

■ **Tecnología y calidad**

Pesca sostenible certificada
para el comercio global

■ **Estrategia para la competitividad**

¿Cambio o directores
malabaristas?

unam
donde se construye el
futuro

Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



PODEMOS
PROGRESAR

Para impulsar la actividad empresarial femenina

- **AgroEnvi: una dinámica participativa en los agronegocios**
- **Burnout, ¿este síndrome aqueja a sus empleados?**



1929-2014

<http://emprendedoresunam.mx>



Conoce tu temperamento y obtén mayor provecho de tus habilidades



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración

Consultoría Fiscal UNIVERSITARIA

Escúchanos por radio todos los miércoles por Radio UNAM
de 12:00 a 13:00 horas

Conducción

L.C. y E.F. Miguel Ángel Martínez Uc
L.C. y E.F. Susana Mireles Arreola
C.P.C. Salvador Rotter Aubanel
Dr. Carlos Alberto Burgoa Toledo



Frecuencia

/ 860 de A.M.

La FCA agradece a los conductores e invitados de este programa de Radio quienes participan en forma honoraria.

— _ _ _ _ _
Teléfonos en el estudio 5536-8989 con cinco líneas

— — — — — www.radiounam.mx — — — — —

Al ponernos en “los zapatos del otro”, planteamos soluciones posibles a sus problemas desde su realidad, no desde la nuestra. Si esta empatía la ejercemos con un enfoque de género, transformaremos la vida de millones de mexicanas trabajadoras con pocas oportunidades de superación y con muchas necesidades.

Fernando Orta fue más allá al fundar la microfinanciera “Podemos Progresar” que, en cuatro años, ha financiado actividades productivas de 26 mil mujeres mexiquenses. Habiendo estudiado en el extranjero, este joven regresó a México e invirtió los conocimientos que poseía –ingeniería y economía– en la organización que apasionadamente dirige y que tiene como meta contribuir a crear emprendedoras.

Otro extraordinario esfuerzo de jóvenes es la consultora AgroEnvi que promueve la creación y crecimiento de empresas agropecuarias en el centro del país, para contribuir a mejorar la calidad de vida de la población rural y urbana.

Parte del éxito de ambas organizaciones se debe a que sus colaboradores se desarrollan en un ambiente laboral saludable; sin embargo, en México, ya se han identificado indicios del síndrome *Burnout*, en el que los empleados pasan de una fase de ilusión inicial por comenzar un nuevo empleo al deseo de huir de él de forma desesperada o sentirse muy frustrados en el trabajo.

Un elemento que podría mejorar esa situación sería que jefes y empleados conocieran los perfiles de su temperamento y aprovecharan sus habilidades personales; además, si una empresa cambia cuando no está obligada a hacerlo produce mejores resultados que tener que cambiar por fuerza o por obligación.

Por otra parte, la vida es un asunto que compete a todos los humanos, por ello se busca la sostenibilidad de la pesca a nivel mundial mediante la certificación de los procesos y productos de las pesquerías, con lo que se garantiza la vida en los océanos y de nuestras futuras generaciones.

Estos son algunos de los temas que **Emprendedores** ofrece en el presente número: experiencias empresariales compartidas e información actual y útil para el lector.

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. Ma. Luisa Saavedra García
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 Alatriste"

PRECIO DE SUSCRIPCIÓN

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

VENTAS Y ATENCIÓN A SUSCRIPTORES

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

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

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

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

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

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

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

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

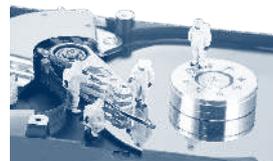
1 Editorial

4 El lector opina

Herramientas informáticas

5 ¿Cómo recuperar la información de la empresa?

Gibrán Erick Flores Chávez



Organización y dirección

11 Asegurar la continuidad en la empresa familiar ante cambios generacionales

José Martín Balvanera



Finanzas de la empresa

17 El rendimiento mínimo esperado por los proyectos de inversión

Ricardo Cristhian Morales Pelagio



Ventas y mercadotecnia

21 Análisis del consumo: una perspectiva psicoanalítica

Jorge Armando Arrijoa Pardo



Jóvenes emprendedores

26 AgroEnvi: una dinámica participativa en los agronegocios

Raymundo Balderas





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

Lic. Enrique Balp Díaz
Secretario de Servicios a la Comunidad

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

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

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

Mtra. Lourdes Domínguez Morán
Jefa de la Licenciatura en Contaduría

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

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

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

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

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

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

L.A. María Elena García Hernández
Secretaria Administrativa

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

L.A. Gustavo Almaguer Pérez
Secretario de Personal Docente

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

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

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

Mtra. Ruth Torres Carrasco
Secretaria de Planeación

Mtra. Dora Alicia Reyes Echeagaray
Jefa del Centro de Informática

Lic. Godofredo López Santos
Coordinador General del Sistema Bibliotecario

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

Dra. Blanca Tapia Sánchez
Subjefa de la División de Estudios de Posgrado

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

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

Mtro. Juvenal Flores Sánchez
Secretario Particular

L.A. Carlos Manuel Villela de Lara
Asesor

Dr. Jorge Ríos Szalay
Asesor

COMITÉ EDITORIAL

L.A. Pedro I. Calderón Bretón

L.A. Isaac Chertorovski Shkooman

L.A. Jesús Hernández Torres

Ing. Javier Jiménez Espriú

C.P. Carlos Machorro Camarero

Dr. Marco Antonio Murray Lasso

Mtro. Miguel Ángel Retz Martínez

L.A. Ricardo Rocha Reynagas

Lic. Enrique Balp Díaz



Emprendedores sociales

33 Podemos Progresar:
para impulsar la actividad
empresarial femenina

Clotilde Hernández Garnica
Lorena Villalobos Melgoza



Estrategias para la competitividad

41 ¿Cambio o directores malabaristas?

José Antonio Orta Pastrana



Tecnología y calidad

45 Pesca sostenible certificada
para la comercialización global

Antonio Castro Martínez
Martín Ángeles Hidalgo



Factor humano

50 Burnout, ¿este síndrome
aqueja a sus empleados?

Alma Lucero Sosa Blancas



55 Conoce tu temperamento
y obtén mayor provecho
de tus habilidades

Luz del Carmen Iturbe Rivera



Mercados especiales

60 Reflexiones para la travesía
exitosa de una pyme turística

Julio Alonso Iglesias



Después del trabajo

65 Ciencia Pumita del Centro
de Nanociencias y Nanotecnología de
la UNAM en lenguas indígenas

Adriana Olvera Hernández





El lector opina

Estimados Editores:

Soy Oscar Fabián Murguía Flores y tengo una distribuidora de material para construcción. En estas fechas los precios de los materiales que vendo –como ladrillos, arena, cemento y grava– varían tremendamente y la competencia es muy agresiva. ¿Qué me recomiendan para mejorar mis utilidades?

Estimado Fabián:

Para mejorar tus utilidades te recomendamos analizar las compras, los inventarios y el adecuado precio de venta.

