

■ **Estrategias para la competitividad**  
Empresas gacela:  
pyme de alto impacto

■ **Mercados especiales**  
La industria de los  
videojuegos en México

unam  
donde se construye el  
futuro

# Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

■  **ILUMÉXICO®**  
PRENDE LA LUZ DE MÉXICO

**Una brillante  
empresa social**

■ **The Carbon Alliance:  
sostenibilidad al servicio  
de las pequeñas  
empresas**

■ **Aplicando tendencias  
globales:  
una mirada  
a la industria  
automotriz  
China**



<http://emprendedoresunam.mx>

**Antes de iniciar negocios en China, conoce los obstáculos y véncelos**



# DIPLOMADO INTERNACIONAL GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

*Taller Vivencial en Madrid, España*

Capacítate en

Madrid, España



INICIO: 21 DE NOVIEMBRE

**Detalles del Programa**

Tel. 01 800 8 332 322, <http://dec.fca.unam.mx>



# Inicia una nueva sección: Emprendedores sociales

## Estimados lectores:

Me complace presentar a ustedes este número de la revista *Emprendedores* a partir del cual se apertura la nueva sección denominada **Emprendedores sociales**.

Esta nueva sección se ha dispuesto para difundir las iniciativas que han tenido personas a quienes hoy conocemos como emprendedores sociales.

Los éxitos de este sector de emprendedores han sido un factor determinante para ganar un merecido reconocimiento en la sociedad. En su mayoría son personas que han dedicado su talento para proponer iniciativas empresariales que generan valor social y económico.

La vocación social de nuestra Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (FCA-UNAM) ha perdurado en el tiempo, y en diversos números anteriores ya se han publicado artículos de emprendedores cuyas características bien podrían tipificarse como sociales; la inauguración de esta sección puede y debe verse como un reconocimiento que nuestra Facultad hace a este tipo de empresarios sociales.

Los emprendedores sociales merecen ser impulsados y reconocidos. Las historias de muchos de ellos pueden ser un factor de motivación para impulsar la acción y la formación de futuros agentes de cambio que contribuyan al desarrollo y progreso de nuestra sociedad.

La FCA-UNAM ha creado el programa denominado *Escuela de Emprendedores Sociales*, y como parte de sus estrategias se encuentra la difusión de historias de exitosos empresarios sociales a través de esta revista y del portal *Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing*.

Estos dos medios de difusión nos permiten hacer llegar a más lectores las ideas de hombres y mujeres que han decidido actuar en busca de soluciones innovadoras a problemas que aquejan a la sociedad.

Atentamente,

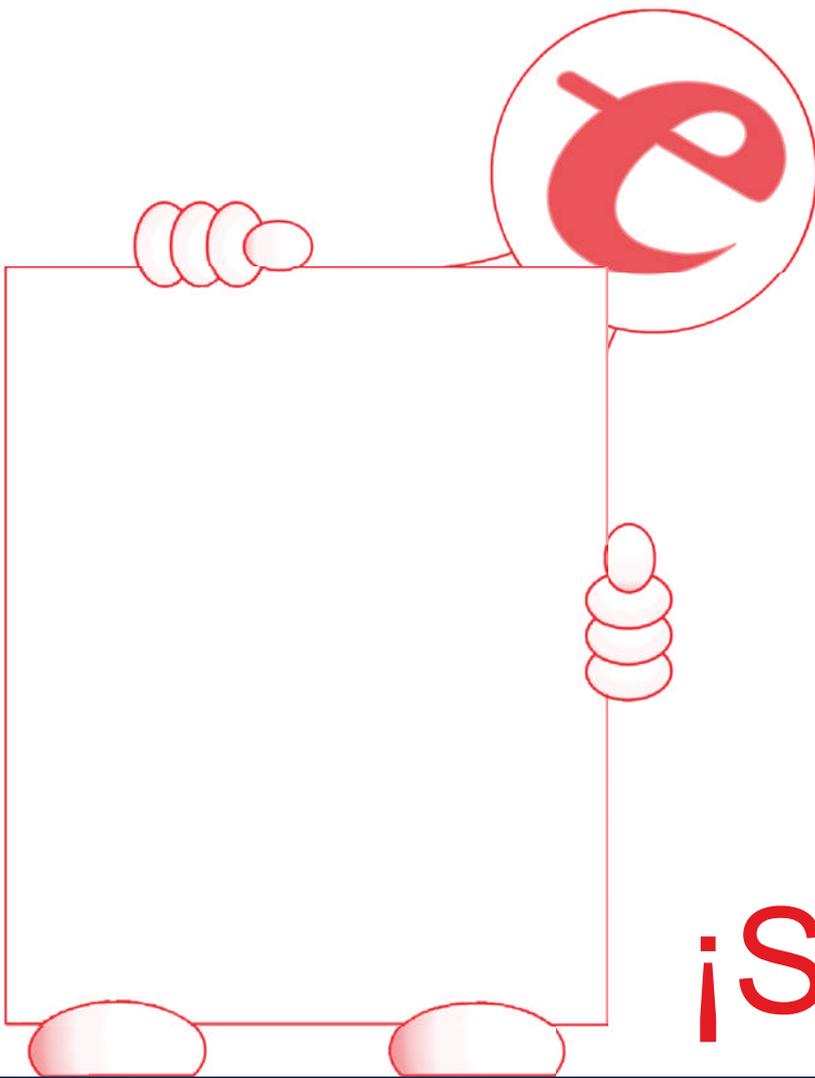
**Dr. Juan Alberto Adam Siade**

Director de la FCA-UNAM

# *Emprendedores*

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Abriendo caminos nuevos



5616 1355  
5616 7755

**¡Suscríbete!**

[www.fca.unam.mx](http://www.fca.unam.mx)

[publicaciones@correo.fca.unam.mx](mailto:publicaciones@correo.fca.unam.mx)

[www.etienda.unam.mx/fca](http://www.etienda.unam.mx/fca)



**E**n la segunda quincena de septiembre, con la llegada simultánea de los huracanes Ingrid y Manuel a las costas de nuestro país, quedó al descubierto la verdadera situación de millones de mexicanos que no tienen los servicios básicos para una existencia digna.

Cuando las cámaras y micrófonos emigren a cubrir otro evento que haga olvidar esas horas de desasosiego, organizaciones con conciencia social entrarán a satisfacer las necesidades de las poblaciones hasta donde no llega la voluntad e infraestructura estatal de servicios indispensables como la energía eléctrica.

Una de esas empresas sociales es Iluméxico, que ha llevado sistemas limpios y sustentables para generar luz, a partir de la energía solar, a 11 estados del país en sólo tres años. En estos meses los ocho integrantes, incansables jóvenes universitarios, han generado impacto social mediante su innovador esquema de negocio, y se han hecho acreedores a diversos reconocimientos nacionales e internacionales que les han provisto de recursos para mejorar su tecnología y hacerla accesible a aquellos bolsillos que ni siquiera cuentan con un salario mínimo.

Con este artículo principal se da inicio a la nueva sección **Emprendedores sociales**, que divulgará las iniciativas que han tenido personas que, desde hoy, conoceremos como emprendedores sociales.

Hoy los negocios buscan ser sostenibles, innovadores y rentables porque con éstos se crea una importante ventaja competitiva. Esta tendencia va en aumento entre las pyme y por ello un inquieto ingeniero creó *The Carbon Alliance*, empresa consultora en emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI), con lo que satisface una importante necesidad del mercado e inserta en la vida laboral a otros egresados de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Una vez que se ha definido el problema y el contexto que rodea a una organización, el reto para los estrategas es expandir el espacio de solución, desafiando la sabiduría convencional a través del análisis de las tendencias globales, como en el caso de las armadoras chinas de vehículos ligeros, que, a pesar de que no han entrado a Europa ni a Estados Unidos de América (EUA), siguen creciendo y se enfrentan a cuatro interesantes escenarios probables.

Como hace 400 años, China y México muestran un variado e intenso intercambio de mercancías y materias primas; sin embargo, las relaciones y reglas de comercio son diferentes entre ambos países, por lo que antes de iniciar cualquier negociación el emprendedor nacional debe conocer la etiqueta social de nuestro socio comercial.

Los empresarios más audaces ponen en práctica sus habilidades en las empresas *gacela* porque su crecimiento es rápido y su facturación anual es de 10 a 150 millones de pesos; sus productos o servicios son innovadores y su ubicación se localiza en un mercado grande y en crecimiento.

Mientras algunos miembros de la sociedad viven la experiencia de conducir una empresa de características extremas, un importante segmento de la población mexicana ocupa su tiempo libre en actividades de entretenimiento virtual, aislándose de la realidad. México es el consumidor de videojuegos número uno en América Latina, con un valor de mercado estimado entre 600 y 800 millones de dólares; el lado amable de estos números está en las oportunidades para emprender nuevos proyectos tecnológicos mexicanos enfocados en el área de videojuegos.

Una vez más, **Emprendedores** ofrece temas diversos y útiles para la generación de nuevas ideas de negocios.

Cordialmente,  
Los editores

# 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

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

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 Alariste"

## 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. 1011089 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

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

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

## 3 Editorial

## 6 El lector opina

## Herramientas informáticas

### 7 Disminuye costos de *marketing* y atrae más clientes con la Web 2.0

Raúl Esteban Cruz Quiroz



## Jóvenes emprendedores

### 13 *The Carbon Alliance*: sostenibilidad al servicio de las pequeñas empresas

Armando Tomé González



## Estrategias para la competitividad

### 18 *Empresas gacela*: pyme de alto impacto

Néstor Mario Álvarez Rodríguez

Clotilde Hernández Garnica

Francisco Martínez García



### 23 Aplicando tendencias globales: Una mirada a la industria automotriz china

Filipe Barbosa,

Damian Hattingh

Michael Kloss



## Actualidades

### 29 La reforma fiscal: los principales cambios

René Solís Brun





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 Arrija 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 Muray Lasso

Mtro. Miguel Ángel Reta Martínez

L.A. Ricardo Rocha Reynagas

Lic. Enrique Balp Díaz

## NUEVA SECCIÓN

### Emprendedores sociales

#### 33 Iluméxico: una brillante empresa social

Roberto Alfonso Gallardo Pacheco



### Organización y dirección

#### 41 Antes de iniciar negocios en China, conoce los obstáculos y véncelos

Luz del Carmen Iturbe Rivera

Reyna Karina Luna Jiménez



### Ventas y mercadotecnia

#### 49 El abasto y la distribución de alimentos en México

Fernando Paz Sánchez



### Mercados especiales

#### 54 La industria de los videojuegos en México

José Antonio Carmona Rodríguez

Melissa Claudina Trujillo Sánchez



### Consultorio legal y fiscal

#### 59 ¿Qué sociedad rural elegir para su agronegocio?

Josué Israel Rosales Soto



### Después del trabajo

#### 65 De Maratón, Grecia, a Ciudad Universitaria, México: la flama de la paz y la vida deportiva

Adriana Olvera Hernández





# El lector opina

## Apreciados Editores:

Mi nombre es Enrique Segovia, tengo 32 años, vivo en el Distrito Federal y tengo una pequeña carpintería en donde trabajo con dos ayudantes. Quisiera saber si existe algún apoyo o crédito al que pueda recurrir para la compra de equipo.

## Estimado Enrique:

El Gobierno del Distrito Federal (GDF) tiene, a través del Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México (FONDESOS), el Programa de Financiamiento a la Micro y Pequeña Empresa denominado *Tu negocio crece*.

Los créditos que otorga FONDESOS son de tres tipos –refaccionario, habilitación y cuenta corriente–, y según tu pregunta requieres un crédito refaccionario, el cual está destinado para la adquisición de maquinaria y equipo, herramientas de trabajo, transporte, adaptación o mejora de instalaciones. El crédito de habilitación es, entre otros, para compra de mercancía, materias primas; y el de cuenta corriente para capital de trabajo.

Estos créditos se destinan a micro o pequeñas empresas constituidas como personas físicas o morales con residencia y desarrollo de actividades en el Distrito Federal.

El crédito se otorga considerando que en ningún caso lo podrás aplicar para el pago de pasivos (deudas contraídas).

El financiamiento que puedes obtener es acorde a tus necesidades y capacidad de pago. Puedes tener acceso tanto a un crédito refaccionario como a uno de habilitación; ambos financiamientos podrán ser hasta por el 100% de la inversión total a realizar.

Los requisitos para solicitar el crédito varían de acuerdo con el tipo de persona de la que se trate, ya sea física o moral puedes consultarlos y recabar el formato de solicitud en <http://www.fondesos.df.gob.mx/programas/requisitosprograma2.html> o acudir directamente a las oficinas de FONDESOS en Tepozteco No. 36, Col. Narvarte, Delegación Benito Juárez, C.P. 03020, México, D.F.

Agradecemos a Enrique Segovia por plantear esta pregunta y reiteramos nuestra invitación para que nos hagan saber sus dudas y comentarios, que con gusto responderemos.

Te invitamos a que sigas consultando la revista **Emprendedores**, que difunde información actualizada y valiosa para los lectores.

Cordialmente,  
Los editores

# Disminuye costos de *marketing* y atrae más clientes con la *Web 2.0*

Raúl Esteban Cruz Quiroz

*Los consumidores también tienen una vida digital a través de la interacción social en las redes sociales, conformadas por un conjunto de personas que comparten los mismos intereses y aficiones a través de un sistema que permanentemente se actualiza.*



Dar a conocer tus productos y/o servicios no debe implicar necesariamente altos costos para tu negocio, ya que actualmente las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) han transformado la manera de acercarnos a los consumidores de manera fácil, rápida y económica.

El Internet no reemplaza enteramente a medios como la radio, la televisión y los impresos, pero debido a los costos que éstos tienen, no están al alcance de todos; hay que tomar en cuenta que hoy en día los consumidores mantienen o comienzan a tener una vida digital debido al auge de las telecomunicaciones y dispositivos móviles cada vez más avanzados, que nos permiten contar en todo momento con una conexión a Internet y los servicios que proporciona la Web 2.0.

En la actualidad el Internet representa un medio importante para llevar a cabo negocios y el presente artículo tiene como finalidad compartir algunas estrategias para realizar de manera económica campañas de *marketing* apoyados en redes sociales, alojamiento de videos y archivos, *blog*, *wiki* y cursos *online*.

## La diferencia entre comunicar y participar

Ofrecer y promover productos y/o servicios a través de Internet no es una práctica nueva, ya que muchas empresas vieron una oportunidad de realizar sus actividades de *marketing* en línea cuando la red de Internet comenzó a popularizarse en la década de los noventa, gracias a la introducción de la World Wide Web (WWW).

Originalmente, con la WWW las empresas únicamente podían acercarse al consumidor a través de páginas web estáticas con documentos de hipertexto y/o hipermedios, con la desventaja de únicamente poder promover sus productos y/o servicios sin una retroalimentación inmediata de la experiencia de los consumidores, es decir, los sitios web en un principio limitaban la comunicación bidireccional con los consumidores, a pesar de la existencia de algunos servicios de comunicación en línea como el correo electrónico y los chats.

En los comienzos de la WWW mantener un sitio web requería de mucho esfuerzo y recursos, ya que era necesario actualizar la información constantemente para mantenerla vigente. Posteriormente surgieron alternativas como los sitios web dinámicos, asistidos por bases de datos (que implicaban un gran aumento en los costos), pero no existió como tal una

comunicación directa y bidireccional entre empresa y consumidor hasta la llegada de la Web 2.0.

Ha llegado el momento de conocer dichos servicios y la mejor manera para aprovecharlos.

## Los servicios que la Web 2.0 tiene a nuestro alcance

Con la llegada de la Web 2.0, los internautas que originalmente estaban limitados a ser receptores de información en Internet, hoy pueden interactuar en la red creando sus propios contenidos con ayuda de recursos como redes sociales, alojamiento de videos y archivos, *blog*, *wiki* y cursos *online*.

Gracias a estos servicios es posible generar estrategias de *marketing* en línea que permiten llegar a una gran audiencia, a la vez que reducen tiempos y costos y además, por si fuera poco, ayudan a conocer cuáles son las opiniones de los consumidores, tanto del producto y/o servicio, como de la experiencia de compra y la posventa, aportando una valiosa retroalimentación que te ayudará a mejorar constantemente.

La gran ventaja de los servicios arriba listados es que podemos tener acceso a ellos de manera gratuita, y puesto que son los mismos consumidores quienes opinan y actualizan la información, podemos ahorrarnos grandes costos de publicidad, ya que es la misma gente la que habla con sus conocidos, haciendo la labor de convencimiento y recomendación de nuestros productos y/o servicios.

Es importante mencionar que a pesar de que los servicios de la Web 2.0 están al alcance de cualquier



*Debemos seleccionar sólo aquellos servicios de la Web 2.0 que se ajustarán a nuestras necesidades; para ello, hay que definir a quiénes pretendemos llegar.*

persona y empresa, no todos resultan adecuados para establecer estrategias de *marketing*, es decir, no necesariamente tenemos que participar en cada uno de ellos, sino seleccionar sólo aquellos que se ajustarán a nuestras necesidades; para ello, el primer aspecto a tomar en cuenta es tener claro a quiénes pretendemos llegar.

### La importancia de tener un mercado meta

Existe una amplia gama de servicios en la Web 2.0, los cuales seguramente nos pondrán a pensar sobre cuál o cuáles se adaptan a nuestras necesidades de *marketing*. Para responder a esta incógnita primero tenemos que definir cuál es nuestro *target*, es decir ¿a quiénes pretendemos llegar?

Existe una amplia gama de recursos Web 2.0 que se ajustarán al perfil de los consumidores a quienes está dirigido nuestro producto y/o servicio. Por ejemplo, al hablar de redes sociales debemos tomar en cuenta que hay generales y específicas para ciertas aficiones o intereses, e incluso de carácter profesional.

La principal razón para delimitar nuestro mercado objetivo será seleccionar la mezcla de servicios que formarán parte de la estrategia; esta segmentación nos permitirá decidir qué utilidad otorgarle a cada plataforma para anunciar nuestra marca, elegir una o más plataformas para resolver las dudas de nuestros

consumidores y brindar asistencia remota, además de seleccionar qué sitio nos es útil para ofrecer servicios de posventa como instructivos.

Como habrás observado, el éxito de incursionar en la Web 2.0 para establecer una estrategia de *marketing* económica dependerá, en gran medida, de tomar en cuenta a quiénes vamos a dirigirnos.



### Seleccionando la mejor mezcla de servicios Web 2.0 para nuestro negocio

Ahora conozcamos algunos ejemplos de cómo utilizar tres de los principales servicios de la Web 2.0 a tu favor, de manera que puedas seleccionar la combinación o mezcla adecuada para tu negocio.

**A. Redes sociales.** Debido al auge del Internet y al avanzado desarrollo de dispositivos móviles que nos permiten conectarnos a esta red, los consumidores que

anteriormente se encontraban en las calles hoy tienen una segunda vida, una vida digital. Ésta se ha manifestado en mayor medida a través de las redes sociales, las cuales son formas de interacción social, conformadas por un conjunto de personas que comparten las mismas necesidades, intereses, problemáticas y aficiones, a través de un sistema actualizado permanente.

Existen en Internet todo tipo de redes sociales, según los intereses de las personas que las crean y se suscriben a ellas, por lo que el objetivo de tener una presencia en cualquiera de éstas es abrir un canal de comunicación con nuestro mercado meta o con la gente que comparte intereses comunes para establecer una forma de interacción.

Una vez seleccionadas las redes sociales cuyos clientes potenciales tienen interés en lo que ofrecemos, debemos establecer nuestra estrategia, pues no podemos participar en ellas sin un objetivo claro, ya que corremos el riesgo de generar el efecto contrario en nuestros grupos de interés. Puedes, por ejemplo, incluir en tu estrategia enlaces a videos donde demuestres la calidad de tus productos y/o servicios en acción.

**B. Alojamiento de videos.** Como su nombre lo indica, este servicio nos permite colocar archivos de video en un sitio web de Internet, de modo que cualquier usuario de la red podrá visualizarlo; el provee-

*Delimitar nuestro mercado objetivo nos permitirá seleccionar la mezcla de servicios que formarán parte de nuestra estrategia en una plataforma Web 2.0 para anunciar nuestra marca, resolver las dudas de nuestros consumidores, brindarles asistencia remota y servicios de posventa.*

dor más popular de este servicio es YouTube.

Al igual que cualquier otro sitio en la red que comparte sus recursos, YouTube permite colocar publicidad en su página; sin embargo, hay que aclarar que la finalidad que se busca en este recurso es la de mostrar nuestro trabajo en acción y no simplemente anunciarnos.

Aquí debemos tomar en cuenta que la plataforma de videos no es funcional para todo tipo de negocios, ya que si no es posible mostrar tu producto o servicio en acción, es mejor no usar esta estrategia.

Por ejemplo, si vendes herramientas podrías subir un video

mostrando la elaboración de algún producto con ellas y destacar la calidad del artículo terminado.

Si cuentas con algún taller de reparación de automóviles, dispositivos electrónicos o electrodomésticos, puedes subir algún video de mantenimiento preventivo que demuestre tu conocimiento y especialidad en el tema y, por último, colocar dentro del video la información de cómo los clientes pueden tener contacto directo contigo (página web, número telefónico u otras herramientas de la Web 2.0).

También puedes usar los servicios de alojamiento de video para ofrecer información adicional o entregar soporte a tus actuales clientes, lo cual también puede disminuir el número de llamadas posventa.

Finalmente, recordemos que la imagen es un medio muy poderoso, por lo que procura que tus videos sean cortos, concretos y

con excelente calidad de audio y video, para ello es recomendable que antes de subirlos sean editados, para lo cual puedes valerte de una gran variedad de software gratuito e intuitivo disponible en Internet.

**C. Blogs.** Los blogs son espacios en la web que se actualizan periódicamente; contienen artículos acerca de temas especializados, determinados por su creador o creadores. Los textos se muestran cronológicamente (apareciendo primero el más reciente) y es posible hacer comentarios sobre los mismos, aunque en algunas ocasiones es necesario registrarse.

Los blogs son un excelente espacio para que demuestres tu especialidad y experiencia. Puedes participar en blogs relacionados con el área de tu negocio y dejar comentarios de calidad en los distintos artículos y entradas. Esto ayudará a atraer clientes, pero toma en cuenta que estos espacios son moderados, por lo que es recomendable que te anuncies discretamente con algún enlace a tu propio espacio (página



web, blog o página de red social) o hacerlo a través de tu nombre de usuario.

Si decides crear tu propio blog, es importante publicar temas de interés relacionados con tu negocio, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Infórmate sobre los temas de interés de la comunidad relacionados con el área de tu negocio.
- Fomenta la comunicación entre la marca y las personas para crear una comunidad.
- Tus temas y comentarios deben tener la suficiente creatividad para captar la atención de las personas.
- Lee otros blogs relacionados con el sector de tu negocio (suscríbete si es necesario).
- Monitoriza los medios en donde existan conversaciones relevantes.
- Busca líderes: identifica y recluta a estos líderes potenciales, no sólo entre la comunidad, sino dentro de la propia empresa.

Los objetivos del *marketing* por medios sociales digitales serán diferentes para cada empresa y organización; sin embargo, la mayoría comparte objetivos,

como la creación de una idea, posicionar una marca, incrementar el número de visitantes y vender un producto y/o servicio.

