinos habían optado por producir una mayor cantidad de sujetadores y corsés –estos productos participaban con 39.1% de la producción total y era equivalente a 7.596 millones de piezas, apenas cuatro años antes estas prendas participaban con 28.2%– este comportamiento en parte se explicaba por el valor añadido de sus sujetadores que permitía hacer frente a los productos competidores de menor calidad. Bárbara Rodríguez y María Olaso (2004). *El mercado de la Confección en Francia*, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en París. <http://www.icex.es/staticFiles/NS%20Confeccion%20Francia_9599_.pdf>. Consultado el 19 de abril de 2013.

que muchas mujeres desconocen la manera correcta de medir su busto para encontrar una talla adecuada.

La Talla Perfecta se encarga de auxiliar a sus clientas para encontrar precisamente eso, a sabiendas de que estas mujeres tienen dificultades para comprar una prenda de uso diario que no sólo tiene un fin práctico, sino que también requiere un diseño atractivo.

El proyecto inició su etapa conceptual en 2010; sin embargo, fue hasta junio de 2011, después de muchos prototipos, cuando tuvo el producto terminado. Para la producción inicial solicitó, junto con su esposo Damián Albuérne, un préstamo a Bancomer, con el cual financiaron los materiales y la manufactura de la primera colección. Este crédito lo continúa amortizando la pareja.

En 2013 logró abrir su tienda en el Distrito Federal,³ así como lanzar su segunda colección al mercado. Además de los sostenes también comercializan coordinados que incluyen bikini, los cuales tienen un rango de precio entre 700 y 750 pesos.

Esta empresa ha encontrado un público, un nicho de mercado, que necesita un producto específico y se propone satisfacer esa necesidad mediante la fabricación de sostenes cómodos y de diseños atractivos.



Para la elección del mercado objetivo es imprescindible evaluar la cantidad, frecuencia y motivaciones de compra para estimar el tamaño del mercado y la participación que puede tener en él.



Actualmente, Alejandra se encarga de diseñar, coordinar la maquila, dirigir la operación y, lo más importante, el servicio al cliente; mientras que Damián se dedica a coordinar la parte comercial de la empresa.

El crecimiento ha sido lento pero permanente porque no existe mucha consciencia entre las mujeres acerca del cuidado a sí mismas y la salud del busto. Utilizar la talla incorrecta de sostén equivale a usar la talla incorrecta de calzado. Es una prenda que se utiliza hasta 12 horas diarias durante muchos años; los daños al cuerpo son, entre otros, flacidez prematura, deformidad por el uso continuo y muy ajustado (canales en los hombros), pecho caído, varillas encajadas, dolor de espalda.

Lo más importante es que todo esto se puede prevenir sólo con utilizar la talla adecuada; no obstante, muchas mujeres incurrir durante toda su vida en este error, sin darse cuenta de que las afectaciones son permanentes.

La Talla Perfecta tiene identificados sus objetivos, uno de ellos consiste en producir en los próximos tres años dos colecciones por año y tener presencia en siete estados de la República.

Las ventas que realizan en los estados son a través de representantes o distribuidoras, que se encuentran en las ciudades de Monterrey, Tampico, Villahermosa, Aguascalientes y Distrito Federal, en donde

³ La tienda se ubica en el Distrito Federal en la calle de Pennsylvania 55, Colonia Nápoles, Delegación Benito Juárez.

se proyecta la apertura de una segunda tienda en el transcurso de 2013.

Gracias a la experiencia personal de Alejandra y a sus investigaciones de mercado, ha identificado un nicho que estudia con todo detalle y cuidado. Lo más importante para ella es que las mujeres estén conscientes de recuperar su salud y mantenerla, sin sacrificar comodidad, moda y diseño atractivo.

Un aspecto que La Talla Perfecta busca resaltar es la personalización de la experiencia de compra, lo cual parte de la premisa de que no hay dos cuerpos idénticos y muchas de las mujeres que buscan su producto cuentan con un historial de búsquedas frustrantes en las que no se reconoce su necesidad especial como consumidoras.

Para identificar a sus clientas, han sido de gran ayuda las redes sociales, pues en sus cuentas la empresa se ha dedicado a llevar campañas de concientización entre sus consumidoras. Pero también las usan como una manera de dar a conocer su producto, contactar a sus clientes e incentivar las ventas.

La marca se está dando a conocer poco a poco, y ya se menciona en medios impresos y en televisión a través de un esfuerzo de *publicity*.

Otro escaparate que les es de gran ayuda son las exposiciones. Conscientes de que cuentan con

Alejandra había identificado una necesidad insatisfecha, pero no sabía si la compartía con muchas otras mujeres; por tanto, realizó diversos estudios y los resultados mostraron que el 85% de las mujeres usan la talla incorrecta de sostén.

un producto con potencial y de que muchas mujeres en el país lo necesitan, se han dado a la tarea de encontrar distribuidores en diversas ferias y convenciones.

Alejandra está al frente de la administración del negocio, como ocurre generalmente cuando se inician las empresas, y es ella quien se encarga del control de egresos e ingresos, así como de los créditos y la deuda que adquirieron.

Poco a poco la pareja se está construyendo un patrimonio, fortaleciendo una empresa que



busca satisfacer un mercado relativamente pequeño pero con grandes exigencias en materia de diseño, además del propósito de mejorar la salud de sus clientas. Para conocer esta atractiva compañía puede recurrir a sus cuentas en redes sociales <@LaTalla Perfecta>, y en Facebook como La Talla Perfecta o a su página web <www.latallaperfecta.com>.

Mtro. Armando Tomé González
Centro Nacional de Apoyo
a la Pequeña y Mediana Empresa
Facultad de Contaduría y
Administración
Universidad Nacional Autónoma
de México
México, D.F., C.P. 04510
atome@cenapyme.fca.unam.mx

Melissa C. Trujillo Sánchez
Licenciatura en Administración
Facultad de Contaduría y
Administración
Universidad Nacional Autónoma
de México
México, D.F., C.P. 04510
melizita@comunidad.unam.mx



Startup Experience[®]: para convertir problemas sociales en un negocio

Claudia Marcela Jerez Morales

Los emprendedores sociales deben asegurarse de que su proyecto genera riqueza para poder crecer en atención a nuevos grupos de usuarios.

En el emprendimiento social se crea una empresa con el fin de solucionar un problema social existente, con una estrategia de largo plazo y buscando siempre la rentabilidad del negocio.

Los emprendedores sociales logran establecer un vínculo entre las oportunidades de negocio y la mejora de la sociedad; aprovechan la actividad empresarial para transformar la realidad social.¹

Startup Experience[®] (SE)² es un taller de dos días de duración, diseñado para inspirar a jóvenes a convertirse en emprendedores sociales. Este programa introduce a los estudiantes universitarios en el ambiente del *emprededurismo* y los entrena en el arte del emprendimiento de alto impacto social.³

¹ Es importante precisar que los emprendedores sociales no fundan asociaciones civiles ni organismos no gubernamentales que estén destinados a depender de donaciones o partidas presupuestales de terceros. Tampoco son los empresarios que donan parte de sus utilidades a una misión social.

² Experiencia de arranque o de negocio nuevo.

³ Más información en: <<http://www.startupexperience.org>>.



Solucionar un problema del mundo real y convertirlo en una idea de negocio –esa es la idea tras la metodología de *Startup Experience*–, según la cual la clave que inspira al emprendimiento social es que siempre surge al resolver una necesidad específica para un segmento de población determinado.

Startup Experience® es un reconocido programa que ha sido desarrollado en colaboración con profesores de universidades líderes y emprendedores experimentados del *Silicon Valley*.⁴ Se trata de un programa que ha sido aplicado exitosamente por estudiantes de diferentes contextos y actualmente se lleva a cabo en más de ocho países alrededor del mundo.

Esta experiencia se basa en cinco pasos, y para cada uno de ellos *SE* creó una técnica que facilita la sistematización. Veamos cada una.

Startup Experience®
es un programa
que introduce a los
estudiantes universitarios
en el ambiente del
emprendedurismo y los
entrena en el arte del
emprendimiento de alto
impacto social.

1. **Comprender.** Para poder resolver cualquier problema, lo primero que debemos hacer es comprender su naturaleza. Los emprendedores buscan resolver un problema de sus clientes potenciales, por eso se concentran en aprender todo sobre ellos para entender cuál es el problema que deben solucionar, antes de crear cualquier posible solución al mismo (véase Cuadro 1).

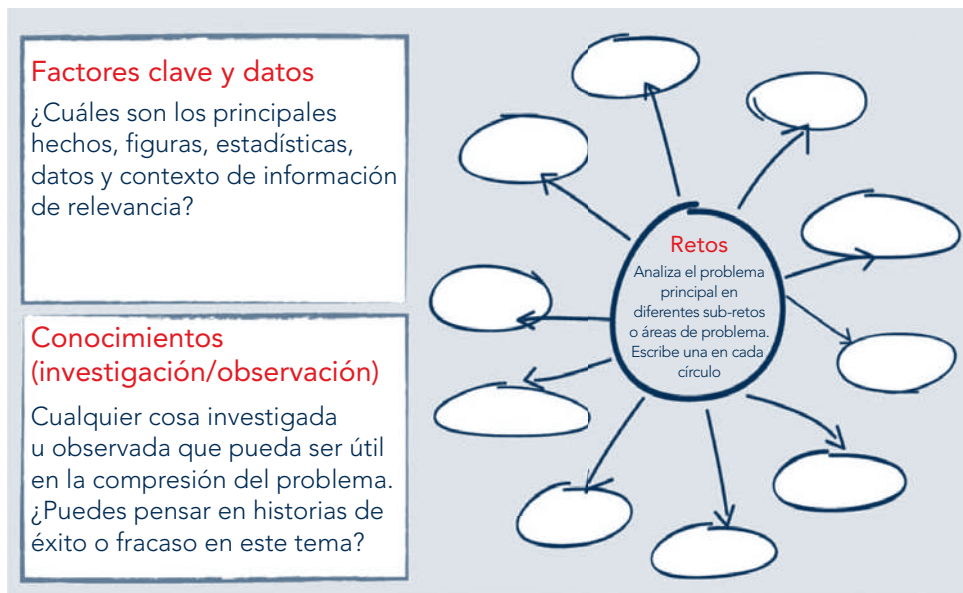
Por tanto, el primer paso es comprender el gran reto, el gran problema, y todos y cada uno de sus componentes.

2. **Usuario.** Consiste en identificar al usuario. Bajo la máxima de “información es poder”, *SE* nos señala que mientras más conozcamos de nuestro usuario es mayor la posibilidad de crear un producto exitoso (véase Cuadro 2). La recomendación de *SE* es que primero hagamos una lista de todos los posibles grupos o segmentos de usuarios que están relacionados con el reto que queremos resolver, de esta lista debemos elegir sólo uno y concentrarnos sólo en este segmento (véase Cuadro 3).

Una vez elegido el segmento, debemos elaborar una lista de todos los problemas que están relacionados con éste y elegir sólo uno que –como emprendedores– debemos resolver (véase Cuadro 4).

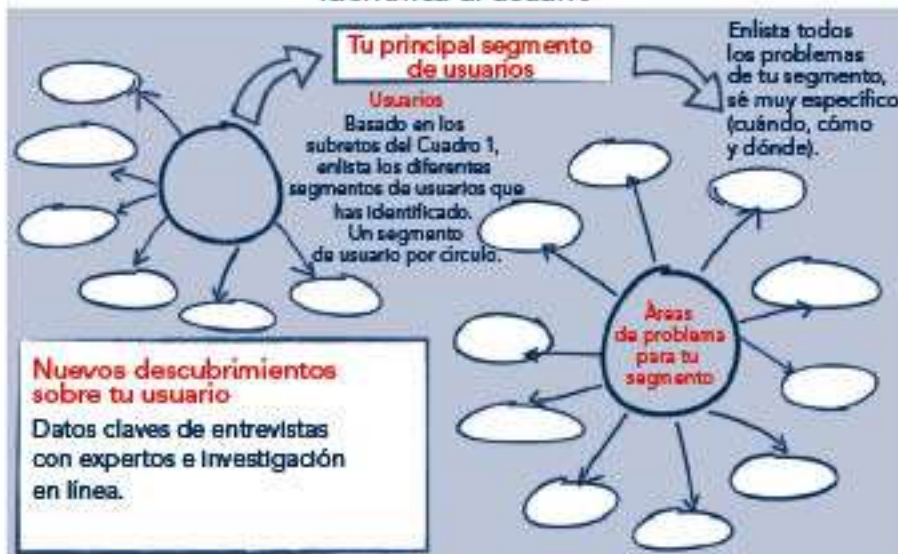
Finalmente, debemos crear un enunciado del problema, que resuma quién es el usuario y cuál es el problema que deseamos resolver. *SE* señala claramente: “La

Cuadro 1
Comprender



⁴ *Silicon Vallery* es un centro de incubación de negocios de alta tecnología, ubicado al sur de San Francisco, en California, Estados Unidos de América (EUA).

Cuadro 2
Identifica al usuario



Cuadro 3
Selección del problema



Los emprendedores sociales deben asegurarse de que su proyecto genere riqueza, para poder crecer en la atención a nuevos grupos de usuarios.

3. Tecnología. Se trata de identificar qué tecnología nos puede ayudar a resolver el problema en el que decidimos trabajar. Una nueva tecnología suele ser el punto de partida de una innovación, pues nos ayuda a resolver un problema ya conocido de una mejor manera que las soluciones que ya se han implantado. Los emprendedores talentosos siempre están al tanto de las últimas tendencias tecnológicas y nuevos paradigmas científicos.

4. Ideas. La creatividad es esencial para todas las empresas y emprendedores, y es un elemento central en el proceso de generar nuevas ideas (véase Cuadro 5). La creatividad es definida por Startup Experience[®] como la habilidad de

clave para una innovación exitosa es ser muy específicos acerca del problema que queremos resolver, suena fácil... pero no lo es*.

Para ayudarnos a decidir, a qué segmento de usuarios específico vamos a ayudar a resolver qué problema específico, Startup Experience[®] nos propone cómo podemos sistematizar nuestras ideas y conocimientos para llegar a la decisión final.



Cuadro 4 Descripción del problema

Usuarios

Describe tu segmento de usuario final y por qué lo has elegido como tu mercado meta.

Problema

Escribe una breve descripción del problema principal y elabora una lista de otros subproblemas relacionados.

Declaración del problema

Formula un enunciado muy preciso, que resuma exactamente el problema que quieres resolver.

¿Cómo podemos ayudar (tu segmento específico) a resolver (X problema específico)?