Respecto a las compras, puedes optar por dos estrategias: pagar de contado y buscar descuentos en el precio de compra. La mayoría de las veces, en el comercio resulta más ventajoso intentar disminuir los costos de adquisición.

Te recomendamos hacer este análisis con diferentes incrementos porcentuales de ventas, así podrás cuantificar tu decisión en función de los resultados que podrías obtener.

El segundo elemento que debes analizar en la venta de materiales es el control de inventarios; en este terreno uno se enfrenta a situaciones encontradas, como la siguiente: si tengo mucho material y no vendo, pierdo y si tengo poco material y la demanda crece, pierdo clientes. De aquí surge la pregunta: ¿qué decisión tomo?

Nuestra recomendación es que consideres el comportamiento estacionario de las ventas de materiales: recurre a tus estadísticas de ventas de años anteriores, analiza la venta de tus principales productos y de esa forma determina cuál sería el inventario adecuado.

Para reforzar lo anterior sugerimos que busques en la red la Ley de Pareto, que establece que en 20% de tus productos está 80% de tus ventas; así que aplica este control 20% de tus productos que represente 80% de tus ventas; esta relación no es exacta y puede variar pero es una situación existente en muchos negocios.

Por último, si tienes algunos materiales de construcción que no se venden y te están ocasionando pérdida –por los costos de almacenaje y por mantener el inventario–, recomendamos promover ofertas reduciendo el precio de venta de estos productos, cuidando de no perder en la transacción.

Confiamos en que estos comentarios te sean útiles, y para documentarte mejor te recomendamos el libro:

Johnson, P. Fraser y Leenders, Michael R. (2012). *Administración de compras y abastecimientos*, México: Mc Graw Hill.

Cordialmente,
Los editores

¿Cómo recuperar la información de la empresa?

Gibrán Erick Flores Chávez

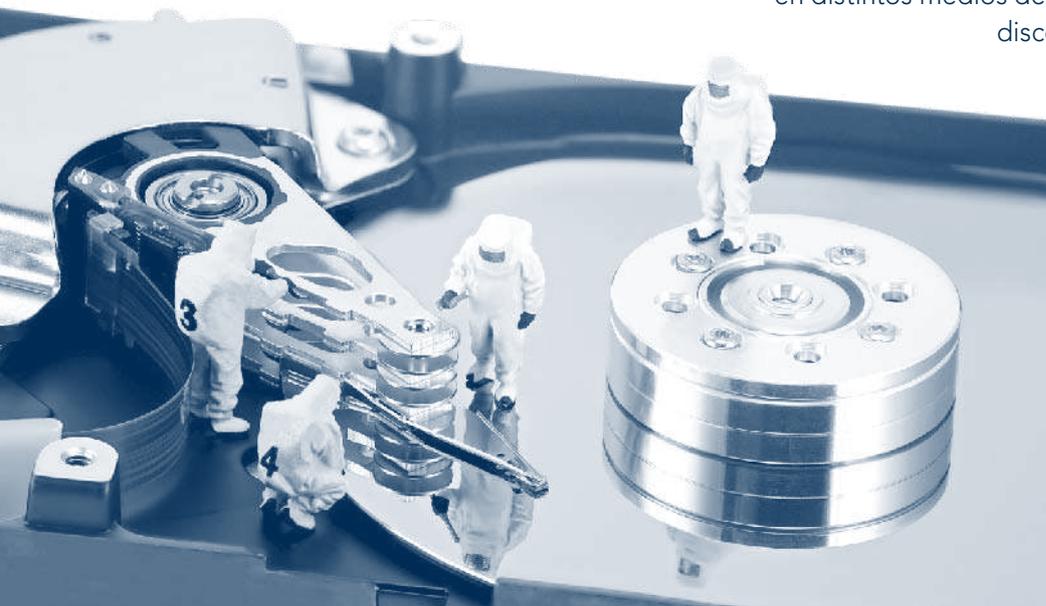
En Internet existen muchas amenazas que han evolucionado en los últimos años. Hay programas malignos y virus que se dedican a analizar y a explotar las vulnerabilidades e inseguridades del equipo de cómputo.

No se puede minimizar la importancia que tiene la información de una empresa ya que representa un recurso invaluable que facilita el trabajo al empresario.

Qué es la información. Es un conjunto organizado de datos procesados: los datos se perciben, integran y generan la información necesaria para producir el conocimiento que, finalmente, permite tomar decisiones para realizar acciones cotidianas, manejados según las necesidades del usuario.

En algunas empresas, los usuarios no toman en cuenta que la información es lo más importante, tampoco utilizan las medidas necesarias para evitar la pérdida de dicha información. A nadie le agrada perder información, sobre todo cuando se encuentra digitalizada y guardada en distintos medios de almacenamiento (memorias USB, discos duros, unidades ópticas).

Todos hemos vivido una pérdida de información, ya sea por olvido, distracción o falta de conocimiento. Eliminar información por descuido es algo lamentable, por eso es necesario hacer una copia de seguridad (*backup*) de la informa-



ción, diaria o semanalmente, en cada una de las computadoras.

¿Qué es un backup?

Un *backup* o copia de seguridad es una copia total o parcial de la información, que se puede hacer a través de un disco duro, CD, base de datos u otro medio de almacenamiento.

En Internet existen muchas amenazas que han evolucionado en los últimos años. Existen programas malignos y virus que se dedican a analizar y a explotar las vulnerabilidades e inseguridades del equipo de cómputo.

Como primer factor de riesgo, nos centraremos en la amenaza que encontramos en los virus. Las infecciones por virus no necesitan ejecutarse por sí solas, la mayoría de estos códigos malignos necesitan ejecutarse con otra aplicación para que se distribuyan en el equipo, por lo que se deben tomar prevenciones anticipadas, ya que existen muchas vías de infección a las que está expuesto nuestro equipo.

Qué debemos hacer cuando se pierde información en nuestra empresa

Primero. Cuando se ha producido por ciertas situaciones una posible pérdida de información,

es necesario mantener toda la calma posible, el nerviosismo puede provocar que el usuario del equipo tome una mala decisión que podría dificultar la recuperación de la información.

Segundo. Debemos identificar cuál fue la causa (origen) del problema que generó la pérdida de información, ya sea por una falla del *hardware*, error en el *software*, corte de luz (apagón), virus, *spyware*, daño físico, *crackers* o *hackers*. En el dado caso de que se desconozca cuál fue el origen del problema, preguntar al encargado del área de soporte de la empresa para que lo asesore.



Tercero. Una vez que haya identificado el origen del problema, se deberá analizar si hubo daño físico o lógico del disco duro. Si el daño fue físico, tenemos que buscar un especialista que verifique la superficie del disco duro para poder rescatar la información y verificar si realmente se encuentra dañada; en el caso contrario, si el

La segunda infección más importante que se da por virus es a través de las memorias USB, ya que si un antivirus no está actualizado es que el virus logró desactivarlo e infecta al sistema operativo.

daño fue lógico, se procederá con el cuarto paso.