Asimismo, es muy extraño que una estrategia por medios sociales sea suficiente para tener éxito con tu negocio en Internet, por lo que hay que concretar una estrategia de *marketing* en varios niveles.

Finalmente, recuerda que además de seleccionar tu mercado objetivo, un aspecto muy importante a tomar en cuenta es que la Web 2.0 representa sólo uno de varios canales en Internet para acercarnos a nuestros clientes y, por tanto, no reemplaza a los canales previamente existentes, como los sitios web, el correo electrónico o los anuncios por medio de *banners*, los cuales pueden enriquecer la mezcla para lograr los objetivos de ventas y *marketing*.

---

Lic. Raúl Esteban Cruz Quiroz

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



## ■ *Urge reactivar la economía: infraestructura e inversión productiva*

La economía de nuestro vecino del norte, de cuyo ritmo de crecimiento ha venido dependiendo el nuestro entre 80 y 90%, sigue creciendo a paso muy lento. Las economías de los países europeos están estancadas. Sólo Gran Bretaña espera un ligero crecimiento este año. China crece a un ritmo de 7%, pero nuestra economía está poco vinculada a ella, salvo en importaciones, que seguirán creciendo en la medida en que el mercado mexicano de consumo, la industria exportadora y particularmente la industria maquiladora de exportación continúen con sus ritmos normales, cosa que se ve difícil. Asimismo, las remesas de trabajadores cayeron 7.2% en el primer semestre del año respecto a igual periodo en 2012 y suman 12 meses a la baja. Es la racha negativa más prolongada, sólo superada por el periodo de noviembre de 2008 a marzo de 2010. El informe de Banco de México (BdeM) destaca que los envíos al Distrito Federal (DF) fueron 37% menos.

El mercado doméstico sigue débil en virtud de que el empleo formal no ha crecido, los salarios reales se encuentran deprimidos, los precios de la canasta alimentaria se han elevado más que el promedio general de la inflación, y el financiamiento a la actividad productiva y la inversión continúa a niveles muy bajos, no obstante las declaraciones optimistas de la banca comercial.



La expectativa de crecimiento del PIB para el año en curso sigue muy a la baja respecto a las previsiones oficiales de 3.1%. El consenso es que las perspectivas no son buenas; en ellas influyen, además de los factores económicos internos y externos, la creciente percepción de inseguridad y la incertidumbre respecto a los cambios estructurales, como las reformas en materia energética y fiscal.

Sin embargo, no es posible seguir esperando los llamados cambios estructurales, que en todo caso sólo tendrán sus efectos en el mediano y largo plazos, muchos de ellos incluso hasta el próximo sexenio, dados los tiempos de los impactos de cambios fiscales y de la programación y maduración de las inversiones. Los bolsillos y la paciencia de la mayoría de la población no aguantan.

Es urgente un programa de corto y mediano plazo de reactivación económica del país y éste debe tener componentes macroeconómicos por parte del BdeM y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), pero también sectoriales y regionales; pasar por el impulso al mercado interno y el fomento efectivo de inversiones que generen, a la brevedad posible, empleos formales y salarios remuneradores.

Ello implica ejercer efectivamente el gasto público y en particular el que permitiría fomentar la inversión público-privada en infraestructura y en actividades y nuevos proyectos productivos, con alto impacto en la demanda interna y nuevas exportaciones.

En el caso de la infraestructura, existe un gran potencial y, en principio, hay un programa aprobado. Sería fundamental comenzar por impulsar proyectos prioritarios de telecomunicaciones que ya tienen un nuevo marco legal, así como aquéllos en carreteras, puertos y trenes rápidos, y un plan de mantenimiento de la infraestructura, sobre todo en agua y comunicaciones. Conviene concentrarse en unas cuantas prioridades con posibilidad de implantación apropiada e inmediata.

En materia de inversión productiva urge iniciar el diálogo y concertación entre las secretarías de Estado responsables de los sectores productivos, con los subsectores, ramas industriales y empresas más importantes y prometedoras. La participación activa de Nacional Financiera, Banca de Desarrollo (Nafinsa), Banco Mexicano de Comercio Exterior (Bancomex) y Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (Banobras) será clave y debe ocurrir con un enorme pragmatismo. Se requiere complementar a la banca comercial con recursos ampliados, pero ejerciendo un liderazgo que estimule nuevas aportaciones privadas de capital de riesgo y la expansión y modernización de la planta productiva, sobre todo las pequeñas y medianas empresas, cada vez más raras en México, y que en otros países son clave en la reactivación de las economías y en la generación de nuevas exportaciones e innovaciones.

Mauricio de María  
y Campos, *El Financiero*,  
06/08/2013.





**The  
Carbon  
alliance**  
creating a new atmosphere

# sostenibilidad al servicio de las pequeñas **empresas**

Armando Tomé González

*La meta establecida por la empresa para los próximos tres años es seguir creciendo y mejorar sus áreas de oportunidad, además de mantenerse como un referente en sostenibilidad, ingeniería y negocios y lograr que más empresas se unan y participen en The Carbon Alliance.*

De acuerdo con especialistas de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, por sus siglas en inglés), el concepto de sostenibilidad surge de vislumbrar una “emergencia planetaria”, una situación insostenible que amenaza gravemente el futuro de la humanidad.



En el Informe de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, de 1998, se planteó el primer concepto de sostenibilidad o sustentabilidad: “El desarrollo sostenible es el que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Macedo B., *El concepto de sostenibilidad*, (2005). Recuperado de <<http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001621/162177S.pdf>>.

La encuesta Desarrollo Sostenible en México 2011, realizada por KPMG<sup>2</sup> presentó, entre otras, las siguientes conclusiones:

- a) La sostenibilidad se considera altamente relevante, por lo que 95% de las organizaciones encuestadas la considera en su estrategia.
- b) Los temas económicos y ambientales son prioritarios, dejando un poco rezagado el aspecto social.
- c) A pesar de ser un tema estratégico, 86% considera que se encuentra en un nivel de implantación medio o bajo. Es decir, no se ha concretado.
- d) De los encuestados, 65% reconoce que el tema no ha logrado introducirse a los consejos de administración. El concepto aún no forma parte de la agenda regular de los consejeros. La sostenibilidad es relevante, en general, para la alta dirección en México, pero el concepto no ha logrado permear, en el grado esperado, en la cultura y acciones de los órganos de alto nivel.
- e) Setenta y seis por ciento no ha logrado identificar puntualmente en su organización dónde están los riesgos y temas críticos.
- f) Ochenta por ciento no ha logrado integrar los temas críticos de sostenibilidad a su tablero de medición estratégica.
- g) El tercero relacionado o *stakeholder*<sup>3</sup> es relevante, pero aún no se ha logrado evolucionar a un nivel de interacción-comunicación formal e institucional.



En este marco, destacamos el trabajo realizado por Javier Noé Ávila Cedillo, quien realizó sus estudios de licenciatura y maestría en Ingeniería Mecánica en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y concluyó con dos programas de especialización, desarrollados en conjunto por las universidades de California y Berkeley, en manejo de sostenibilidad y desarrollo de productos. Se define a sí mismo como “un tecnólogo mexicano, enfocado en la gestión de sostenibilidad y tecnología en empresas”.

Su experiencia profesional se ha desarrollado en tres rubros: gubernamental, industrial y académico, en organizaciones, tales como: Comisión Nacional del Agua (Conagua), UNAM y Grupo Hutzel. En este último, tuvo la oportunidad de trabajar en Stuttgart, Alemania. Actualmente, comparte su experiencia y conocimientos como profesor en la Facultad de Ingeniería de nuestra Universidad, donde además es miembro del Centro de Diseño Mecánico e Innovación Tecnológica (CDMIT).

El maestro Ávila ha trabajado en temas de sostenibilidad, innovación y desarrollo tecnológico desde hace siete años; en el camino encontró que había un área de oportunidad para el tema de sostenibilidad con un enfoque industrial en nuestro país. Por tanto, se dio a la tarea de identificar qué tipo de consultoras había en México y a escala internacional, con el fin de atender la sustentabilidad industrial.

En 2009 –como parte de un proyecto que desarrollaba en las aulas durante sus estudios de maestría–, identificó la ausencia de una empresa de consultoría que ligara el tema de cambio climático y sustentabilidad con innovación y desarrollo tecnológico en la industria; ofreciera estos servicios, a través de desarrollos que se convirtieran en bienes intangibles para la empresa; lograra que cualquier empresa llevara la

<sup>2</sup> Desarrollo Sostenible en México 2.0. 2011 KPMG en México. En: <<http://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Estudios/2011/Encuesta-sostenibilidad-2011.pdf>>.

<sup>3</sup> Término utilizado para quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

sostenibilidad en su ADN y la convirtiera en el eje central o núcleo de sus bienes y servicios.

La identificación de esta necesidad insatisfecha llevó a nuestro emprendedor a fundar *The Carbon Alliance*, empresa consultora en emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y sostenibilidad para la industria. Recuerda el maestro Ávila: “Con la finalidad de generar un mayor valor al concepto de la empresa, firmamos una alianza con *Consúltanos México*, que nos robusteció internamente y permitió expandir nuestros servicios de consultoría en temas de negocios, ingeniería y sostenibilidad con beneficio social. El propósito era involucrar a universitarios en los proyectos desarrollados por la empresa de consultoría, desarrollando en ellos competencias laborales y la experiencia profesional que el mercado les demanda.

“Otra de las motivaciones para desarrollar *The Carbon Alliance* fue la necesidad identificada en las empresas por conocer de manera clara a qué se refiere el tema de sostenibilidad, y cómo se pueden producir –eficiente y sosteniblemente– toda clase de productos en nuestro país. Este trabajo nos llevó a identificar nuevas oportunidades de mercado, nuevos modelos de negocio y, en consecuencia, a la expansión y exportación”.

Como parte de las estrategias desarrolladas se planeó impulsar el tema de sostenibilidad ligado a la innovación y al desarrollo

tecnológico, con el apoyo de la Facultad de Ingeniería de la UNAM; asimismo, se creó el Premio Mexicano en Sostenibilidad BLIS<sup>4</sup> y el Foro Nacional de Sostenibilidad BLIS, cuya segunda edición se llevará a cabo en junio de 2014. Tiene el objetivo de difundir el concepto de sostenibilidad entre la comunidad universitaria y el público en general interesado en el tema. De esta forma se logró crear un espacio de encuentro para debatir sobre los retos de la sostenibilidad en México, en el corto, mediano y largo plazos.

Es precisamente esta vinculación con la Universidad la que le ha permitido a *The Carbon Alliance* generar una fortaleza con relación a su competencia. Caminar junto a la Incubadora de Empresas de la Facultad de Ingeniería de la UNAM ha sido un factor importante de su éxito. El *networking*<sup>5</sup> obtenido con empresarios y emprendedores –a escala nacional e internacional– interesados en temas de sostenibilidad, innovación y desarrollo tecnoló-

---

<sup>4</sup> BLIS significa Buscando Líderes en Sostenibilidad. Mayor información en <<http://premioblis.mx/>>.

<sup>5</sup> Práctica común con la que es ayudada por amigos o contactos para obtener un trabajo o posición.



*El principal valor agregado es el carácter científico y tecnológico de nuestros servicios y la vinculación disruptiva que genera con la industria y la academia.*

gico le ha permitido generar una importante ventaja competitiva, especialmente porque cuenta con especialistas en estos temas dentro de la Facultad de Ingeniería.

Acerca de los obstáculos o limitantes que ha enfrentado el maestro Ávila en el desarrollo de la empresa, nos comenta: “El mercado mexicano es reacio a estos temas. Sin embargo, el estudio de la sostenibilidad ha ido creciendo y fortaleciéndose en los últimos diez años, a raíz de grupos de trabajo en los diferentes niveles de

gobierno, empresas y el mundo académico.<sup>6</sup> No obstante, falta mucho por trabajar en temas de sostenibilidad en México; necesitamos identificar la forma y los mecanismos en que se pueden relacionar el desarrollo tecnológico y la rentabilidad, en un país con grandes oportunidades como el nuestro. Otro obstáculo en México es la falta de un marco regulatorio claro en la materia.

“En *The Carbon Alliance*, nuestro principal valor agregado es el carácter científico y tecnológico de nuestros servicios y la vinculación disruptiva que generamos con la industria y la academia; ofrecemos a nuestros clientes la

---

<sup>6</sup> Se recomienda en esta misma revista la lectura de La reforma fiscal 2014, en lo relativo a los llamados “impuestos verdes”.

*La empresa cuenta con un administrador general, algunos líderes de proyectos en cada una de sus áreas y un director general que establece las líneas estratégicas que ha de seguir la organización.*

capacidad de crear estrategias de negocio sostenibles, a partir de productos y servicios innovadores que les aseguren la permanencia en el mercado. Nuestra misión es crear empresas sostenibles y rentables en México, que asuman la sostenibilidad como el eje rector de sus acciones y operaciones.

“El mercado objetivo al cual llegamos son las empresas establecidas que busquen mejorar su estrategia de negocio, que deseen ofrecer un enfoque de sostenibilidad y de mejora a sus servicios, y que quieran diseñar productos sustentables o que necesiten exportar sus productos a regiones donde las

regulaciones en sostenibilidad ya son una realidad y una norma a seguir”.

Las ventajas que ofrecemos buscan beneficiar en todo momento a nuestro consumidor, éstas son: la vinculación de la consultoría con la academia, a través de expertos en temas muy específicos, así como el carácter científico y tecnológico, aunado a la visión de negocio. En pocas palabras, “Ofrecemos satisfacer las necesidades reales de la industria mexicana”.

“Con relación a los logros alcanzados en los años recientes, *The Carbon Alliance*, ha desarrollado estrategias, productos y metodologías para medir la sostenibilidad, en medianas y grandes empresas con resultados contundentes. En el rubro de ingeniería, la empresa ha elaborado proyectos que ponen a prueba la capacidad de los colaboradores, demostrando en todo momento que la preparación en nuestra Universidad cuenta con los más altos estándares de competitividad. En materia de asesoría hemos capacitado a emprendedores mexicanos en el desarrollo de sus modelos de negocio y, en muchos de los casos, se ha brindado un acompañamiento hasta la puesta en marcha de sus proyectos, ya que reconocemos que introducir innovaciones disruptivas constituye el modo más eficaz de mantener el crecimiento de una organización; sin embargo, buena parte de las empresas no consiguen tales resultados por-



que ni sus estructuras organizacionales ni el segmento del mercado que suelen considerar más rentable responden a la innovación del modo pronosticado”.

En cuanto a sus clientes, la empresa cuenta con una amplia cartera, entre las que se encuentran empresas líderes en los sectores minero, metal-mecánico, plásticos, electrodomésticos, turismo, salud, recreación, papelería y de las artes gráficas, así como organismos gubernamentales y asociaciones civiles, por citar algunos.

La forma en la que se acercan al mercado es a través de un área comercial, encargada de la comercialización de sus productos y servicios. Asimismo, han logrado contactos importantes a través de redes sociales y por medio de los sitios web de *Consúltanos México* y *The Carbon Alliance*, sin olvidar el *networking* generado en el Sistema InnovaUNAM con otros emprendedores del país y del mundo.

La forma en la que se administran al interior de la organización es muy sencilla. La empresa cuenta con un administrador general, algunos líderes de proyectos en cada una de sus áreas y un director general que establece las líneas estratégicas que ha de seguir la organización.

“Todo lo anterior”, señala el maestro Ávila, “es muestra clara de la visión que, como empresa, nos fijamos: ser un referente a escala nacional en sostenibilidad y esforzarnos para mantenernos en esa posición”.

*Nuestra misión es crear  
empresas sostenibles  
y rentables en México,  
que asuman la  
sostenibilidad como  
el eje rector de sus  
acciones y  
operaciones.*



La meta establecida por la empresa para los próximos tres años es seguir creciendo y mejorar sus áreas de oportunidad, así como mantenerse como un referente en sostenibilidad, ingeniería y negocios y lograr que más empresas se unan y participen en *The Carbon Alliance*.

Nuestro reconocimiento a esta empresa orgullosamente mexicana, producto de la originalidad de un profesor universitario, preocupado por la sostenibilidad de los recursos y la generación de empleos en México. Como cierre a la entrevista realizada a Javier Noé Ávila Cedillo, es importante destacar que *The Carbon Alliance*, que figura en esta sección “Jóvenes emprendedores”, cuenta con más de 20 trabajadores y es un ejemplo claro de las posibilidades de éxito que ofrece el sistema de incubación, InnovaUNAM. Para mayor información sobre esta empresa, te sugerimos visitar su sitio: <<http://generasustentabilidad.com>> y otros sitios relacionados:<[www.premioblis.mx](http://www.premioblis.mx)> y <[www.consultanos.mx](http://www.consultanos.mx)>.

**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](mailto:atome@cenapyme.fca.unam.mx)



# Empresas *gacela*: pyme de alto impacto

Néstor Mario Álvarez Rodríguez, Clotilde  
Hernández Garnica y Francisco Martínez García

*Las empresas gacela tienen dueños y directivos de alto desempeño, ágiles al tomar decisiones, capaces, creativos y ambiciosos en sus metas, y con gran habilidad en la exploración y detección de oportunidades de negocio.*

En los últimos años se han acuñado algunas denominaciones para agrupar a las empresas con determinadas características homogéneas, especialmente a partir del énfasis que se le ha venido dando al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Así, por ejemplo, escuchamos hablar de empresas tractoras, denominación empleada para agrupar a aquellas grandes firmas nacionales o internacionales que tienen un papel relevante en la activación económica, especialmente una importante incidencia en el fomento y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) al producir un efecto de arrastre o acarreo de las mismas.



---

<sup>1</sup> David Birch, egresado del doctorado en economía de Harvard, es reconocido por su seminario "El proceso de generación de empleo en Estados Unidos de América (EUA)" y el informe que se generó al respecto, publicado en 1987, después de doce años de investigación. Este informe tuvo un enorme impacto en la comunidad científica así como entre los responsables de las políticas públicas. Birch fue nombrado en 1974 por el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) director del Programa Trabajo, Empresa y Mercados. Se interesó por las empresas que crean nuevos puestos de trabajo y el lugar en el que se han creado, es decir, por los efectos regionales de la empresa. Birch fue uno de los primeros en destacar la importancia de las empresas de crecimiento rápido, y para denominarlas introdujo el término de empresas gacela.

Existen también la empresa *gacela*,<sup>1</sup> denominación que se le otorga a las empresas que tienen la capacidad de crecer rápidamente, esto es, de presentar una tasa de crecimiento elevada y constante en sus ingresos, aproximadamente de 20% en cuatro años consecutivos, y exhibir muestras de que son innovadoras, escalables<sup>2</sup> y generadoras de alto valor agregado.

## ¿Cuáles son los rasgos que distinguen a las empresas *gacela*?

Cada una de estas empresas posee identidad propia que las distingue; no obstante, se pueden establecer elementos más o menos comunes que las caracterizan:

- **Acelerado crecimiento.** Este es el rasgo distintivo más importante que las define. Si bien hay acuerdo en que ésta es su principal característica, no existe homogeneidad en todos los países respecto a la tasa y plazo de crecimiento mínimo que las definiría como tal: en algunos lugares es el 15% y tres años se consideran aceptables, en otros sitios se habla de entre un 20%-25% y periodos mayores. Para la Secretaría de Economía (SE) son aquellas empresas con tasas de crecimiento superiores a las del promedio del sector al que pertenecen.<sup>3</sup>

*Una empresa con potencial para convertirse en **gacela** requiere una facturación anual de 10 a 150 millones de pesos, productos o servicios innovadores, un mercado grande y en crecimiento.*

- **Dinamismo en la toma de decisiones.** Casi nunca se trata de empresas de carácter familiar, caracterizándose estas últimas por la rigidez en su estructura de propiedad y en la toma de decisiones, a diferencia de los propietarios de las empresas *gacela*, que actúan siempre bajo la visión de que lo más importante es crecer constantemente, más que tratar de mantener un número reducido de propietarios de filiación familiar.

Habitualmente las empresas *gacelas* tienen dueños y directivos de alto desempeño, ágiles al tomar decisiones, capaces, creativos y ambiciosos en sus metas, y con gran habilidad en la exploración y detección de oportunidades de negocio; es decir: para la creación

de una empresa basan su acción en una motivación de tipo *pull*.<sup>4</sup> Son ellos los que garantizan en buena medida el éxito de la empresa *gacela*.

- **Rápida adaptación al mercado.** Debido a que estas empresas siempre buscan la innovación ante los retos del mercado, logrando crecer inclusive bajo condiciones adversas, por lo que han dado en llamarlas empresas *Edelweiss*,<sup>5</sup> esto es, empresas que crecen incluso en tiempo de crisis.

- **Capacidad de asumir riesgos.** Es usual que estas empresas tengan mayor volatilidad en sus resultados

<sup>2</sup> Son aquellas empresas que cuentan con un modelo de negocio en el que el margen de contribución puede crecer en forma exponencial en comparación con los gastos de operación y la inversión que crecen de manera lineal.

<sup>3</sup> Secretaría de Economía (SE), México, disponible en: <<http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas-empresas-sociales/23-programa-nacional-de-empresas-gacela>>. Consultado el 14 de agosto de 2012, 12:37 hrs.

<sup>4</sup> En materia de creación de empresas, los dos enfoques motivacionales que se distinguen son los *pull* (jalar), cuando se basa en la detección de una oportunidad y la percepción de que pudiera aportar una ventaja al emprendedor que la explote; en tanto que una motivación *push* (empujar) es la creación de una empresa como resultado de la inexistencia de otras alternativas personales de subsistencia al carecer de un empleo subordinado.

<sup>5</sup> *Edelweiss* es una flor que nace y crece en las condiciones más extremas, adaptándose al frío y a la nieve de los Alpes. Es una acepción acertada, ya que engloba los valores fundamentales de las empresas *gacela*: crecimiento, condiciones adversas y adaptación.

pese a tener un crecimiento sostenido, pero éste no garantiza siempre ser exitoso. Debido al riesgo que toman, se enfrentan al problema de evidenciar un mayor riesgo al estar buscando siempre nuevas oportunidades de negocio y de crecimiento. El rápido crecimiento implica además mayores requerimientos de financiamiento, lo cual conlleva riesgos.

- **Gran generación de empleo.** Aunque no es una condición definitoria, habitualmente estas empresas son buenas generadoras de empleo y brindan gran atención a la capacitación de sus trabajadores.
- **Mejoramiento constante de su eficiencia.** Ello obedece al aprovechamiento de la fuerza de trabajo y especialmente a la elevada rotación de sus activos por el constante incremento de la relación ventas/activos.
- **Flexibilidad organizacional.** Muchas de estas empresas son de tamaño pequeño y mediano; principalmente estas últimas, son empresas relativamente jóvenes que ya rebasaron su etapa de *start-up* o de nueva creación, lo cual les permite gran flexibilidad como organización.