Ejemplo: ¿Cómo podemos ayudar a los adultos mayores con Alzheimer que viven en un asilo a encontrar su camino a casa después de dar un paseo solos?

Ejemplo: ¿Cómo podemos ayudar a tener una mejor educación a los estudiantes, de 12 a 15 años, de familias de bajos recursos que viven en poblaciones rurales de México?

Algunas reglas para tener un proceso creativo son: no interrumpir al otro, ser positivo, respetar las ideas de los demás y divertirse.

5. Presentación. Como emprendedor estarás haciendo presentaciones constantemente, así que tarde o temprano tendrás que dominar esta herramienta. A innovadores y emprendedores constantemente se les solicita que presenten sus ideas y planes de negocio a inversionistas potenciales, nuevos socios de negocios y clientes potenciales. Una excelente presentación de tu proyecto es la clave para un seguro y rápido ascenso (véase Cuadro 7).

En la quinta etapa, la metodología de *Startup Experience*[®] requiere que se realice una breve presentación que explique los aspectos más importantes de la idea.

Una “presentación ascensor”, es un resumen breve para definir de forma rápida y simple un producto, servicio o una organización y su valiosa propuesta. El nombre “presentación de ascensor” se refiere al hecho de que es posible revisar un resumen de la idea en el tiempo que pasas en un ascensor, o en un tiempo que va de 30 segundos a tres minutos.

La metodología de *Startup Experience*[®], nos ayuda a sistematizar de forma más simple nuestras ideas en el camino a la creación de empresas sociales. El cambio de paradigma es simple: el objetivo de la empresa es satisfacer una necesidad sentida y explícita en una comunidad, no la creación

Cuadro 5 Selección la idea

Único pero no benéfico
Tendrás un mercado que no existe.

¿Cómo difiere tu producto o servicio de los productos o servicios que ofrecen los competidores?

Único y benéfico
Así es cuando haces dinero e historia

Bajo beneficio

Alto beneficio

¿Qué tan grande es el problema para el usuario?

Alto nivel de unicidad

Bajo nivel de unicidad

Benéfico pero no único
Tendrás que competir en precio.

mirar un problema desde un nuevo ángulo y pensar “fuera de la caja” para resolverlo (véase Cuadro 6).

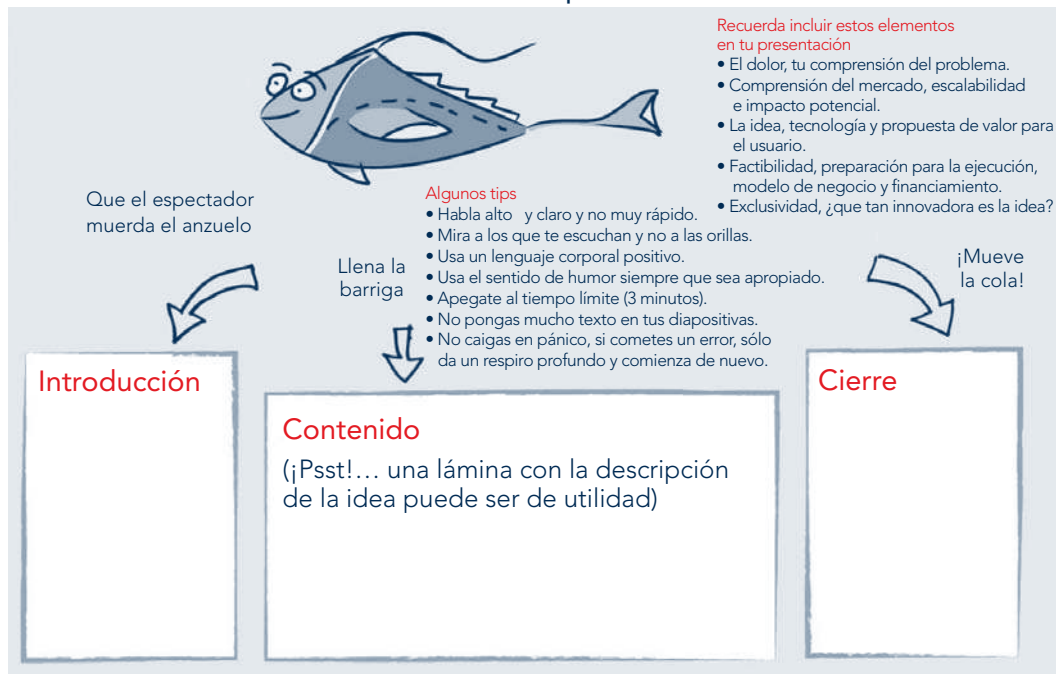
En esta etapa SE propone utilizar técnicas de diseño de pensamiento para trabajar como un equipo creativo y probar varias herramientas creativas para generar toneladas de grandes ideas.

Una nueva tecnología suele ser el punto de partida de una innovación, pues nos ayuda a resolver un problema ya conocido de una nueva y mejor manera que las soluciones que ya se han implantado.

Cuadro 6 Descripción de la idea

<p>Alto beneficio</p> <p>¿Qué problema estás tratando de resolver? ¿Qué necesidad del usuario estás satisfaciendo?</p>	<p>Solución</p> <p>¿Cuál es tu idea y cómo trabaja? ¿Cuál es la funcionalidad principal de tu idea? ¿Cuál es tu propuesta de valor único para el usuario? ¿Cómo comercializarás tu solución y alcanzarás al usuario?</p>	<p>Usuario</p> <p>¿A quién estás ayudando con tu solución? ¿Quién es más importante para el usuario?</p>
<p>Costos</p> <p>¿Cuál será el costo de desarrollar tu solución? ¿Cuáles serán los costos fijos y variables?</p>	<p>Ganancias</p> <p>¿Cómo vas a hacer para ganar dinero? ¿Quién paga? ¿Cuánto va a pagar? ¿Cómo se hará el pago? (de contado, por suscripción, licencia, etc.).</p>	
<p>Competencia</p> <p>¿Qué alternativas hay para solucionar el problema? ¿Quién ofrece esas alternativas? ¿Cómo vas a vencer a tus competidores?</p>		

Cuadro 7 Estructura de la presentación



titividad para asegurarse una posición sólida que se refleje en las finanzas del negocio. Los emprendedores sociales deben asegurarse de que su proyecto genere riqueza, para poder crecer en la atención a nuevos grupos de usuarios.

de riqueza. Si logramos la solución que resuelva la necesidad podremos asegurar un espacio en el mercado.

La rentabilidad de la empresa es clave para su sostenimiento a largo plazo, las empresas sociales no buscan que la solidaridad les abra la puerta en el mercado, desarrollan su compe-

<http://www.startupexperience.org>

Traducción del inglés:

Mtra. Claudia Marcela Jerez Morales
Academia de Investigación y Ética
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
cmarcela.jerez@gmail.com



CONSTRUCOLOR[®]
Technology Solutions for the Construction Industry

innovación para colorear las exportaciones

Clotilde Hernández Garnica y Martín Ángeles Hidalgo

Construcolor se dedica a la fabricación de productos químicos que se añaden al concreto en su fase de mezcla para enriquecerlo mediante la aplicación de color; también fabrica selladores y tratamientos especiales que ayudan en esta tarea.

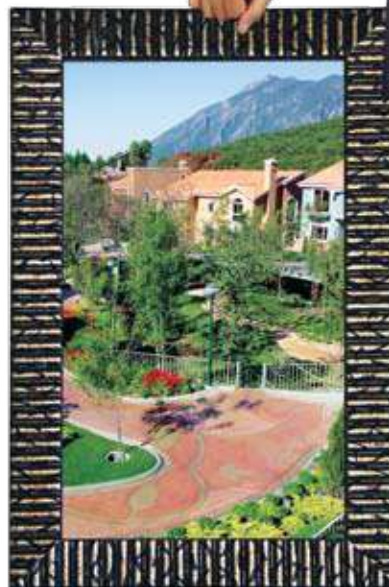
La industria de la construcción es uno de los motores de la economía mundial, su magnitud y alcances son de importancia global, pues consume productos de todo tipo de sectores.

La industria de la construcción en México impulsó inversiones por 695,500 millones de pesos en el año 2012 y aportó el 6.3 del Producto Interno Bruto (PIB) nacional.¹

El cemento es un componente vital de esta industria.² La producción mundial de cemento

¹ De acuerdo con datos de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción. *Análisis y estadísticas económicas*. Gerencia de economía y financiamiento. En: <<http://www.cmic.org/cmiec/economiaestadistica/index.htm>>. Marzo 10, 2013.

² Al mezclar cemento con agua, arena y grava, después de fraguar y endurecer, se produce el concreto, el material de construcción más utilizado en el mundo.



alcanzó la cifra estimada de 3,310 millones de toneladas (mdt) en 2010 –con China a la cabeza, de acuerdo con datos preliminares, con una participación de 56.8%; en segundo lugar India (210 mdt) y en tercero Estados Unidos de América, EUA (67.18 mdt)–. México, a nivel mundial, con datos de esta fuente, se ubica en la posición número 15, con una producción de 34.5 mdt; respecto de Latinoamérica, se encuentra en la segunda posición después de Brasil, que produce 59.1 mdt.³

Estas cifras brindan un panorama atractivo; sin embargo, no todo se trata de volumen y producción; al igual que en otros sectores, en la construcción se ha dado pie al nacimiento de innovaciones y mejoras que diversifican la oferta y dan un valor agregado a los productos.

La industria de la construcción se encuentra en una búsqueda permanente por mantener el ritmo creativo de arquitectos y clientes, quienes buscan crear espacios atractivos y que respondan a sus deseos de unicidad.

Actualmente, existen diversas opciones que utilizan concreto para imprimirle una mayor vivacidad a las construcciones.

En la actualidad se cuenta con más de 20 productos ya que el equipamiento y el personal permiten una producción de 250 toneladas mensuales, distribuir ese producto en México y EUA, así como administrarse de manera eficiente.

ness; algunas de ellas lidian con su textura, pero la gran mayoría se enfoca en colorear el concreto, ya que es una de las características más atractivas de toda construcción y, junto a la forma arquitectónica, lo primero que llama la atención de la gente. Por eso los productos orientados a dotar de color al concreto tienen un campo amplio de acción.

De acuerdo con datos de Ceresana,⁴ empresa de consultoría en

inteligencia de mercados, tenemos que la industria de los pigmentos:

- Proyecta ganancias de 45 billones de dólares en 2018.
- Se ve fuertemente impactada por la demanda de la industria de la construcción.
- China e India tienen el mayor potencial de crecimiento.
- Se prevé que crezca para llegar a producir 9.8 millones de toneladas en 2016.
- Está en camino de desplazar a los pigmentos orgánicos por los inorgánicos

Nace el color

Dentro de esas opciones se encuentra la empresa mexicana Construcolor Latinoamericana SA de CV, fundada en 1999 por el Ingeniero bioquímico Franklin Jiménez Demorizi. Esta empresa atiende a la industria de la construcción en su necesidad de productos químicos que agregan valor a los materiales tradicionales.



³ Elaborado con base en Oss, van, 2011. Table 22. Hydraulic cement: world production, by country, en United States Geological Survey, Mineral Resources Program, Department of the Interior. En: <http://www.indexmundi.com/en/commodities/minerals/cement/cement_t22.html>. Mayo 10, 2013.

⁴ Los datos se tomaron de la segunda edición del estudio de mercado acerca de pigmentos, realizado en julio de 2011, entre 303 empresas productoras, establecidas en 48 países. En: <<http://www.ceresana.com/en/market-studies/additives/pigments/>>. Mayo 15, 2013.

Cuadro 1. Productos Construcolor

Pigmento Integral en Gel para concretos y morteros	Mancha Acrílica Base Agua (Acrylic Stain)
Aditivo Impermeabilizante para concretos y morteros	Mancha Ácida (Acid Stain)
Aditivo para concreto permeable	Desmoldante Líquido
Aditivo Integral Adherente, Endurecedor e Impermeabilizante para morteros	Sobre-piso (Overlay) Estampable
Hidrofugante para superficies base cemento y piedras	Sobre-piso (Overlay) Autonivelantes lisos y antiderrapantes
Sellador Base Agua Acrílico	Mortero Impermeable para afine de muros (acabado tipo yeso)
Sellador e Hidrofugante Acrílico Base Agua	Primer para sobre-pisos (overlay)
Sellador Base Agua Acrílico Elastomérico	Mortero Impermeable para pegado pisos, piedras y azulejos
Sellador e Hidrofugante Base Agua Acrílico Elastomérico	

Construcolor se dedica a la fabricación de productos químicos⁵ que se añaden al concreto en su fase de mezcla para enriquecerlo mediante la aplicación de color; también fabrica selladores y tratamientos especiales que ayudan en esta tarea.⁶

Construcolor nació de la experiencia empresarial y en ingeniería de su fundador, quien antes de crear la empresa laboró en proyectos relacionados con las industrias de los alimentos y diversas manufacturas; el Ingeniero Jiménez también tuvo experiencia en el ramo de la producción de pigmentos de óxido de hierro, lo cual fue determinante en la actividad que desarrolla hoy.

Dar nacimiento a Construcolor representó para su creador la concreción de un sueño en el que el desarrollo tecnológico es la clave para diferenciar la empresa y hacerla competitiva porque se encuentra en un sector donde la innovación y la investigación son la principal estrategia para competir.

En México el mercado está orientado al precio, y los clientes esperan que tanto la instalación como el mantenimiento se otorguen a precios competitivos, por ello Construcolor se ha enfocado principalmente en las empresas fabricantes de concreto.

Construcolor se inició con el Ingeniero Jiménez y su esposa, quienes laboraban en un espacio prestado, desarrollando sólo un producto, del que lograban producir cuatro toneladas mensuales trabajando en largos turnos; en el primer año comercializaron menos de 300,000 pesos.

En la actualidad cuentan con más de 20 productos (véase

Cuadro 1); el equipamiento y el personal les permiten una producción de 250 toneladas mensuales distribuir ese producto en México y Estados Unidos de América (EUA), y administrarse de manera eficiente. Lo anterior es posible porque cuentan con una estructura organizacional eficiente, integrada por una dirección general y departamentos de investigación y desarrollo, producción, tesorería y ventas en ambos países.

Construcolor creció llevando a cabo actividades que ya habían demostrado sus ventajas; un ejemplo es la demostración de las bondades del producto. Uno de los primeros pasos fue un viaje del Ingeniero Jiménez

⁵ Su producto principal son los pigmentos isotrópicos en forma de gel, y no deben confundirse con el color para concreto que se comercializa en polvo.