Cuarto. Se debe analizar cuál será el programa (herramienta) que se utilizará para recuperar la información perdida y qué efectividad de recuperación tiene la herramienta que se va a utilizar (80-96% efectividad); en caso de que no se cuente con el *software* que logre recuperar más de 90% de la información, se puede recurrir a empresas que brindan este tipo de servicios que permiten recuperar la información de su equipo personal o de la empresa.

Cómo funciona el mecanismo de borrado en los sistemas operativos

Cuando se le da la orden al equipo de que borre un archivo (documento, imagen, video, música), en

realidad lo que sucede es que el sistema operativo no elimina ese archivo, sino que marca ese espacio (sector en la memoria) como vacío en la tabla de particiones; pero la información que borramos como tal sigue ahí, el mismo sistema operativo le asigna un Id (número) por si deseamos recuperarla. Pero, afortunadamente, la papelera de reciclaje de Windows no es la última oportunidad de recuperar nuestros archivos, existen varias, solamente hay que analizar cuál es la mejor opción.

Siempre hay que tomar prevenciones antes de eliminar archivos

La prevención es el primer paso, y contar con una buena estrategia de respaldo ayudará a que nuestra información se encuentre 100% a salvo y disponible.

Antes de borrar información, primero debemos cerciorarnos que tenemos un respaldo (copia). Las copias de seguridad son un proceso para salvar toda la información de la empresa o de una persona; ésta se guardará en algún medio de almacenamiento como cinta, CD, DVD, Blu-ray, discos virtuales o algún otro medio. La copia de seguridad de información en la empresa se debe realizar por varias razones (fallo de *hardware*, *software*, apagón, *hackers*, virus o descarga eléctrica en los equipos, borrado intencional), pero lo más importante es la restauración de los datos ante una pérdida eventual.

Se recomienda una vez a la semana hacer una desfragmentación al disco duro para evitar cualquier eventualidad, con el fin de minimizar los ciclos de escritura en el disco duro.



Qué no se debe hacer. Cuando se pierde o borra un archivo, no se deben instalar nuevos programas (aplicaciones) para recuperar información en el mismo equipo; lo recomendable es desconectar el disco duro y conectarlo a otro equipo como disco esclavo (secundario) para rescatar el archivo o la información perdida. Tampoco se deben guardar los archivos recuperados en el mismo disco duro o en una unidad dañada. Los programas de recuperación se deben ejecutar en otro equipo o desde un disco externo USB. Algunos programas portables se instalan en la memoria USB y se pueden ejecutar o abrir la aplicación (programas portables) en la memoria USB.

Qué es un programa portable¹

Eliminar información por descuido es algo lamentable, por eso es necesario hacer una copia de seguridad de la información, diaria o semanalmente, en cada una de las computadoras.

Es una aplicación (programa) que se puede utilizar en cualquier ordenador que tenga un sistema operativo Windows para el que fue programada, esto significa que no necesariamente se debe instalar el programa en el equipo, sino que, incluso, se puede abrir la aplicación en memorias portátiles USB (Pendrive) sin necesidad de instalarlo.

Herramientas gratuitas para recuperación de información en Windows

- **DiskDigger.²** Herramienta gratuita que te permite recuperar datos perdidos, dañados y

¹ Sitio de programas portables: <<http://portableapps.com/download>>.

² Sitio de descarga: <<http://diskdigger.org/download>>.

archivos borrados de cualquier medio de almacenamiento (disco duro, discos ópticos, USB). Esta herramienta analiza los discos de manera profunda e incluso recupera la información si los sectores se encuentran dañados o defectuosos; no es una aplicación de reparación pero sí una herramienta para recuperar información.

- **Pandora Recovery.**³ Herramienta gratuita que te permite localizar y recuperar archivos perdidos o eliminados de sistema NTFS y FAT32 que no hayan sido seriamente dañados o sobrescritos de manera segura.
- **Recuva.**⁴ Herramienta gratuita que permite recuperar archivos que hayan sido eliminados por error, ya sea del disco duro, tarjeta de memoria o memoria USB. La única desventaja que tiene esta herramienta es que nos pide no sobrescribir nada en el disco, tarjeta o memoria luego de haber eliminado el archivo. Al abrir la herramienta nos mostrará un asistente amigable que nos preguntará qué tipo de archivo deseamos recuperar.
- **PC Inspector File.**⁵ Herramienta gratuita que te permite recuperar archivos borrados o perdidos accidentalmente; esta herramienta permite recuperar archivos de discos defectuosos que soportan sistemas de archivos FAT16, FAT32 y NTFS. Una de sus ventajas es que te permite reconstruir el directorio, hora y fecha a los que pertenecía el archivo.

Herramientas gratuitas para recuperación de información en Apple-Mac

- **EaseUS MAC Undelete.**⁶ Esta herramienta gratuita permite recuperar archivos borrados o perdidos accidentalmente, con esto podrás lograr recuperar archivos de tu equipo Apple.

³ Sitio de descarga: <<http://www.pandorarecovery.com/download/>>.

⁴ Sitio de descarga: <<http://www.piriform.com/recuva>>.

⁵ Sitio de descarga: <http://download.pcinspector.de/pci_filerecovery.exe>.

⁶ Sitio de descarga: <<http://www.easeus.com/mac/mac-undelete-free/>>.

- **Disk Drill:** Herramienta gratuita y de pago que te permite recuperar información de tu Mac; la versión gratuita está limitada porque sólo se te permite recuperar ciertos tipos de archivos; funciona para sistemas operativos Windows o Mac Os X.

La memoria USB (Pendrive) se ha convertido en una herramienta muy importante para respaldar información, también se ha utilizado como un medio para transportar datos, enviar y recibir archivos de un equipo a otro. El problema se presenta cuando se infecta nuestra memoria o se daña:

- Cuando se daña la memoria USB. Desafortunadamente hay pocas posibilidades de que se pueda reparar, dado que es una unidad sólida que sólo funciona como un todo y carece de partes móviles, de modo que si una parte se daña ya no se puede cambiar y, por tanto, ya no se puede recuperar la información que tenía y queda inservible.
- Cuando se infecta la memoria USB. La segunda infección más importante que se da por virus es a través de las memorias USB, ya que si un anti-virus no está actualizado es que el virus logró desactivarlo e infecta el sistema operativo; hay algunos virus que tienen la función de copiarse (trasladarse) cuando se inserta una memoria USB en la computadora.

Cómo saber si la memoria USB ha sido infectada

1. Cuando intentas abrir un documento o cualquier otro archivo y no lo puedes hacer es porque el virus ya infectó al dispositivo USB y los renombró con la extensión (.exe) y con un nombre diferente. Un ejemplo es: carpeta original, *Mis documentos*; Carpeta renombrada, *Mi5 D0cum3n7o5.exe*.

2. Cuando se muestran en la memoria USB accesos directos de otras carpetas que fueron creados sin tu consentimiento (Ejemplo: documentos, música, videos, imágenes).

3. Cuando exploras tu memoria USB y no encuentras ningún archivo significa que están ocultos. Pri-

mero, verifica que tu memoria tenga información; para esto, seleccionas tu memoria con el botón derecho del mouse; después, del menú que se despliega seleccionas propiedades y mostrará si realmente la memoria USB tiene información.