## Programa Nacional de Empresas Gacela

Para dar un impulso a las empresas *gacela*, la Secretaría de Economía (SE) puso en marcha en octubre del año 2008 el Programa Nacional de Empresas Gacela (PNEG).<sup>6</sup> El objetivo del programa es fomentar, impulsar y consolidar el crecimiento de las empre-

---

<sup>6</sup> El propósito era fortalecer en el año 2012 a 10,000 empresas *gacela* que generarían en el país alrededor de 250,000 empleos, los cuales serían remunerados, en promedio, 15 veces por encima del salario mínimo y se esperaba que llegara a 50 ciudades del país. Secretaría de Economía, México (2012, 14 de agosto, 12:37), disponible en: <<http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/empresas-sociales/23-programa-nacional-de-empresas-gacela>>.

*Debido a que estas  
empresas siempre buscan  
la innovación ante  
los retos del mercado,  
logrando crecer inclusive  
bajo condiciones  
adversas, han dado  
en llamarlas empresas  
Edelweiss.*

sas *gacela* de todos los sectores, para aumentar su productividad, ventas y capacidad generadora de empleos. Las empresas consideradas deben reunir al menos una de estas dos características: tener más de tres años de operación o generar un crecimiento superior al 15% en ventas en alguno de los tres últimos años. Una empresa con potencial para convertirse en *gacela* requiere una facturación anual de 10 a 150 millones de pesos, productos o servicios innovadores, un mercado grande y en crecimiento.

La SE cuenta con una red de 15 aceleradoras, siete nacionales y ocho internacionales, que en conjunto han impulsado más de 1,300 empresas, de las cuales 860 han tenido un crecimiento anual superior a 20%. A la fecha se ha apoyado un gran número de proyectos innovadores en los sectores de química y petroquímica, alimentos y agroindustria, tecnologías de la información, automotriz y aeronáutica.

Las aceleradoras apoyan a las empresas –a través de cinco herramientas (gestión, consultoría especializada, comercialización, financiamiento e innovación)– para que realicen los cambios necesarios que les permitan adaptar y mejorar su modelo de negocio y acceder a los mercados globales, así como atraer inversión, a través de una importante red de contactos nacionales e internacionales.

## ¿Qué es una “aceleradora de negocios”?

Paul Graham creó el proyecto *Y Combinator*<sup>7</sup> en EUA con la finalidad de potenciar el crecimiento y conso-

---

<sup>7</sup> *Y Combinator* es una aceleradora que se inició en marzo de 2005, anclada en Cambridge, Massachusetts; en 2009 se mudó a Silicon Valley. Proporciona capital emprendedor, asesoría y dos programas de tres meses al año. A cambio, toman aproximadamente un promedio de 6% del capital de la empresa. Hasta 2013 ha financiado más de 500 empresas en más de 30 mercados.

lidación de *start-ups*, lo cual se comenzó a conocer como aceleradoras de negocios (en inglés, *business accelerators*) o simplemente “aceleradoras”.

La “aceleración de negocios” es un modelo de consultoría altamente especializada principalmente en gestión de la tecnología, comercialización y financiamiento, cuyo objetivo es imprimir un mayor dinamismo a las empresas pequeñas y medianas consideradas como *gacela*, sobre todo a las de base tecnológica y con potencial de competitividad en mercados internacionales, dirigiendo siempre los pasos a lograr un mayor crecimiento y buscar que el impacto alcanzado sea duradero.



Actualmente la SE reconoce dos tipos de aceleradoras: las nacionales y las internacionales. Entre las primeras están siete: Endeavor, Impulsa, New Ventures, Visionaria, Anáhuac del Norte–IDEARSE, Universidad Panamericana IPADE-CEPii e ITESM-EGADE. Mientras

## *Para la Secretaría de Economía las empresas gacela son aquellas con tasas de crecimiento superiores a las del promedio del sector al que pertenecen.*

que, en mercados internacionales, la SE tiene el programa TechBA,<sup>8</sup> el cual es operado por FUMEC y Aceleración de Empresas Tecnológicas, A.C. (ACELTEC), y está integrado por ocho aceleradoras internacionales, siete en EUA (Silicon Valley, Austin, Seattle, Michigan y Arizona), dos en Canadá (Montreal y Vancouver) y una en España (Madrid).

Todas estas aceleradoras tienen un modelo de aceleración propio; sin embargo, con elementos comunes en la metodología. El modelo establece el *perfil* de las empresas para que *al seleccionar a las solicitantes se aseguren de que cumplan con él*. Posteriormente, las que sean aceptadas pasan por el

proceso de aceleración que dura varios meses bajo un esquema multietapas, en las que cuentan con apoyo en consultoría y capacitación altamente especializada, poniendo, además, a disposición de esas empresas, muchos de los medios y herramientas con los que cuentan, sus múltiples relaciones y red de contactos, así como la experiencia y talento de sus mentores y expertos.

Por ejemplo, en el caso de Impulsa,<sup>9</sup> su proceso se divide en seis etapas:

1. A través del diagnóstico integral, se identifica la situación actual de las empresas y comprende los siguientes cuatro estudios:
  - a. Fortaleza Institucional. En este estudio se evalúan 200 parámetros en 11 áreas de las empresas para identificar sus fortalezas institucionales y sus brechas contra las mejores prácticas de su industria.
  - b. Situación Financiera. Este elemento se enfoca en la medición de la salud financiera de las empresas a través del análisis global de sus estados financieros y del cálculo de razones financieras clave.
  - c. Ambiente Externo. En este estudio se entrevista tanto

<sup>8</sup> Programa TechBA de la Secretaría de Economía operado por FUMEC, México (2012, 14 de agosto, 12:50) disponible en: <<http://www.techba.org/techba3/>>.

<sup>9</sup> Para profundizar en el proceso de esta aceleradora, se recomienda seguir la liga <<http://www.impulsaaceleradora.com/>>.

a los principales clientes como a proveedores para tener su puntos de vista sobre las fortalezas y áreas de oportunidad de las empresas.

d. Clima Organizacional. En esta sección se lleva a cabo una encuesta de clima organizacional con personal de la empresa a todos los niveles para identificar los factores que incentivan o no a los colaboradores a desempeñarse de la mejor forma posible.



2. Esta etapa se centra en la elaboración de un plan estratégico que genere una ventaja competitiva en las empresas. Para lograrlo, se llevan a cabo las siguientes actividades: entendimiento del entorno (tamaño y crecimiento del mercado, análisis de la oferta y la demanda y análisis de la competencia), oportunidades de negocio y plan estratégico.
3. La etapa de Fortalecimiento Institucional sienta las bases para crear una institución que sea capaz de ejecutar la estrategia propuesta. En esta etapa las empresas deben llevar a cabo una transformación completa que les permita continuar con su desarrollo. Con este propósito analizan la estructura organizacional, los roles y responsabilidades, procesos, políticas, mecanismos de coordinación y de control.
4. En la etapa de Evaluación de Capacidades se analizan las capacidades personales y la cultura institucional.
5. Plan de Negocios. Se aterriza la estrategia de las empresas en números, permitiendo identificar las principales necesidades y fuentes de financiamiento. Parte de un taller de finanzas para recabar información con la que elaborarán un modelo financiero y se identificarán las necesidades y fuentes de financiamiento. El entregable de esta etapa es un plan de negocios que incorpora todos los elementos necesarios para presentar a la empresa y sus proyectos de crecimiento ante cualquier entidad financiera.

6. Plan Maestro de Implementación. En la última etapa del proceso de aceleración se realiza un diagnóstico de salida identificando los elementos de mejora implantados durante las primeras cinco etapas. A su vez, se sientan las bases para que la empresa pueda ejecutar exitosamente sus proyectos estratégicos de mediano y largo plazo.

Finalmente, el Seguimiento Post-Aceleración. Una vez concluido el proceso de aceleración, el equipo de consultores visita a las empresas formalmente, a los tres, seis y doce meses, para darle seguimiento a los planes de implantación.

Casi todas las aceleradoras nacionales forman parte del Programa Nacional de Empresas Gacela de la SE, además de apoyarse en otros programas y fondos públicos federales y estatales. Se han convertido en un importante puente entre el capital emprendedor (capital privado) y las empresas que aceleran.

---

**Mtro. Néstor Mario Álvarez Rodríguez**  
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  
nalvarez@fca.unam.mx

**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

**Lic. Francisco Martínez García**  
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  
fmartinez@cenapyme.fca.unam.mx



# Aplicando **tendencias globales**: Una mirada a la industria **automotriz china**<sup>1</sup>

Filipe Barbosa, Damian Hattingh y Michael Kloss

*Los estrategas pueden desafiar la sabiduría convencional y prepararse para la incertidumbre analizando las complejas y no tan evidentes maneras en las que las tendencias globales interactúan en sus industrias.*



Predecir el futuro es quizá una de las tareas más difíciles e importantes que los estrategas enfrentan. Una de las maneras en que logran cargar los dados a su favor es mediante el escrutinio de las fuerzas demográficas, tecnológicas, ambientales, macroeconómicas y de otra índole que constantemente dan forma a la economía global. Las implicaciones más sorprendentes se esconden en aquellas intersecciones donde múltiples tendencias interactúan, comúnmente de maneras complejas y poco evidentes. Además, para analizar las tendencias exitosamente, los ejecu-

---

<sup>1</sup> Traducido de Barbosa F., Hattingh D. and Kloss M. (2010). "Applying Global Trends: A look at China's Auto Industry", McKinsey Quarterly.

tivos deben desarrollar un entendimiento afinado del impacto potencial para áreas geográficas e industrias específicas. Hace sólo 12 años, por ejemplo, predicciones hechas a la ligera para la década venidera, avistaban sólo un par de millones de usuarios de teléfonos celulares en África. El ingreso local, los índices de consumo, la tecnología, infraestructura y la regulación gubernamental parecían desalentar el crecimiento. Menos de diez años después, tan sólo Nigeria contaba con 42 millones de usuarios de telefonía celular, más de 80 veces la estimación inicial, debido a que el crecimiento se vio favorecido por dos tendencias: la mejora en los salarios y la llegada de celulares más baratos.

Esta oportunidad masiva de crecimiento fue desaprovechada por las empresas globales de telecomunicación, pero las empresas africanas y del medio oriente la aprovecharon, desarrollando modelos de negocio de bajo costo y reportando una ganancia de más de 100 billones de dólares.

¿Cómo pueden los estrategas de las grandes compañías, detectar la próxima gran oportunidad o amenaza antes de que sea evidente para todos? En este artículo describiremos una metodología de cuatro pasos para hacer de las tendencias globales parte de un proceso de planea-

ción estratégica basado en escenarios. Al juntar tendencias y sus interacciones, información específica de una industria, y técnicas de resolución de problemas, esta metodología ayuda a crear escenarios cuantitativos, accionables y sin prejuicios sobre lo que podría pasar en los próximos cinco o diez años.

Los escenarios mejor diseñados pueden ayudar a las compañías a desafiar la sabiduría convencional, probar modelos de negocio existentes, identificar oportunidades de mercado y desarrollar productos y servicios innovadores.



Para ejemplificar esta metodología, presentaremos un caso provocador: Cómo las automotrices chinas podrían desafiar la sabiduría convencional y reclamar una cuota de los mercados automotrices desarrollados para tener éxito en ellos de manera más pronta. Esto, en un futuro caracterizado por las restricciones en el acceso a recursos naturales, innovación incesante, regulaciones gubernamentales y un aumento del crecimiento económico y el poder de los mercados emergentes.

*Una alternativa de crecimiento la puede proveer el gobierno chino al elevar los estándares de seguridad, calidad y emisión de contaminantes como respuesta a las demandas del consumidor y, simultáneamente, subsidiar a las compañías locales para que puedan cumplir con esos requerimientos.*

**Establezca el marco de referencia correcto.** El enunciado específico del problema y una visión clara sobre los movimientos a largo plazo de la industria, representa un punto de partida crucial. Por ejemplo: "¿Qué cuota del mercado automotriz en países desarrollados pueden capturar las armadoras chinas para el año 2020, y qué impacto podría tener esto en las ganancias globales?" Podría ser una cuestión de suma importancia para un fabricante de autos europeo o norteamericano, a fin de cuentas, las armadoras chinas disfrutaban de una ventaja en costos del 35% sobre las de países desarrollados.

*BusinessWeek* reportó en julio de 2008 que Geely Automobile "planea vender 2 millones de autos –en el mercado americano– para el 2015, y su CEO confía en

que pueden prosperar en contra de la competencia global.”<sup>2</sup> La compra de la sueca Volvo Cars, en marzo de 2010, sugiere que estas ambiciones no son simplemente habladurías.

Aún así, las armadoras chinas de vehículos ligeros no han entrado a los mercados europeo ni norteamericano, a ninguna escala, ni se espera que lo hagan pronto. IHS Global Insight recientemente estimó que la cuota de mercado de las armadoras chinas en países desarrollados se duplicaría de un 0.1% a un 0.2% todavía marginal, en 2020. Los autos chinos también sufren de una mala percepción en cuestiones de seguridad y calidad. Evaluaciones hechas por el Programa de Asesoría de Autos Nuevos—una agencia apoyada por el gobierno— otorga a las armadoras de ese país una calificación de 30 y de 45 para los fabricantes de países desarrollados.

Hyundai es un ejemplo memorable y reciente de un fabricante asiático que entró al mercado americano, a finales de los ochenta, con problemas relacionados a la calidad y volúmenes de producción comparables a los que se enfrentan actualmente algunos fabricantes chinos de equipo original. Hoy en día Hyundai, es muy exitosa, pero le tomó casi dos décadas establecer una presencia significativa en mercados desa-

rollados. Lo logró siendo competitiva en precios y construyendo poco a poco su red de distribuidores, mientras mejoraba su imagen y calidad. Las cifras de cuota de mercado —que muchos analistas anticipan bajas— para las armadoras chinas parecen implicar una trayectoria similar a la de Hyundai a finales de los ochenta.

*Los escenarios mejor diseñados pueden ayudar a las compañías a desafiar la sabiduría convencional, probar modelos de negocio existentes, identificar oportunidades de mercado y desarrollar productos y servicios innovadores.*

Cabe preguntarse qué tan relevante es este ejemplo para los fabricantes de autos chinos. La gran diferencia en el tamaño del mercado doméstico chino y surcoreano es obvia, pero la penetración en el mercado por parte de los chinos puede ser medida de manera similar si ciertas condiciones mantuviesen su curso, como la ausencia de una gran innovación en la tecnología de motores, la falta de mejoras en la calidad y la necesidad de desarrollar una red de distribuidores.

**Expandir el espacio de solución.** Una vez que se ha definido el problema y el contexto que le rodea, el reto para los estrategas es expandir el espacio de solución, desafiando la sabiduría convencional a través del análisis de las tendencias globales. La mayoría de las compañías tiene expertos que pueden ayudar a resolver estas cuestiones, pero con frecuencia se encuentran retraídos dentro de la propia organización, lo cual dificulta que logren conectar los puntos.

Los fabricantes de autos de todo el mundo son muy buenos para recabar información valiosa sobre temas como regulación, macroeconomía y demanda, pero los analistas regulatorios en estas compañías pasan demasiado tiempo desarrollando estrategias para hacer *cabildeo* en vez de trabajar en el análisis de la demanda futura con los economistas, quienes rara vez interactúan con los ingenieros cuyo trabajo está enfocado a las tecnológicas que cambiarán el panorama.

Cuando las compañías se sobrepone a estas y otras barreras organizacionales, pueden comenzar a desarrollar una imagen rigurosa y más matizada, sobre cómo las tendencias y sub-tendencias pueden afectar su industria. Por ejemplo, en el caso de la industria automotriz, ¿podría combinarse la creciente influencia económica de los países en desarrollo y la proliferación de las tecnologías “verdes” para producir resultados inesperados en el mercado?

<sup>2</sup> Dexter Roberts, “China’s Geely has global auto ambitions”, *BusinessWeek*, July 17, 2008.

Aunque los eventos podrían desarrollarse de muchas maneras, los fabricantes de autos chinos podrían saltarse la tecnología actual de motores y desarrollar una ventaja competitiva muy importante con vehículos eléctricos y otras tecnologías limpias; de hecho, la compañía BYD Auto parece estar moviéndose en esa dirección.<sup>3</sup> Actualmente, las limitaciones de recursos naturales están empujando a China a reducir su dependencia del petróleo extranjero, así como sus niveles de contaminación y gases invernadero. Con una gran cantidad de fondos disponibles mediante un paquete de estímulos económicos, el gobierno chino ya está invirtiendo en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.



La construcción masiva de infraestructura en China podría detonar un parque vehicular completamente nuevo y ecológico, sin incurrir en los grandes costos de reemplazo que se verían en mercados desarrollados; esta infraestructura podría incluir redes de

---

<sup>3</sup> BYD Auto comenzó en 1995 como proveedor de baterías y componentes electrónicos para fabricantes de celulares. Entre los productos comercializados por BYD Auto destaca F3, el automóvil de marca china con mayor producción en el transcurso del año 2008. Su diseño y tecnología lo hicieron merecedor de 68 distinciones en su primer año de ventas. En enero de 2013 se convirtió en la primera empresa china en ser galardonada con el "Large Enterprise Class Finalists Award" otorgado por la UAE Zayed Future Energy. Fuente: BYD gana el UAE Zayed Future Energy Finalists Award consultado en: <<http://www.motor66.com/novedades-marcas/eventos-byd/2094-byd-gana-el-uae-zayed-future-energy-finalists-award>>.

*Las armadoras chinas de vehículos ligeros no han entrado a los mercados europeo ni norteamericano, a ninguna escala, ni se espera que lo hagan pronto.*

servicio e incentivos especiales para los autos ecológicos. Dichas acciones también podrían disparar una preferencia masiva por autos de tecnologías alternativas, permitiendo a los fabricantes chinos lograr la demanda para comenzar a producir en masa. Recordemos que China es un mercado automotriz homogéneo, así como el más grande del mundo y el que muestra mayor crecimiento, lo que daría a las automotrices chinas ventajas en costos y conocimiento, para rebasar a sus competidores en los mercados desarrollados.

De igual manera, los autos chinos podrían incrementar su calidad y seguridad, si el gobierno apoyara la adquisición de un fabricante importante en los mercados desarrollados, uno de los cinco grandes. Esta acción podría acelerar la transferencia de conocimientos hacia las compañías chinas, y ayudarlas a moverse rápidamente por la curva de aprendizaje, a mejorar su imagen y a desarrollar un entendimiento más sofisticado de las necesidades del cliente.

Una alternativa la puede proveer el gobierno chino al elevar los estándares de seguridad, calidad y emisión de contaminantes como respuesta a las demandas del consumidor y, simultáneamente, subsidiar a las compañías locales para que puedan cumplir con esos requerimientos.

Finalmente, las restricciones en el acceso a recursos naturales y la preocupación medioambiental podrían persuadir a los consumidores en los mercados desarrollados, para adoptar los vehículos de tecnologías "verdes" más pronto de lo esperado, con lo que surgiría un mercado enorme que los fabricantes chinos estarían dispuestos a atender.

**Defina los escenarios.** Al expandir el espacio de solución, destacando la manera en que las tendencias podrían interactuar y desafiar la sabiduría convencional, hemos enfatizado dos variables que parecen muy improbables, y que quizá tendrán un gran impacto en la evolución de la industria: primero, si los fabricantes chinos pueden alcanzar una ventaja en tecnologías “verdes” y segundo, si adquirirán una gran marca occidental.



Podemos utilizar estas variables para generar una cantidad importante de escenarios, cada uno con una narrativa atractiva y distintiva. Una metodología llamada *Quadrant Crunching* desarrollada en años recientes, permite a los estrategas generar escenarios extremos pero plausibles, de manera rápida, revirtiendo sus presupuestos no evidentes para revelar estados potenciales del mundo. Este acercamiento puede auxiliar a los estrategas de negocios para combinar incertidumbres y proveer escenarios robustos, cuantitativos y, por tanto, accionables, tales como los siguientes:

- La tormenta perfecta. El gobierno chino facilita intensivamente la creación de un mercado doméstico caracterizado por el uso de tecnologías “verdes” y auxilia a una compañía china en la compra de una gran empresa de un mercado desarrollado para facilitar su rápida entrada en ese mercado.
- La ventaja de la tecnología “verde”. El mercado chino de tecnología ecológica florece, permitiendo a las automotrices locales desarrollar ventajas competitivas para entrar en mercados desarrollados, sin adquirir alguna marca.

- Una mano amiga. La adquisición de una gran automotriz occidental (mucho más grande que Volvo) ayuda a combinar marcas establecidas y percepciones de calidad con una red de concesionarios de gran escala, así como una ventaja en costos desarrollada a nivel local, en vehículos tradicionales con motores de combustión interna.
- Seguir los pasos de Hyundai. Las automotrices chinas usan sus marcas actuales, o crean nuevas, aprovechando su ventaja en costos para producir autos accesibles y tradicionales, que compitan de lleno en los mercados desarrollados.

Dos incertidumbres podrían tener un gran impacto en la evolución de la industria automotriz china y pueden ser usadas para definir escenarios potenciales (Vease la Tabla 1).

**Tabla 1**  
**Dos incertidumbres de la industria automotriz china**

Variable 1: Los fabricantes chinos desarrollan una ventaja significativa en tecnologías verdes.	Sí	La ventaja en tecnología “verde” Cuota de mercado: 3-6% Ganancias: 1-3 Billones USD	La tormenta perfecta Cuota de mercado: 7-15% Ganancias: 4-8 Billones USD
	No	Seguir los pasos de Hyundai Cuota de mercado: 0-3% Ganancias: 0-1 Billón USD	Una mano amiga Cuota de mercado: 3 a 6% Ganancias: 1-3 Billones USD
		No	Sí
Variable 2: Los fabricantes chinos adquieren una o más compañías automotrices de un mercado desarrollado.			

**Cuantificar el impacto en la industria.** Estos escenarios son importantes porque proveen una visión estratégica clara, y se potencializan aún más cuando están acompañados de cálculos probabilísticos y proyecciones financieras que ayudan a esclarecer sus implicaciones.

Al mantener las predicciones individuales anónimas y usar un proceso reiterativo para converger en una cantidad limitada de resultados, este método mini-

miza el pensamiento en grupo y ayuda a los expertos a sentirse seguros con altos niveles de incertidumbre.

Se utilizó la técnica Delphi<sup>4</sup> con expertos de la industria automotriz. Después de informarlos exhaustivamente sobre los escenarios, los panelistas encontraron una probabilidad de 40% de que el escenario basado en la experiencia convencional se realizara. En ese escenario, las automotrices chinas obtendrían cuando mucho 1 billón en los mercados desarrollados para el año 2020.

En contraste, el panel encontró 60% de probabilidad en el escenario que involucraba una entrada agresiva de China en los mercados desarrollados, capturando de 3 a 15% de la cuota del mercado. Otro escenario les dio a los actores chinos una posibilidad de 10 al 15% de entrar a los mercados desarrollados con una ventaja en tecnologías ecológicas y la adquisición de una automotriz occidental. Este escenario implica una captura de 4 a 7 mil millones de dólares de las ganancias mundiales.

Muchas cosas tendrían que suceder para que este escenario agresivo sucediera, pero es lo suficientemente plausible y las implicaciones son tan serias para que se le preste mayor atención en los mercados desarrollados. Si este escenario llegara a suceder, las consecuencias serían significativas: los actores en los mercados desarrollados experimenta-

rían la erosión de sus utilidades, lo cual podría poner en juego su operación, propiciando una reestructuración a gran escala de la industria.