⁶ Los selladores se ocupan para tratar las superficies donde se aplica el pigmento para que el color se impregne en ellas durante más tiempo, mientras que el resto de productos cumplen funciones complementarias como endurecer el color, repeler el agua y curar la superficie.

nez a EUA para contactar contratistas que estuvieran dispuestos a darle una oportunidad a su producto: ninguna publicidad era mejor que ver el producto funcionando. Mediante esta táctica, Construcolor logró comprobar la importancia de la calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes y con ello que elijan a Construcolor por sus ventajas sobre la competencia.

El crecimiento de Construcolor ha sido lento, en palabras de su dueño: "esto se debe a que sólo hemos crecido en la medida que nuestro propio capital nos lo permite. Cuando la empresa ha enfrentado problemas de liquidez, ha sido un alivio saber que no tenemos que cumplir con obligaciones crediticias o pasivos bancarios y, aunado a esto, ha sido difícil que las autoridades mexicanas reconozcan el alto grado de complejidad técnica que requiere la industria química y apoyen la labor de investigación e innovación que realizamos.

Los objetivos que dieron nacimiento a Construcolor los llevaron a incursionar inmediatamente en el mercado estadounidense, pues éste siempre ha privilegiado la calidad y la innovación tecnológica. Adentrarse en

ese país fue fácil porque comercializaban pigmento en gel, un producto que nadie más ofrecía a principios del siglo XXI.

Las diferencias que han detectado entre ambos países son: en EUA los estándares de calidad que los clientes esperan son altos, por lo que es difícil posicionarse como una opción atractiva; el estadounidense es un mercado orientado a la calidad y espera que sus proveedores proporcionen soluciones a largo plazo; los principales clientes son contratistas de los sectores residencial, comercial, industrial y gubernamental.

En México, el mercado está orientado al precio y los clientes esperan que tanto la instalación como el mantenimiento se otorguen a precios competitivos, por ello Construcolor se ha enfocado principalmente en las empresas fabricantes de concreto. Esto, debido a que los precios de la industria química son altos, especialmente si se trata de un producto de alta innovación. Los contratistas en México, que usualmente se abastecen en cadenas comerciales, no han podido encontrar su producto, ya que colocarlo en los anaqueles de grandes almacenes implica manejar precios que la empresa no puede permitirse.

Manejar altos estándares de calidad no es la única táctica para posicionarse, Construcolor también privilegia la buena relación con entidades de prestigio como el Departamento de Carreteras y Puentes del Estado de Texas o las autoridades de las ciudades de San Antonio, Austin y Laredo, para que recomienden su producto, especificando que lo requieren en sus proyectos. Mientras que en México ese endoso lo han conseguido con empresas como Cemex Concretos, Concretos Holcim Apasco, o cadenas comerciales como HEB, Chedraui y Soriana, que utilizan sus productos para decorar sus tiendas.

Una vez que el consejo de administración esté formado, se buscarán opciones para ceder el liderazgo de la empresa, por lo que se puede contratar a un tercero o promover a alguien que ya se encuentre dentro de la empresa para que tome el cargo.



En la empresa se han sistematizado los procesos administrativos para que no se conviertan en un obstáculo y garantizar que la empresa pueda manejarse "sola", sin la supervisión directa de su director general. De esta forma la solidez institucional que han obtenido les permite aventurarse en otros países. Su agilidad les facilita enfocarse en lo que verdaderamente importa: la innovación tecnológica.

La empresa encontró que reclutar talento calificado era una de sus principales necesidades; sin embargo, era difícil pagar profesionales con experiencia en el ramo químico. Para resolver este dilema, el camino que tomaron beneficia al personal porque pone en primer lugar su desarrollo. De los 15 empleados que actualmente laboran en la empresa, cuatro cur-



san estudios de licenciatura que pagan Construcolor.

Esta estrategia asegura que el personal esté calificado y pueda tener injerencia en el tipo de instrucción que imparten a sus colaboradores. La empresa confía en que de esta manera le será más fácil profesionalizar a sus empleados y redundará en mejores resultados para todos.

Los 15 integrantes de la empresa son: seis empleados de planta que se encargan de la producción, seis de oficina que llevan a cabo la administración de personal y financiera, la investigación y las ventas en México, así como dos empleados en EUA responsables de las ventas, todos bajo la dirección del fundador.

La estrategia de negocios adoptada por Construcolor ha venido directamente del Ingeniero Jiménez, quien no ha tomado a la ligera o de manera improvisada la dirección, pues además de

La industria de la construcción se encuentra en una búsqueda permanente por mantener el ritmo creativo de arquitectos y clientes, quienes buscan crear espacios atractivos y que respondan a sus deseos de unicidad.

contar con 15 años de experiencia en el ramo, tiene posgrados en mercados de capitales y en administración con orientación en finanzas y mercadotecnia.

Decenas de opciones para el consumidor, competencia para Construcolor

El entorno competitivo de Construcolor es complejo, pues la industria de la construcción es tan atractiva que muchos competidores buscan una participación cada



vez mayor del negocio. Las empresas como Construcolor enfrentan el reto de que actúan en un campo fértil para la competencia y en el que proliferan las opciones decorativas como las baldosas y mosaicos, la cantera, el granito y otros minerales, o incluso la pintura tradicional que cubre la necesidad de decorar en la industria de la construcción, y por lo mismo significan una competencia indirecta.

En este mercado varios productos pueden satisfacer la necesidad del cliente. Por ejemplo, Comex, especializada en pintura, cuenta con una línea de productos llamada De Konkret, que básicamente atiende el mismo mercado que Construcolor desde una trinchera diferente, pues los pigmentos que ofrece se aplican durante la preparación del concreto, mientras que la pintura actúa cuando éste ya se instaló y secó.

Un ejemplo de las particularidades con las que se tiene que enfrentar una empresa en este sector es la distribución en tiendas departamentales. The Home Depot, cadena de productos de mantenimiento para el hogar que cuenta con más de 2,200 tiendas a nivel mundial, ofrece entre sus productos pintura para pisos de concreto de la marca H&C y de la marca Behr; no obstante, es un punto de venta al que Construcolor no ha accedido porque sus productos no encajan en la categoría de precios que esta cadena ofrece.

En la empresa se han sistematizado los procesos administrativos para que no se conviertan en un obstáculo y garantizar que la empresa pueda manejarse “sola”, sin la supervisión directa de su director general.

Por esta situación Construcolor ha encontrado que su mejor apuesta es crear sus propios puntos de venta. Si logra establecerlos en México, tendrá una solución parcial para que los contratistas y consumidores potenciales encuentren la marca más fácilmente. Hoy ya cuenta con un local donde establecerá su primera tienda.

La competencia directa, que manufactura productos casi iguales y ataca el mismo sector que Construcolor, es mayor en EUA que en México, pues se encuentran empresas muy antiguas como Scofield,⁷ fundada en 1915; Solomon Colors, que data de 1927; Davis Colors manufactura pigmentos fundada desde 1960; y también hay empresas de reciente creación como Butterfield Color, creada en 1996, y Direct Colors, en el 2001.



Proyección del crecimiento

Construcolor tiene planes ambiciosos de crecimiento a pesar de que sus ventas en el 2012 sufrieron una caída de 25%, respecto al 2011. Estos planes incluyen la colaboración con la cadena especializada SSI Commercial & Highway Construction Materials, que tiene presencia en 11 tiendas en distintas ciudades de Texas, Oklahoma

⁷ Los recursos con los que cuentan estas empresas son muy superiores a los de Construcolor, por ejemplo, Scofield pertenece a Badische Anilin und Soda Fabrik o BASF, la empresa química más grande del mundo.

y Luisiana, lo que expande el área cubierta por las oficinas en Texas de Construcolor.

Lograr conexiones como la de SSI no sería posible sin el reconocimiento que la empresa tiene por parte del Departamento de Carreteras y Puentes del estado de Texas y que el propio Ingeniero Jiménez admite: “nos ha abierto muchas puertas en EUA y de cierta manera ha reducido el largo proceso en el que me embarcaba en el inicio de la empresa, que incluía largos viajes para mostrar el producto a los contratistas y esperar que alguno se interesara en él”.

A pesar de que este pacto aún no se concreta al 100%, ya está atrayendo miradas hacia Construcolor, quien recientemente ha sido contactada por una asociación de contratistas que le propuso realizar compras para todos los miembros del grupo.

Las ventas estimadas que vendrán como consecuencia de la entrada en la cadena comercial eleva-

rán el total de ventas de la compañía en EUA, que sumadas a las de México significarán un incremento de 150% en el año 2014, calculado respecto a 2011.

El objetivo de la empresa es consolidar la participación de Construcolor tanto en el mercado mexicano como en el estadounidense, por lo que se continúa trabajando en reclutar personal con potencial de crecimiento que asegure el desarrollo de la empresa.

La empresa planea seguir por el momento con su esquema de producción en México, donde se encuentra su única planta, pues considera que de esa manera puede tener mayor control sobre la calidad del producto que elabora. Esta planta está dedicada totalmente a la fabricación de productos en presentación líquida o en gel, pues los productos en polvo que

comercializan en EUA se maquilan en ese país.

El año 2013 será para Construcolor el año en el que dará un salto importante hacia el crecimiento que se le había negado durante años; el optimismo se puede percibir en las palabras de su fundador: “siempre he confiado en los recursos propios como la base fundamental para sustentar el crecimiento”.

Como toda empresa, Construcolor ha evolucionado, por lo que el rol del Ingeniero Jiménez ha cambiado a lo largo de los años. En un principio era indispensable que estuviera al realizar las formulaciones y fabricar el producto; sin embargo, hoy la empresa es prácticamente autosuficiente y la formación que han recibido los empleados le da la plena confianza en que empresa funciona sin su supervisión.

El Ingeniero Jiménez ha visualizado el futuro de Cons-



tricolor sin que él esté directamente involucrado, resultado de un proceso de planeación estratégica en el que prevalece la responsabilidad de continuar entregando lo que sus clientes esperan de ella y, por otro lado, la responsabilidad de un hombre que ha trabajado gran parte de su vida para que su familia pueda vivir tranquila. Consciente de estas dos responsabilidades, ha visualizado diversos escenarios en los que la empresa tendría que continuar operando.

Estos escenarios involucran la conformación de un consejo de administración integrado por gente formada en química, investigación aplicada y administración para garantizar la continuidad del camino que la empresa ha seguido hasta ahora. Una vez que este consejo esté formado, se buscarán opciones para ceder el liderazgo de la empresa, pues se puede contratar a un tercero o promover a alguien que ya se encuentre dentro de la empresa para que tome el cargo.

En cualquiera de los escenarios, el Ingeniero Franklin Jiménez se visualiza activo en el departamento de Investigación y Desarrollo, área que ha impulsado y actualmente depende directamente de él. Sea cual sea el camino a seguir, el principal objetivo del fundador de la empresa es consolidar la participación de Construcolor tanto en el mercado mexicano como en el estadounidense, por lo que



Construcolor ha encontrado que su mejor apuesta es crear sus propios puntos de venta; si logra establecerlos en México tendrá una solución parcial para que los contratistas y consumidores potenciales encuentren la marca más fácilmente.

continúa trabajando en reclutar personal con amplio potencial de crecimiento que asegure el futuro desarrollo de la empresa.

De esta manera, una administración acertada y una gama de productos innovadora han llevado a esta empresa mexicana a consolidarse como un exportador de calidad con un gran toque de color y originalidad.

Dra. Clotilde Hernández Garnica

División de Investigación
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
chernan@fca.unam.mx

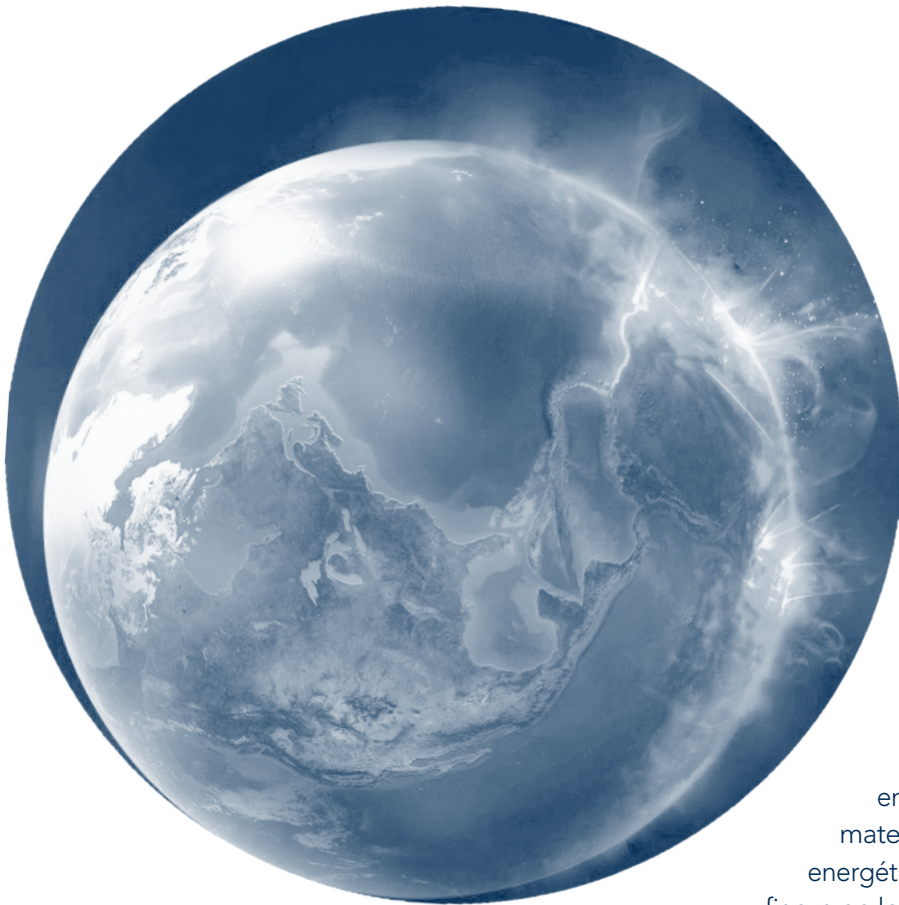
Martín Ángeles Hidalgo

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
martin_angeles@comunidad.unam.mx



El mundo gira al revés

María Antonieta Martín Granados



La mayoría de los países están recortando el “Estado de bienestar”, lo que conlleva castigar a la población, especialmente a los que menos tienen.