Cómo recuperar tu información oculta de la memoria USB

1. Abrir Block de Notas.
2. Agregar las líneas que se muestran a continuación (attrib autorun . inf -a -h -s -r del /s /f autorun . inf attrib /s /d -r -h -s).
3. Guardar el archivo con cualquier nombre y con extensión (.bat).
4. Copiar ese archivo a la memoria que se encuentre infectada o la que no muestra los archivos.
5. Ejecutar (abrir) el archivo.
6. Verifica que la información ya se haya recuperado.

Estas aplicaciones gratuitas son excelentes herramientas para solucionar problemas de estructura o lógicos ocasionados por alguna falla en la escritura en el disco duro ya sea por virus, cortes eléctricos o borrados accidentales, y te brinda la opción de recuperar cierto tipo de archivos.

Mucha gente, cuando inicia un documento nuevo y comienza a escribir información, por descuido se olvida de guardar y, una vez concluido el documento, es cuando se le ocurre salvar el archivo, pero si en ese lapso no lo ha guardado y sucede alguna falla, corte de energía o nos manda un mensaje de error en la aplicación, por lógica perderemos esa información, porque nunca se salvó; por eso hay que salvar el documento cada cinco o diez minutos para evitar ese tipo de situaciones.

Una copia de seguridad es una copia total o parcial de la información, que se puede hacer a través de un disco duro, CD, base de datos u otro medio de almacenamiento.

Perder información puede resultar una de las experiencias más alarmantes para los usuarios de una computadora personal o de la empresa. Debido a que algunas veces la información aún no ha sido vista y se desconoce su valor, es considerado como un recurso intangible, pero gracias a estas herramientas –también denominadas nuevas tecnologías– tenemos la facilidad de recuperar aquellos archivos que fueron borrados, dañados o eliminados intencionalmente. En la actualidad existen herramientas, tanto de paga como gratuitas, que nos ayudarán a recuperar entre 80% y 96% de la información, todo depende de seleccionar la herramienta apropiada.

Referencias

Recuperar archivos perdidos o eliminados.
<<http://windows.microsoft.com/es-mx/windows7/recover-lost-or-deleted-files>>.
Recupera tu información.
<<http://www.pcworld.com.mx/Articulos/10657.htm>>.
Cómo recuperar datos borrados de la tarjeta de memoria.
<<http://www.idg.es/pcworld/Como-recuperar-datos-borrados-de-tarjetas-de-memor/art174583.htm>>.
Pérdidas de datos y recuperación de información.
<<http://www.seagate.com/es/es/tech-insights/data-loss-and-recovery-solutions-master-ti/>>.
Recuperación de datos.
<<http://support.microsoft.com/kb/835840/es>>.

Lic. Gibrán Erick Flores Chávez
Centro de Informática
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
gflores@postal.fca.unam.mx



■ *Compras por red aumentan, no así la e-banca*

Para el cierre de 2013, las ventas por Internet en México registraron un incremento de 42% en relación con 2012, aunque el *ticket* promedio de compra por internauta muestra un retroceso, según la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI).

Según el estudio Comercio Electrónico 2013, las ventas en línea suman aproximadamente 121 mil millones de pesos al cierre de este año, lo que representará un crecimiento de 42% en comparación con los 85 mil 700 millones de pesos en 2012. Sin embargo, la compra promedio en línea en México descendió de un rango de 1,000 a 3,000 pesos logrado en 2012 a uno entre 400 y 1,000 pesos en 2013.

El estudio calcula que en México existen 17 millones de compradores en línea y que la tarjeta de crédito sigue siendo el método de pago más utilizado, con 64% de las transacciones en línea. Le siguen los depósitos en sucursal, con 12%; las transferencias en línea, 11%, y los pagos en efectivo en tiendas de conveniencia, con 9%.

La banca electrónica: subsiste la desconfianza

Por otro lado, un nuevo estudio realizado por Banamex, basado en una encuesta de hábitos digitales a 1,600 personas en todo el país, mayores de 15 años con un poder adquisitivo alto, medio y bajo, concluyó que sólo 22% de los clientes de instituciones bancarias utiliza los servicios de banca por Internet.

Una de las principales barreras que tiene la banca por Internet es la desconfianza de las personas acerca de si es seguro su uso, a pesar de que, según los bancos, es poco probable que se intervengan los datos de los clientes en una página bancaria si se siguen los procedimientos de seguridad recomendados.

¿Y el teléfono?

Impulsar el uso del celular como medio de pago es indispensable para reducir el uso de efectivo en el país es la estrategia de MasterCard, y persigue la suscripción de alianzas con instituciones de gobierno y telefónicas, señala Francis Hondal, vicepresidenta ejecutiva global de productos y soluciones de Mastercardworldwide.

Se cuenta ya con una alianza con Telefónica, mediante la cual el celular se convierte en un monedero electrónico, que no requiere tarjeta ni cuenta bancaria, ya que funciona en prepago o con cargos a la factura telefónica. "La penetración del teléfono celular en México es de 70-75%, en algunos países supera el 100%; aquí hay personas que no están bancarizadas pero sí tienen acceso a un teléfono móvil", explica Hondal.

En un plan de trabajo más amplio, la firma también está impulsando la creación de una red, llamada "Ecosistema de medios de pago", la cual facilita la aceptación de medios electrónicos en cualquier parte, ya sean grandes cadenas de negocios o pequeñas, para lograr una cobertura tanto en zonas urbanas como rurales.

Fuentes: Negocios, Reforma, staff; Edgar Huérfano, en El Economista.



Asegurar la **continuidad** en la empresa familiar ante cambios **generacionales**

José Martín Balvanera

Sólo una de cada diez empresas familiares sobreviven a la tercera generación.

Handle y Kram

No obstante los problemas y limitaciones, debemos reconocer que para casi todos nosotros, las dos cosas más importantes en nuestra vida son la familia y nuestro trabajo.

La desaparición de las empresas familiares es un asunto de suma importancia: del total de empresas en América Latina casi 90% lo conforman empresas familiares. Y en algunos países podríamos esperar índices superiores con tasas entre 90 y 95 %. Es por ello que la desaparición de este tipo de empresas adquiere especial relevancia.

Existen muchas definiciones sobre la empresa familiar; sin embargo, tomando en cuenta sus dos características estructurales –el control del patrimonio de la empresa por parte de una familia y la influencia sentimental que los miembros de la familia ejercen en las decisiones administrativas– me permito definir que “una empresa familiar es una entidad económica controlada y administrada por una familia en los términos que la caracterizan”¹

¹ Esta caracterización está formada por el origen cultural, valores y experiencia.



Hay varias razones por las cuales las empresas familiares no logran sobrevivir. Diversos estudios de Nacional Financiera, Banca de Desarrollo² sobre pequeñas y medianas empresas en México, nos orientan sobre las principales causas de su desaparición. Los estudios de referencia indican que los factores administrativos son la principal causa de desaparición de las empresas familiares, seguidos por cuestiones de orden financiero.