La incertidumbre no se limita al mercado automotriz. Un amplio abanico de escenarios factibles, basados en un entendimiento fino de las tendencias globales y la manera en que interactúan, puede ayudar a los estrategas de cualquier industria a ver oportunidades donde los demás sólo ven incertidumbre.

Armados con un enfoque robusto, los ejecutivos pueden definir sus posturas, identificar los movimientos seguros, las acciones para mitigar el riesgo y detectar las apuestas con gran potencial, para finalmente llegar a un plan estratégico a largo plazo. Mediante la revisión de los escenarios con el paso del tiempo, las compañías se pueden preparar para aprovechar las oportunidades antes que sus competidores.

*La metodología  
Quadrant Crunching  
permite a los estrategas  
generar escenarios  
extremos pero  
plausibles, de manera  
rápida, revirtiendo sus  
presupuestos no evidentes  
para revelar estados  
potenciales del mundo.*

---

<sup>4</sup>La ideó el Centro de Investigación estadounidense RAND Corporation a comienzos de los cincuenta del siglo XX. Consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre acontecimientos del futuro, por ejemplo, la probabilidad de realización de una hipótesis o de acontecimientos relacionados al tema de estudio. Las estimaciones se realizan en rondas sucesivas, anónimas, para conseguir el consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes. El objetivo es disminuir la desviación de la opinión del experto de la opinión del conjunto.

La calidad de los resultados depende, sobre todo, del cuidado en la elaboración del cuestionario y en la elección de los expertos consultados. Tomado de: Astigarraga E. *El método Delphi*, Universidad de Deusto. Disponible en: <[www.unalmed.edu.co/~poboyca/documentos/.../Metodo\\_delphi.pdf](http://www.unalmed.edu.co/~poboyca/documentos/.../Metodo_delphi.pdf)>.

---

Barbosa F., Hattingh D. and Kloss M. (2010). "Applying Global Trends: A look at China's Auto Industry", McKinsey Quarterly.

Traducción de:  
**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](mailto:martin_angeles@comunidad.unam.mx)



# La reforma **fiscal**: los principales **cambios**<sup>1</sup>

René Solís Brun

*La participación en el Régimen de Incorporación traerá aparejado el acceso a servicios de seguridad social. De esta forma, se creará un punto de entrada para los negocios a la formalidad, tanto en el ámbito fiscal como en el de la seguridad social.*

Múltiples y variadas críticas en torno a la reforma fiscal coinciden en que es poco trascendente y eficaz para impulsar un desarrollo económico significativo; no obstante, para el emprendedor es fundamental conocer y revisar los principales impuestos que se modificarán para anticipar los cambios que deberá tener presentes al entrar en vigor la reforma en el 2014.

La reforma hacendaria generará una recaudación de impuestos de 1.4% del Producto Interno Bruto (PIB) en su primer año en vigor, para representar 3% del tamaño de la economía en el 2018.

De esta proporción, 1% se destinará a los estados y municipios por medio de las transferencias federales que hace el



<sup>1</sup> Fuentes: Leonor Flores, Mauricio Rubí, en *El Economista*; Gonzalo Soto en *Negocios, Reforma*.

Este es un resumen de la propuesta salida de la Cámara de Diputados y puesta a discusión el pasado mes de octubre de 2013.

gobierno mediante participaciones y aportaciones. El resto se utilizará para mejorar la educación y la salud de la población, lo que detonará el crecimiento de la economía, según se establece en los argumentos de la iniciativa.

La reforma hacendaria se sustenta en la eliminación de tratamientos fiscales en el Impuesto sobre la Renta (ISR), sin poner el Impuesto al Valor Agregado (IVA) en alimentos y medicinas. En cambio, incluye una mayor carga tributaria a las empresas –como gravar las ganancias en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y los dividendos– y para las personas físicas con una tasa máxima de ISR, que pasa de 30 a 32%.

Los cambios principales son:

### 1. Aumenta tasa del ISR a personas físicas

- La Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) se reduce de 295 artículos a sólo 196.
- Se mantiene la tasa de 30% para las empresas, pero se incrementa de 30 a 32% para personas físicas de mayores ingresos.
- Se limitan las deducciones y exenciones existentes.
- Se elimina el régimen de consolidación fiscal para diferir el ISR de grupos conglomerados y se crea un régimen similar

### El gobierno federal estima que con las medidas en materia de IEPS

propuestas en la iniciativa se obtendrán recursos adicionales equivalentes a aproximadamente 33,800 millones de pesos.

para empresas integradoras e integradas.

- Se elimina la presentación del dictamen fiscal obligatorio y sólo se dará información adicional. Las prestaciones estarán exentas en 41% o gastos que se estén compartiendo entre empresas.
  - Los gastos médicos mayores serán deducibles siempre y cuando se paguen con cheque, tarjeta de crédito o transferencia electrónica.

### 2. Adiós al IETU y al IDE

- Se elimina el pago de una tasa de 17.5% del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU), que forma parte de la recaudación de renta y que representa ingresos por 44,638 millones de pesos.

- De igual manera, el Impuesto sobre los Depósitos en Efectivo

(IDE) –que forma parte de los Ingresos por Renta– desaparecerá, con lo cual se dejarán de percibir 3,890 millones de pesos.

### 3. Se elimina subsidio de las gasolinas

- Se proponen cambios en la Ley del Impuesto Especial sobre Productos y Servicios (LIEPS) para un proceso gradual en la disminución del subsidio a la gasolina.
- Miguel Messmacher, Subsecretario de Ingresos, explicó que a partir del 2014 el desliz mensual en el precio de la gasolina Magna bajará de 11 a 6 centavos y la Premium, a 8 centavos.
- El desliz será gradual hasta llegar en el 2015 a uno mensual de entre 3 y 4 centavos, es decir, un nivel similar al de la inflación. Con ello se va a eliminar el subsidio a los combustibles.

### 4. Gravarán ganancias en Bolsa

Se gravarán ganancias en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y el pago de dividendos con 10%. Pero se podrán deducir las pérdidas y ganancias deducibles.

Entre los anuncios inesperados, destacan los “impuestos verdes” y a la salud.

### 5. Impuestos verdes

Se aplicarán por unidad de carbono emitida, para desincenti-



var emisiones de dióxido de carbono y promover el cuidado al medio ambiente; generarán ingresos por 20,441 millones de pesos. Por su parte, en el ejercicio fiscal 2014, los impuestos a los plaguicidas sumarán 369 millones 400 pesos.

## 6. Impuesto a la salud

Se plantea gravar bebidas azucaradas para desincentivar consumo. En el ejercicio 2014 se generarían ingresos por 12,455 millones de pesos por este gravamen.

## 7. Se homologa IVA en todo el país

- En la iniciativa para las reformas a la Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA) se homologa la tasa en todo el país, con lo cual en la zona fronteriza subirá el IVA de 11 a 16%. Esto implica que Baja California, Quintana Roo y Baja California Sur tendrán que contribuir con 17,144 millones de pesos por la recaudación del IVA.
- Pagarán IVA los créditos hipotecarios y la renta de casa-habitación.
- Se gravarán las colegiaturas de escuelas privadas. En la iniciativa se explica que actualmente tienen un tratamiento de exención que beneficia, en su mayoría, a la población de más ingresos, lo que implica que este segmento absorbe la mayor parte de la "renuncia recaudatoria" contemplada en los gastos fiscales.
- En los casos de los intereses de créditos hipotecarios, este tratamiento permite exentar del pago del IVA a los contribuyentes que obtienen



*Los gastos médicos  
mayores serán  
deducibles siempre  
y cuando se paguen  
con cheque, tarjeta de  
crédito o transferencia  
electrónica.*

intereses cuyo origen es la adquisición de propiedades de alto valor, con lo que se favorece también a quienes ganan más, por lo que también pagarían IVA.

## 8. Se mantiene IEPS a bebidas alcohólicas y cerveza

- Se propone que la tasa aplicable para la enajenación e importación de cerveza con graduación alcohólica mayor de 14 GL sea de 26.5%, en lugar de la reducción que se preveía para el 2014, de 26 %.
- Tratándose de bebidas alcohólicas y cerveza con una gradación alcohólica mayor de 20 GL, la tasa que les correspondería sube de 52 a 53%.
- La tasa de IEPS a redes de telecomunicaciones no sufrió cambio, es decir, permanecerá en 3%, con lo cual el gobierno espera recaudar 8,081 millones de pesos.
- El gobierno federal estima que con las medidas en materia de IEPS propuestas en la iniciativa se obtendrán recursos adicionales equivalentes a aproximadamente 33,800 millones de pesos.

## 9. Se propone un Régimen de Incorporación Fiscal

- Se pretende que las personas físicas con actividades empresariales y que prestan servicios inicien el cumplimiento de sus obligaciones fiscales en un esquema que les permita cumplir fácilmente con sus obligaciones tributarias.
- La participación en el Régimen de Incorporación traerá aparejado el acceso a servicios de seguridad social. De esta forma se creará un punto de entrada para los nego-

cios a la formalidad, tanto en el ámbito fiscal como en el de la seguridad social.

- Sustituirá el aplicable por las personas físicas con actividades empresariales con ingresos de hasta 4 millones de pesos anuales, esto es, el Régimen Intermedio y el Régimen de Pequeños Contribuyentes (Repecos).
- Los contribuyentes de este régimen efectuarán pagos trimestrales, y el ISR a pagar se determinará sobre una base de efectivo.

## 10. Prevén pensión y seguro de desempleo

El gobierno federal también propone la creación de una pensión universal para adultos mayores de 65 años y un seguro de desempleo. La reforma hacendaria pretende la creación de un sistema de seguridad social que garantice el acceso universal a servicios de salud, la pensión para adultos mayores que no cuenten con un sistema de ahorro para el retiro, pensión del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) o del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), seguro de desempleo y un seguro de vida para jefas de familia. Se presentó una iniciativa al artículo 4 constitucional para garantizar el apoyo para cubrir gastos básicos a las personas durante su vejez.

El monto mensual de la pensión universal será determinado

con base en la línea de bienestar mínimo que emite el Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) cada mes y será actualizado anualmente conforme a la inflación. Dicha pensión será complementaria a las del sistema de ahorro para el retiro, y los recursos otorgados por los estados para el mismo fin podrán ser complementarios para lograr una pensión más sólida.

*Se gravarán ganancias en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y el pago de dividendos con 10%. Pero se podrán deducir las pérdidas y ganancias deducibles.*

Respecto al seguro de desempleo, sería financiado a través de contribuciones patronales ligadas al empleo formal, acumuladas en cuentas individuales en 2%; en un fondo solidario, en 1%, y reforzadas con recursos de los estados.

Este seguro estará disponible para aquellos desempleados del sector formal, permanentes o eventuales, independientemente de la situación que haya originado su despido, que cumplan con los requisitos de la Ley. La presta-

ción estará limitada a un máximo de seis meses y será decreciente conforme avance el periodo de desempleo. Para su pago, se utilizarán primero los recursos acumulados en la cuenta individual del trabajador, y cuando éstos no sean suficientes, se le garantizará un ingreso equivalente a un salario mínimo. Un requisito fundamental será la participación del beneficiario en los esquemas de promoción, colocación y capacitación que ofrecerá el gobierno federal para su reinserción al mercado laboral.

## 11. La apuesta al déficit para revertir la desaceleración

Otro aspecto de mucho interés es la propuesta de un aumento en el déficit fiscal, para dar un estímulo contracíclico en apoyo a la economía y al empleo. También permitirá allegarse los recursos para alcanzar lo más pronto posible los resultados de las reformas estructurales. Dicho déficit retomaría el equilibrio antes de que concluya el sexenio. Así, se propuso al Congreso la aprobación de un déficit por 0.4% del Producto Interno Bruto (PIB) para el 2013, que podría elevarse a 1.5 en 2014, 1.0 en 2015 y 0.5% en 2016, volviendo al equilibrio: cero déficit en 2017.

---

Mtro. René Solís Brun  
Director de Metrópoli 2025  
Centro de Estudios para la Zona  
Metropolitana, A.C.  
rsolis@metropoli.org.mx





# ILUMÉXICO®

## una brillante empresa social

Roberto Alfonso Gallardo Pacheco

*Iluméxico® ha beneficiado a 13 mil personas con 2,000 sistemas instalados, así como a 18 escuelas en 11 estados del país; ha instalado 41 kW de potencia y gracias a esta energía eléctrica limpia y sustentable ha desplazado 680 toneladas de dióxido de carbono. Su modelo autosostenible e incluyente la ha convertido en una empresa que genera tanto retorno económico como impacto social.*



De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la pobreza multidimensional se mide con seis indicadores básicos, además del ingreso corriente. Se considera población en situación de pobreza aquella cuyos ingresos sean insuficientes para adquirir los bienes y los servicios que requiere para satisfacer sus necesidades y presenta carencia en al menos uno de esos seis indicadores. Se entiende como uno de ellos el acceso a los servicios básicos en la vivienda, y se supone población vulnerable en este rubro a las personas que no disponen de energía eléctrica en su hogar.

Por un lado, no tener acceso a la energía eléctrica, de acuerdo con CONEVAL, convierte a una familia en "población en situación de carencia por servicios bási-

cos en la vivienda”<sup>1</sup> y, en consecuencia, en situación de pobreza. Y, por otro lado, la generación eléctrica procedente de combustibles fósiles es una de las fuentes más contaminantes que existen.

El Banco Mundial (2011) señaló que en México 89.3% de toda la energía eléctrica generada proviene de este tipo de combustibles. Las fuentes de energía limpia son diversas, van desde la hidroeléctrica, geotérmica y eólica hasta la nuclear, esta última es particularmente eficiente.

De acuerdo con investigaciones de Juan Luis François Lacouture, académico de la Facultad de Ingeniería, una pastilla de uranio –de menos de un centímetro de diámetro por poco más de altura– genera la energía equivalente a 810 kilogramos de carbón, 565 litros de petróleo o 480 metros cúbicos de gas natural. Actualmente, sólo 3.5% de la energía generada en el país proviene de esta fuente. Sin embargo, a pesar de que las nuevas tecnologías de reciclaje y

reprocesamiento en materia de generación de energía nuclear permitirían aprovechar estas fuentes por muchos años, es bien sabido que se trata de energía no renovable y, hasta cierto punto, cara, en términos de la infraestructura necesaria para su explotación.

*Actualmente se maneja un sistema de iluminación menor y uno mayor; el primero es capaz de alumbrar 48 m<sup>2</sup>; con el otro alcanza 96 m<sup>2</sup> y la conexión de electrodomésticos de medio consumo.*

Una de las fuentes de energía más limpias, económicas y renovables es la solar; sin embargo, en la actualidad la Comisión Federal de Electricidad (CFE) sólo cuenta con tres proyectos en los que se genera total o parcialmente energía eléctrica a través de celdas fotovoltaicas. Éstos se encuentran en Agua Prieta, Sonora; Rosalía, Baja California Sur; y Cerro Prieto, Baja California, con capacidad de 14, 1 y 5 MW, respectivamente.

Mientras algunos debaten sobre si garantizar el acceso a la energía eléctrica es o no responsabilidad del Estado; si la apertura de los sectores energéticos representa una trasgresión a la soberanía nacional o una oportunidad para crear servicios de mejor calidad; o si el calentamiento global es real,<sup>2</sup> aún existen aproximadamente 1,300 millones de personas en el mundo sin acceso a la energía eléctrica, esto es casi uno de cada cinco habitantes en el planeta. Específicamente en México, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en 2010 había más de medio millón de viviendas sin acceso a la energía eléctrica, es decir, poco más de 3 millones de personas.

## El comienzo

En tanto se discute la magnitud del problema, otros han decidido actuar. Manuel Wiechers, ingeniero industrial por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), siempre estuvo interesado en las energías renovables y cómo podrían utilizarse para

<sup>2</sup> Hoy la temperatura media global es casi 1°C mayor que hace 100 años.

<sup>1</sup> CONEVAL, “Términos de la metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México”, p. 2. En <www.coneval.gob.mx>. Consultado el 2 de septiembre de 2013.



solucionar problemas sociales y ambientales. En 2007 fundó, con otros estudiantes, la Sociedad de Energía y Medio Ambiente (SOEMA), donde compartió este interés con Fernando Aguilar, también estudiante de la UNAM.

Manuel conoció en 2009 a Gerardo Ruiz, estudiante de la Universidad Iberoamericana, con quien trabajaba en General Electric® y compartía la inquietud de emprender un proyecto de energía sustentable: fue el surgimiento de la empresa EREES®, dedicada a la energía solar y eólica.

Manuel conoció en las aulas de la Facultad de Ingeniería a Martín García, Hugo Ham y Tomás Álvarez, quienes, junto a Abraham González y Mariana González, trabajaban con una empresa llamada TECSUS®, que desarrollaba dispositivos electrónicos con tecnologías sustentables. De esta empresa surgieron diversas marcas, entre ellas, BitBang®, Biani® y Agroden®.

La comunión de intereses permitió que los ocho jóvenes universitarios decidieran unir esfuerzos en una nueva empresa que llamaron Iluméxico® para desarrollar un prototipo y un plan de negocio con el cual pudieran concursar en el Premio Santander a la Innovación Empresarial. A finales del 2009, después de varias noches de trabajo, lograron terminar un plan de negocio. El equipo reunió dinero para adquirir los diversos componentes para armar un primer prototipo. Se reunieron por las noches

*“Continuamos con la resolución de crear una empresa social de alto impacto, que trabajara con clientes de la base de la pirámide, claves para detonar programas de desarrollo social en comunidades”.*

para soldar partes, cables y conectores. En marzo de 2010 el proyecto fue seleccionado como finalista del premio –junto con otros 16, de los cuales la mitad estaban en la categoría de Impacto Social–, y después de la última presentación –a un jurado que de primera instancia no les dio muchas esperanzas–, obtuvieron el primer lugar del Premio Santander en su edición 2010, y recibieron un apoyo económico de 500 mil pesos para convertir el prototipo en realidad.

En los siguientes meses obtuvieron tres premios más, estos últimos sumaron 120 mil pesos.<sup>3</sup> Con el capital total, en agosto de 2010 realizaron un proyecto piloto

<sup>3</sup> En 2010 algunos de los premios y reconocimientos que recibieron fueron: Premio Rompe el Cambio Climático Acciones Juveniles COP16, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT); Ashoka Youth Venture 2010; Premio DF Genera paseusted.org 2010; Premio Pemex por Innovación

para probar el modelo y durante el segundo semestre de ese año instalaron 42 equipos de energía solar para viviendas en los municipios de San Andrés Tuxtla y Catemaco, en la región de Los Tuxtlas, Veracruz.

## Los retos del crecimiento

Iluméxico® iniciaba el despeque y, como todo proyecto exitoso presentaba retos. Algunos miembros del equipo decidieron dejar sus proyectos paralelos para dedicarse de tiempo completo a Iluméxico®, otros continuarían combinándolos y unos más se separaron para seguir otras metas.

Manuel Weichers, en entrevista para la revista *Emprendedores* de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, nos comenta cómo vivieron esta etapa: “Después de realizar el proyecto piloto, que fue de gran utilidad para mejorar los modelos de intervención en campo y la tecnología, buscamos maneras de crecer el proyecto y ampliar el impacto, además de afinar los procesos y la tecnología. Durante ocho meses nos asignamos un sueldo muy pequeño y pasamos momentos difíciles”; sin embargo, “...en esos

Energética-Campus party; Premio “Be the Change” Peace Child International 2010; Finalistas BID Challenge Mexico 2010; Fondo de Transición Energética (financiado por el Banco Mundial y las Autoridades Mexicanas); Programas Corporativos de Responsabilidad Social con General Motors y Energizer promoviendo la conciencia pública.

meses no paramos de buscar, fuimos con gobiernos, fundaciones, empresas, fondos de inversión y otras instancias para validar nuestro proyecto y conseguir fondos. Este fue uno de los momentos más complicados, ya que en más de una ocasión, específicamente cuando se trataba de buscar apoyo de inversionistas o del sector privado, nos recomendaban que trabajáramos con clientes de mayor poder adquisitivo, y que nuestro interés de generar impacto social lo pospusiéramos hasta obtener utilidades. Sin embargo, continuamos con la resolución de crear una empresa social de alto impacto, que trabajara con clientes de la base de la pirámide, claves para detonar programas de desarrollo social en comunidades”.



*Illuméxico se ha hecho acreedora a diversos reconocimientos, como son el primer lugar en el Premio Santander a la Innovación Empresarial en 2010, el cuarto lugar en Iniciativa México 2011, Premio Rompe con el Cambio Climático de SEMARNAT 2011, el Premio Ibero al Compromiso Social 2012, Emprendedores 2012 por CNN Expansión y recientemente, Ashoka Fellow.*

trabajos en Veracruz para más de 350 viviendas, además de invertir en investigación y desarrollo para pasar de nuestro prototipo funcional a una planta de producción piloto y un producto patentado y certificado.

En ese periodo nos avisan que fuimos finalistas de Iniciativa México 2011, y comenzaron dos intensos meses de crecimiento y duras pruebas. Quedamos finalistas del concurso y 4º lugar, entre más de 56,000 propuestas e ideas. Desde ese momento, contamos con los recursos y el respaldo necesario para que el proyecto creciera”.<sup>4</sup>

### El modelo de negocio

Hasta el momento, Illuméxico® ha beneficiado a 13 mil personas con 2,000 sistemas instalados<sup>5</sup> y 18 escuelas, en 11 estados del país. Es una exitosa empresa social que ha instalado 41 kW de potencia, y gracias a esta energía eléctrica limpia y sustentable ha desplazado 680 toneladas de dióxido de

<sup>4</sup> En 2011 fueron reconocidos con: One Young World Zurich 2011, World Summit Young Award 2011 y el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE) les otorgó el Premio Acciones Juveniles 2011. Mientras que en 2012 recibieron el Premio UVM Emprendedor Social; Premio IBERO Compromiso Social; Emprendedores New Ventures; Premio Entrepreneurs-CNN Expansion 2012; MIT TechAwards 2012; Adobe Youth Voices 2012 y en lo que va de 2013 han sido reconocidos por: Fortune/ U.S. Department Global Women Mentor Partnership; Ashoka Fellow; GSBI Global Social Benefit Incubator; TechBA; Finalistas Emprendedores Ernest & Young; 30 under 30-Energy, Forbes.

<sup>5</sup> Aproximadamente un sistema por hogar.

carbono. Su modelo autosostenible e incluyente la han convertido en una empresa que genera retorno económico e impacto social.

Actualmente Iluméxico® maneja dos productos: un sistema de iluminación menor y uno mayor a un precio de venta de 3,200 y 10,000 pesos, respectivamente. El primero tiene capacidad para alumbrar hasta dos habitaciones en un espacio máximo de 48 m<sup>2</sup> mientras que el sistema mayor alcanza cuatro habitaciones en 96 m<sup>2</sup> y conexión de electrodomésticos de medio consumo (televisión, radio).

Se podría pensar que es mejor decisión comprar un producto que ilumina la mitad de espacio que otro a una tercera parte de su precio, pero la diferencia radica en la potencia. El sistema menor trabaja con una potencia de 60 Wh, mientras que el de 10,000 alcanza los 300 Wh. Esto significa que podemos conectar a este último la mayoría de los aparatos electrónicos, con excepción de un refrigerador grande; mientras que el primero permite sólo recargar baterías de teléfonos móviles.