La crisis económica mundial que comenzó en 2008, y que aún no termina, fue originada en Estados Unidos de América (EUA); sin embargo, repercutió en todos los países del mundo en mayor o menor medida. La crisis se debió, entre otros factores, a los altos precios de las materias primas, la crisis alimentaria mundial y energética, y la crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados, lo que condujo a una amenaza de recesión en todo el mundo. Esta crisis se ha denominado la “crisis de los países desarrollados”, ya que sus consecuencias se observan fundamentalmente en los países más ricos del mundo, pero con repercusiones en los países en desarrollo.

En la primera década del siglo XXI el precio del petróleo y las materias primas se incrementaron descomunadamente. Por ejemplo, el precio del petróleo alcanzó un precio récord al colocarse en 147 dólares el barril en

julio de 2008. El precio del cobre se fue incrementando desde 2003, principalmente por la demanda de China e India, alcanzando en julio de 2008 un precio de 8,940 dólares la tonelada, un incremento de 272.5% respecto del precio de 1989; sin embargo, tan sólo tres meses después –octubre de 2008– cayó a 50%, lo que nos da una idea de la volatilidad en los precios de estos productos.

Con los incrementos a las materias primas también se vino la crisis alimentaria, que repercutió en la trigésima cuarta cumbre del G8, llevada a cabo en julio de 2008, en la que más de 100 organizaciones no gubernamentales pidieron a los gobiernos del G8: “respetar los esfuerzos para revertir las políticas que han llevado al mundo a la crisis alimenticia” y a “detener la especulación en los precios de los alimentos”.

En EUA, la crisis financiera de 2008 puso en peligro a las instituciones financieras, como fue el caso de la quiebra del banco de inversión Lehman Brothers, las compañías hipotecarias Fannie Mae y Freddie Mac o la aseguradora AIG, que nacionalizó la Reserva Federal y a la que le otorgó un préstamo de 85,000 millones de dólares, y a algunas empresas como Gene-

La crisis económica mundial de 2008 es la “crisis de los países desarrollados”, ya que sus consecuencias se observan en los países más ricos del mundo, pero con repercusiones en los países en desarrollo.

ral Motors (entre otras), cuya quiebra fue denominada la mayor en la historia de ese país.

La crisis en EUA ha llevado al incremento en el desempleo, arrastrando a los valores bursátiles y la capacidad de consumo y ahorro de la población y ha obligado a que el gobierno haya tenido que intervenir y ayudar a algunas empresas en problemas como en el caso

de la quiebra de General Motors.

Propagación de la crisis

La crisis no sólo tuvo repercusiones en EUA, sino que se propagó por todos los países desarrollados, como Japón, Australia y la Unión Europea, pero también afectó a países emergentes como China, India, Argentina, Brasil y México, entre otros.

La crisis económica llevó a los países de la UE a una recesión y, en consecuencia, al desempleo, disminución del “Estado de bienestar” y en algunos países, como España, al incremento del impuesto al valor añadido (equivalente al Impuestos al Valor Agregado, IVA en México). La mayoría de los países están recortando el “Estado de bienestar”, lo que conlleva castigar a la población, especialmente a los que menos tienen.

En algunos países de la UE se ha rescatado a los bancos; sin embargo, a la población que tiene hipotecas se les desahucia por no haber cubierto sus pagos. Las hipotecas de la UE, al igual que la de EUA, fueron producto de lo que se denomina el “boom del ladrillo”, ya que los constructores y las instituciones financieras se dedicaron a la especulación inmobiliaria sobre valores inflados. Para enfrentar la crisis, el Banco Central Europeo (BCE) ha impuesto medidas de austeridad y contención del gasto público.



Entre los efectos de la crisis se encuentran:

- Surgimiento de movimientos de protesta masivos en el Norte de África y Oriente Medio, entre otros.
- Inestabilidad política.
- Incremento de la inflación en 2008, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, y deflación en 2009.
- Baja de tasas de interés.
- Desempleo. La Organización Internacional del Trabajo señaló que en 2011 se alcanzó un máximo histórico de desempleados en todo el mundo: 205 millones.
- Guerra de divisas entre dólar, euro, yen y yuan. Estos países han bajado sus cotizaciones para alcanzar ventajas competitivas para la exportación.
- Incremento en los desahucios, los suicidios y la pobreza, sobre todo la pobreza alimentaria.
- Incremento de los impuestos, principalmente el impuesto al valor agregado y la disminución del “Estado de bienestar”.
- Una mayor diferencia entre ricos y pobres.
- Para combatir la crisis económica se han realizado en muchos países reformas laborales que traen como consecuencia: el abaratamiento del despido, promoción de la flexibilidad laboral, disminución de salarios, inestabilidad en el empleo, entre otras.

¿Qué hacer ante la crisis?

La humanidad no puede continuar por este camino de crisis recurrentes, con incrementos de la pobreza,

el desempleo, con la desaparición del Estado de bienestar que se había logrado en muchos países, sobre todo en Europa, con protestas y revoluciones de la ciudadanía contra la desigualdad imperante, la injusticia y el hambre.

Se ha incrementado la pobreza, el desempleo y los suicidios de quienes se han quedado sin vivienda, empleo y dinero, mientras los más ricos evaden el pago de impuestos colocando su dinero en empresas y fideicomisos localizados en paraísos fiscales y a través de prestanombres.



Hay quien ha propuesto cambiar el sistema económico y los gobiernos han restringido el gasto público y han incrementado los impuestos, sobre todo los indirectos, como el IVA, que castiga en mayor medida a los que menos tienen.

Si de incrementar impuestos se trata, se debería incrementar el Impuesto sobre la Renta (ISR) en los niveles de ingresos más elevados, gravar con una mayor tasa las ganancias de capital que sólo premian la especulación –en gran parte es el origen de la crisis– y combatir la evasión fiscal, entre otras medidas.

Combatir la evasión fiscal

El centro International Consortium of Investigative Journalists (ICIJ) destapó uno de los mayores escándalos financieros de la historia acerca de los paraísos fiscales en donde –señalan los periodistas investigadores– se domicilia un tercio del patrimonio mundial.

Este patrimonio incluye el perteneciente a gobernantes, millonarios, empresas, bancos, narcotraficantes, vendedores de armas, coleccionistas de

arte, etcétera, quienes tienen sus cuentas en estos lugares a través de empresas incorporadas en los paraísos fiscales y prestanombres.

ICIJ señala que encontraron 2.5 millones de expedientes de más de 120,000 empresas y fideicomisos que exponen las operaciones secretas de políticos y los megaricos del mundo, pero también hay médicos, griegos de clase media, inversionistas de Wall Street, etcétera, quienes ocultan su riqueza y evaden el pago de impuestos abriendo una empresa en estos lugares en donde figura un prestanombre.

En los expedientes se encuentran transferencias de efectivo, fechas de creación de las empresas, así como vínculos entre empresas y personas que ilustran cómo el secreto financiero en los paraísos fiscales se ha expandido agresivamente alrededor del mundo, permitiendo a los millonarios y a los “bien conectados” evadir impuestos y alimentar la corrupción y los infortunios en países ricos y pobres. De acuerdo con ICIJ, los expedientes abarcan a empresas y personas de más de 170 países.

Las campañas anticorrupción señalan que la secrecía de los paraísos fiscales mina la ley y el orden, y fuerza al ciudadano común a pagar impuestos más altos para compensar las utilidades que se desvanecen en los paraísos fiscales. Los estudios estiman un flujo total de ganancias del crimen financiero a través de las fronteras entre un billón y 1.6 billones de dólares al año.

Los investigadores de ICIJ también encontraron que la secrecía y laxa observancia de la ley por parte de los paraísos fiscales permiten el fraude, el lavado de dinero proveniente del crimen organizado, la evasión de impuestos y la corrupción política.

El anonimato de los paraísos fiscales dificulta el seguimiento del flujo del dinero. Un estudio de McKinsey & Company estima que el dinero que las personas tienen en estos paraísos fiscales oscila entre 21 billones y 32 billones de dólares, equivalente al tamaño de las economías de EUA y Japón juntas (ICIJ).

Los investigadores de ICIJ mencionan que a pesar de que la economía mundial se ha tambaleado por las crisis recurrentes, y cada vez más cercanas una de otra, el mundo de los paraísos fiscales continúa creciendo. Por ejemplo, los activos manejados por los 50 bancos más grandes del mundo –los que frecuentemente utilizan los paraísos fiscales para servir a sus clientes más ricos– crecieron de 5.4 billones de dólares en 2005 a más de 12 billones de dólares en 2010.

Reflexiones finales

La crisis económica que sufre el mundo se originó por la avaricia y especulación de constructores de vivienda, locales y edificios, los inversionistas, las instituciones financieras y los especuladores con los futuros y las operaciones financieras derivadas, entre otros.

Sin embargo, la crisis la están pagando los más pobres. En el mundo se ha incrementado la pobreza, el desempleo, los suicidios de muchas personas que se han quedado sin vivienda, empleo y dinero. En contraste, los más ricos evaden el pago de impuestos colocando su dinero en empresas y fideicomisos localizados en paraísos fiscales y a través de prestanombres.

Los paraísos fiscales no son una novedad, o por lo menos no es algo que ignoren los gobiernos, pero no fue sino hasta que apareció la investigación del ICIJ que empezaron a hacer declaraciones –entre otros, el presidente de Francia, el primer ministro del Reino Unido, el presidente del estado español– pidiendo que se acabe la opacidad que existe en estos paraísos.

Pero por lo pronto, para aliviar la crisis, a muchos gobiernos lo único que se les ocurre es incrementar los impuestos para poder hacer frente a sus obligaciones, reducir el Estado de bienestar y acabar con el sistema público de salud y educación.

¡No cabe duda de que el mundo gira al revés!

**Dra. María Antonieta Martín
Granados**

División de Investigación
Facultad de Contaduría y
Administración
Universidad Nacional Autónoma de
México
México, D.F., C.P. 04510
mmartin@fca.unam.mx



■ *La reforma financiera en 20 puntos*

El gobierno federal busca reactivar el crédito a las personas, las familias y las empresas. Solicitan a la banca que se sume a ese esfuerzo.

1. Se propone que los bancos de desarrollo tengan como mandato fundamental facilitar el acceso al crédito y los servicios financieros. Sus consejos directivos podrán establecer una estrategia de rendimiento objetivo, determinando tasas, plazos, riesgos de las operaciones y tipos de negocio.
2. Se propone que los bancos de desarrollo tengan un manual y tabulador salarial competitivo con respecto al sector financiero y sus áreas legales de los bancos de desarrollo podrán defender a los directivos del Consejo de Administración y ex funcionarios por las consecuencias de las decisiones tomadas en su labor diaria.
3. Liberan de los fideicomisos a los bancos de desarrollo para su capitalización y permiten que se fondeen en el mercado de valores como un banco comercial.
4. Facultan al Banco de México (BdeM) y al Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB) a dar créditos o tener participación accionaria de las instituciones de crédito comerciales en caso de que éstas tengan una crisis de liquidez.
5. Coloca en la Ley de Instituciones de Crédito las normas dictadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) para las reglas de capitalización bajo Basilea III.
6. Eleva a rango de ley el Consejo de Estabilidad del Sistema Financiero para que sea permanente su función.
7. Se fortalecerá a la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de las Instituciones Financieras (Condusef) para que sus determinaciones en defensa de los usuarios de servicios financieros sean obligatorias para las instituciones crediticias.
8. Se propone crear un buró de instituciones financieras para que los clientes puedan comparar los servicios y los productos que ofrecen entre ellos.
9. Se propone crear un Buró de Crédito Universal, administrado por el gobierno federal, para fomentar la competencia en el sector.
10. Mejora los procesos para que la figura de crédito garantizado permita el cambio de banco con créditos hipotecarios o de similares características, para fomentar la competencia en el sector.



11. Modifica el código mercantil para que se cobren las garantías de crédito sin juicio y permite los embargos precautorios expeditos.

12. Elimina el número de pruebas para la solicitud de las garantías en el caso de un juicio mercantil.

13. Se fomenta que los juzgados de distrito se especialicen en materia mercantil con la posibilidad de distribuir las cargas de casos entre juzgados locales y penales.

14. Se propone que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) evalúe periódicamente a bancos, premiando con mayor acceso al financiamiento a aquellos que demuestren tener un mayor compromiso con el crédito a las familias y personas morales.

15. Se facilitan los procesos de concursos mercantiles para agilizar y eficientar los procesos de quiebra bancaria.

16. Se prohíbe que los bancos tengan ventas cruzadas en el mercado de valores para evitar conflictos de intereses en el sector y afectaciones a los clientes.

17. Se modifica la ley de agrupaciones financieras para que los gobiernos extranjeros puedan intervenir matrices de instituciones financieras con presencia en México.

18. Se prohíbe que los directivos de una institución financiera en México sean extranjeros si su controladora se encuentra intervenida por un gobierno extranjero.

19. Se permite que inversionistas extranjeros puedan tener 100% del control de aseguradoras y arrendadoras en México.

20. Se aprueba compartir información de instituciones financieras en México con gobiernos extranjeros en caso de una investigación de lavado de dinero o de evasión fiscal.



Fuente:
El Economista,
mayo 9, 2013.



Boletín

Novedades editoriales

Facultad de Contaduría y Administración

Publicaciones Empresariales
UNAM
FCA Publishing



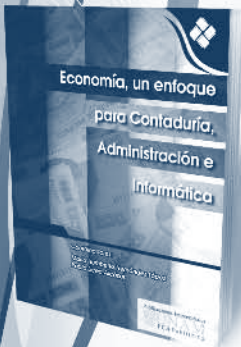
● Neuromarketing: una nueva forma de entender la mente del consumidor

Es una amplia selección de ejemplos de posibles aplicaciones del neuromarketing, a partir de recientes investigaciones y de un estudio pionero en México elaborado por los propios autores de la obra. El libro ofrece conocimientos de cómo esta disciplina se puede aplicar en el diseño de productos, en el cálculo de precios, en la selección de los canales de venta en el diseño de marcas y en la generación de materiales de comunicación. Se dirige al consumidor crítico, al administrador de empresas, al mercadólogo, al publicista y, específicamente, al investigador de la mercadotecnia.



● Casos de Investigación de Mercados

Contiene 39 casos prácticos preparados para reflejar situaciones en las cuales se ha hecho necesaria la realización de investigación de mercados. Cada caso es un problema real en una empresa real; han sido preparados para funcionar como un puente que traslada al estudiante de la abstracta teoría revisada en el aula, a la dinámica práctica del mundo real.



● Economía, un enfoque para Contaduría, Administración e Informática

El presente libro de Economía busca dirigirse con sencillez y claridad, pero sin perder rigor, a los alumnos de las carreras de Contaduría, Administración e Informática. Dado que se entiende que éstos no buscan ser expertos en Economía, de lo que se trata es de contribuir a su sólida formación con las bases necesarias para desarrollarse en un mundo laboral muy competitivo.