A. Problemática y limitaciones para una continuidad exitosa

En el presente artículo me referiré a los problemas administrativos característicos y peculiares en las empresas familiares y que son limitantes determinantes para su desarrollo y permanencia, como: delimitación del patri-

monio empresarial y familiar; falta de profesionalización en la gestión; reglas para incorporación a la empresa de los miembros de la familia; obtención de capital sin diluir el control familiar; reglas para cambios de propiedad; falta de planeación a largo plazo, entre los más sobresalientes.

Según Lozano Posso M (2000),³ la falta de conocimiento y/o decisión para enfrentar estos problemas (estableciendo las reglas del juego entre empresa y familia) puede dar lugar a conflictos como los siguientes:

1. Disgustos entre padres e hijos: causas

El padre se entromete demasiado, "impone" más que delega; el hijo no es escuchado en el nivel que representa; se "obliga" a los hijos

a trabajar en la empresa o el hijo descalifica al padre por su edad o por limitar la entrada de nuevos conocimientos; también se presenta el caso del fundador "retirado" que sigue inmiscuyéndose en su función anterior, entre otros.

2. Choques entre hermanos: causas

- Los fundadores ponen en competencia a los hermanos.
- Existen preferencias por uno u otro hijo y esto se refleja en la empresa.
- Intromisión de las esposas o esposos, origina conflictos entre hermanos.
- No aceptan subordinaciones entre ellos.

3. Las decisiones se orientan al corto plazo: consecuencias

- No se invierte en capacitación y desarrollo.
- No se invierte en tecnologías de vanguardia.
- No se prepara a los sucesores potenciales.
- Los posibles sucesores temen asumir el mando del negocio.
- Se desconocen las expectativas de los sucesores potenciales.
- Limitaciones al riesgo, a la creatividad y a la innovación.

4. Estados críticos económicos y administrativos: causas

- Se tiene a la empresa como herencia y no como una responsabilidad profesional.

² Nafin. Características de las pequeñas y medianas empresas en México (PYMES), 2010 noviembre. Disponible en: <www.nafin.gob.mx>.

³ Lozano Posso M. "El protocolo en las empresas de propiedad familiar" (2000) en *Estudios Gerenciales*, Universidad ICESI, Cali, Colombia. Disponible en: <www.redalyc.com>.



- Existen cargos asumidos por familiares o empleados incompetentes.
- Falta de planeación en la operación del negocio.
- Se remunera en exceso o defecto a ciertos miembros de la familia.
- No existe consenso en la aplicación de las utilidades.

5. Falta de motivación de familiares o empleados: causas

- Falta de objetividad en la evaluación de hijos y familiares.
- Remuneraciones inadecuadas.
- Limitados espacios para capacitación.
- Poca libertad para la creatividad.
- Limitaciones para la auto-realización personal.

6. Débil compromiso de miembros activos en la empresa: causas

- Poca claridad en la misión de la familia en la empresa.
- Se introducen indiscriminada o desordenadamente valores y comportamientos familiares al ámbito empresarial.
- Exigencias débiles para miembros de la familia.
- Las actividades de la empresa no necesariamente son interesantes para los miembros activos.

7. Tensiones entre miembros ajenos y de la familia: causas

- Desconocimiento de las expectativas que tienen los miembros de la empresa.
- Nepotismo.
- Opciones limitadas y poco claras para acceder a los cargos de alta o intermedia dirección.
- Remuneraciones más altas a familiares en cargos similares.
- Contratación de familiares sin preparación.

- Resistencia a promover a miembros ajenos, aun con los merecimientos suficientes.

8. Conflictos con socios no familiares: causas

- Desacuerdos en la aplicación de utilidades.
- Diferencias en las políticas de vinculación, remuneración y ascensos.
- Descontento por el rendimiento de los familiares vinculados con la empresa.
- Desacuerdos en los planes futuros.

B. Prácticas, herramientas y valores que pueden asegurar la continuidad de la empresa y evitar conflictos en el futuro

No obstante los problemas y limitaciones planteados, debemos reconocer que para casi todos nosotros, las dos cosas más importantes en nuestra vida son la familia y nuestro trabajo. Así, es fácil comprender la extraordinaria fuerza de organizaciones que combinan armónicamente ambas cosas, al compartir una historia, los mismos valores, una identidad y un lenguaje común.

Para alcanzar esa fortaleza y garantizar una permanencia exitosa se requiere:

- Definir las expectativas (sueños) que cada miembro tiene de la empresa.
- Diseñar un modelo de desarrollo que concilie dichas expectativas.
- Diseñar un modelo de desarrollo que tome en cuenta los valores familiares.
- Diseñar un modelo de empresa que tenga objetivos y metas claras.
- Diseñar un modelo de empresa que haga coincidir la de la empresa con la planeación estratégica de la familia; y finalmente,
- Diseñar un modelo de desarrollo a largo plazo.

Los hijos que están próximos al momento de tomar la responsabilidad de dirigir la empresa pueden ser incluidos en los consejos, ya que ahí pueden obtener un buen entrenamiento.



En este orden de ideas, y para lograr las premisas señaladas, se propone un modelo administrativo que se apoye fundamentalmente en tres prácticas o herramientas: *el protocolo familiar, un consejo de administración profesional y el consejo de familia.*

El protocolo familiar

El protocolo familiar es un documento escrito de la familia, que enuncia en forma clara los valores, la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa.

El protocolo familiar es el documento fundamental para hacer coincidir la planeación estratégica de la empresa con la planeación estratégica de la familia, con todas las ventajas que el proceso de planeación tiene. Su elaboración ha de realizarse pacientemente y debe tener como base los debates que se realicen en las asambleas o consejos de familia donde deben participar, en principio, todos los miembros de la familia asesorados por un especialista profesional que facilite, guíe y evalúe el proceso y el documento.

“Muchos empresarios de empresas familiares encontrarían soluciones a sus problemas si se decidieran a crear un consejo de administración que operara con regularidad y eficacia”.

El protocolo, cuya fuerza legal la determina el consenso familiar, debe ser un pacto de honor entre quienes lo firmen. Este compromiso debe estar basado en la confraternidad y la conveniencia. Cada implicado deberá apoyar los términos convenidos, y si al pasar el tiempo no está de acuerdo con algunos de ellos, el interesado presentará su propuesta cuando la asamblea o el consejo de familia dé lugar a los foros de modificaciones o enmiendas.

El protocolo no debe desarrollarse en momentos de conflictos de poder; por el contrario, hay que aprovechar los periodos de unidad familiar y empresarial, y si éstos no existen, lograrlos primero, pues el protocolo no es para desaparecer los conflictos sino para que éstos no se produzcan.

El protocolo debe acoger tantos asuntos como la familia crea conveniente; por su carácter privado, personal, no tiene un contenido predefinido. Se trata de un documento totalmente

abierto y flexible, pudiéndose contemplar y regular en él, de una manera preponderante, todo lo relativo a la sucesión y al gobierno de la empresa familiar.