El mercado al que están dirigidos estos productos, en la mayoría de los casos, no tiene la capacidad para desembolsar estas cantidades en un solo pago. Por este motivo Iluméxico® ideó un modelo financiero para que pudieran adquirir sus productos. Actualmente venden estos sistemas a 3, 6, 9 y 12 meses sin intereses; el cliente realiza sus pagos a través de Telecom Telégrafos. Este ha demostrado ser un modelo exitoso, ya que su cartera vencida es menor a 10%: en el primer semestre de 2013 fue inferior a 3%. Actualmente hay planes para aplicar tasas de descuento al pronto pago para estimular la compra de contado.

Una familia que adquiere el sistema menor, pagando a 12 meses, eroga 266.66 pesos mensuales, a partir

del segundo año goza de iluminación limpia sin hacer pago alguno. Los sistemas tienen una vida útil de 20 años, mientras que las pilas, de cuatro.

Para alcanzar algunos de sus objetivos, el equipo de Iluméxico® ha diseñado una nueva estrategia para integrar a jóvenes mexicanos que quieran formar parte de esta empresa social. Dicha estrategia se traduce en un programa de capacitación y formación de "Ingenieros Sociales Iluméxico®".

Los "Ingenieros Sociales" son jóvenes que formarán parte del equipo Iluméxico® al ser los encargados de transmitir los valores, visión y misión del proyecto dentro de los Ilucentros. La función del "Ingeniero Social" es primordial para el correcto funcionamiento del esquema Ilucentro y la implementación de estas células regionales. Con este modelo se busca:

- Generación de empleo e impulso de la economía local.
- Educación ambiental y aprovechamiento de energías renovables.
- Fomento al liderazgo y emprendimiento de la juventud.
- Capacitación y fortalecimiento de habilidades sociales y tecnológicas.



## Los factores clave de éxito

Aunque todas las empresas sociales son diferentes y hay diversos valores que comparten los integrantes de Iluméxico®, Manuel considera que el éxito obtenido se basa, principalmente, en seis factores clave y los comparte:

- Encuentra una idea que te apasione: "Los programas de voluntariado y apoyo que existen y la cantidad de fundaciones y programas de filantropía que se crean, muestran que el ser humano siempre está buscando poder participar en algo que ayude

a la sociedad. Esto se deriva de la necesidad de sentirse útil, de trascender, de obtener una satisfacción personal más allá de la económica.

Cada persona tiene un tema que le apasiona: los perros de la calle, los niños desnutridos, etcétera, esas inquietudes se reservan para el tiempo libre. Sin embargo, existen muy pocas personas que convierten su interés en una acción práctica que se transforma en un modo de vida: eso es justamente un emprendimiento social.



Una de las definiciones de empresa social que considero más acertada es: ‘resolver una problemática social a través de métodos empresariales’. Es encontrar la forma de monetarizar y trabajar para resolver esa problemática que te apasiona. En nuestro caso, buscamos resolver dos problemáticas: el cambio climático y la pobreza”.

- **Escucha a la gente:** “Este es uno de los elementos más importantes de trabajar con una empresa social o con la base de la pirámide socioeconómica. Creemos que sabemos lo que la gente necesita, y hay incontables programas de apoyo que fracasan porque se centran en nuestras creencias y no en escuchar lo que realmente va a tener un impacto en la vida de las personas. Hace poco escuché a Paul Polak, fundador de D-Rev y Windhorse International, en el Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto; mencionó que no hay manera de que no encuentres una idea reveladora de cómo trabajar para comba-

tir la pobreza si te pasas una semana internado en una comunidad platicando con la población.

Hablar con tu población objetivo y comprender su forma de vivir, necesidades e inquietudes es mucho más revelador que cualquier estudio de mercado o curso universitario, ya que las soluciones a las problemáticas sociales están dentro de las personas que padecen el problema, y solamente se requiere encontrar las herramientas y maneras de potenciar soluciones.

En Iluméxico®, por ejemplo, hemos podido robustecer la tecnología y agregar funciones importantes gracias a la retroalimentación que hemos tenido de la población objetivo; por ejemplo, se agregó un USB para carga de celulares, ya que hay un porcentaje importante de la población que no tiene luz, pero sí un celular que recargar, al menos una vez a la semana”.

- **La sensibilización y el diagnóstico participativo son claves:** “Cuando se trata de trabajar con nuevas tecnologías, productos o servicios en una población marginada, es muy importante llevar a cabo una etapa previa de sensibilización y de diagnóstico participa-

tivo, es decir, involucrar a las comunidades en el proceso de toma de decisiones y de liderazgo, además de tener sesiones públicas o comunitarias donde se explican los beneficios de los programas y se abordan temas relevantes al trabajo que se va a realizar. En el caso de Iluméxico®, se llevan a cabo pláticas y talleres sobre cambio climático, energía solar, participación comunitaria e introducción a contratos y créditos, para que el programa tenga un mejor desempeño a mediano y largo plazo”.

*La relación con el cliente no termina con la venta del producto, por ello se crearon los Ilu-centros, que son puntos de atención en cabeceras municipales que tienen nuevos componentes y recargas de baterías.*

- **Capacitación y empoderamiento local:** “Siempre es clave que los beneficiarios o clientes de un programa sean los que conozcan mejor el funcionamiento y procesos del mismo. Es importante crear comités locales y programas en donde la población local sea capaz de dominar los procesos que involucra un proyecto. En Iluméxico® es clave que localmente existan personas que sepan instalar, reparar fallas y dar mantenimiento a los equipos. Esto permite que la tecnología se adapte mejor a la vida diaria y funcione mejor. Todos los beneficiarios participan activamente en la instalación de los equipos; esto permite que si se desconecta un cable o hay una falla de fácil reparación, tengan el conocimiento técnico y la experiencia para solucionarlo, evitando así la necesidad de que vaya un técnico nuestro o que, nuevamente, las familias pasen varias semanas sin luz”.
- **Pensar a largo plazo:** “La mayoría de los programas de infraestructura o servicios se quedan en la instalación, se toman la foto para el recuerdo e imaginan que esa solución va a funcionar en el largo plazo. Sin embargo, en el contexto rural eso es falso. Existen muchas experiencias, incluso con paneles solares, que a los meses o años dejan de funcionar y pierden su utilidad: hemos visto paneles solares utilizados como mesas de comedor, o que se venden al mejor postor. Existe la necesidad

constante de revisar, mantener, reparar y atender a los clientes, ya sea por fallas en el equipo, por malos usos o por accidentes. Es importante pensar que la relación con el cliente no termina con la venta del producto, sino que allí apenas comienza.

En Iluméxico® hemos redefinido nuestro modelo operativo, inicialmente estaba planteado el segui-

miento a un año; no obstante, en nuestros primeros proyectos al final del año nos dimos cuenta de que aún había la necesidad de atender usuarios para diversos temas de mantenimiento, nuevos componentes y mayor demanda. Por ello, creamos los Ilu-centros, son puntos de atención en cabeceras municipales que dan atención personalizada, nuevos componentes y otras prestaciones, como recarga de baterías. Esto se sostiene a través de la venta de un “Plan de mantenimiento” que los usuarios compran cada año para tener acceso a esas prestaciones, y si lo tienen activo después de tres o cuatro años, reciben una batería de reemplazo gratuita que, en caso de no contar con el plan, tendría un costo”.

*Hemos podido robustecer la tecnología y agregar funciones importantes gracias a la retroalimentación que hemos tenido de la población objetivo; por ejemplo, se agregó una USB para carga de celulares.*



- **Maximizar el impacto social:** “Es importante tener siempre en mente de qué manera –sostenible financieramente– podemos maximizar nuestro impacto social. En Iluméxico® llegamos a las comunidades más alejadas del país, que además de no contar con energía eléctrica, carecen de muchos elementos de infraestructura, servicios y cohesión social. Una

vez que llegamos allí, decidimos que vamos a intentar trabajar otros temas que se definan a través de un diagnóstico participativo. El resultado ha sido el diseño de cinco programas complementarios a nuestro trabajo; cada uno de ellos incrementa el impacto y mejora el desempeño de nuestro proyecto y genera beneficio económico a largo plazo. Los programas son: Organización comunitaria y cohesión social, una comunidad más organizada es más responsable de sus contratos y cuida más la tecnología; Educación ambiental, creada para el programa de equipamiento de escuelas rurales; Educación financiera, un programa en alianza con Banamex que, además de tener alto impacto social, permite que los clientes organicen mejor sus presupuestos e incrementen su tasa de pago; Salud e higiene, y Proyectos productivos”.

*En Iluméxico® llegamos a las comunidades más alejadas del país, que además de no contar con energía eléctrica, carecen de muchos elementos de infraestructura, servicios y cohesión social.*

## La motivación para emprender

Tomando como referencia cualquier estadística en materia de desarrollo social, independientemente de la medición que utilicemos y a pesar de los avances que hemos logrado en algunos rubros, nos daremos cuenta de que México sigue siendo un país pobre y desigual. Es por ello que los esfuerzos individuales o colectivos, desde cualquier frente, pueden convertirse en la diferencia.

Manuel formula la siguiente reflexión final: “Me da mucho gusto tener este espacio para compartir con la comunidad universitaria nuestra experiencia como emprendedores: orgullosamente UNAM. Estoy convencido de que la UNAM tiene a los jóvenes más talentosos y capacitados de México, pero hace falta liderazgo y estar convencidos de nuestras capacida-

des y de lo que podemos lograr con ellas para nuestro país.

Existen grandes proyectos de investigación y programas que, desafortunadamente, no se transforman en emprendimientos o modelos de negocio exitosos. También es importante darnos cuenta, como alumnos, de la posibilidad que tenemos para emprender un negocio en lugar de buscar un trabajo convencional.

El ecosistema ha evolucionado, hoy en día existen infinidad de oportunidades para que los jóvenes emprendan proyectos, desde becas, convocatorias y premios junto con apoyos para fortalecer una idea de negocio así como incubadoras, aceleradoras y, finalmente, los fondos de inversión y apoyo del gobierno. Es el momento de los emprendedores y México va a poder crecer enormemente si un porcentaje importante de la población

capacitada comienza a emprender. Espero que el caso de Iluméxico® logre que la comunidad universitaria se motive a emprender un proyecto que les apasione y, al convertirlo en empresa, genere empleos, impacto social y, desde luego, beneficios económicos para que se desarrolle”.

Para conocer la participación de Iluméxico® en exposiciones y conferencias, programas radiofónicos, patrocinadores y alianzas, o para formar parte del voluntariado o del servicio social ingresa a <[www.ilumexico.com.mx](http://www.ilumexico.com.mx)>.

---

Lic. Roberto Alfonso Gallardo Pacheco  
Coordinación de proyectos especiales  
Secretaría General  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México, D.F., C.P. 04510  
[rgallardo@fca.unam.mx](mailto:rgallardo@fca.unam.mx)



# Antes de iniciar negocios en China, conoce los obstáculos y véncelos

Luz del Carmen Iturbe Rivera y Reyna Karina Luna Jiménez

*Para los chinos es muy significativo verte físicamente antes de iniciar alguna negociación: ellos necesitan ver tu comportamiento y analizar cómo te desenvuelves, para decidir si eres digno de su confianza a la hora de hacer negocios.*

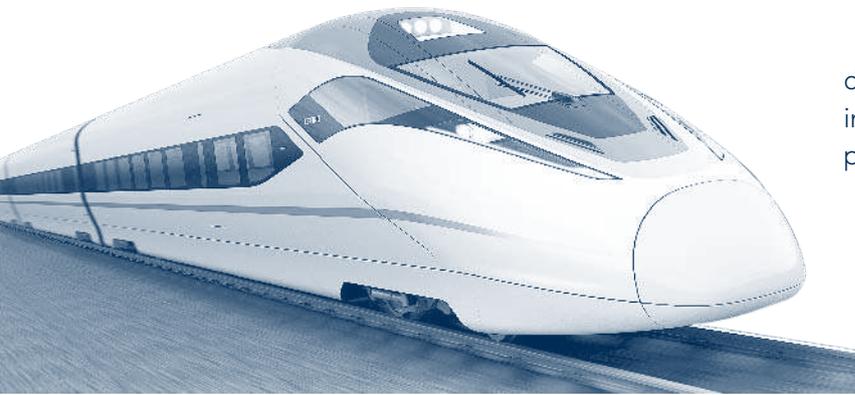
Cada día somos más las personas que ponemos los ojos en China<sup>1</sup> para realizar negociaciones, ya sea de importación o de exportación. Conocer con anticipación los obstáculos a los que nos vamos a enfrentar ayuda a llevar a cabo una mejor negociación y evita la pérdida de tiempo y de dinero. Debemos saber que lo más importante es ganar la confianza de los empresarios chinos, ya que ésta es fundamental para llevar a cabo un negocio.

La cultura de China es una de las más complejas y antiguas –cuenta con festividades, creencias y costumbres muy arraigadas–, por tal motivo es importante conocer acerca de ella antes de emprender la aventura de llevar a cabo negociaciones.

---

<sup>1</sup> Agradecemos la experiencia compartida que tuvimos con Jorge Aguilar Iturbe y Alejandro Ortiz Gil Lamadrid, alumnos de la licenciatura en Negocios Internacionales de la Universidad Anáhuac Sur.





de cierta revisión de datos será *xiè xiè*, gracias. Es importante hacer notar que son personas que siempre tienen una sonrisa y una gran disposición para interactuar con los extranjeros.

Recuerda al recuperar la maleta en el aeropuerto que con las únicas personas que te podrás comunicar son los extranjeros que están en la misma situación que tú, así que si tienes preguntas será difícil obtener respuestas de forma rápida y precisa.

El objetivo de este artículo es mostrar de manera sencilla, a partir de experiencias propias, algunos de los obstáculos y la manera de vencerlos en el momento de una negociación. Te invitamos a que te traslades a uno de los países que más recientemente ha abierto sus puertas al mundo,<sup>2</sup> y que conozcas un poco su forma de pensar y actuar en el ámbito de los negocios.

China es, en muchos aspectos, un país desconocido en el que pocas personas pueden extenderte una mano. No por falta de educación, ya que los chinos son muy hospitalarios y serviciales, sino por la dificultad para comunicarse, debido a que en muy pocos lugares se habla inglés, por lo que es de gran importancia conocer el vocabulario básico.

Al momento de llegar a China, lo primero que haces es presentar tu pasaporte, y la principal base de comunicación será *ni-hao*, es decir, hola. El chino te sonríe y lo único que le puedes contestar después

*En China las personas  
tienen dos calendarios  
muy definidos con  
relación a sus festividades  
y es importante  
conocerlos, ya que todo el  
país se paraliza para dar  
cumplimiento a  
estas fechas.*

La primera duda: ¿metro, tren bala o taxi? Después de ver el mapa del metro o tren bala uno entiende que no puede entrar a esa multitud de edificios sin estar seguro de qué línea tomar, cuánto tiempo tardará o si será la correcta, y, desgraciadamente, es difícil obtener respuestas de algún pasajero del vagón.

Si decides tomar taxi porque piensas que es lo más fácil y lo único que tienes que hacer es mostrar la dirección o el nombre de tu hotel y su ubicación, no es así; llegas al área de *chuzu che* (taxi en mandarín) y comienza una situación en la que la comunicación por señas parece funcionar. El chofer muy amablemente te recibe con una sonrisa y en ese momento muestras la dirección del hotel, la cual obligatoriamente debe estar redactada con los caracteres en mandarín, de otra forma no sabrá a dónde te diriges.

Al explorar la ciudad de Shangai, por ejemplo, puedes darte cuenta del gran contraste que existe: chinos en bicicleta, en moto, en transporte público o bien en autos valuados arriba de los 3 o 4 millones de pesos. Puedes ver casas hechas de bambú o de lámina, o departamentos en el Centro Financiero en los que el metro cuadrado puede llegar a costar hasta arriba de 30 mil dólares.

---

<sup>2</sup> China fue uno de los 23 miembros fundadores del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio en 1948, sin embargo se retiró un año después y hasta 1986 notificó su intención de acceder nuevamente. Su postulación fue aceptada 15 años después, por lo que ingresó, formalmente, el 11 de diciembre de 2001 a la Organización Mundial de Comercio (OMC).

En general, la gente vive en paz y sonriente; todos son muy tranquilos y no se fijan en los demás, no les importa si el pantalón de la otra persona no combina con su camisa o si la persona junto a ti decidió no quitarse el pijama para salir a caminar un poco.

Cada quien está en su propia vida sin fijarse en los demás, pero tú como extranjero destacas. Así, puedes ir caminando por las calles y ser señalado o interrogado; por ejemplo, te pueden preguntar por medio de señas si te podrías tomar una foto con un desconocido, la cual, créanlo, será presumida por el poseedor con el único fin de decirles a sus amigos o familiares que tuvieron la oportunidad de tratar con extranjeros y que se están internacionalizando; esto se convierte en una experiencia divertida y original.



Cuando llega la hora de la comida, uno piensa que encontrará el famoso arroz y pollo con algún tipo de salsa o condimento; sin embargo, al momento de bus-

car en dónde comer, nos encontramos con que no es la comida china que conocemos en México, sino algo totalmente nuevo y diferente para nuestro paladar.

Encontrar un restaurante es relativamente fácil, ya que en cada esquina hay dónde comer. Para los chinos la comida es todo un culto: a mediodía ellos están completamente listos para ir a comer, ordenar varios platillos hasta quedar satisfechos. No importa el estatus social ni económico, ellos eligen su restaurante favorito y siempre recurrirán al mismo, ya que tienen hábitos muy arraigados.

En China las personas tienen dos calendarios muy definidos con relación a sus festividades<sup>3</sup> y

---

<sup>3</sup> La mayoría de las fiestas en China se calculan por el calendario lunar. Las más importantes son aproximadamente 40, en las que se incluyen dos años nuevos: la Fiesta de la Primavera, el 1º. de enero lunar y el día 19 de noviembre lunar, Año Nuevo de los Dong de Rongjiang. Mientras que las fiestas del calendario solar son generalmente de carácter civil, influenciadas por occidente o por la historia de la República Popular China, entre ellas, las más importantes son: El Día de la Mujer Trabajadora

(marzo 8); el Día del Trabajo (mayo 1) y la Fiesta Nacional en que se conmemora el establecimiento de la República Popular China por Mao Zedong (octubre 1). En la Plaza de Tiananmen de Beijing se celebra un desfile militar y la gente disfruta de tres o cuatro días de vacaciones.

es importante conocerlos, ya que todo el país<sup>4</sup> se paraliza para dar cumplimiento a estas fechas.

En cuanto a los negocios en China, muchos pensamos que el hecho de haber tenido el valor de haber ido hasta allá en busca de negocios significa que encontraremos miles de productos que vender en nuestro país con una ganancia extraordinaria, y que llegando a México podremos renunciar a nuestro empleo y emprender un gran negocio con todos los productos vistos en China; pero en verdad no es así y la pregunta es ¿por qué esto no es posible, si hay una enorme y variada oferta?

Hay que tener muy en cuenta que si para ellos es importante relacionarse contigo porque ven una oportunidad de negocio, buscarán la forma de llegar a un entendimiento entre las partes, pero sólo lo harán para conseguir algo que a ellos les interese o les convenga. Por lo tanto es importante despertarles la curiosidad para que pueda darse el inicio de un intercambio; de esta forma podrás ir aprendiendo a interactuar con ellos.

En China se fabrica absolutamente todo y lo que aún no se está produciendo lo pueden elaborar en el momento en que se les

---

<sup>4</sup> Debe ser difícil lograr la convocatoria de la población actual de China, que asciende a 1,361,984,447 de acuerdo con Countrymeters. Ver: < <http://countrymeters.info/es/China>>.

pidas, pero es importante saber de antemano a qué vas, porque para ir a China en cuestión de negocios se necesita tener muy bien identificado el producto que estás buscando. Una vez que estás ahí, podrás comparar calidad y precio, de otra forma te pierdes ante la gran cantidad de opciones que te ofrecen.

Existen agencias<sup>5</sup> que se dedican a buscar proveedores, por lo que podremos encontrar el producto y el fabricante desde México; sin embargo, en las negociaciones dicha agencia siempre va a estar entre nosotros y el proveedor, nunca será un trato directo, y para los chinos es importantísimo hacer un trato directo.

También es muy importante saber que para los chinos es muy significativo verte físicamente antes de iniciar alguna negociación: ellos necesitan

ver tu comportamiento y analizar cómo te desenvuelves, para decidir si eres digno de su confianza a la hora de hacer negocios. Pueden llegar a fijarse hasta en la forma en que están delineadas tus cejas y de ahí determinar si es conveniente cerrar o no algún negocio contigo; para ellos este pequeño detalle y otros similares significan que puedes ser una persona de confianza o no.



Por experiencia propia, la recomendación es buscar en Internet proveedores en China que puedan abastecer el producto deseado, y una vez que hayas identificado al más adecuado a tus necesidades, haz todas las preguntas necesarias vía correo electrónico o Skype. En este caso no existe problema con el idioma, ya que dentro de las grandes fábricas siempre existe alguien que habla inglés, y por lo tanto no tienes que preocuparte.

Algo muy importante para nosotros sería ver el producto, y aquí es

*Es importante despertar la curiosidad para que pueda darse el inicio de un intercambio; de esta forma podrás ir aprendiendo a interactuar con ellos.*

donde viene la parte más fácil; el siguiente paso sería ordenar un muestrario que puede servirnos para conocer físicamente el producto, determinar si eso es lo que en realidad estábamos buscando y corroborar que éste cubra nuestras necesidades. En el momento de tomar una decisión afirmativa se realiza una transferencia internacional a la cuenta de la empresa china; nunca a cuentas personales, por cuestiones de seguridad. Es muy importante verificar que dicha empresa exista, ya que, como en cualquier parte del mundo, se dan casos de empresas fantasmas.

Después de haber realizado todos los pasos anteriores y tener el producto muestra en nuestras manos, conocer los precios, las órdenes mínimas de producción, la logística para que el producto llegue a México y las cuotas arancelarias, el siguiente paso a seguir será hablar con el proveedor, concertar una fecha y emprender el viaje.

---

<sup>5</sup> Un elemento fundamental de estas agencias es el *guanxi*, la traducción literal es “establecer relaciones”, un concepto importante en ese país. Establecer una sólida “cadena de relaciones” facilita el desarrollo de negocios que de otra forma requieren mayor esfuerzo o pueden ser prácticamente imposibles de forma independiente. Estas relaciones fomentan la lealtad y confianza entre las partes, transmiten respeto por los demás; recuerda que son ceremoniosos y formales. Tener un buen *guanxi* no es cuestión de rapidez sino de paciencia. La consulta de las siguientes ligas puede ser de ayuda: <[http://www.protocolo.org/internacional/asia/hacer\\_negocios\\_en\\_china\\_reuniones\\_y\\_citas\\_puntualidad\\_comportamiento.html](http://www.protocolo.org/internacional/asia/hacer_negocios_en_china_reuniones_y_citas_puntualidad_comportamiento.html)>, <<http://asiaminspectorblog.com/?p=395>>.