● Perfil de la Mipyme Industrial en México: Un estudio empírico

Este libro es producto de la inquietud por conocer la situación real de la MIPYME industrial en México, sector que ha recibido poca atención como objeto de investigación. La obra resulta de gran interés para académicos, investigadores, empresarios, funcionarios del sector público que tienen en sus manos la generación de políticas públicas que apoyen a este sector y a todos los interesados en el tema.

Informes:

Teléfonos 5616 1355 y 5616 7755

Adquiéralos en:

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

La generación desempleada¹

The Economist

Para reducir el desempleo juvenil habrá que reformar las restricciones al desarrollo como facilitar a los negocios pequeños la obtención de licencias y permisos, o aprobar proyectos de construcción o ampliar las horas de apertura de las tiendas.

“Los jóvenes no deben estar ociosos. Es muy malo para ellos”, dijo Margaret Thatcher en 1984. Tenía razón: la sociedad no puede hacer peores cosas para sus jóvenes que abandonarlos a su suerte. Aquellos que inician sus carreras en riesgo tienden a percibir sueldos más bajos y a sufrir periodos de desempleo más adelante en la vida porque pierden, en sus años de formación, la oportunidad de adquirir habilidades y confianza en sí mismos.

Sin embargo, hoy existen más jóvenes ociosos que nunca. Las cifras de la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) sugieren que 26 millones de personas de 15 a 26 años, en países desarrollados no están empleados ni estudian ni están en capacitación. El número de jóvenes sin trabajo se ha incrementado en 30% desde 2007.



¹ Fuente: The Economist, abril 27, 2013.

La Oficina Internacional de Trabajo (OIT) informa que hay 75 millones de jóvenes buscando trabajo a nivel global. Investigaciones del Banco Mundial (BM) señalan que unos 262 millones de jóvenes en mercados emergentes son económicamente inactivos. Según como se mida, el número de jóvenes sin trabajo en el mundo equivale casi a la población de los Estados Unidos de América (EUA): 311 millones.

En países desarrollados veintiséis millones de personas de 15 a 26 años no están empleados, ni estudian ni están en capacitación y el número de jóvenes sin trabajo se ha incrementado en 30% desde 2007.

Hay dos factores clave: *primero*, la larga recesión en Occidente ha reducido la demanda de mano de obra y es más fácil posponer la contratación de gente joven que despedir a empleados mayores. *Segundo*, el crecimiento demográfico en economías emergentes es más rápido en países con mercados de trabajo disfuncionales como India y Egipto.



El resultado es un “arco de desempleo”, que se extiende del sur de Europa, a través de África del norte y Oriente Medio, al sur de Asia, donde la recesión del mundo rico se encuentra con el terremoto juvenil del mundo pobre. La ira de los jóvenes desempleados ya ha estallado en las calles de Oriente Medio. Y el crimen violento –generalmente en disminución en el mundo rico– está aumentando en España, Italia y Portugal, países con altísimo desempleo.

El crecimiento ¿traerá más puestos de trabajo?

La forma más obvia de encarar este problema es reavivando el crecimiento. Pero eso es más fácil decirlo que cumplirlo en un mundo plagado de deuda y, de todas maneras es sólo una respuesta parcial. Los países con problemas más agudos (como España y Egipto) padecían de una tasa alta de desempleo aun cuando sus economías estaban creciendo. A lo largo de la recesión,

las empresas continúan quejándose de que no encuentran a la gente joven con las habilidades que requieren. Esto subraya la importancia de otras dos soluciones: reformar los mercados de trabajo y mejorar la educación. Estas son recetas conocidas pero necesitan adoptarse con un nuevo vigor y nuevas modalidades.

Con frecuencia, la desocupación entre los jóvenes es peor en países con mercados de trabajo rígidos. Monopolios, impuestos sobre la contratación, legislación rígida y costosa en despidos, salarios mínimos elevados: todo esto condena a la gente joven a la ociosidad. Sudáfrica tiene una de las tasas de desempleo más elevadas de África, en parte porque tiene sindicatos muy poderosos y legislación muy rígida sobre la contratación y el despido. Muchos países en el marco de la desocupación joven tienen salarios mínimos elevados y gravámenes sobre el empleo. India tiene alrededor de 200 leyes sobre el trabajo y la remuneración.

La desregulación de los mercados de trabajo es, por tanto, crucial para atacar el desempleo juvenil. Pero por sí sola no será suficiente. El Reino Unido tiene un mercado de trabajo flexible pero con alto desempleo joven. En países con un mejor manejo de esta problemática los gobiernos tienden a ser más activos en la búsqueda de trabajos para los desempleados. Alemania,

que ocupa el segundo lugar más bajo en desempleo juvenil en el mundo rico, durante los dos primeros años paga una parte del salario de los que llevan más años desocupados. Los países nórdicos ofrecen a sus jóvenes “planes personalizados” para que encuentren trabajo o capacitación. Pero estas políticas son muy caras para reproducirlas en Europa del sur, donde hay millones de desempleados, y mucho menos en los países emergentes. Un enfoque más económico sería reformar las restricciones al desarrollo como, por ejemplo, facilitar a los negocios pequeños la obtención de licencias y permisos, o acelerar la aprobación de proyectos de construcción o ampliar las horas de apertura de las tiendas.

El problema de los graduados

En toda la OECD las personas que abandonaron la escuela a la primera oportunidad tienen el doble de dificultad para encontrar trabajo que los que terminaron y poseen un grado universitario. Pero tampoco es necesariamente acertado concluir que los gobiernos deben seguir fomentando la política de incrementar el número de personas con grado universitario. Tanto en el Reino Unido como en EUA muchas personas con grados universitarios en humanidades tienen mucha dificultad para encontrar un trabajo decente. En países de África del norte los graduados universitarios tienen el doble de dificultad en encontrar trabajo que los no-graduados.

Lo que importa no es sólo el número de años de educación que tiene una persona sino el contenido de esa educación. Esto significa ampliar el estudio de ciencias y tecnología y cerrar la brecha entre el mundo de la educación y el mundo laboral; por ejemplo, subiendo el nivel de la educación vocacional y técnica y estrechando las relaciones entre escuelas y empresas.

Desde hace tiempo existe en Alemania un eficiente sistema de educación vocacional y aprendices en muchas disciplinas. Otros países lo han copiado: Corea del sur ha introducido escuelas “Meister”. Singapur ha fomentado las universidades técnicas, y el Reino Unido ha ampliado el sistema de aprendices y trata de mejorar la educación tecnológica.

Cerrar la brecha también exigirá un cambio de actitud por parte del sector negocios. Algunas empresas –desde IBM y Rolls-Royce hasta McDonald’s y Premier Inn– están renovando sus programas de entrenamiento pero el miedo a que sean pirateados los desanima y los detiene para invertir más en los jóvenes.



Sin embargo, hay formas de darle la vuelta al asunto: grupos de patrones pueden, por ejemplo, cooperar con universidades para diseñar cursos de capacitación. La tecnología también está reduciendo rápidamente el costo de los programas de entrenamiento; los programas diseñados en torno a juegos pueden proporcionar a los jóvenes alguna experiencia virtual, y los cursos en línea pueden ser un buen complemento académico para los jóvenes aprendices que se entrenan en el trabajo.

El problema de la juventud desocupada ha ido empeorando desde hace varios años. Pero al fin parece haber una luz esperanzadora. Los gobiernos están ocupándose de cerrar la brecha entre la educación y el mercado de trabajo. Las empresas están empezando a asumir la responsabilidad de invertir en los jóvenes, y la tecnología está ayudando a democratizar la educación y la capacitación. El mundo tiene una verdadera oportunidad de introducir una revolución en el campo de la educación y capacitación que sea digna de la magnitud del problema.

The Economist



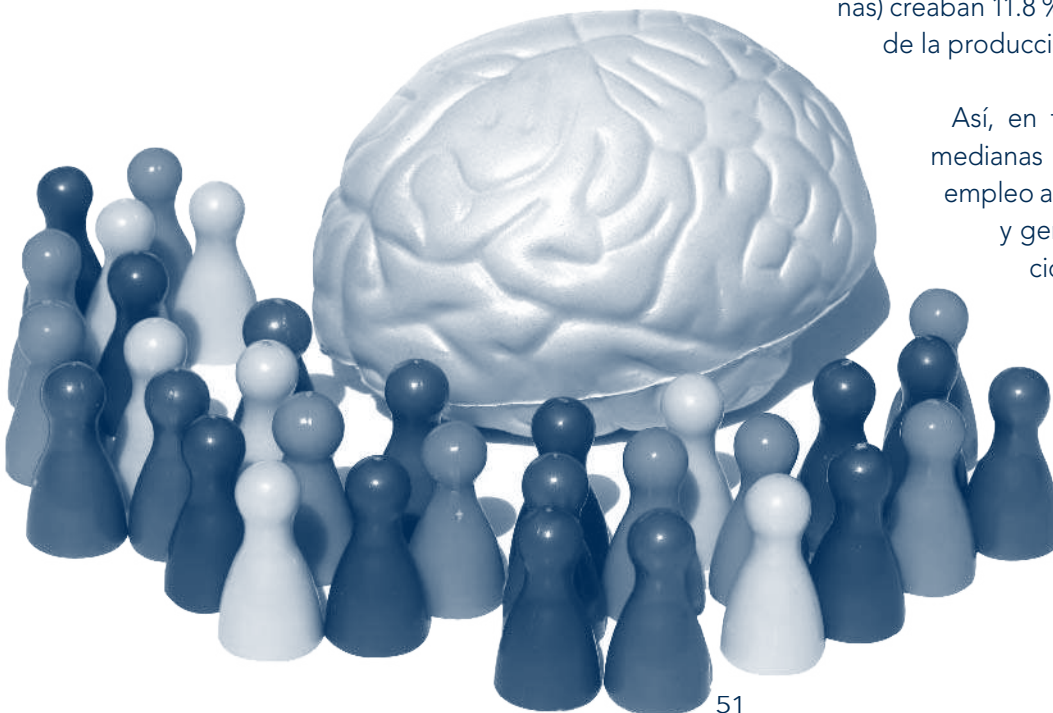
La **inteligencia** competitiva en las **pyme**

Martín Javier Garza Flores
y Jesús Lozano Páez

La inteligencia competitiva implica el uso de fuentes públicas para desarrollar datos sobre la competencia, competidores y el ambiente de mercado; luego los transforma, convirtiéndolos en información manejable; entonces, la inteligencia competitiva es la comprensión del medio ambiente.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en su censo del 2008 la empresa de tamaño micro (de 1 a 10 personas) generaba 40.4 % del empleo y 6.9 % de la producción bruta total; las empresas pequeñas (de 11 a 50 personas) ocupaban 12.6 % del personal total y generaban 6.4 % de la producción bruta total; y las empresas medianas (de 50 a 250 personas) creaban 11.8 % del empleo total y el 12.8 % de la producción bruta total.

Así, en total las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) daban empleo a 64.8% del personal ocupado y generaban 26.1% de la producción bruta total. Los números por sí mismos denotan la importancia de este grupo de empresas. Sin embargo, aún existen muchos resabios del pasado que inhiben el progreso, desarrollo y fortalecimiento de este sector.



Lo primero es tener clara su importancia como generadora de empleos y el papel que desempeña el emprendedor y/o empresario. Hay que convertir esta actividad tan noble en parte del sueño mexicano (empresa, casa y coche); porque mientras se persista en iniciar esta actividad como una segunda opción no se logrará tener ese comportamiento tan sólido y estable que dan estas empresas a los países desarrollados. En EUA estas empresas generan más de la mitad del Producto Interno Bruto (PIB) no agropecuario; representan 97.3% de los exportadores identificados; han generado 64% de los nuevos empleos de los últimos 15 años, según datos de la oficina de pequeños negocios de ese país.

Se mencionan muchas causas de la falta de desarrollo del sector de las pequeñas y medianas empresas (pyme), entre otras, las que refiere
Moreno

(2009) como las crisis, que son causa de que 10% de las empresas que no llegan a los dos años de vida por la falta de asesoría y profesionalización; la falta de acceso a los financiamientos; la falta de conocimiento del negocio; costos de financiamiento alto; la falta de vinculación con otros sectores.

En la medida en que más practiquen el desarrollo de la inteligencia competitiva y de la planeación observarán que se vuelven expertos y precisos en sus actividades gerenciales.

En la cultura del empresario mexicano que cae en la clasificación de pyme no se tiene por costumbre llevar a cabo un proceso de recopilación de información que fundamente el negocio que piensa emprender y/o está emprendiendo. Por lo general, se dejan llevar por sus intuicio-

nes y posteriormente resuelven los problemas no previstos. Quizá esta sea una de las principales causas de fracaso de sus emprendimientos, por lo que –de acuerdo con la Secretaría de Economía (SE)– el promedio de vida para 80% de las pyme es apenas de dos años.

La “muerte” de estas empresas a tan temprana edad, en mucho se debe a la falta de información sobre su mercado, su ambiente y a la falta de esa experiencia empresarial heredada de emprendedores que los hayan antecedido en el negocio. Sin embargo, esa carencia se puede sustituir a través de organismos que las provean de información para que logren el éxito en la actividad en que desean participar.

Debe tenerse como parte de la cultura emprendedora la consecución de información relevante para el éxito de su emprendimiento y de su empresa en marcha, lo que también incidiría en la estructura económica del país, que recibiría un impulso muy fuerte a través del fortalecimiento de este sector.

Ante esta situación, el conocimiento del medio ambiente se plantea como uno de los principales requisitos para el éxito de los negocios. Como dice Zun Tzu: “Aquel que conoce su medio ambiente tiene el 50 por ciento de la batalla ganada” Y como mencionó Bayo (2008): “Para ser empresario no sólo basta con dar una educación, también se requieren disciplina y la habilidad para allegarse de información clara, precisa y oportuna sobre el negocio, producto y medio ambiente en general”.



Luis Esnal (2009) dice que “el uso de técnicas de inteligencia competitiva es un arma de uso aún incipiente en la región; investigar legalmente a los competidores puede dar a tu firma un arma para afrontar la competencia”.

Pero, ¿qué es la inteligencia competitiva?¹ Para *Bloomberg Business Week* la inteligencia competitiva implica el uso de fuentes públicas para desarrollar datos sobre la competencia, competidores y el ambiente de mercado; luego la transforma, convirtiéndola en información manejable. Entonces, la inteligencia competitiva es la comprensión superior del medio ambiente. Por tanto, aquel que posea una inteligencia competitiva tendrá una mejor comprensión propia y de su entorno que los demás, adquiriendo de esta manera una ventaja sobre sus competidores para definir sus estrategias de mercado.