El contenido del protocolo familiar no debe ser tan breve que deje a un lado aspectos importantes para el sistema familia-propiedad-empresa, ni tan largo y detallado que limite la operación de la empresa. La estructura general del protocolo debe tratar los siguientes puntos, como mínimo:

Historia de la empresa	Conducta empresarial y social
Valores	Aspectos críticos para el futuro de la familia
Órganos de gobierno	Sucesión y capacitación
Incorporaciones a la empresa	Responsabilidades de la empresa
Remuneración y propiedad	Código de ética
Capitulaciones matrimoniales	Nombramiento y reglas del consejo de administración
Política testamentaria	Estructura y reglas del consejo de familia

La elaboración y formalización del protocolo familiar representa enormes ventajas colaterales que en forma inercial aparecen en el proceso, como:

- Obliga a revisar la misión y visión de la empresa.
- Propicia un cambio positivo de actitud.
- Promueve el acercamiento entre los miembros de la familia.
- Evita la competencia entre familiares.
- Eleva el nivel ético de los participantes.
- Obliga a pensar en acciones de largo plazo.
- Promueve la capacitación y el desarrollo.
- Fortalece la planeación de la empresa.
- Obliga a revisar la estructura legal de la empresa.
- Alienta a manifestar desacuerdos y disentimientos.
- Obliga a la formación y formalización del consejo de familia.

Como limitaciones del protocolo se pueden señalar: que no corrige errores y problemas administrativos actuales, que es un documento perfectible y actualizable, que es indispensable la participación de un asesor-facilitador en el proceso y que éste no es mediador en los conflictos entre los miembros de la familia.

El consejo de administración

Para Belausteguigoitia (2006),⁴ en el caso de las empresas familiares cobra mayor importancia “el contar con un consejo de administración profesional, pues además de actuar como árbitro en caso de conflictos familiares, puede establecer límites a todos y a cada uno de los integrantes de la compa-

ña. Los accionistas pueden clamar por consejos de administración que puedan tomar decisiones estratégicas, dar seguimiento a la marcha del negocio y compartir información”; el contar con un consejo de administración en el que participen consejeros independientes y especialistas, según el caso, facilita a los accionistas, miembros o no de la familia, a pedir cuentas a los directivos, en especial si son familiares.

El protocolo debe acoger tantos asuntos como la familia crea conveniente; por su carácter privado, personal, no tiene un contenido predefinido.

“Muchos empresarios de empresas familiares encontrarían soluciones a sus problemas si se decidieran a crear un consejo de administración que operara con regularidad y eficacia”.

“En teoría, es conveniente que exista un mayor número de consejeros externos que internos con el objeto de darle mayor formalidad a las reuniones e incorporar nuevas ideas de negocios. Los hijos que están próximos al momento de tomar la responsabilidad de dirigir la empresa pueden ser incluidos en los consejos, ya que ahí pueden obtener un buen entrenamiento y, en general, sería una forma de lograr la profesionalización de toda la compañía”.

El consejo de familia

El consejo de familia es un órgano integrado por miembros de la familia, sean accionistas o no (normalmente el fundador y representantes de todas las ramas familiares); tiene entre sus funciones principales canalizar hacia la empresa las inquietudes y políticas de la familia, promover y vigilar la aplicación y actualización del protocolo familiar, establecer criterios para la resolución de conflictos, fijar normas de comportamiento de la familia dentro de la empresa, planificar programas de capacitación y de información y mediar en posibles conflictos familiares.

⁴Belausteguigoitia, Rius I. (2006). *Empresas familiares*. México: Mc Graw Hill.



sión de cambiar el carácter de familiar mediante la venta consensada de las acciones o la incorporación de otros accionistas; con ello se puede perder el control patrimonial y operativo de la empresa.

En consecuencia, el modelo aquí presentado sirve para crear una estructura predecible con el tiempo y en cada dimensión, que garantice la continuidad de la empresa.

El contar con un consejo de administración profesional, además de actuar como árbitro en caso de conflictos familiares, puede establecer límites a todos y a cada uno de los integrantes de la compañía.

Conclusiones

Establecer prototipos de empresas familiares, recetas de administración rígidas o preestablecidas puede llevarnos a una simplificación exagerada y poco práctica, por ello es necesario reconocer que las empresas familiares están en constante movimiento y las distinciones entre etapas generacionales tienden a acabarse. También hay que tomar en cuenta que muchas empresas familiares “desaparecen”, no como resultado de un fracaso sino como consecuencia de la deci-

Referencias

- Guinjoan M. y Llauradó J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. España: Díaz de Santos.
- Martínez G. (2006). *El plan de continuidad de negocio*. España: Díaz de Santos.
- Ibarra R. (2000). *Empresa-familia*. México: Trillas.
- Ortemberg O. (2006). *Mediación en empresas familiares*. España: Gedisa.
- Balausteguigoitia I. (2006). *Empresas familiares*. México: McGraw Hill.
- Ideas para prevenir conflictos en empresas familiares. Sep-Nov n° 15 Año 4 Ref. Negocios ITAM. Disponible en: <<http://direccionestrategica.itam.mx/septiembre-noviembre-2005/>>. Marzo 2014.
- Instituto de la Empresa Familiar. Disponible en: <<http://prensa.iefamiliar.com>>.
- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. Disponible en: <<http://ejecutivosdefinanzas.org.mx>>.
- Universidad ICESI. Disponible en: <www.matayta@icesi.edu.co>.

Mtro. José Martín Balvanera
División de Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
Consultor Independiente
jmartin12312000@yahoo.com.mx



El rendimiento mínimo esperado por los proyectos de inversión

Ricardo Cristhian Morales Pelagio

En el caso de que el riesgo del proyecto se considere mayor al del mercado, puede estimarse una mayor compensación por el riesgo, multiplicando las veces que se considere sea mayor el riesgo del proyecto en específico.

Una de las cuestiones básicas que debe conocer un emprendedor es el rendimiento mínimo esperado o exigible que deben producir sus proyectos o inversiones. Tanto en la teoría financiera como en la práctica profesional, existe el consenso de que el rendimiento de una inversión está en función de su riesgo. Por tanto, de acuerdo a Fernández (2006) y López y De Luna (2001) el rendimiento estaría determinado como se muestra en la Figura 1.

Es importante señalar cómo en este rendimiento sobre la inversión o capital de la empresa se considera la tasa libre de riesgo. Esta tasa libre de riesgo es la tasa de los bonos de deuda emitidos por el gobierno federal en pesos y cuya probabilidad de impago es mínima



Figura 1
Los elementos de rendimiento de una inversión



Fuente: elaboración propia.

El modelo CAPM establece que el rendimiento mínimo esperado o exigible por el accionista o socio es determinado mediante la suma de la tasa libre de riesgo con la compensación por el riesgo.

o nula. Se contempla como parte del rendimiento del inversionista, ya que es lo que ganaría por su capital sin exponerse al riesgo de cualquier proyecto, es decir, es su costo de oportunidad libre de riesgo. Para el segundo componente del rendimiento esperado, que es la compensación por el riesgo, surge la problemática de cómo estimarlo o determinarlo.

Lo idóneo sería considerar la compensación por el riesgo que han pagado otros proyectos de

inversión similares; sin embargo, en la práctica esta información es de difícil acceso o no es pública y, por tanto, no está disponible. En este caso, es posible considerar como una referencia la prima de riesgo que paga el mercado accionario mexicano, es decir, la tasa que ha pagado el mercado accionario riesgoso por encima de la tasa libre de riesgo.