Ten por seguro que el proveedor te dará un trato excelente, te recibirá de la mejor manera posible y, sobre todo, te llevará a su restaurante favorito, en donde te invitarán platillos típicos que tal vez no te resulten tan apetitosos, pero que debes –cuando menos– probarlos, ya que ese es un momento que muchas veces rompe el hielo y genera empatía. Además, ya es muy tarde para volver a iniciar este proceso y seguramente no estarás dispuesto a empezar por mal camino; de negarte a comer un bocado, tu anfitrión podría sentirse ofendido.

El objetivo principal de esta invitación a comer, para ellos es conocer nuestra actitud y comportamiento para poder entrar a su *guanxi* o red de relaciones, que es una medida de la profundidad de los sentimientos en una relación interpersonal; es decir, una vez que un chino nos integra a su *guanxi* o su círculo de personas de confianza y amigos, contaremos con todo su apoyo para poder abrir un nuevo mercado, que para él también será de beneficio, ya que le estaremos brindando la oportunidad de expandirse hacia otros horizontes.

Por lo tanto, es importante que consideres que el primer contacto será el saludo inicial y de despedida; es conveniente que hagas una pequeña inclinación hacia delante del torso y la cabeza, como muestra de respeto y luego estrecha la mano de tu contraparte. Usar las dos maneras es muestra de que ambos están abiertos a las ideas del otro.

La tarjeta de presentación se entrega siempre al inicio de la reunión, tomándola por la esquinas con los dedos de las dos manos y haciendo una ligera inclinación del torso hacia delante como en el saludo. Cuando recibas la tarjeta de tu contraparte, debes examinarla



*China es un país desconocido por la dificultad para comunicarse con su gente, debido a que en muy pocos lugares se habla inglés, por lo que es de gran importancia conocer el vocabulario básico.*

durante unos segundos como señal de tu interés por el contenido, guárdala en el bolsillo frontal de la camisa siempre del lado izquierdo, ya que se considera una señal de aprecio por su cercanía con el corazón; por el contrario, guardarla en una cartera o escribir sobre ella estiman que es una falta de respeto.

En términos de vestimenta, lo mejor es utilizar colores oscuros (azul o gris), y una corbata roja será bien visto, ya que en su cultura ese color es sinónimo de buena fortuna.

Como en todo negocio, siempre es recomendable que tengas una preparación previa y vayas acompañado de un especialista con experiencia en negocios con China. Es importante mantener el contacto visual con el tomador de decisiones chino, mirándolo como si entendieras lo que dice; cuando termine de exponer podrás poner atención a lo que dice el intérprete, lo cual hará que el empresario chino se sienta cómodo pese a la barrera del idioma.

Los chinos tienen la costumbre, igual que algunos mexicanos, de asentir con la cabeza e incluso de decir “sí” a todo para demostrar que están poniendo atención; sin embargo, no lo tomes literal, ya que un *shi* o un yes no significa que estén de acuerdo con lo que dices, sólo están atentos a la conversación.

*Teniendo el producto muestra en nuestras manos, conociendo los precios, las órdenes mínimas de producción, la logística para que el producto llegue a México y las cuotas arancelarias, el siguiente paso a seguir será hablar con el proveedor, concertar una fecha y emprender el viaje.*

Hacer negocios con los chinos es muy interesante, y aunque nunca acabaremos de comprender su cultura es recomendable leer acerca de ella, porque entre más los conozcamos será mejor nuestra relación en los negocios. Por ejemplo, las artesanías mexicanas son un excelente regalo que se puede obsequiar porque les dará tema de conversación, y si quieres que la marca de tu empresa esté presente en el regalo puedes incluir una tarjeta con el logotipo en la envoltura.

Tenemos que conocer sus costumbres y creencias; por ejemplo, no es conveniente obsequiar un reloj, ya que para los chinos éste

significa que estás contando el tiempo que les queda de vida.

De la misma forma es conveniente conocer su calendario, ya que en caso de dar inicio a un negocio debes tener muy claro qué días no trabajarán o tendrán vacaciones. Al comenzar la producción de un bien, tenemos que contemplar las fechas en que la empresa estará cerrada; esta es una obligación nuestra, ya que ellos cierran y dejan toda cuestión laboral por sus festividades.

En resumen, la experiencia de hacer negocios con empresarios chinos se vuelve interesante, las distancias se acortan –nos separan, aproximadamente, 19 horas en avión, menos de las que se requieren para ir a Cancún en autobús– y acabas estableciendo una relación estrecha y de beneficio mutuo.

Todos estos procesos no se dan de la noche a la mañana, es necesario ser muy pacientes y desarrollar habilidades de negociación. Siempre debes tener claro que si el proveedor que encontraste no cumple con los estándares o precios meta, existen muchas empresas más que lo podrán substituir. Por esto rei-



teramos que es mejor tomarnos nuestro tiempo y ser cautelosos hasta encontrar al proveedor indicado de quien podremos abastecernos por los siguientes años y trabajar tranquilamente.

---

**Mtra. Luz del Carmen Iturbe Rivera**  
Academia de Administración Básica  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma  
de México  
México, D.F., C.P. 04510  
liturbe@fca.unam.mx

**Reyna Karina Luna Jiménez**  
Licenciatura en Administración  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma  
de México  
México, D.F., C.P. 04510  
308306587@comunidad.unam.mx



## ■ México retrocede en competitividad

México retrocedió del sitio 53 al 55 de la lista de países más competitivos que elabora el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), de un total de 148 economías. La institución, con sede en Suiza, identificó como los factores más problemáticos de nuestro país la corrupción, el crimen y el robo; la ineficiencia gubernamental por la burocracia, las regulaciones fiscales, la falta de acceso al financiamiento, las restricciones en la regulación laboral, deficiencias en la infraestructura, tasa de impuestos, insuficiente capacidad para innovar, entre otros problemas.

En el Reporte Mundial de Competitividad 2013-2014, el WEF señala que algunos de los peores lugares los obtuvo nuestro país. Así, en corrupción se colocó en el 99, en crimen organizado en el 143; en el impacto y costos que genera la violencia y el crimen en los negocios en el 139 y en confianza en los servicios policiacos en el lugar 126.

Por el lado positivo, destaca que la economía de México goza de una “relativa” estabilidad macroeconómica que le permite estar en el sitio 49; cuenta con un robusto sistema financiero que mereció el lugar 30 y un profundo y extenso mercado internacional que le permite llegar a economías de escala manteniéndolo en el 11.

Con el sitio 55, México se mantiene en el cuarto lugar de los países más competitivos de América Latina, en donde Chile se ubicó en el 34, Panamá, en el 40 y Costa Rica, en el espacio 54.

En la región se estancó la competitividad ante la debilidad de las instituciones, baja infraestructura y brechas en la formación, capacitación, tecnología e innovación, que impiden a dichas naciones avanzar hacia actividades de mayor valor agregado.

Incluso dos de los cinco países de los llamados BRICS lograron estar en mejor lugar que México, mientras que los otros tres quedaron por debajo. Estados Unidos de América (EUA) logró subir del siete al cinco, mientras que otros países lograron ubicarse en la lista de los diez países más competitivos: Suecia, Hong Kong, Países Bajos, Japón y Reino Unido.

En el caso de México, establece que la eficiencia en la implementación de las reformas le permitirá avanzar en indicadores como el de competencia doméstica, en el que actualmente está en el lugar 100; o tener un mejor sistema educativo, ya que por la baja calidad educativa se le situó en el lugar 119, o terminar con la rigidez del mercado laboral, en el que actualmente se ubica en el 99.

En los tres subíndices que agrupan los 12 pilares y los más de 100 aspectos que se evalúan, México obtuvo las siguientes calificaciones: Requerimientos básicos, 63 y el 55 tanto para Impulsores de eficiencia como en Innovación y factores de sofisticación.

*Ivette Saldaña, El Financiero, 04/09/ 2013.*



## ■ *Cinco casas tequileras abren la puerta de China*

Cinco casas productoras de tequila enviaron un primer embarque de tequila 100% agave a la República Popular de China, luego de que se concretara la eliminación de las barreras no arancelarias por parte del gigante asiático.

Se trata de las empresas Tequila Sauza, Casa Cuervo, Patrón Spirit México, Comercializadora Riazul y Casa Tequilera San Agustín, las cuales embarcaron 70,380 botellas, equivalentes a 52,582 litros con valor de facturación de 412,320 dólares. Las primeras 10 marcas que se comercializarán en China con la categoría 100% agave son José Cuervo Especial, José Cuervo Tradicional, Tequila 1800 y Reserva de la Familia, de Casa Cuervo.

También se incluyen en este primer embarque las marcas Hornitos Reposado y Sauza Gold, ambas de Tequila Sauza; Patrón Silver, de Patrón Spirit México; El Tesoro, de mi Tierra e Isa, de Casa Tequilera San Agustín, y Tequila Riazul.

“Es el inicio de una gran oportunidad de desarrollo y posicionamiento de nuestra bebida nacional para conquistar este gran mercado, que tan sólo el año pasado representó 38% del consumo de bebidas alcohólicas a nivel mundial”, comentó Miguel Ángel Domínguez, presidente del Consejo Regulador del Tequila (CRT).

Estimó que este año las exportaciones de tequila a China crecerán 50%, al pasar de 410 mil litros que se vendieron en el 2012 del destilado con categoría Tequila –51% agave y 49% otros azúcares–, a 615,000 litros en el presente año, ya incluidas las dos categorías –Tequila y Tequila 100% agave–, aunque el objetivo es alcanzar 10 millones de litros en los próximos cinco años.

Con ello, el país asiático se convertirá en el segundo mercado más importante para el comercio exterior de la bebida nacional, apenas después de Estados Unidos que actualmente capta 80% de las exportaciones tequileras.

Las negociaciones entre ambos países para que China permitiera el ingreso del destilado mexicano tardaron más de cinco años (en 2008 exportábamos casi 83 mil litros). Con la penetración del tequila al mercado chino, resultarán beneficiados productores y agroindustriales de 181 municipios del país, de ellos, 125 pertenecen a Jalisco; 30, a Michoacán; siete, a Guanajuato; ocho, a Nayarit, y 11, a Tamaulipas.

*Patricia Romo, El Economista, 01/09/2013.*



# El abasto y la distribución de alimentos en México

Fernando Paz Sánchez

*El comercio se especializa como un hecho básicamente urbano, mientras que se mejoran los sistemas de comunicaciones y transportes para atender más rápidamente los requerimientos de la población concentrada en las ciudades.*

El abasto y la distribución de alimentos constituyen actividades básicas que han permitido la supervivencia de las concentraciones urbanas, lo mismo en pequeñas poblaciones que en grandes zonas metropolitanas. Estas actividades muestran un alto dinamismo en el tiempo y se han ajustado a las condiciones cambiantes del género de vida, así como a los hábitos alimentarios, gustos y preferencias de los consumidores.



La distribución y el abasto de alimentos reflejan las características que tiene el desarrollo dentro de un territorio y en un contexto socioeconómico determinado. De este modo, configura patrones espaciales que vinculan de manera intangible a productores y consumidores a través del comercio, que sigue, a la vez, las pautas de comportamiento de los patrones de consumo de la población.

El crecimiento de la población y el desarrollo de los sistemas de transporte y comunicación, así como la expansión territorial, han determinado cambios muy importantes en los sistemas de abasto y distribución de alimentos a lo largo de la historia. Por lo mismo, estimo conveniente abordar,



en primer término las características centrales que han caracterizado cada una de sus etapas.

### Las etapas de desarrollo del abasto y la distribución de alimentos

En un libro publicado recientemente –*Abasto de alimentos en economía abierta. Situación en México*, Felipe Torres Torres, Yolanda Trápaga, José Gasca y Sergio Martínez– sus autores, investigadores y maestros de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), apuntan que las actividades de abastecer y distribuir alimentos han estado presentes desde la etapa de los grupos nómadas que intercambiaban sus productos de caza y recolección. Sin embargo, el descubrimiento de la agricultura y la domesticación de animales facilitaron la vida sedentaria y con ella aparecieron actividades cada vez más especializadas que marcaron las diferencias entre las tareas propiamente productivas y las distributivas. También se estableció interdependencia entre agricultura y ganadería.

En una primera etapa, esas diferencias llevaron más tarde a conformar un sistema de intermediación que generó las primeras formas simples de intercambio comercial, crecimiento del transporte, surgimiento de los mercados y fijación de precios.

*El comercio tradicional, que no cuenta con una infraestructura comparable ni con los recursos financieros suficientes para ofrecer todas las facilidades que se han señalado, se ha quebrantado seriamente.*

Con el crecimiento de los núcleos de población, los pueblos se expandieron y se volvió más difícil que ellos pudieran producir íntegramente sus propios alimentos. De este modo, los pueblos fueron cada vez más dependientes de la intermediación comercial.

Una vez que la comercialización se regulariza aparece el comerciante profesional. Cada pueblo grande o pequeña ciudad define su zona de abastecimiento; se construyen caminos para conectar el pueblo con las zonas de producción, preferentemente agrícolas y ganaderas, pero también hay intercambio de artesanías para el uso cotidiano. Ahora bien, como la infraestructura comercial es muy limitada, los mercados se instalan en espacios públicos y se organizan días de plaza y ferias en fechas determinadas.

En una segunda etapa de su desarrollo, las ciudades siguen en crecimiento, lo que da lugar a un patrón de abastecimiento más complejo. Con la concentración de los ingresos en las ciudades, éstas empiezan a ejercer una influencia creciente en la oferta alimentaria de los pueblos y regiones productoras. Esto es, las áreas productivas comienzan a adaptarse a las necesidades urbanas. A su vez, el comercio se especializa como un hecho básicamente urbano, mientras que se mejoran los sistemas de comunicaciones y transportes para atender más rápidamente los requerimientos de la población concentrada en las ciudades.

En la fase superior de esta segunda etapa, el área de abastecimiento de las grandes concentraciones urbanas, o sea de las zonas metropolitanas, es el país entero. En dichas zonas empiezan a cobrar creciente importancia los mercados centrales, como forma establecida del comercio al mayoreo. Mientras, las unidades comerciales siguen en manos de comerciantes individuales, aumenta el grado de especialización y la escala de negocios hacia los mayoristas, lo

*La conexión de las grandes cadenas con firmas internacionales especializadas en la distribución y venta de alimentos ha permitido ampliar las áreas de aprovisionamiento y ha favorecido, a su vez, el crecimiento de la red de sucursales.*

que favorece el surgimiento de los contratos de producción a futuro y las llamadas compras al tiempo entre comerciantes y productores; también crece la infraestructura comercial urbana; los mercados funcionan ya de manera fija a lo largo de los días de la semana y junto con ello aparecen las tiendas de abarrotes en las zonas de población con ingresos medios y los tendajones en las zonas proletarias.

En la tercera etapa se conforma una organización más compleja, ya que incorpora empleados y técnicos especializados en el manejo de alimentos. Se trazan estrategias para liderar en el mercado nacional e internacional; se define una integración vertical del abasto que va desde el productor hasta el consumidor final. De este modo, se unen nuevamente las operaciones de mayoreo, medio mayoreo y menudeo, y se estable-

cen flujos específicos de abasto y distribución en y desde la ciudad.

En esta etapa, la zona de abastecimiento de las ciudades ya no está confinada a las fronteras nacionales y los precios internos se ven influidos por las cotizaciones internacionales. Surgen los supermercados y grandes firmas controlan sus operaciones. Con las tiendas de autoservicio aparecen nuevas formas y hábitos de consumo más acordes con la naturaleza de los productos transformados, proceso que lesiona la expansión de los mercados centrales.

Los elementos característicos de cada una de las etapas que se han descrito se encuentran presentes en el territorio nacional en función de la magnitud de cada centro de población, su nivel de ingreso y el radio de influencia de su mercado.

### **El abasto y la distribución de alimentos en el territorio nacional**

En forma muy esquemática puede apuntarse que en las poblaciones rurales del país, sobre todo en los estados del centro y del sur, prevalecen los días de plaza y las ferias regionales.

En las poblaciones con mayor número de habitantes o pequeñas ciudades se cuenta con mercados públicos que funcionan todos los días de la semana; se realizan ferias

regionales; la influencia de los mercados centrales en el abasto y la distribución de comestibles y en la fijación de los precios es todavía muy apreciable; operan varios establecimientos especializados, como panaderías y pastelerías, tortillerías, pollerías, cremerías y lecherías, carnicerías, expendios de frutas y verduras; así como el comercio ambulante de productos del campo.



Sin embargo, en fecha reciente, se han empezado a establecer bodegas y tiendas de conveniencia, filiales de las grandes cadenas comerciales y que son representativas de la etapa avanzada del abasto y la distribución. Su establecimiento ha lesionado la estabilidad y permanencia de los comercios pueblerinos y ha afectado también las operaciones de los mercados públicos.

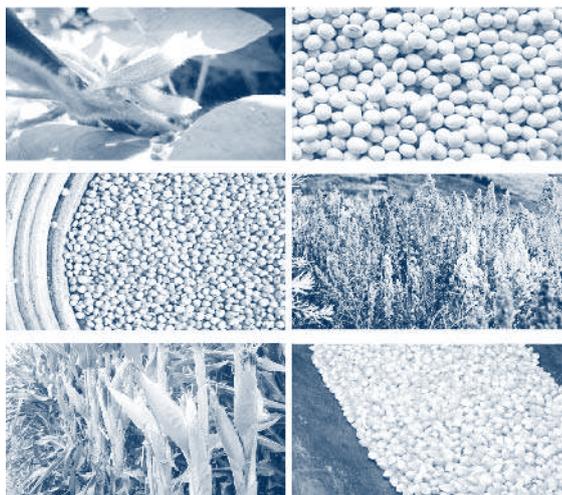
La apertura comercial hacia el exterior y la libertad de comercio, la supresión de las tiendas CONASUPO que abastecían, de manera

preferente, a las poblaciones de menores ingresos, así como el desarrollo poblacional y el de la infraestructura urbana, quebrantaron el poder y la influencia de los mercados centrales en las zonas metropolitanas del país. El espacio comercial fue ganado por las grandes cadenas de supermercados.

“Los procesos de economía abierta han consolidado la hegemonía del patrón de distribución de alimentos desde las principales zonas metropolitanas del país, al igual que la homogeneización de la oferta de producto, sistemas de distribución y venta, aunque el aprovisionamiento de las tiendas depende, con amplio margen, todavía de la producción nacional. Esto incluye a las firmas transnacionales más grandes como Wal-Mart, que por sí sola controla 35% de las ventas de alimentos al menudeo a nivel nacional y se surte con alrededor de 90% de producción local. Aunque empieza a tener importancia el aprovisionamiento directo más allá de las fronteras nacionales, la producción agropecuaria nacional resulta todavía vital para las firmas en su desempeño competitivo” (Torres et al., 2012: 115).

Los supermercados, en sus múltiples dimensiones y modalidades, constituyen el nodo central de las redes de abasto y distribución que operan en las principales ciudades del país: las ventas generadas en 2011 por la totalidad de estos establecimientos comerciales fueron de 984 mil millones de pesos, monto que representó un crecimiento nominal total respecto a 2010 de 11.5%, de acuerdo con la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Depar-

tamentales (ANTAD).<sup>1</sup> La conexión de las grandes cadenas con firmas internacionales especializadas en la distribución y venta de alimentos ha permitido ampliar las áreas de aprovisionamiento y ha favorecido, a su vez, el crecimiento de la red de sucursales.



Las operaciones de las grandes cadenas de supermercados se apoyan en los contactos directos y en los contratos que pueden formalizar con los productores de bienes agropecuarios. Asimismo, establecen fuertes nexos con las empresas de la industria alimentaria, lo que les permite ampliar su radio de acción a los productos enlatados y congelados, bebidas y alimentos procesados. También han incorporado la salchichonería, la carnicería, la panadería y la tortillería como un medio de acercar a sus tiendas un mayor número de consumidores, incluyendo los de menores ingresos.

Las grandes cadenas han logrado ampliar sus horarios de operación y prácticamente operan todos los días del año. También cuentan con modernos sistemas

de crédito que amplían el número de sus clientes y han introducido los monederos electrónicos como premio a su fidelidad.

*La influencia de los mercados centrales en el abasto y la distribución de comestibles y en la fijación de los precios es todavía muy apreciable; operan varios establecimientos especializados, como panaderías y pastelerías, tortillerías, pollerías, verduras; así como el comercio ambulante de productos del campo.*

<sup>1</sup> Cfr. <[http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2013/bol244\\_tiendas\\_autoservicio.asp](http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2013/bol244_tiendas_autoservicio.asp)>.

Además, las grandes cadenas han incorporado a su estrategia de promoción los días de plaza o tianguis, dentro de sus propios establecimientos, y ello, unido a la oferta de otros productos, les permite poner en juego “ganchos” para atraer un mayor número de consumidores.

La expansión de las grandes cadenas de auto-servicio y de conveniencia –estas últimas han tenido un acelerado desarrollo, en el que los competidores (Oxxo, Seven Eleven, Extra, Super City, Circulo K) se estarán disputando en los próximos años uno de los mercados de mayor crecimiento del sector comercio, que en 2010 se valuaba en cerca de 75 mil millones de pesos anuales<sup>2</sup> incluso resistieron las crisis de 1995 y de 2009. Pero el comercio tradicional, que no cuenta con una infraestructura comparable ni con los recursos financieros suficientes para ofrecer todas las facilidades que se han señalado, se ha quebrantado seriamente.



“El sistema tradicional mayorista y sus ramificaciones constituyen ya sólo espacios físicos que operan con estructuras viejas de intermediación y especulación y difícilmente pueden competir hoy, en las fases de recepción y distribución, en las que se requiere mayor desarrollo tecnológico tanto en el componente regional interno como en el externo. Mercados mayoristas, como la Central de Abasto, han disminuido sus funciones de mercado central articulador en la ciudad, además de su capacidad de recepción mayorista y no se encuentra habilitado para la distribución al menudeo” (Torres et al., 2012: 119).

La competencia de los establecimientos de las grandes cadenas ha propiciado la destrucción gradual del sistema tradicional de abasto y distribución de alimentos en el plano nacional. Hoy quedan resabios del viejo sistema, que se niega a desaparecer, pero carece de elementos físicos y financieros para enfrentar una competencia en la que lleva las de perder.

Centenares de misceláneas y de establecimientos especializados han tenido que cerrar sus puertas<sup>3</sup> ante la competencia de los grandes supermercados y sus filiales. Muchos comerciantes desplazados se han incorporado a las actividades informales, que han crecido también de manera espectacular.

<sup>2</sup> Cfr. <<http://eleconomista.com.mx/industrias/2010/05/14/tiendas-conveniencia-pelean-cada-esquina>>.

<sup>3</sup> De acuerdo con el Presidente de la Asociación de Abarroteros y Pequeños Comerciantes de Aguascalientes, en el estado se abrieron durante 2012 cerca de 3 mil tiendas, de las que hasta abril del 2013 sólo están abiertas 500 en las colonias populares. *El Heraldo de Aguascalientes*. “Cierran cortinas las tiendas de abarrotes”, en: <[heraldo.mx/cierra-cortinas-las-tiendas-de-abarrotes/](http://heraldo.mx/cierra-cortinas-las-tiendas-de-abarrotes/)>.