Pero, ¿qué pasa con la práctica de la inteligencia competitiva en América Latina? Según Esnal (2009), “mientras en Europa y EUA la inteligencia competitiva ya ocupa un buen porcentaje de los presupuestos de las compañías, junto con la consultoría o los programas de gestión, en América Latina, en muchos ámbitos, todavía se ve esta práctica como algo cercano al espionaje corporativo”. Esta percepción debe cambiar, pues la inteligencia competitiva no es espionaje ilegal, sino la búsqueda e interpretación de la información necesaria para tenerla como base para un desempeño superior a la competencia.

La inteligencia competitiva proporciona las bases para tener los pies en la tierra y establecer una visión

de la empresa; es el GPS (*Global Positioning System*) de la administración. De aquí, el empresario sabrá lo que debe contener su producto o servicio, la tecnología que se requiere para alcanzarla, quiénes pueden proveerlo de esos recursos que le permitan posicionarlo en una ubicación ventajosa en todos los senti-

La “muerte” de las pyme a tan temprana edad, en mucho se debe a la falta de información sobre su mercado, su ambiente y a la falta de esa experiencia empresarial heredada de emprendedores que los hayan antecedido en el negocio.

dos. Es esta práctica una de las actitudes que se debe promover como base para el desarrollo de la competitividad y el éxito. Tal como se indica en la *Guía para el emprendedor* escrita por el EMPRETEC del Programa de Emprendedores de Naciones Unidas.

Una empresa que está bien informada sobre sí misma y su entorno, estará en posibilidades de definir mucho mejor

una estrategia más exitosa que no sólo asegure su supervivencia, sino eleve sus niveles de competitividad llevándola a una existencia que no sólo se mida en años, sino en generaciones tal como la empresa japonesa Kongo Gumi que duró catorce siglos (Hutchenson, 2007). Y como parte de esta herencia de experiencia empresarial, debe venir junto a ese bagaje la inteligencia competitiva, la cual

le servirá a las siguientes generaciones de empresarios como un sentido más de percepción de su medio ambiente, incrementando sus habilidades sensoriales como empresario que crece, se desarrolla y evoluciona en un ambiente que percibe con claridad, conoce y utiliza a su favor.

La formación de una inteligencia competitiva es el primer paso para el desarrollo del proceso de planeación. O también puede ser parte de un proceso de retroalimentación, como lo indica la Figura 1.



¹ Si separamos las dos palabras y se ve primero la definición de inteligencia, según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, se define como la capacidad de entender o comprender y la palabra competitiva es la rivalidad de quienes disputan una misma cosa o la pretenden.

Figura 1
Proceso de retroalimentación



En la medida que se va fortaleciendo la calidad de la información se puede ir modificando la planeación de la empresa. ¿A qué se debe esto? La respuesta a esta pregunta y al significado de la representación del ciclo de retroalimentación entre planeación estratégica e inteligencia competitiva es que al desarrollar las dos actividades se cambia la percepción del medio ambiente y también de la empresa en sí. Los responsables o quienes participan en la planeación de la empresa tienen la libertad de modificar sus planes en la medida que profundizan y desarrollan habilidades de formación de inteligencia competitiva y de planeación.

Dice el refrán, "no hay peor ciego que el que no quiere ver". Definitivamente no todos los emprendedores tienen la misma predisposición para llevar o desarrollar un proceso de inteligencia competitiva. Sin embargo, es importante persuadir y convencer a los emprendedores de que la información de su contexto y de sí mismos es fundamental para el proceso de planeación y de toma de decisiones. En la medida en que más practiquen el desarrollo de la inteligencia competitiva y de la planeación observarán que se vuelven expertos y precisos en sus actividades gerenciales.

Se pudiera pensar que la premisa de la planeación es el desarrollo de una inteligencia competitiva. Aquí se propone que el desarrollo de ambas es cíclico o se retroalimentan, en donde una fortalece a la otra, y según se desarrolla cada una crecen las necesidades de la otra hasta llegar al punto en que se obtiene información valiosa para tomar decisiones en la empresa. En este punto es donde interviene la experiencia administrativa y de necesidades de información para alimentar el proceso.

Lo anterior no significa que ya no se va a desarrollar la inteligencia competitiva y de planeación, sólo mostrará la dinámica del medio ambiente como parte del proceso de inteligencia competitiva e indicará la frecuencia y dinámica del ciclo inteligencia competitiva-planeación. El éxito de las empresas estará determinado por la calidad de la información con que cuentan. No se podrán desarrollar estrategias exitosas sin un eficiente proceso de inteligencia competitiva que nos retroalimente permanentemente con información de calidad para tomar decisiones que garanticen la rentabilidad y, en consecuencia, el éxito de la empresa.

Referencias

- Bloomberg Businessweek, Competitive Intelligence en <<http://bx.businessweek.com/competitive-intelligence/>>.
- Reyes Heróles, Regina. Op.cit. Bayo, Angélica. <<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2008/09/23/las-7-actividades-emprendedoras>>.
- Esnaol, Luis. Inteligencia de mercado en Latinoamérica. <<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/04/06/inteligencia-de-mercado-en-latinoamerica>>.
- Olan Hutchenson, James. The End of a 1,400-Year-Old Business. <http://www.businessweek.com/smallbiz/content/apr2007/sb20070416_589621.htm?chan=rss_topStories_ssi_5>.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Programa Empretec Guía para el Emprendedor <http://www.unctadxi.org/Sections/DITE/empretec/docs/UNEG_SPA.pdf>.
- U.S. Small Business Administration en <<http://www.sba.gov/advocacy/7495/8420>>.
- INEGI, (2009). Las empresas en los Estados Unidos Mexicanos: Censos Económicos 2009, México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/empresas/Mono_Empresas_EUM.pdf>.

Mtro. Martín Javier Garza Flores
Facultad de Administración Fiscal y Financiera
Universidad Autónoma de Coahuila
talangamx@yahoo.com.mx

Mtro. Jesús Lozano Páez
Facultad de Administración Fiscal y Financiera
Universidad Autónoma de Coahuila
j_lozano_paez@hotmail.com



Producción de cárnicos: una alternativa para la avicultura

Fernando Paz Sánchez

En 2011 la producción total de cárnicos en el país ascendió a cerca de seis millones de toneladas y el consumo de carne significó 98% del total, correspondiendo 56% a la carne de pollo, 22% a la carne de res y 20% a la carne de cerdo.

En los últimos años del primer decenio del siglo XXI confluyeron la crisis financiera y económica, la energética y la alimentaria, procesos vinculados muy estrechamente con las deficiencias del modelo capitalista neoliberal, adoptado por la mayoría de los países del mundo desde la crisis de 1973.

La crisis financiera de 2007 se propagó por diversos países y afectó la dinámica de la economía mundial en un medio ambiente cuya expresión más significativa es el cambio climático, cambio que ha

dado lugar a severas repercusiones en el ámbito de la producción, distribución y consumo de alimentos.

A fines de los años noventa del siglo pasado se acuñó la expresión "revolución ganadera" para englobar las grandes transformaciones que se dieron en esta actividad. Por el lado de la demanda de productos cárnicos jugaron un papel importante el aumento de la población urbana



A fines de los años noventa del siglo pasado se acuñó la expresión “revolución ganadera” para englobar las grandes transformaciones que se dieron en esta actividad.

y el crecimiento del ingreso de la población citadina. Por el lado de la oferta, el avance científico y tecnológico en genética, alimentación y manejo de animales, junto con mejoras en los sistemas de aprovechamiento y manejo de los productos y subproductos ganaderos, así como la revolución operada en los transportes, crearon condiciones para un avance notable de la producción pecuaria.

En efecto, la producción de aves, porcinos y de leche tuvo un crecimiento más acelerado que la de bovinos y pequeños rumiantes. Según datos de la Organización Mundial de la Alimentación y la Agricultura (FAO), la ganadería aporta 40% del total del producto del sector agropecuario a nivel mundial y contribuye a la seguridad alimentaria de mil millones de personas en el mundo.

En México, la ganadería es una actividad poco diversificada toda vez que predomina, en alta proporción, la producción avícola, bovina y porcina. El cuidado y manejo de otras especies, como la ovina y caprina, es marginal y sólo tiene importancia regional en algunas entidades del país. Por su parte, la demanda también se inclina por el consumo de carne de pollo, res y cerdo.



Si bien la demanda nacional se satisface principalmente con la producción interna, en años recientes, sobre todo a partir de la vigencia del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), han cobrado relevancia las importaciones de cárnicos precisamente provenientes de Estados Unidos de América (EUA) y Canadá. Según la Confederación Nacional de Organizaciones

Ganaderas, en 2011 dichas importaciones significaron 42% del consumo de carne de cerdo, 22% del consumo de carne de res y 20% del consumo de carne de aves. Todo lo cual acusa cierto grado de dependencia alimentaria.

En ese mismo año, la producción total de cárnicos en el país ascendió a cerca de seis millones de toneladas, y el consumo de las tres especies significó 98% del total, correspondiendo 56% a la carne de pollo, 22% a la carne de res y 20% a la carne de cerdo.

Cabe agregar que la producción nacional en 2011 alcanzó un total de 4.6 millones de toneladas, y su distribución por especies fue como sigue: 58% carne de ave, 24% carne de res y 16% carne de cerdo. Sólo 2% de la producción corresponde a la carne de ganado ovino y caprino.¹

Si bien el proceso productivo es diferente en cada una de las tres especies de cárnicos que se examinan y son diferentes los productores que participan, existen similitudes en la fase de engorda, la que se realiza preferentemente con los animales confinados en corrales o naves y empleando cereales y oleaginosas en la preparación de las dietas.

¹ Las cifras de producción y consumo provienen de la Confederación Nacional de Organizaciones Ganaderas.

El modelo de desarrollo de la actividad pecuaria requiere, por tanto, de instalaciones especiales y la concentración de capitales, lo que ha favorecido la proliferación de grandes empresas finalizadoras y su integración hacia los mercados, desplazando, por consiguiente, a un número muy considerable de pequeñas y medianas empresas.

La actividad pecuaria también ha sufrido el impacto del aumento de los precios de granos en el mercado internacional, ya que México requiere de la importación de maíz y de sorgo para la engorda del ganado. Los grandes productores han enfrentado este problema incrementando el precio de sus productos, lo que ha venido a lesionar la economía familiar.

Avicultura y producción de carne de pollo

La avicultura es una de las actividades con mayor tradición en nuestro país. Durante varios siglos ha sido práctica de traspatio e inclusive en los centros urbanos de importancia todavía existen gallineros donde se cuidan aves para satisfacer el consumo familiar.

El aumento en los precios de otros productos cárnicos favoreció el crecimiento de la producción de pollo, y los avances en genética y en cuidado de las aves propiciaron el desarrollo de la avicultura moderna en grandes instalaciones, desplazando del mercado a la avicultura familiar y después a las pequeñas y medianas empresas.

“El modelo tecnológico adoptado por las grandes empresas avícolas generó las condiciones para que la producción adquiriera características prácticamente fabriles, con un alto grado de automatización, generando a su vez productos estandarizados. Con ello se acortó el periodo de rotación de capital, el cual



Las grandes empresas realizan el proceso de producción de manera integral, esto es, elaboran el alimento para las aves, realizan las fases de crecimiento, engorda y sacrificio; además, procesan, empaacan y distribuyen la carne que se vende en diferentes presentaciones.

se desarrolla en un lapso muy corto: de seis a ocho semanas, tiempo en que dura el crecimiento y la engorda, lo cual favorece una rápida recuperación de los recursos invertidos”:²

Los rápidos incrementos del consumo y de la producción de carne de pollo favorecieron la concentración de la producción en las grandes empresas y el desplazamiento de los pequeños productores, sobre todo a partir de la crisis de diciembre de 1994. En efecto, muchos de ellos y no pocos de los medianos productores aceptaron trabajar en aparcería con las grandes firmas para permanecer en el mercado.

Los datos de los censos avícolas de 1991 y 2007 muestran crudamente la magnitud del problema: mientras en 1991 operaban 3.4 millones de unidades de producción avícola, en 2007 sólo subsistían 2.5 millones. Esto es, en ese lapso se perdieron 900 mil pequeñas y medianas empresas dedicadas a la avicultura.

² Cavallotti V., Beatriz A. (2013). “Impacto de la crisis alimentaria en la ganadería de carne” en Rubio, Blanca (Coord.), *La crisis alimentaria mundial. Impacto sobre el campo mexicano*. México. Universidad Nacional Autónoma de México/Instituto de Investigaciones Sociales y Miguel Ángel Porrúa, p. 232.

El grado de concentración de la producción de carne de pollo en un número muy reducido de empresas puede apreciarse en lo siguiente: “[...] en la segunda mitad de los años noventa se registró que dos grandes firmas participaron con 33 por ciento de la producción de pollo que se comercializó en el mercado, 27 medianas con 40 por ciento, 181 pequeñas con 27 por ciento. Hoy, tres grandes empresas participan con 59 por ciento, 29 medianas con 37 y 150 pequeñas con 4 por ciento de la producción nacional. Las empresas que dominan el mercado son Bachoco (de capital nacional) con 37 por ciento de la producción; Pilgrim’s Pride con una participación de 12 por ciento y Tyson, con 11 por ciento (UNA, 2010), estas últimas de capital extranjero”.³

La producción avícola se concentra en seis entidades federativas: Jalisco, Guanajuato, Veracruz, Puebla, Durango y Querétaro. En ellas radica 52% del total de aves y 50% del total de naves existentes en el país. Sin embargo, la producción de carne de pollo acusa ligeras variaciones geográficas. En efecto, en este caso los productores más importantes son Jalisco, Veracruz, Durango, Querétaro, Aguascalientes y Guanajuato, que en conjunto participan con 53% de la producción nacional.

Las grandes empresas realizan el proceso de producción de manera integral, esto es, elaboran el ali-

mento para las aves, realizan las fases de crecimiento, engorda y sacrificio; además, procesan, empaican y distribuyen la carne que se vende en diferentes presentaciones. Su grado de integración les permitió superar la crisis alimentaria, ya que pudieron elevar el precio de los productos finales y también reducir el ciclo de crecimiento llevando un producto de menor peso al mercado.

El costo de los granos representa 65% del costo total de alimentación y significa 40% del costo de producción. Con la crisis agrícola de 2006-2008 los precios internacionales de los granos se elevaron fuertemente y esto repercutió en un incremento de 42% en los costos de alimentación de las aves.