Se considera como el rendimiento de mercado el índice de precios y cotizaciones (IPC) de la Bolsa Mexicana de Valores, el cual representa el comportamiento del mercado mexicano, mientras que la tasa libre de riesgo se ha considerado, para este ejemplo, la tasa de

CETES 360 días. En la Tabla 1 se muestra el rendimiento promedio anual tanto del IPC como de los CETES 360. Los periodos considerados fueron de 15 años (1999-2013), 10 años (2004-2013) y 5 años (2009-2013).

Tabla 1
Rendimiento promedio anual del IPC y los CETES

Tasas de rendimiento promedio anual			
Tasa/periodo	1999-2013	2004-2013	2009-2013
IPC	20.52%	19.61%	15.07%
CETES 360	8.23%	6.24%	4.55%
Prima de riesgo= IPC-CETES360	12.29%	13.37%	10.52%

Fuente: elaboración propia con datos de *Economática*. Los promedios calculados son aritméticos y con tasas en términos nominales.

Como se observa en el cuadro anterior, la mayor prima promedio por riesgo que ha pagado el mercado fue en el periodo 2004-2013 y la menor prima ha sido en el periodo 2009-2013. Por lo tanto, si se considera que el riesgo del proyecto es similar o cercano al riesgo del mercado accionario mexicano, se puede estimar como la compensación por el riesgo de su inversión una tasa de entre 10.52 y 13.37% adicional a la tasa libre de riesgo vigente. Por ejemplo, suponga que tiene una empresa o proyecto de inversión de riesgo promedio del mercado, entonces:

Tasa libre de riesgo (CETES 360 días) =	3.5%
Compensación por el riesgo =	10.52%
Rendimiento esperado = 3.5% + 10.52% =	14.02%

En el caso anterior, el rendimiento de 14.02% es el rendimiento mínimo a recibir en promedio anual por su inversión, debido a que es el que compensa el riesgo asumido. Sin embargo, en el caso de que el riesgo del proyecto se considere mayor al del mercado, puede estimarse una mayor compensación por el riesgo, multiplicando las veces que se considere sea mayor el riesgo del proyecto en específico, por ejemplo:

Tasa Libre de riesgo = 3.50%
 Prima de riesgo del mercado = 10.52%
 Riesgo considerado del proyecto = 1.5 veces el riesgo del mercado
 Rendimiento esperado = Tasa libre de riesgo + Compensación por el riesgo
 Rendimiento esperado = 3.5% + (1.5 * 10.52%)
 Rendimiento esperado = 19.28%

El razonamiento y ejemplo anterior es similar al sugerido por Damodaran (2006) en función del modelo de valuación de activos de capital (CAPM, por sus siglas en inglés). El modelo CAPM establece que el rendimiento mínimo esperado o exigible por el accionista o socio es determinado mediante la suma de la tasa libre de riesgo con la compensación por el riesgo. Esta compensación se determina multiplicando la prima de riesgo por el coeficiente beta, el cual indica la sensibilidad de la acción de la empresa respecto al riesgo mercado.

La metodología planteada en el presente trabajo es útil no sólo para estimar el rendimiento mínimo esperado por el inversionista, también sirve para evaluar qué tan buenas o rentables fueron sus inversiones pasadas. Por ejemplo, considerando el mismo razonamiento, se podría evaluar la rentabilidad de sus proyectos al estimar la compensación por riesgo que le generaron sus inversiones, mediante la fórmula siguiente:

$$\text{Compensación por el riesgo} = \text{Rendimiento del proyecto} - \text{Tasa libre de riesgo}$$

Con base en lo anterior, si el rendimiento promedio anual de sus inversiones ha sido de 19.5% en los últimos 15 años y el rendimiento promedio de la tasa libre de riesgo es de 8.23% en el mismo periodo, por tanto la compensación por el riesgo que han dado sus inversiones es de 11.27% promedio anual, producto de:

Compensación promedio por el riesgo	=	Rendimiento promedio del proyecto	-	Tasa libre de riesgo promedio
11.27%	=	19.5%	-	8.23%

Este resultado es menor que la prima promedio del mercado accionario durante los últimos 15 años, que fue de 12.29%, por lo que se consideraría que el riesgo de las inversiones fue menor que el del mercado. En caso contrario, si su riesgo fue mayor al del mercado, se considera que la inversión no generó la compensación adecuada por el riesgo correspondiente.

Pero si el rendimiento promedio de sus inversiones en el mismo periodo fue de 25% anual, entonces:

Rendimiento promedio anual = 25%
 Tasa libre de riesgo promedio = 8.23%
 Compensación por el riesgo = 25% - 8.23% = 16.77%

La compensación promedio por sus proyectos de inversión resulta adecuada puesto que, asumiendo un riesgo similar al del mercado, se tuvo una compensación mayor al ser de 16.77%, mientras que la del mercado fue de 12.29%. Resulta conveniente relacionar esta estimación del rendimiento esperado en función del riesgo con el concepto de creación o generación de valor.

De acuerdo a Sanjurjo y Reinoso (2003), tomando los conceptos del beneficio económico planteado por Marshall y del valor económico agregado (EVA ©, por sus siglas en inglés) desarrollado por Stern, se puede afirmar que el capital del inversionista crea o genera valor cuando el rendimiento que efectivamente obtuvo



la inversión fue mayor que el rendimiento esperado en función del riesgo, determinando la creación de valor mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Creación de valor para el inversionista} = \text{Capital invertido} \times \left[\text{Rendimiento efectivo} - \text{Rendimiento esperado} \right]$$

La generación de valor parte de la idea del exceso de rendimiento de la inversión por encima del rendimiento esperado en función del riesgo del proyecto, es decir, el rendimiento adicional al rendimiento esperado que recibió por el riesgo al que se expuso por el proyecto es el valor que generó para el inversionista. Este rendimiento adicional se multiplica por el capital del inversionista, estimando de esta manera el valor generado, por ejemplo:

Capital Invertido = \$1,000,000
Rendimiento esperado en función del riesgo = 19.28%
Rendimiento que efectivamente generó el proyecto = 25%
Creación de valor = \$1,000,000 x (25% - 19.28%)
Creación de valor = \$1,000,000 x (5.72%) = \$57,200

Es decir, adicional a la rentabilidad de 19.28%, que debía generar por el riesgo asumido, el proyecto generó un valor de \$57,200 pesos. La situación anterior nos muestra que la estimación del rendimiento mínimo esperado en función del riesgo no sólo le indica al emprendedor o inversionista el rendimiento adecuado que debe obtener por sus proyectos de inversión, sino que también le da la tasa de rendimiento a partir de la cual se puede estimar la generación de valor para el inversionista.

Por último, es recomendable que el inversionista o emprendedor también considere los rendimientos de otros mercados para evaluar o comparar los rendimientos de sus proyectos de inversión. Además del mercado de bonos y accionario, puede comparar los rendimientos del mercado de divisas, *commodities* o algún otro mercado riesgoso. Cuanta mayor información tenga, podrá evaluar y decidir mejor si el rendimiento y riesgo al que se expone en sus proyectos es adecuado o conveniente.