## Referencias

Torres Torres, Felipe, Trápaga, Yolanda, Gasca, José y Martínez, Sergio (2012). *Abasto de alimentos en economía abierta*. Situación en México. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas y Plaza y Valdés.

**Mtro. 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



# La industria de los videojuegos en México

José Antonio Carmona Rodríguez  
y Melissa Claudina Trujillo Sánchez

*México es el consumidor de videojuegos número uno en América Latina, con un valor estimado entre 600 y 800 millones de dólares, seguido por Brasil, que se ubica entre los 400 y 600 millones de dólares.*

En esta era tecnológica, los juegos de video, también llamados videojuegos, se han convertido en una de las principales fuentes de entretenimiento, no sólo para niños sino también para adultos. Gracias a la gran cantidad y variedad de dispositivos en los que es posible consumir videojuegos (consola, computadora personal o de escritorio, dispositivos electrónicos, teléfonos móviles, etc.) es muy común que las personas pasen su tiempo libre en ellos.



En el artículo *Introducción a la teoría del videojuego*<sup>1</sup> se menciona que hoy en día el videojuego es considerado desde ergódico (de trabajo) hasta lúdico. Se le considera también narración, simulación, *performance*, remediación (paso de un medio a otro) y arte; una herramienta potencial para la educación o un objeto de estudio para la psicología del comportamiento; un medio para la interacción social y un juguete o medio de distracción.

<sup>1</sup> Wolf, Mark J. P., Perron Bernard, *Introducción a la teoría del videojuego*, Nueva York, 2003. En: <[http://www.upf.edu/materials/depeca/formats/pdf\\_arti\\_esp/wolf\\_esp\\_.pdf](http://www.upf.edu/materials/depeca/formats/pdf_arti_esp/wolf_esp_.pdf)>. Fecha de consulta, 24/07/13.

El origen de los videojuegos se dio a finales de la década de los años cuarenta, tras el fin de la Segunda Guerra Mundial, con el comienzo de una guerra tecnológica entre las principales potencias mundiales de ese tiempo. Sin embargo, no fue hasta la década de los años setenta cuando este tipo de entretenimiento empezó a tener un carácter más comercial.

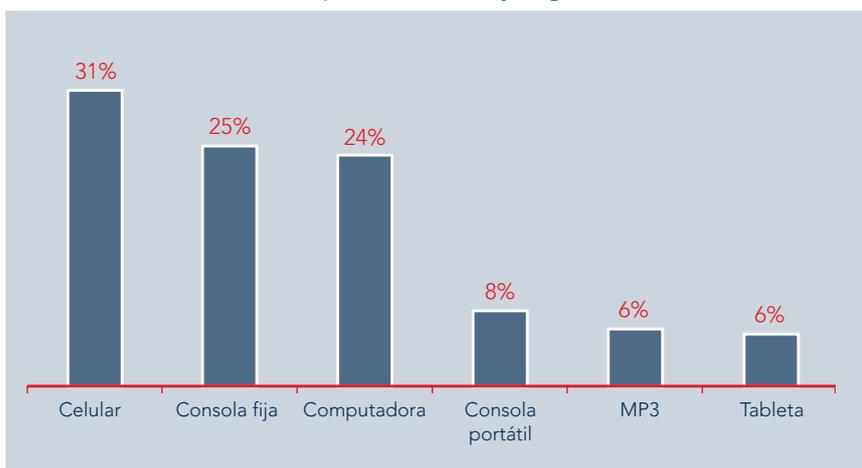
De acuerdo con un estudio elaborado por The Competitive Intelligence Unit (CIU),<sup>2</sup> en 2008 la industria de los videojuegos generó ventas por 47 mil millones de dólares en todo el mundo y se espera que esta industria alcance los 76 mil millones de dólares. En este escenario global, México es el mercado más importante en América Latina, aportando 1.13% con 860 millones de dólares.



Otro elemento a destacar del estudio es que únicamente 25% de los usuarios de videojuegos usan consolas fijas como medio de acceso a los contenidos. Por su parte, los teléfonos móviles son el punto de acceso que presenta mayor preferencia, siendo usados por 31% de los gamers (jugadores) (véase Cuadro 1).

Las tablets aún no son dispositivos populares en términos de acceso pero se espera que tendrán un elevado crecimiento, ya que muestran un uso similar a las consolas portátiles. Gonzalo Rojon, también director de esta consultora, refiere: "Estamos viendo muchas convergencias, ahora hay teléfonos inteligentes diseñados exclusivamente para los gamers; la tendencia es que cada vez existan más integraciones de tecnología que faciliten el jugar".

**Cuadro 1**  
**Dispositivos de juego**



Fuente: Elaborado por The Competitive Intelligence Unit (2013).

Para finales del 2012 la industria de los videojuegos registró ingresos de 15 mil 290 millones de pesos, lo que representó un incremento de 10% por ciento con respecto al 2011, explicó Ernesto Piedras, director de The CIU.

En general, los expertos de The CIU coinciden en que el ámbito de las consolas y juegos de video es complejo, ya que los nuevos lanzamientos dependen en buena medida de un desarrollo tecnológico y un poder de cómputo que soporte las funciones y requerimientos gráficos más demandantes.

En la actualidad existen tres principales productores de consolas para videojuegos: Nintendo, Microsoft y Sony. En la Tabla 1 se

<sup>2</sup> Empresa de consultoría e investigación de mercado. El estudio se encuentra en <[http://the-ciu.net/nwsltr/152\\_1Distro.html](http://the-ciu.net/nwsltr/152_1Distro.html)>.

muestran las consolas que se utilizan en los hogares mexicanos, así como las consolas portátiles que estas empresas fabrican.

**Tabla 1**  
**Consolas que se usan en los hogares mexicanos**

Empresa	Consola Fija	Consolas portátiles
Nintendo	Wii U, Wii	Nintendo 3DS, DS
Microsoft	Xbox 360	
Sony	Play Station 3	Play Station Portable (PSP), Play Station Vita

Fuente: Elaborado por José Antonio Carmona Rodríguez.<sup>3</sup>

Los consumidores en México tienen mayor preferencia por el Xbox 360 de Microsoft, resaltando con 47%; en segundo lugar, el Wii de Nintendo cuenta con 18%; y en tercer lugar se encuentra el Play Station 3 de Sony con 15%; el restante 20% se divide entre las consolas de la generación pasada. Las preferencias obedecen al precio de la consola, la disponibilidad de juegos y al diseño que existe en cada plataforma.

Respecto a las consolas portátiles, la preferida es la Play Station Portable (PSP), de Sony, la cual abarca 67% del mercado en México, seguido de Nintendo con su DS y su Gameboy Advance con 33%.<sup>4</sup>

En México se estima que existen 16 millones de usuarios activos de videojuegos; de éstos se calcula que un 57% compra videojuegos, teniendo así un gasto estimado de \$ 1,200,000,000 dólares en nuestro país.

Este mercado de tecnologías, relacionado con los servicios de ocio, diversión y entretenimiento on-line, se divide en redes sociales, sitios web casuales, aparatos móviles, juegos masivos de jugadores múltiples (MMOGames), juegos en consolas, paquetes de software, CD para PC/MAC y descargables.

<sup>3</sup> Con base en datos sobre participación de mercado de consolas fijas, ingresos en 2012, en: <[http://the-ciu.net/nwsltr/152\\_1Distro.html](http://the-ciu.net/nwsltr/152_1Distro.html)>. Y datos sobre participación de mercado de consolas portátiles, en: <[http://www.canieti.org/comunicacion/noticias/colaboraciones/12-01-13/Industria\\_de\\_Videojuegos](http://www.canieti.org/comunicacion/noticias/colaboraciones/12-01-13/Industria_de_Videojuegos)>.

<sup>4</sup> De acuerdo con datos obtenidos por la encuesta realizada por The CIU, en: <[http://the-ciu.net/nwsltr/152\\_1Distro.html](http://the-ciu.net/nwsltr/152_1Distro.html)>.

*Para finales del 2012 la industria de los videojuegos registró ingresos de 15 mil 290 millones de pesos, lo que representó un incremento de 10 % con respecto al 2011.*

**Tabla 2**  
**Servicios de videojuegos en México**

Plataformas	Usuarios
Redes sociales	12 millones
Páginas web casuales	11 millones
Aparatos móviles	12 millones
MMOGames	9 millones
Juegos en consolas	12 millones
Paquetes de juegos para PC/MAC	11 millones
Descargables para PC/MAC	11 millones

Fuente: Elaborado por ProChile. Información Comercial Estudio de mercado Servicio de Videojuegos para el mercado Mexicano. 2012.

La distribución del número de usuarios para cada sector se establece como se indica en la Tabla 2.

Hay muy pocas empresas en México que se dedican a la creación de plataformas para videojuegos. La empresa Kaxan Games,<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Es líder en la industria mexicana de videojuegos, ha logrado posicionarse con títulos como "El Chavo", basado en la popular serie mexicana, y "Taco Master", el videojuego de manufactura mexicana con mayor éxito en la historia, el cual ha conseguido más de 50 millones de descargas en 80 países.

ha sido una de las pocas que ha logrado posicionarse en la escena mundial.

Las empresas más reconocidas en México son Gameloft Guadalajara, Kaxan Media Group, Automovilismo Virtual, Snake & Eagle Studios y DimTV.<sup>6</sup>

Las cifras presentadas demuestran que este mercado ofrece una amplia gama de oportunidades para emprender nuevos proyectos tecnológicos enfocados en el área de videojuegos.

Para llevar a cabo la innovación en tecnologías de información y comunicaciones, existen programas desarrollados por la Secretaría de Economía (SE); el primero denominado Programa de Desarrollo del Sector de Servicios de Tecnologías de Información (Prosoft, 2.0);<sup>7</sup> al segundo se le conoce como Promedia, que buscará insertar a México en el mercado de medios interactivos, en la producción de videojuegos y animación.

---

<sup>6</sup> Según datos del portal Alto Nivel, Gameloft es la empresa extranjera más importante con presencia en México. En: <<http://www.altonivel.com.mx/10521-que-empresas-desarrollan-videojuegos-en-mexico.html>>.

<sup>7</sup> Para mayor información consultar la página <<http://www.prosoft.economia.gob.mx/acercade/>>.

En una nota reciente de Newsweek en español<sup>8</sup> se menciona que México es el consumidor de videojuegos número uno en América Latina con un valor estimado entre 600 y 800 millones de dólares, seguido por Brasil, que se ubica entre los 400 y 600 millones de dólares.

La obtención de este primer sitio a nivel Latinoamérica se debe a la gran influencia que tiene Estados Unidos de América (EUA) entre los consumidores mexicanos de videojuegos. Esta industria comenzó a ganar fuerza en nuestro país hace diez años aproximadamente, y lo que dio pie a su auge fue la entrada de Microsoft y muchas otras empresas a la región, como Sony, Nintendo, Electronic Arts, Konami, THQ, Sega, Warner y Disney.

A pesar de que a nivel mundial la industria de videojuegos se vio afectada en 2010 debido a la recesión económica internacional, según datos registrados por Pricewaterhouse Coopers (PwC),<sup>9</sup> en 2010 el valor del mercado mundial del videojuego ascendió a 56,000 millones de euros, mientras que en 2009 fue de 52,507 millones. De esta manera, PwC tam-

---

<sup>8</sup> *La industria de los videojuegos en América Latina*. En: <<http://www.newsweek.mx/index.php/articulo/615#.UgQ6t9JRt8E>>. Fecha de consulta, 08/08/13.

<sup>9</sup> Es la firma multinacional de servicios profesionales con sede en Londres, Reino Unido. En su informe *Global Entertainment and Media Outlook: 2011-2015*. En: <<http://www.pwc.com/gx/en/global-entertainment-media-outlook/index.jhtml>>.

bién señala que el mercado de los videojuegos en todo el mundo alcanzará los 82,000 millones de euros en el año 2015.

En Europa, en el año 2010, teniendo en cuenta únicamente la distribución física de videojuegos y consolas en Reino Unido, Francia, Alemania, España, Italia, Holanda, Bélgica y Portugal, el consumo en la industria del videojuego alcanzó un valor de 10,091 millones de euros, y es Reino Unido el país con mayor consumo de videojuegos. Por otro lado, respecto a la zona Asia-Pacífico, por primera vez, el PSP ha sido la consola más vendida en Japón con más de 2 millones de unidades, seguida de Nintendo DS y PlayStation 3.<sup>10</sup>

## Nuevas tecnologías

Una nueva generación de consolas sugiere la introducción de nuevas tecnologías aplicadas a los videojuegos; las mejoras gráficas y los mandos ergonómicos son sólo algunas de estas mejoras, pero los fabricantes de consolas siempre han tratado de innovar para llevar a los videojugadores una mejor experiencia de juego, aunque no siempre lo han logrado.

En 1995 Nintendo se adelantó a su época con la "Virtual Boy", una consola 3D portátil que simulaba un visor de realidad virtual, la cual no tuvo éxito debido a su pésima ergonomía, a limitantes tecnológicas y a la falta de apoyo por parte de los desa-

---

<sup>10</sup> Datos publicados por Enterbrain, auditora del mercado nipón, en 2010.



rolladores. Posteriormente se introdujo la tecnología CD para almacenar los juegos, que evolucionaría y sería sustituida por el DVD y, recientemente, por el Blu-Ray.

En los comienzos de la industria, el diseño de los mandos o controles sólo se enfocaba en la ergonomía y se agregaban botones para mejorar la jugabilidad; sin embargo, Nintendo sorprendió a la industria con el novedoso control de movimiento de su consola Wii, que posteriormente emularía Sony y que sentaría las bases para la tecnología de detección de movimiento utilizada por Microsoft en su Kinect, el cual ya no necesita ningún periférico para poder controlar el juego pues reconoce los movimientos corporales del jugador.

La nueva generación de consolas de videojuegos estará en el mercado esta época navideña; se han realizado mejoras gráficas, se ha trabajado en la integración con redes sociales y se ha mejorado la tecnología de detección de movimiento.

Además de las mencionadas, existen otras tecnologías en desarrollo que podrían ser implantadas durante los próximos años. Una de ellas es "Illumiroom" de Microsoft, la cual se basa en la integración de su sensor de movimiento "Kinect" con un proyector de imágenes que pretende llevar la experiencia de juego más allá de los límites de la pantalla, creando una experiencia más profunda para el jugador.

Otra de las iniciativas que está llamando la atención de desarrolladores de todo el mundo es "Oculus Rift", un avanzado visor de realidad virtual con tecnología 3D que promete hacer sentir al jugador parte del juego.

## Conclusiones

La industria de los videojuegos es una de las más dinámicas a nivel global, en ella, México ha conseguido un lugar importante a nivel mundial, siendo el número uno de Latinoamérica, pero desgraciadamente sólo ocupa este lugar como país consumidor.

Es tiempo de aprovechar esa posición y convertir a México en un país desarrollador de contenido, existe mucho talento en nuestro país y es por ello que la oferta educativa dentro de esta área ha crecido. Ya no es

necesario salir del país para convertirse en un profesional pues grandes estudios desarrolladores han abierto sucursales en nuestro país, brindando confianza, conocimiento y experiencia al talento mexicano.

También se han implantado espacios de difusión como los eventos de tecnología "Dev Hour Mx" y "TagDF" donde se muestran los avances más significativos de la escena tecnológica del país.

Como emprendedores debemos buscar las oportunidades que se encuentren al alza y los mercados en los que podemos observar un crecimiento constante, sobre todo si queremos reducir el riesgo para que nuestra inversión no se vuelva una pérdida. Con este análisis de la industria del videojuego, observamos que cada vez son más las personas que se interesan por buscar un medio de entretenimiento que sea práctico y fácil de usar. Además, este mercado dejó de ser considerado una cosa de niños hace muchos años.

Si bien son pocas las empresas mexicanas que se dedican a la creación de videojuegos, con el desarrollo tecnológico se pueden comercializar proyectos de micro, pequeñas y medianas empresas que se encuentren interesadas en satisfacer las necesidades de este mercado.

Ahora que nuestro país ha llamado la atención de la industria y se tiene la confianza del gobierno, es el turno de los emprendedores para tomar el mando y aprovechar las oportunidades que se presentan, de anotar puntos generando proyectos que atraigan inversiones para así jugar en el siguiente nivel, consolidando a nuestro país como jugador en este mercado tan dinámico como competido.

---

**Lic. José Antonio Carmona Rodríguez**  
Especialidad en Mercadotecnia  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México, D.F., C.P. 04510  
antoniosn@comunidad.unam.mx

**Melissa Claudina 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





# ¿Qué sociedad rural elegir para su agronegocio?

Josué Israel Rosales Soto<sup>1</sup>

*La Ley Agraria vigente permite que las sociedades de producción rural se constituyan con cualquiera de los productores rurales, por lo que pueden incluir colonos, pequeños propietarios, ejidatarios y comuneros.*



Estimado lector, hablar de derecho agrario hoy día no es una tarea sencilla.

En primer lugar, existen pocos autores que han abordado el tema de una manera exhaustiva, por lo que la bibliografía sobre la materia es escasa. En segundo lugar, la legislación agraria data de 1992 y no se ha actualizado como debería. Algunas figuras legales y/o administrativas que contempla la Ley Agraria de 1992 hasta la fecha no han sido creadas, como el Registro Público de Crédito Rural en cada entidad federativa, por lo que hoy varias de sus disposiciones son prácticamente "letra muerta".

Dentro de este contexto, abordaré el tema de las sociedades rurales plasmadas en los artículos 108 a 114 del Título Cuarto, de la referida Ley Agraria, para que en el caso de que usted lo considere conveniente, consulte un asesor legal que lo oriente en la planeación y creación de su empresa agraria.

---

<sup>1</sup> Agradezco la valiosa aportación para la elaboración de este artículo del Lic. Víctor Humberto Alcaraz Díaz.



La reforma al Artículo 27 constitucional y la expedición de la nueva Ley Agraria de 1992, condujeron a una nueva orientación jurídica de lo agrario. Entre otros aspectos, puso fin al reparto de tierras para nuevos ejidos y comunidades, permitió privatizar y prescribir la tierra ejidal, canceló los juicios de privaciones de derechos agrarios individuales, autorizó al ejidatario o comunero a enajenar sus derechos parcelarios, permitió el arrendamiento y usufructo de las tierras ejidales y comunales, creó los Tribunales Agrarios y la Procuraduría Agraria, reforzó el Registro Agrario Nacional y, lo más importante para nuestro tema en comento, creó el régimen legal de las sociedades civiles y/o mercantiles propietarias de tierras y de las sociedades rurales.

La constitución de las figuras asociativas rurales obedece, entre otros factores, a las siguientes consideraciones:

- Se concibe a la organización como un proceso económico-social que desarrollan los núcleos de población agrarios, conjuntando esfuerzos y voluntades para encontrar soluciones a los problemas de los campesinos.

*El acta constitutiva que contenga los estatutos de la Unión deberá otorgarse ante fedatario público e inscribirse en el Registro Agrario Nacional, a partir de lo cual la Unión tendrá personalidad jurídica.*

- Las acciones de organización que emprendan productores individuales o colectivos no culminan en un tiempo determinado, sino que generan cambios que hacen posible el diseño, instrumentación, operación y evaluación de proyectos de inversión productiva y social de carácter regional a largo plazo.
- Buscan desaparecer gradualmente los desequilibrios existentes, a partir de la liberación del potencial productivo de los núcleos de población agrarios, atendiendo a modelos de desarrollo que faciliten sus procesos productivos primarios, de transformación y los relativos a la comercialización.

- Las uniones de ejidos o de comunidades son organizaciones capaces de garantizar la eficiencia en el desarrollo de los proyectos, ya que al combinar estrategias económico-sociales integrales, permiten la unificación del movimiento campesino.
- Las uniones de ejidos o de comunidades son instancias de planeación microrregional y regional, ya que tienen funciones de coordinación, concertación y negociación.
- Los principales medios utilizados por estas organizaciones son los sistemas administrativos

y contable, la información y la programación, que en su conjunto conducen a los miembros de la organización al trabajo asociado en las etapas de planeación, ejecución y control de sus proyectos.

- En las uniones y en las asociaciones, el liderazgo y la vida democrática desempeñan un papel importante, ya que facilitan el acceso periódico de sus agremiados a puestos de representación y control, lo que implica la rotación de las responsabilidades. Se requiere que en las organizaciones se den procesos participativos para renovar periódicamente a quienes conforman sus órganos de gobierno, evitando con esto el surgimiento de fenómenos de dominación y subordinación de sus miembros.

*Las uniones de ejidos o de comunidades son organizaciones capaces de garantizar la eficiencia en el desarrollo de los proyectos, ya que al combinar estrategias económico-sociales integrales, permiten la unificación del movimiento campesino.*

- El proceso de organización evita que se generen fenómenos de estratificación económico-social entre sus miembros.

A mayor abundamiento, la Ley Agraria establece las siguientes figuras asociativas:

1. Unión de Ejidos o Comunidades (UEoC). Es la que se constituye con la unión de dos o más ejidos o comunidades, teniendo por objeto coordinar actividades productivas, de asistencia mutua, de comercialización o realizar cualquier otro fin no prohibido por la ley. Un mismo ejido, si así lo desea, podrá formar parte de dos o más uniones de ejidos al mismo tiempo.

El acta constitutiva que contenga los estatutos de la Unión deberá otorgarse ante fedatario público e inscribirse en el Registro Agrario Nacional, a partir de lo cual la Unión tendrá personalidad jurídica.

Las uniones de ejidos podrán establecer empresas especializadas que apoyen el cumplimiento de su objeto y les permita acceder de manera óptima a la integración de su cadena productiva, ya sea aprovechando sus recursos naturales, o bien, en la prestación de sus servicios. En ellas podrán participar ejidatarios, grupos de mujeres campesinas organizadas, hijos de ejidatarios, comuneros, avocindados y pequeños productores.

La ventaja de las uniones de ejidos es que permite que todos sus miembros desempeñen papeles importantes, ya sea en puestos de dirección o representación, o bien, en la realización de un trabajo conjunto que les permita cumplir sus objetivos en forma duradera. Como ejemplo están los casos de los ejidos de Oaxaca y Chiapas, en donde las mujeres se han organizado para cultivar, elaborar y comercializar mermeladas en aras de obtener ingresos, ante la ausencia de los hombres en sus pueblos por diversos motivos, sin ser simplemente trabajadoras sino también las administradoras de dicho negocio.

La desventaja que observo es que, como en toda relación de negocios, debemos saber con quién nos asociamos, pues sería imposible llevar a cabo esta unión si los ejidos estuvieran en disputa permanente, o bien, si persiguieran intereses diversos.

2. Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC). Son aquellas que se constituyen por la unión de dos o más ejidos, comunidades, uniones de ejidos o comunidades, sociedades de producción rural o uniones de sociedades de producción rural; su objetivo es la integración de los recursos humanos, naturales, técnicos y financieros para el establecimiento de industrias, aprovechamientos, sistemas de comercialización y cualquier otra actividad económica.



Tendrá personalidad jurídica propia a partir de su inscripción en el Registro Agrario Nacional, y cuando se integren con Sociedades de Producción Rural o con Uniones de éstas; se inscribirán además en los Registros Públicos de Crédito Rural (los cuales a la fecha no se han creado) o de Comercio.