La avicultura consume poco más de 50% de la producción de alimentos balanceados, dentro de la cual los granos son una parte muy importante. En 2010, la avicultura consumió más de nueve millones de toneladas de cereales, principalmente maíz y sorgo.

Los aumentos en el precio del producto final han tenido como consecuencia una reducción relativa en el número de consumidores de la carne de pollo. En efecto, en el año 2000 67% de las familias encuestadas en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares manifestó comprar carne de pollo. En el año 2008 la población que declaró consumir carne de pollo había descendido a 64%.

México es el quinto importador neto de carne de pollo. La mayor parte de la carne importada proviene de EUA, en una menor proporción de Sudamérica y marginalmente de la Unión Europea.



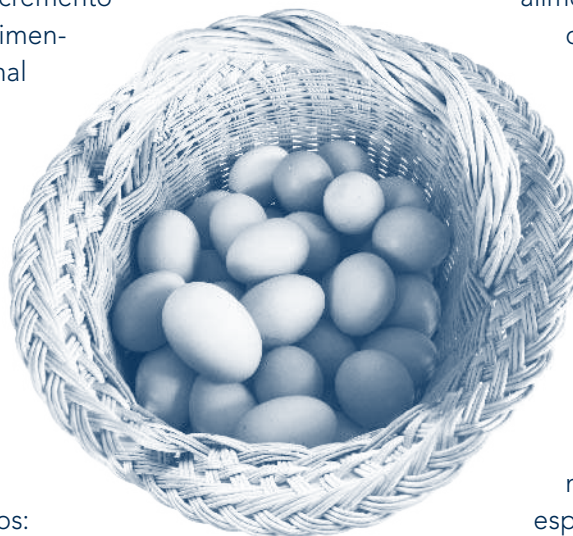
³ Cavallotti, ob. cit., p. 233.

Ahora bien, pese al incremento importante que ha experimentado la producción nacional de carne de pollo, el volumen de las importaciones ha crecido también de manera significativa y se aproxima a las 677 mil toneladas en 2010, según la Confederación Nacional de Organizaciones Ganaderas. Las importaciones “[...] se dividen básicamente en dos rubros: la de carne de ave en diferentes presentaciones, que constituye alrededor de 60 por ciento del total, y la de pastas de aves, que representa el 40 por ciento restante. En el plano mundial, México es el quinto importador neto de carne de pollo. La mayor parte de la carne importada proviene de EUA, en una menor proporción de Sudamérica y marginalmente de la Unión Europea. (UNA, 2010)”⁴

Entre las actividades recomendables para luchar contra la desnutrición de la población rural la avicultura de traspatio ocupa un lugar preferente, puesto que se conocen las prácticas de cuidado y manejo de los animales y no se requiere la inversión de grandes cantidades de dinero para impulsarla.

La promoción de la avicultura de traspatio debe orientarse como una actividad complementaria de las tareas orientadas al autoconsumo familiar.

En suma: Aparentemente las actividades pecuarias no resintieron en sus niveles de crecimiento la crisis



La avicultura consume poco más del 50% de la producción de alimentos balanceados dentro de la cual los granos son una parte muy importante. En 2010, la avicultura consumió más de nueve millones de toneladas de cereales, principalmente maíz y sorgo.

alimentaria de 2006-2008. Sin embargo, cientos de miles de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción de pollo de engorda en México debieron abandonar el proceso productivo, y ello impulsó una mayor concentración de la actividad en un número reducido de grandes empresas.

No ha disminuido el consumo de carne de pollo a nivel nacional, pero sí se ha limitado y abatido especialmente entre los grupos de la población de menores ingresos.

Preocupa el aumento que se observa en el volumen de importaciones de carne y pastas de pollo, lo cual afecta negativamente la seguridad alimentaria del país.

La producción avícola debe promoverse a nivel de traspatio en el medio rural, como se muestra en el exitoso caso de las mujeres mazahuas de Blanki Oñatl.⁵

⁵ Jerez Morales, Claudia Marcela. “Blanki Oñatl: éxito mazahua en el emprendimiento social”, *Emprendedores*, núm. 141, mayo-junio 2013.

⁴ Cavallotti, ob. cit., pp. 235 y 236.

Fernando Paz Sánchez
División de Investigación
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
fpaz@fca.unam.mx





Sociedad Anónima Promotora de Inversión

Josué Israel Rosales Soto¹

A mi madre Rosa Catalina Rosales Soto (1948-2012).

La SAPI es una sociedad mercantil mexicana, constituida como sociedad anónima bajo la LGSM, que voluntariamente decide someterse al régimen legal bursátil establecido en la LMV, siempre seguida de las palabras “Promotora de Inversión” o de su abreviatura “P.I.”.

Nuevamente expongo un tema reciente en el ámbito jurídico, interesante en el mundo de las Pequeñas y Medianas Empresas (pyme), y que le permitirá tomar decisiones en lo concerniente a la relación de negocios con sus socios; se trata de las Sociedades Anónimas Promotoras de Inversión (SAPI).

En mi contribución anterior² señalé que nuestra legislación, a través de la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), reconoce únicamente los siguientes tipos de sociedades mercantiles: Sociedad en Nombre Colectivo, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad en Comandita por Acciones, Sociedad Cooperativa y Sociedad Anónima.

¹ Agradezco la valiosa aportación del Mtro. Rogelio Isaac Ramírez Nava para la elaboración de este artículo, así como el invaluable amor, cariño y apoyo de Coty H., Lucina R., Diego I., Alejandro I., Brenda R., Bety R., Bety H. y Verónica B., quienes me impulsaron a seguir escribiendo.

² “El contrato de asociación en participación para alcanzar metas comunes” en el número 137 de la revista **Emprendedores**, correspondiente al bimestre septiembre-octubre de 2012.



Entonces se preguntará, ¿de dónde viene la SAPI, si la LGSM no la menciona? Pues bien, dicha sociedad fue creada a partir de la Ley del Mercado de Valores (LMV), publicada en diciembre de 2005 y entró en vigencia el 28 de junio de 2006, añadiéndose a esta listas además la Sociedad Anónima Bursátil y la Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil. En estricto sentido, las tres derivan de la sociedad anónima, por lo que se les reconoce implícitamente su carácter de sociedades mercantiles y bursátiles, las cuales –según la ley– propiciarán el acceso de la pyme al mercado de valores, como una fuente de financiamiento alternativa al crédito bancario, que muchas veces se les niega a éstas.

En este orden de ideas, podemos definir a la sociedad mercantil como una agrupación de personas físicas o morales, con personalidad jurídica propia, por virtud de la cual se obligan a combinar sus recursos o esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter económico y que constituye una especulación mercantil, es decir, busca obtener un lucro o una ganancia.

La diferencia con las sociedades civiles estriba justamente, en los actos realizados (actos de comercio) y los sujetos que los realizan (comerciantes). Por ejemplo, si yo me uno a un amigo y un primo para vender libros en algún local, estamos creando una sociedad mercantil, porque somos un grupo de personas que al combinar nuestros recursos y/o esfuerzos obtenemos un bien común, que en este caso son las ganancias por la venta de los libros.

Una sociedad anónima es la que existe bajo una denominación social y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.



Asimismo, la LGSM señala que una sociedad anónima es la que existe bajo una denominación social y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. La denominación se formará libremente, pero será distinta de la de cualquiera otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras “Sociedad Anónima” o de su abreviatura “S.A.”. Por ejemplo, “Muebles Campiranos, S.A.”.

A mayor abundamiento, entre otros requisitos para constituir una sociedad anónima se pide que haya dos socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos, teniendo además un capital social mínimo de cincuenta mil pesos. Por ejemplo: “Muebles Campiranos S.A.”, conformado por Josué Rosales con 49 acciones de \$1,000 cada una y Mauricio Juárez con 1 acción de \$1,000 cada una, cumpliendo de esta forma con la ley.

En este contexto, surgen en el año 2006 las Sociedades Anónimas Bursátil, Promotora de Inversión y Promotora de Inversión Bursátil, teniendo como base a la sociedad anónima, y por ende, ajustándose todas ellas a las disposiciones de esta última, aunque con algunas excepciones como expongo a continuación.

La Sociedad Anónima Bursátil (SAB) es una sociedad anónima que cotiza sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), y a la cual se la ha incorporado en su denominación social el término “bursátil”, para distinguirla de aquellas que no cotizan sus acciones en la bolsa. Muchas empresas mexicanas a partir del año 2006 adoptaron esta modalidad y ahora es común verlas. Por ejemplo: El Palacio de Hierro S.A.B., Teléfonos de México S.A.B., entre otras.

Para constituir una sociedad anónima se pide que haya dos socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos, teniendo además un capital social mínimo de cincuenta mil pesos.

Por otra parte, la SAPI es una sociedad mercantil mexicana, constituida como sociedad anónima bajo la LGSM, que voluntariamente decide someterse al régimen legal bursátil establecido en la Ley del Mercado de Valores, siempre seguida de las palabras "Promotora de Inversión" o de su abreviatura "P.I.". Por ejemplo, "Muebles Campiranos, S.A.P.I.". Desde el punto de vista fiscal, la SAPI está sujeta a los mismos impuestos y cargas que una sociedad anónima tradicional.

La SAPI no requiere registrar sus acciones (o los valores que las representen) en el Registro Nacional de Valores de la Bolsa Mexicana para su compra y venta entre los accionistas, pues en términos generales es una empresa privada, a menos de que pretenda llevar a cabo una oferta pública, caso en el cual deberá transformarse entonces en una Sociedad

Anónima Promotora de Inversión Bursátil (SAPIB), de la cual hablaremos en otra ocasión.

Del mismo modo, la SAPI no es objeto de supervisión por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNVB) y no requiere revelar información alguna, salvo que medie resolución judicial. Es decir, la SAPI está exenta por la propia Ley del Mercado de Valores de ciertas obligaciones que la LGSM impone a la propia sociedad y a sus accionistas, lo que limita a éstos en ciertas condiciones de negocios de nuestro país.

Uno de los más grandes beneficios que contempla la SAPI tiene que ver con los accionistas minoritarios de una sociedad anónima quienes, en términos generales, siempre son relegados de las decisiones de la empresa, ante su inferioridad de acciones frente a los mayoristas, los que ni siquiera los toman en cuenta.

Sin embargo, con la SAPI dicha circunstancia cambia a favor de esos accionistas minoritarios. El Cuadro 1 muestra los derechos que tienen los accionistas dentro de una S.A. tradicional y los correspondientes dentro de una SAPI:

Cuadro 1
Los derechos que tienen los accionistas dentro de una S.A. tradicional y los correspondientes dentro de una SAPI

SA	SAPI
Consejeros: 25% del capital social nombrará cuando menos un consejero (LGSM Art. 144).	Consejeros: 10% de las acciones con derecho a voto, incluso limitado o restringido, pueden designar o revocar en asamblea de accionistas a un miembro del Consejo de Administración (LMV Art. 16 fracción I).
Comisarios: 25% del capital social nombrará cuando menos un Comisario, quien se encarga de vigilar la actuación del Administrador o Consejo de Administración (LGSM Art. 171).	Comisarios: 10% de las acciones con derecho a voto, incluso limitado o restringido, o sin derecho a voto, pueden nombrar a un Comisario (LMV Art. 16 fracción II).
Convocar Asambleas: 33% del capital social podrá pedir por escrito, en cualquier tiempo, al Administrador o Consejo de Administración o a los Comisarios, la convocatoria de una Asamblea General de Accionistas, para tratar los asuntos que indiquen en su petición. Podrá pedir se aplace, para dentro de tres días y sin necesidad de nueva convocatoria, la votación de cualquier asunto respecto del cual no se consideren suficientemente informados. Este derecho no podrá ejercitarse sino una sola vez para el mismo asunto (LGSM Arts. 184 y 199).	Convocar Asambleas: 10% del capital social podrá solicitar al Presidente del Consejo de Administración o, en su caso, a cualquiera de los Comisarios, respecto de los asuntos sobre los cuales tengan derecho de voto, se convoque en cualquier momento a una Asamblea General de Accionistas, o bien, se aplace por una sola vez la votación de cualquier asunto respecto del cual no se consideren suficientemente informados, para dentro de tres días naturales y sin necesidad de nueva convocatoria (LMV Art. 16 fracción III).

<p>Acción de Responsabilidad Civil:</p> <p>33% del capital social podrá ejercitar directamente la acción de responsabilidad civil contra los administradores y comisarios, lo cual se traduce en el pago de daños y perjuicios (LGSM Arts. 163 y 171).</p>	<p>Acción de Responsabilidad Civil:</p> <p>15% de las acciones con derecho a voto, incluso limitado o restringido, o sin derecho a voto, podrán ejercer la acción de responsabilidad civil contra los administradores y comisarios, en su caso, en beneficio de la sociedad, sin necesidad de resolución de asamblea de accionistas (LMV Art. 16 fracción IV).</p>
<p>Oposición Judicial a Resoluciones:</p> <p>33% del capital social podrá oponerse judicialmente a las resoluciones de las Asambleas Generales de Accionistas (LGSM Art. 201).</p>	<p>Oposición Judicial a Resoluciones:</p> <p>20% del capital social podrá oponerse judicialmente a las resoluciones de las Asambleas de Accionistas en las que se tenga derecho a voto (LMV Art. 16 fracción V).</p>

Fuente: Epigmenio Álvarez García en: <<http://epigmenioalvarez.blogspot.mx/2011/01/ventajas-de-las-sociedades-anonimas.html?m=1#/2011/01/ventajas-de-las-sociedades-anonimas.html>>.

la SAPI está exenta por la propia Ley del Mercado de Valores de ciertas obligaciones que la LGSM impone a la propia sociedad y a sus accionistas, lo que limita a éstos en ciertas condiciones de negocios de nuestro país.

Para comprender mejor lo anterior, veamos el siguiente ejemplo. El autor y un grupo de amigos formamos parte de la empresa "Muebles Campiranos, SAPI", pero nuestras acciones en conjunto apenas constituyen el 10% del capital social. Por otra parte, el socio fundador y su hermano detentan el 90% restante de las acciones, lo que conlleva a que ellos designen a los miembros del consejo de administración, al comisario e incluso pueden dejar de convocar a asambleas de accionistas como lo dispone la ley.



En el contexto de una sociedad anónima tradicional, sus decisiones son prácticamente inapelables por su mayoría accionaria; sin embargo, al pertenecer todos nosotros a una SAPI tales decisiones sí son discutibles, teniendo derecho a nombrar a cuando menos un miembro del consejo de administración, un comisario, y a solicitar la convocatoria a asamblea de accionistas; y, mejor aún, si logramos adquirir 20%

de las acciones que representan el capital social, también podríamos oponernos judicialmente a sus resoluciones, además de exigir, dado el caso, el pago de daños y perjuicios por negligencia en el manejo de la empresa.