Esta figura asociativa, podemos decir, es la "unión de uniones", porque agrupa a las diversas

uniones de asociaciones, sociedades y/o ejidos previamente constituidos; en otras palabras, no acepta ni ejidos ni personas ni comunidades en lo individual, lo que conlleva la enorme desventaja de tener que lidiar y controlar a muchísimas personas, siendo poco práctica en el mundo empresarial. La ventaja es que permite la unión de empresas de diversas ramas que buscan un fin común, sin necesidad de que se aboquen al mismo giro o rubro agrario.

3. **Sociedades de Producción Rural (SPR).** Se constituyen con la unión de dos o más productores rurales. Su responsabilidad puede ser limitada (R.L.), ilimitada (R.I.) o suplementada (R.S.).<sup>1</sup> La razón social se formará libremente, seguida de las palabras Sociedad de Producción Rural o de su abreviatura SPR, con la indicación del régimen de responsabilidad que se hubiere adoptado; por ejemplo, Campesinos del Valle de Teotitlán en Oaxaca, S.P.R. de R.I.

Su objeto es coordinar actividades productivas, de asistencia mutua, de comercialización o realizar cualquier otro fin no prohibido por la ley. El acta constitutiva deberá inscribirse en el Registro Público de Crédito Rural (el cual a la fecha no se ha creado) o de Comercio de cada entidad federativa.

---

<sup>1</sup> El artículo 111 de la Ley Agraria, en su párrafo tercero, señala en qué consiste cada tipo de responsabilidad. Será limitada cuando los socios respondan de las obligaciones sociales, hasta por el monto de sus aportaciones al capital social. Será ilimitada cuando los socios respondan con su patrimonio propio, de manera solidaria ante todas las obligaciones de la sociedad. Finalmente será suplementada cuando los socios respondan, además de su aportación al capital social, de todas las obligaciones sociales de manera subsidiaria, con su patrimonio propio, hasta por una cantidad determinada en el pacto social y que será su suplemento, que en ningún caso será menor de dos tantos de su mencionada aportación.

Antes de la vigencia de la Ley Agraria, la derogada Ley General de Crédito Rural establecía que las sociedades de producción rural se integraban únicamente por colonos o pequeños propietarios. Actualmente, la Ley Agraria vigente permite que se constituyan con cualquiera de los productores rurales, por lo que pueden incluir colonos, pequeños propietarios, ejidatarios y comuneros.

Las SPR tienen las siguientes características particulares:

- Derechos de los socios. Sólo se podrán transmitir con el consentimiento de la Asamblea General. Asimismo, cuando la sociedad tenga obligaciones con alguna institución financiera, se requerirá la autorización de ésta para que los derechos de alguno o algunos socios puedan ser transmitidos.
- Contabilidad. Siempre la llevará la persona propuesta por la Junta o Consejo de Vigilancia y tendrá que ser aprobada por la Asamblea General de Socios.
- Capital social. Por regla general, se forma con la aportación inicial de los socios. Sin embargo, existen tres distintas posibilidades:
  - a) En la sociedad de responsabilidad ilimitada no se requiere aportación inicial.
  - b) En la sociedad de responsabilidad limitada la aportación inicial será la necesaria para formar un capital mínimo equivalente a 700 veces el salario mínimo diario general vigente en el Distrito Federal.<sup>2</sup>
  - c) En la sociedad de responsabilidad suplementada la aportación inicial será la necesaria para formar un capital mínimo equivalente a 350 veces el salario mínimo diario general vigente en el Distrito Federal.

---

<sup>2</sup> Recordar que para el año 2013 el salario mínimo diario general vigente en el Distrito Federal es de \$64.76.

*El objetivo de la Unión  
de Sociedades de  
Producción Rural (USPR)  
es coordinar actividades  
productivas, asistencia  
mutua, comercialización  
o cualquier otro fin no  
prohibido por la ley.*

Es la más común de las sociedades agrarias (similar a una S.A. mercantil) y tiene enormes ventajas, como poderse asociar con otros productores rurales, en su carácter de personas físicas, que busquen objetivos en común y expandir sus posibilidades de negocio a otras entidades federativas, sin tener que lidiar con empresas o grandes consorcios. Sin embargo, considero que restringe la capacidad de competir contra las UEoC, las ARIC o las USPR, dado que éstas poseen mayor capacidad operativa, administrativa, económica, laboral y logística, al estar conformadas por varias empresas y no por individuos en lo particular.

4. Unión de Sociedades de Producción Rural (USPR). Es la que se constituye por la unión de dos o más sociedades de producción rural, con el objetivo de coordinar actividades productivas, asistencia mutua, comercialización o cualquier otro fin no prohibido por la ley. Adquieren personalidad jurídica propia a partir de su inscripción en el Registro Público de Crédito Rural (el cual a la fecha no se ha creado) o de Comercio de cada entidad federativa.

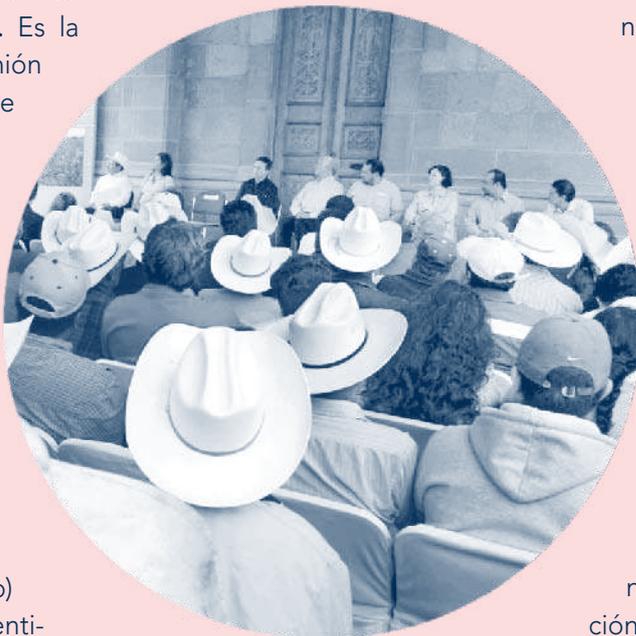
La ventaja de esta Unión es que las SPR tendrán un amplio margen de maniobra, al poder unirse con otra SPR, con la cual obviamente comparten un fin común y régimen legal, pudiendo expandir su campo de negocios a otros territorios del país que, por imposibilidad económica o administrativa, no habían podido llevar a

cabo en su momento. Como desventaja, reitero que como en toda relación de negocios, debemos saber con quién asociarnos, pues sería imposible llevar a cabo esta unión si las sociedades o sus directivos estuvieran en disputa permanente, o bien, persiguen intereses diversos.

*Como en toda relación de negocios, debemos saber con quién nos asociamos, pues sería imposible llevar a cabo esta unión si los ejidos estuvieran en disputa permanente o bien persiguen intereses diversos.*

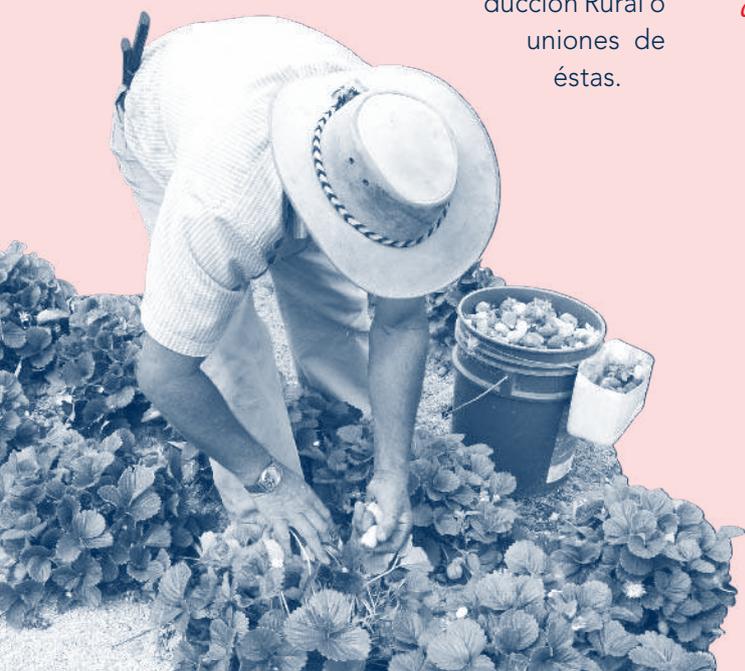
Ahora bien, en cuanto al procedimiento para constituir una sociedad rural, lo podemos resumir de la siguiente manera:

1. Debe existir una resolución de la Asamblea de cada núcleo que participe en la organización, o bien, de los productores rurales en su caso.
2. Se elegirán dos representantes de la Asamblea de cada núcleo y dos miembros designados de entre el Comisariado Ejidal o comunal y el Consejo de Vigilancia de cada participante, determinándose sus facultades.
3. Se convocará a una asamblea constitutiva, en la que se elegirá al Consejo de Administración, al Consejo de Vigilancia y se aprobarán los estatutos.
4. Se obtendrá el respectivo permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores, SRE (excepto ARIC y las uniones de ejidos) para la denominación social.
5. Se elaborarán los estatutos de las organizaciones, que, de acuerdo con la Ley Agraria deberán contener: denominación, domicilio, duración, objetivos, capital, régimen de responsabilidad; lista de miembros y normas para su admisión, separación, exclusión, derechos y obligaciones; órganos de autoridad y vigilancia, normas de funcionamiento, ejercicio y balance;



fondos, reservas y reparto de utilidades, normas para su disolución y liquidación.

6. Se protocoliza el acta constitutiva ante un fedatario público.
7. Se inscribe el acta constitutiva en el Registro Agrario Nacional o en el Registro Público de Crédito Rural o de Comercio de cada entidad federativa.
8. Las asociaciones rurales de interés colectivo deberán inscribirse en el Registro Público de Crédito Rural o de Comercio, cuando en ellas participen Sociedades de Producción Rural o uniones de éstas.



Por lo que respecta a la estructura que deben tener estas figuras asociativas, se establecen los siguientes órganos y funciones:

- Asamblea General. Es el órgano máximo de la sociedad, encargado de la deliberación, análisis y toma de decisiones. Se integra con dos representantes de cada una de las asambleas de los ejidos o comunidades miembros, así como por dos representantes designados de entre los integrantes de los respectivos comisariados y consejos de vigilancia.

- Consejo de Administración: Es el órgano encargado de la representación y dirección de la sociedad. Se integra por presidente, secretario, tesorero, vocales (en el número que se determine en los estatutos), ya sean propietarios o suplentes. Este órgano tendrá la representación de la sociedad; para tal efecto es indispensable la firma conjunta de por lo menos dos de sus miembros.
  - Consejo de Vigilancia. Es el órgano de control y vigilancia de la sociedad. Tiene a su cargo vigilar las actividades del Consejo de Administración, integrado por presidente, secretario, vocal (en el número que se determine en los estatutos), ya sean propietarios o suplentes.
- El objetivo de las ARIC es la integración de los recursos humanos, naturales, técnicos y financieros para el establecimiento de industrias, aprovechamientos, sistemas de comercialización y cualquier otra actividad económica.*

Los miembros del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia son designados por la Asamblea General por un periodo de tres años.

#### Referencias

- Aguilasocho Rubio, Ricardo. Sociedades propietarias de tierras y sociedades rurales, en *Revista de Derecho Notarial*, tomo II, año XLIII, número 117, Asociación Nacional del Notariado Mexicano, México, noviembre 2002.
- Rivera Rodríguez, Isaías. *El nuevo derecho agrario*. McGraw-Hill. Segunda edición. México. 1997.
- Ley Agraria*. México. Ediciones Fiscales ISEF. 2013.
- Ley General de Sociedades Mercantiles*. México. Ediciones Fiscales ISEF. 2013.

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





# De Maratón, Grecia, a Ciudad Universitaria, México: la flama de la paz y la vida deportiva

Adriana Olvera Hernández

*Es muy emocionante ingresar por la antigua puerta de maratón del Estado Olímpico Universitario y ver a mil 200 participantes que ingresan al recinto deportivo.*

La flama de Maratón es un símbolo de la paz mundial, representa los principios de la competencia limpia y promueve el deporte como forma de vida. El Estadio Olímpico Universitario es uno de los pocos inmuebles que han recibido dos flamas distintas: la de la ciudad de Maratón, Grecia, y la que tiene su origen en Atenas, cuando en 1968 México alojó a los Juegos Olímpicos.



Para la XXXI edición del Maratón Internacional de la Ciudad de México, la flama de Maratón llegó desde Grecia para estar presente en la meta de esta carrera de fondo y de medio fondo. Recordemos que el pebetero del Estadio Olímpico Universitario se ha encendido en los Juegos Olímpicos de 1968, en los Juegos Mundiales Universitarios de 1979, en los Centroamericanos de 1990 y en el Grand Prix en el 2003.

La atleta Enriqueta Basilio, quien participó en los Juegos Olímpicos de 1968, fue la primera mujer en la historia en prender el fuego olímpico. Como hace casi medio siglo, fue ella misma la encargada de encender el pebetero del

Estadio Olímpico Universitario, recinto que albergó la meta de llegada de los corredores, como ocurrió en 1968.

En este evento, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) estuvo presente de una manera muy significativa: en el recorrido de la flama participaron nueve de los más destacados deportistas universitarios, quienes, junto con otros universitarios también deportistas que participan en los equipos representativos de la UNAM, acercaron la llama al pebetero en relevos de 200 metros.

En esta ocasión el recorrido hacia el pebetero del Estadio Olímpico Universitario dio inicio en el Centro Histórico de la ciudad de México; los relevos universitarios fueron integrados por estudiantes de la Facultad de Ciencias, del CCH Sur, de la Facultad de Derecho, de la Facultad de Química, de la Facultad de Estudios Superiores (FES) Iztacala, de la FES Cuautitlán, de la Prepa 5, de la Facultad de Psicología, entre otros. Los estudiantes universitarios que participaron en estos relevos son seleccionados nacionales de gimnasia, boxeo, judo, natación (selección en Juegos Paralímpicos) y atletismo. Asimismo, se incorporaron tres atletas y una tiradora con arco universitaria que han estado en juegos olímpicos.

En el Estadio Olímpico Universitario se volverá a encender esta flama de la paz y la vida olímpica en los próximos cinco años para coincidir, en el último año, con la celebra-

ción de los 50 años de los Juegos Olímpicos México 68.

La flama se mantiene encendida todo el año en el Museo de Carrera de Maratón, Grecia, desde donde ha viajado escoltada por representantes oficiales a diferentes carreras en el mundo.

La flama del Maratón fue adoptada como un símbolo de la Asociación Internacional de Maratones (AIMS) en 2007; desde esa fecha, se enciende cada año poco antes del maratón de la ciudad de Atenas. Este hecho se celebra en Grecia, ya que se rememora la historia del soldado mensajero Filípides, quien corrió del poblado de Maratón a la ciudad de Atenas para llevar a su pueblo un mensaje de victoria.<sup>1</sup>

El día previo al maratón se llevó a cabo la “Carrera de la Familia rumbo al Maratón de la ciudad de México” en un circuito de tres kiló-

---

<sup>1</sup> De acuerdo con la leyenda, porque no se han verificado las fuentes, Filípides corrió 42 km (26 millas), desde el campo de batalla en la ciudad de Maratón hasta Atenas, para anunciar que los griegos habían vencido a los persas en la batalla de Maratón (490 a. C.). Sin embargo, parece que en realidad fue el ejército griego el que realizó la proeza de recorrer la distancia entre Maratón y Atenas, debido a que los persas, embarcados en sus navíos, podían rodear la península Ática y tomar indefensa a Atenas. Cuando los persas avistaron la ciudad, los soldados griegos ya habían llegado a ella y, al ver que estaba bien defendida, decidieron volver a Persia.



metros –en el llamado “casco viejo” de Ciudad Universitaria–, con salida y meta en el Estadio Olímpico Universitario.

Este corto recorrido fue un encuentro recreativo abierto al público en general, al que asistieron corredores de todas las edades. Es muy emocionante ingresar acompañados de nuestra familia por la antigua puerta de maratón del Estadio Olímpico Universitario, ver a mil 200 participantes que ingresan al recinto deportivo a las 8 de la mañana, escuchar los gritos y aplausos al comenzar la carrera y, poco más de 15 minutos después, llegar a la meta.

Los corredores disfrutaron del frío matinal, la humedad provocada por la lluvia de la noche anterior y, al participar en la carrera previa al maratón, también del trayecto por el campus que es Patrimonio Cultural de la Humanidad.

---

**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

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



# En este número de **Emprendedores** 144

## Disminuye costos de marketing y atrae más clientes con la Web 2.0

Si decide hacer el *marketing* de su empresa en los medios sociales digitales, la Web 2.0 te ayudará a cumplir algunos de los objetivos de tu organización como crear y desarrollar una idea, posicionar una marca, incrementar el número de visitantes y vender un producto y/o servicio.

## The Carbon Alliance: Sostenibilidad al servicio de las pequeñas empresas

Para The Carbon Alliance su mercado objetivo son las empresas establecidas que buscan mejorar su estrategia de negocio, que desean ofrecer un enfoque de sostenibilidad, mejorar sus servicios y diseñar productos sustentables porque tienen la capacidad científica y tecnológica para hacerlo.

## Empresas *gacela*: pyme de alto impacto

Para la Secretaría de Economía las empresas *gacela* son aquellas con tasas de crecimiento superiores a las del promedio del sector al que pertenecen. Por tanto, una empresa con potencial para convertirse en *gacela*, requiere una facturación anual de 10 a 150 millones de pesos, productos o servicios innovadores, así como un mercado grande y en crecimiento.

## Aplicando tendencias globales: Una mirada a la industria automotriz china

China es un mercado automotriz homogéneo, así como el más

grande del mundo y el que muestra mayor crecimiento, lo que da a las automotrices chinas ventajas en costos y conocimiento para rebasar a sus competidores en los mercados desarrollados.

## La reforma fiscal: los principales cambios

La reforma hacendaria se sustenta en la eliminación de tratamientos fiscales en el Impuesto sobre la Renta (ISR), sin poner el Impuesto al Valor Agregado (IVA) en alimentos y medicinas. En cambio, incluye una mayor carga tributaria a las empresas –como gravar las ganancias en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y los dividendos– y para las personas físicas con una tasa máxima de ISR que pasa de 30 a 32%.

## Iluméxico: una brillante empresa social

La comunión de intereses permitió que ocho jóvenes universitarios decidieran unir esfuerzos en una nueva empresa que llamaron Iluméxico®, para desarrollar un prototipo y un plan de negocio con el cual pudieran concursar en el Premio Santander a la Innovación Empresarial: obtuvieron el primer lugar en el 2010.

## Antes de iniciar negocios en China, conoce los obstáculos y véncelos

Para los chinos es vital ver físicamente a las personas porque analizan su comportamiento y desenvoltura para decidir si son dignas de su confianza para hacer negocios.

## El abasto y la distribución de alimentos en México

Centenares de misceláneas y de establecimientos especializados han tenido que cerrar sus puertas ante la competencia de los grandes supermercados y sus filiales. Muchos comerciantes desplazados se han incorporado a las actividades informales que han crecido de manera espectacular.

## La industria de los videojuegos en México

Si bien son pocas las empresas mexicanas que se dedican a la creación de videojuegos, el desarrollo tecnológico permite comercializar algunos proyectos de las micro, pequeñas y medianas empresas que se encuentren interesadas en satisfacer las necesidades de este mercado.

## ¿Qué sociedad rural elegir para su agronegocio?

Las uniones de ejidos o de comunidades son organizaciones capaces de garantizar la eficiencia en el desarrollo de los proyectos, pues al combinar estrategias económico-sociales integrales permiten la unificación del movimiento campesino.

## De Maratón, Grecia, a Ciudad Universitaria, México: la flama de la paz y la vida deportiva

En el Estadio Olímpico Universitario se volverá a encender la flama de la paz y la vida olímpica en los próximos cinco años para coincidir, en el último año, con la celebración de los 50 años de los Juegos Olímpicos México 68.

MAESTRO SU, TU NUEVO ALIADO TECNOLÓGICO

# TÚ TAMBIÉN PUEDES TRIUNFAR EN INTERNET



- ✦ **CREA LA PÁGINA DE INTERNET  
PARA TU NEGOCIO**
- ✦ **PERSONALÍZALA**
- ✦ **EDÍTALA DESDE  
WEB MAKER**
- ✦ **CREA TU  
TIENDA EN LÍNEA**

**NO ES NECESARIO  
SABER PROGRAMAR**



**MAESTRO SU**

# SuEmpresa.com®



DF (55) 5004 4262  
GDL (33) 4624 3191  
QRO (442) 349 9393  
TOL (722) 481 0777

MTY (81) 5030 7383  
PUE (222) 621 1333  
GTO (477) 493 4422  
01 800 080 4678

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 OXXO y 7 Eleven.  
Google AdWords es una marca registrada de Google Inc. www.SuEmpresa.com es una división de InterPlanet S.A. de C.V. Aplican Restricciones.



/SuEmpresa



@suempresa



/suempresacom



# Boletín Novedades editoriales

Facultad de Contaduría y Administración

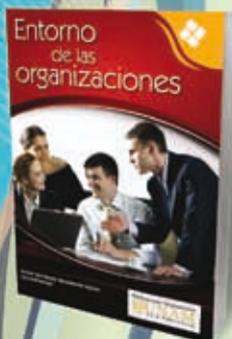
Publicaciones Empresariales

**UNAM**  
FCA Publishing



## Introducción al estudio de la información financiera Un enfoque para el futuro administrador

Este libro es resultado de la conjugación de la vasta experiencia de tres docentes de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM en el área de contabilidad básica, quienes conscientes de la necesidad, tanto de alumnos como de profesores de la Licenciatura en Administración, de contar con un material de apoyo que incluya los temas del programa de la asignatura de Información Financiera (plan de estudios 2012), y que a su vez proporcione casos prácticos y ejemplos de aplicación, ponen a su alcance el presente texto que será de gran utilidad tanto en el aspecto teórico como en el práctico.



## Entorno de las organizaciones:

Las exigencias del mundo contemporáneo acentúan la necesidad de contar con mayor información como cimiento fundamental para la construcción de un conocimiento basado en la realidad objetiva. El cambio es constante en diferentes áreas de la realidad y en ese sentido, para aquellos interesados en conocer el funcionamiento de las organizaciones, es fundamental tomar en cuenta las condiciones del entorno particular en que éstas se desarrollan, a fin de tener mayores elementos para la toma de decisiones.



## Reforma a la Ley Federal del Trabajo 2012: del mito a la realidad

Este libro es una aportación de tres autores con perfiles profesionales diversos en el que se realiza un análisis de las principales (y controvertidas) reformas pero, con un afán de aportar mayores elementos a la discusión, con la noble intención de informar y alentar el espíritu crítico pero fundamentado e informado, consciente de la problemática laboral que padece el país y su posible evolución.

**Informes:**  
**Teléfonos 5616 1355 y 5616 7755**  
**Adquiéralos en:**  
**<http://publishing.fca.unam.mx>**



Exhibir hasta dic. 31, 2013