Otra importante excepción de la SAPI frente a la SA tradicional consiste en la adquisición de acciones propias. Bajo la LGSM las sociedades anónimas tradicionales no pueden adquirir sus propias acciones, salvo por adjudicación judicial. Sin embargo, la LMV señala que la SAPI sí podrá adquirir sus propias acciones: (i) con cargo a su capital contable, en cuyo caso la sociedad podrá mantener dichas acciones; (ii) con cargo a su capital social, en cuyo caso las acciones adquiridas deberán ser canceladas o convertirse en acciones de tesorería.

Este aspecto cobra relevancia tratándose del financiamiento de la empresa, ya que, como se

Nuestra legislación reconoce seis tipos de sociedades mercantiles: Sociedad en Nombre Colectivo, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad en Comandita por Acciones, Sociedad Cooperativa y Sociedad Anónima.

señaló anteriormente, puede propiciar el acceso de la pyme al mercado de valores, como una fuente de financiamiento alternativa al crédito bancario, que muchas veces le es negado a ésta.

Finalmente, la última diferencia entre la SA tradicional y la SAPI consiste en los acuerdos entre los propios accionistas. Conforme a la LGSM, cualquier acuerdo que limite los derechos de los accionistas para votar libremente sus acciones es nulo y carece de validez legal; es decir, si los accionistas se ponen de acuerdo entre ellos respecto a un determinado tema, previo a su votación en la correspondiente asamblea, tal acuerdo será ilegal.

Por su parte, la LMV permite a los accionistas de la SAPI celebrar acuerdos entre ellos respecto de: (i) obligación de no desarrollar giros comerciales que compitan con la SAPI; (ii) derechos y obligaciones que establezcan opciones de compra o venta de acciones representativas del capital social de la SAPI; (iii) acuerdos para la enajenación de acciones en oferta pública; (iv) enajenación y otros actos jurídicos relativos al dominio, disposición o ejercicio del derecho de preferencia; y (v) ejercicio del derecho de voto en asambleas generales de accionistas.

En caso de que se celebren acuerdos entre accionistas, deberán informarse a la SAPI dentro de los cinco días hábiles siguientes a su celebración. Dichos acuerdos sólo serán válidos entre ellos y no frente a la empresa. Su incumplimiento sólo dará lugar a acciones en contra de la parte que incumplió (por ejemplo, pago de daños y perjuicios), pero

nunca en contra de la SAPI, ya que esos acuerdos no afectarán los estatutos sociales de la empresa.

Esta última diferencia requiere tomar decisiones más rápidas, y quizá más flexibles, en lo concerniente a la relación de negocios con sus socios, lo cual se contraponen a una sociedad anónima tradicional en la que se requiere un protocolo legal que hace más lenta la estrategia de negocios.

Como conclusión, puedo afirmar que la Sociedad Anónima Promotora de Inversión facilita la toma de decisiones respecto de los socios de una empresa, y conlleva un financiamiento bursátil; sin embargo, este tipo de sociedad mercantil no es para todas las pymes. Es recomendable que primero se asesore de un experto en el tema que le oriente sobre el tipo de sociedad que le conviene establecer.

Referencias

- Álvarez, E. Ventajas de las Sociedades Anónimas Promotoras de Inversión sobre las Sociedades Anónimas tradicionales. (2013, 23 de marzo, 15:04). En *Álvarez & Asociados. Asesoría y Coaching Legal*. Disponible en: <<http://epigmenioalvarez.blogspot.mx/2011/01/ventajas-de-las-sociedades-anonimas.html?m=1#!/2011/01/ventajas-de-las-sociedades-anonimas.html>>.
- Bancomer. Sociedades anónimas promotoras de inversión. (2013, 23 de marzo, 18:04). En *Yo Soy Pyme.net*. Disponible en: <<http://www.yosoypyme.net/2011/01/sociedades-anonimas-promotoras-de-inversion/>>.
- González, L. Sociedades anónimas promotoras de inversión y sus ventajas sobre la sociedad anónima. (2013, 23 de marzo, 21:35). En *Capital Privado*. Disponible en <<http://www.capitalprivado.com.mx/2010/03/08/sociedades-anonimas-promotoras-de-inversion-y-sus-ventajas-sobre-la-sociedad-anonima/>>.
- Rojano Ríos, Verónica Patricia y otros. (2007). *Derecho Mercantil: Sujetos*. México. Ediciones Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la Universidad Tecnológica de México, S.C.
- Ley del Mercado de Valores*. (2013). México. Ediciones Fiscales ISEF.
- Ley General de Sociedades Mercantiles*. (2013). México. Ediciones Fiscales ISEF.

Mtro. Josué Israel Rosales Soto
Director General de J&P Abogados
jp_abogados@yahoo.com.mx
www.facebook.com/JRABogados





Buceo Deportivo en la UNAM

Adriana Olvera Hernández

El horizonte es tu cuerpo, el horizonte es mi alma. Llego a tu fin: más arena.

Llegas a mi fin: más agua.

Juan Ramón Jiménez

El buceo es una actividad por medio de la cual se sumerge en el mar, un lago, río o cualquier lugar con aguas, con fines deportivos, comerciales o de investigación científica o militar con o sin ayuda de equipos especiales.



Durante los últimos años, tiempo en el que he cursado mi licenciatura en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México (FFL-UNAM), me he dedicado a la tarea de explorar y visitar varias instalaciones universitarias: desde facultades, institutos de investigación, casas de cultura, museos, galerías, jardines, reservas naturales, estaciones biológicas, centros de observación astronómica, centros culturales y de investigación científica, hasta salas de conciertos y teatros, sin olvidar por supuesto el arte público monumental en distintas sedes, así como ferias científicas y del libro, todos ellos planeados y llevados a cabo en las instalaciones de la UNAM.

Por esta razón, a partir de esta ocasión comenzaremos a conocer los deportes que se practican en la Universidad, y con ello los equipos e instalaciones universitarias que están a disposición de los universitarios, exalumnos y de todo público.

La integración de los universitarios a programas deportivos permanentes implica beneficios físicos y psicológicos que favorecen el autocuidado, la disciplina, superación personal e identidad universitaria.

La Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas de la UNAM (DGADR) ofrece decenas de disciplinas deportivas y otras actividades que involucran el ejercicio físico. Esta dirección tiene como una de sus funciones “fomentar la práctica de la actividad física en la comunidad universitaria de forma planificada, dirigida y amena a través de programas permanentes de acondicionamiento físico y eventos de carácter masivo, creando bases firmes para la práctica de la actividad deportiva”.

Para la UNAM la integración de los universitarios a programas deportivos permanentes implica la adquisición y la conciencia de los beneficios físicos y psicológicos que proporciona realizar ejercicio, lo cual favorece actitudes de autocuidado, disciplina, superación personal e identidad universitaria.

Ahora comenzaremos a hablar del buceo deportivo de la UNAM.

La DGADR de la UNAM define al buceo como una “actividad por medio de la cual se sumerge en el mar, un lago, río o cualquier lugar con aguas, con fines deportivos, comerciales o de investigación científica o militar con o sin ayuda de equipos especiales”.

El buceo, especifica esta Dirección General, presenta dos formas de practicarlo: la apnea (del griego apnoia, “sin respiración”), técnica también conocida como buceo libre o a pulmón; y el buceo con equipo, que puede ser con escafandra autónoma (scuba).

Esta actividad de rama femenil y varonil tiene como sede la Alberca Olímpica Universitaria en las instalaciones de Ciudad Universitaria y cuenta con tres categorías: abierta, media superior y superior.

Es muy importante mencionar que estas actividades se organizan con mucho tiempo de anticipación; dependiendo de los cursos previos, las inscripciones para poder asistir a los cursos de Buceo Deportivo (primer periodo) comienzan en el mes de enero y terminan hasta la segunda semana de febrero.

Los cursos en todas las categorías (estrellas) de este deporte cuentan con dos sesiones en las cuales se aborda tanto la teoría como la práctica.

Los distintos cursos de buceo deportivo que programa la DGADR



tienen un costo dependiendo de si se es universitario, exalumno o persona externa a la UNAM. Como requisitos fundamentales, la Dirección establece que se debe ser mayor de 14 años, saber nadar, haberse realizado un examen médico que especifique que se puede practicar buceo, realizar una carta de deslinde de responsabilidades, etcétera.

Para más información y conocer mejor la programación de los cursos de Buceo Deportivo, visite la sección de buceo de la página de la DGADR: <<http://deportes.unam.mx/disciplinas/buceo.php>>. También es posible llamar al número telefónico 5622101 o escribir un correo electrónico a: <extensionpuma@yahoo.com.mx>. La DGADR se ubica frente al estacionamiento 3 del Estadio Olímpico Universitario.

Adriana Olvera Hernández
Facultad de Filosofía y Letras
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
adria_olvera@hotmail.com



Forma parte de nuestros distribuidores en México

Directorio de distribuidores autorizados

D.F.

Información Fiscal Actualizada

Carolina Altamirano Blancas
Calle Estrella No. 20
Edif. L, Dpto. 202
Col. San Juan Xalpa
C.P. 09850, Iztapalapa.
México, D.F.
Tel. 5614-0700

Sergio Rolando Martínez Peralta

Amado Paniagua No. 42
Col. Moctezuma, 1a Sección,
Venustiano Carranza
Tel. 2636-1271

MAKARGER

Luis Raúl Carmona Serrano
Tel. 5019-6447
E-mail: luracase@gmail.com

Estado de México

Abastecedora Fiscal y Cultural

Pedro Paz Álvarez
Eje 8 No. 14, Local 12
Col. Sta. Ma. Magdalena, Coacalco
Tel. 01 (55) 5865-8862
5835-9529

Cuernavaca, Morelos

Beltrán Rodríguez y Compañía, S.C.

Av. Vicente Guerrero No. 727-8
Col. Lomas de la Selva
Tel. (777) 313 1834
E-mail: mcertimex@hotmail.com

San Luis Potosí, S.L.P.

C.P. Amanda Morones

Ignacio de la Llave No. 148
Col. Alamos, C.P. 78280
Tel. 01 (444) 810-0140

Puebla, Puebla

Comercializadora de Revistas Especializadas

Jorge Rosas Juárez.
42 Poniente, No. 304
Col. Morelos, C.P. 72080
Puebla, Puebla
Tel./Fax 01 (222) 242-44-03
E-mail: jorgerosasc@yahoo.com.mx

Comunícate:
01 (55) 5616.1355 y 5616.7755 Ext. 226
Departamento de Comercialización Editorial
publicaciones@correo.fca.unam.mx



En este número de *Emprendedores* 142

¿Cómo mejorar el desempeño de mi sitio web?

La gente busca información en la web, por lo que ésta debe tener claridad y accesibilidad mediante un botón, de lo contrario, si los consultantes no encuentran la información que buscan en menos de tres clics, es probable que muestren desinterés y abandonen el sitio.

La encrucijada del sector bancario

Un reto del sector bancario es avanzar en el tema de inclusión financiera, al igual que el crecimiento al crédito, porque falta mucho camino para atraer a más mexicanos que requieran servicios bancarios para su desarrollo personal y profesional.

La mujer en la actividad emprendedora

La educación escolarizada ha jugado un papel clave en la decisión de las mujeres para emprender un negocio, por lo que 92% de las empleadoras mexicanas es mayor de 30 años.

Construcolor: innovación para colorear las exportaciones

Construcolor es una empresa mexicana dedicada a la fabricación de productos químicos que se añaden al concreto en su fase de mezcla para enriquecerlo mediante la apli-

cación de color; también fabrica selladores y tratamientos especiales que ayudan en esta tarea.

La Talla Perfecta: al rescate del nicho de mercado *plus size*

Utilizar la talla incorrecta de sostén equivale a usar la talla incorrecta de calzado, lo que genera daños al cuerpo porque es una prenda que se utiliza hasta 12 horas diarias durante muchos años.

Startup Experience: para convertir problemas sociales en un negocio

Startup Experience® es un programa que introduce a los estudiantes universitarios en el ambiente del *emprededurismo* y los entrena en el arte del emprendimiento de alto impacto social.

El mundo gira al revés

A pesar de que la economía mundial se ha tambaleado por las crisis recurrentes y cada vez más cercanas una de otra, el mundo de los paraísos fiscales continúa creciendo.

La generación desempleada

Por las recientes crisis financieras diversos países desarrollados tienen jóvenes de 15 a 26 años que no están empleados ni estudian ni están en actualización, y el número de jóvenes sin trabajo ha incrementado en 30% desde 2007.

La inteligencia competitiva en las pyme

La inteligencia competitiva implica el uso de fuentes públicas para desarrollar datos sobre la competencia, competidores y el ambiente de mercado; luego la transforma, convirtiéndola en información manejable; entonces, la inteligencia competitiva es la comprensión del medio ambiente.

Producción de cárnicos: una alternativa para la avicultura

En México predomina la producción avícola, bovina y porcina; pero los altos precios de los productos cárnicos favorecieron a la producción de pollo por ser la más económica.

Sociedad Anónima Promotora de Inversión

Una sociedad anónima es la que existe bajo una denominación social y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

Buceo Deportivo en la UNAM

El buceo es una actividad por medio de la cual se sumerge en el mar, un lago, río o cualquier lugar con aguas, con fines deportivos, comerciales o de investigación científica o militar con o sin ayuda de equipos especiales.

Cubrimos todas sus necesidades de internet
con un solo propósito:
Fortalecer su presencia



*Correo, Hospedaje, Servidores Virtuales, Dominios,
Seguridad, Respaldo y mucho más... todo, bajo un mismo techo.*

SuEmpresa.com[®]
a KIONetworks Company



01800 087 1515

Precio expresado en pesos mexicanos más I.V.A. y sujeto a cambios sin previo aviso.
Para su comodidad, aceptamos tarjetas de crédito / débito, depósito bancario, transferencia electrónica, pagos en CXXIX y 7 Eleven.
Microsoft Exchange es una marca registrada de Microsoft Inc. Google AdWords y Google Apps son marcas registradas de Google Inc.
www.SuEmpresa.com es una división de InterPlanet S.A. de C.V. Aplican Restricciones.

 /SuEmpresa
 @suempresa
 /suempresacom



La Facultad de Contaduría y Administración presenta

Publicaciones Empresariales



UNAM
FCA Publishing

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



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

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

publishing.fca.unam.mx



9 770187 782808

00142

Publicaciones CITEM / Exhibir hasta ago. 31, 2013