Conclusiones

El rendimiento mínimo esperado o exigible del emprendedor por sus proyectos de inversión debe estar en función del riesgo del proyecto. Este rendimiento esperado debe reflejar el rendimiento de un instrumento libre de riesgo, más una compensación por el riesgo. Para estimar o evaluar la compensación por el riesgo es conveniente considerar los rendimientos de los instrumentos de los mercados financieros, puesto que son una referencia del rendimiento y riesgo al que se expone el capital.

El que sus proyectos de inversión le generen un rendimiento no significa que tuvieron una buena rentabilidad, ni mucho menos que generaron valor. La generación o creación de valor va más allá de la rentabilidad y se estima que se crea valor cuando la rentabilidad efectivamente generada es mayor a la rentabilidad esperada en función al riesgo. Resulta importante destacar que además de la evaluación de las inversiones por la tasa de rendimiento de los proyectos, existen otros factores que se deben considerar para decidir si se realiza una inversión, tales como buscar mayor participación de mercado, entrar a nuevos mercados, lanzamientos de nuevos productos, mejorar la imagen de la empresa, entre otros.

Referencias

- Fernández López, P. (2004). *Valoración de empresas: cómo medir y gestionar la creación de valor*. (3ª edición). Barcelona: Gestión 2000.
- López, F. y De Luna, W. (2001). *Valoración de empresas en la práctica*. Madrid: McGrawHill.
- Damodaran, A. (2006). *Applied corporate finance: a user's manual*. (second edition). New York: John Wiley & Sons.
- Sanjurjo, M. y Reinoso M. (2003). *Guía de valoración de empresas*, (2ª edición). Madrid: Prentice Hall y PriceWaterhouseCoopers.

Mtro. Ricardo Cristhian Morales Pelagio

División de Investigación
Facultad de Contaduría y
Administración
Universidad Nacional Autónoma de
México
México, D.F., C.P. 04510
pelagioricardo@hotmail.com



Análisis del consumo: una perspectiva psicoanalítica

Jorge Armando Arrijoja Pardo

Adquirir un bien es producto del sentimiento de carencia de algo, luego entonces, ese bien o satisfactor hará las veces de liberador temporal de la carencia y le dará cauce a ésta.

El área económico-administrativa y en especial la mercadotecnia hoy y siempre siguen moviéndose, entre muchos otros factores, por la oferta y la demanda. La primera de ellas está en relación con la cantidad de bienes y servicios que una empresa puede poner a disposición de los consumidores; la segunda es relativa a la cantidad de esos bienes y servicios que está dispuesto o requiere adquirir un consumidor, principalmente bajo la premisa que ronda consciente o inconscientemente en su psique el deseo de adquirir un producto o servicio y su posterior dilema sobre la elección de dicho producto entre una serie de opciones disponibles en el mercado, ante las cuales usualmente son evaluadas las características con las que debería cumplir ese producto para satisfacer ese deseo que momentáneamente tenemos presente.

Bajo ese panorama es trascendental un acercamiento a la génesis del razonamiento consciente o inconsciente del consumidor de cara a la toma de decisiones para realizar una compra; este entendimiento ha sido abordado y estudiado desde una perspectiva eminente-



mente económico-administrativa, y ha sido nutrido de manera excelente por aspectos mayormente conscientes con la aportación de las teorías de la motivación. Sin embargo, la formación y desarrollo de la psique desde etapas tempranas del desarrollo, y su posterior desenvolvimiento y comportamiento, explican cómo los destinos de este razonamiento no siempre nos pertenecen; lo anterior, fundamentado y relacionado al razonamiento del pensamiento psicoanalítico, mismo que, de manera natural, se podría considerar como uno de sus aspectos más vitales al desarrollo infantil y las consecuentes huellas indestructibles producto de ese devenir, asimilando el consumo comercial que hacen las personas casi en cualquier momento, desde una construcción a través del tiempo, formada y cimentada poco a poco por interpretaciones sobre el significado de formas, a saber, *simbolismos*, que nos hacen sentido y que muestran aspectos que están presentes al *no estar ahí*.

La lógica del movimiento de consumo normal en los mercados tradicionales parte de la señal básica de la necesidad o deseo de adquisición de un producto o servicio que tiene como base la carencia en algún sentido. Es decir, adquirir un bien es producto del sentimiento de carencia de algo, luego entonces, ese bien o satisfactor hará las veces de liberador temporal de la carencia y le dará cauce a ésta. Bajo este panorama, es necesario entender que todos

los individuos nos encontramos bajo un contexto determinado, el cual está compuesto por un serie de elementos externos que no están al alcance de ser manejados, pero sí están en posibilidad de ser desagregados con fines de entendimiento del deseo del que hablamos.

En el patrón de consumo de alimentos en las jóvenes se asocia y se exagera la importancia de la figura, de belleza comúnmente aceptada y aspiracional.

De acuerdo con el entendimiento que trata de dar uno de los autores franceses más destacados en el área psicoanalítica, Lacan (1981), quien a través de su escrito "El estadio del espejo" en 1949 induce a pensar en cómo está formado el pensamiento y desagregación de distintos aspectos en la vida de un individuo, a elucidación personal del texto, Lacan deja entrever que *donde el individuo piensa, en realidad el individuo no es*, premisa fundamentalmente opositora a falta de un entendimiento más íntimo a las premisas normalmente aceptadas. La explicación a este efecto tiene que ver con el momento en el que el individuo ejerce la capacidad de pensamiento; esta capacidad, al día de hoy en

el comportamiento de compra en casi cualquier mercado y desde las ciencias administrativas, es deliberada bajo un paradigma que nos lleva a pensar que el individuo consume lo que desea o quiere, normalmente deliberando que hará una búsqueda del producto y tomará una decisión racional, conceptualiza. Elster (1995) señala: "Cuando enfrenta varios cursos de acción la gente suele hacer lo que cree que es probable que tenga el mejor resultado general", pero no explica a profundidad sobre cuál es el origen de ese pensamiento, es decir, sólo aborda el hecho fáctico de desear algo, posterior a lo cual hay una serie de factores, características y atributos que le parecen atractivos y que cierta organización ha ido construyendo para llenar las expectativas de segmentos de mercado en los cuales se encuentran unos y otros individuos.

El planteamiento de este autor francés nos lleva a reflexionar sobre el momento en el que cualquier individuo ejerce la capacidad de pensamiento, mismo momento en el cual, en realidad y bajo el panorama del desarrollo del espejo, está dejando de lado la capacidad de ser *libre* de toda *influencia*, o de *otro materno inicialmente*, si así se me permite llamarle sólo con fines de entendimiento, y afirmar que *donde el individuo piensa, en realidad el individuo no es*. Con esta aseveración entendemos que el yo –concepto acuñado por Sigmund Freud– no funciona como sede de la existencia para el pensamiento

lacaniano, en virtud de que esa sede es ocupada por el *otro*; es decir, el comportamiento del consumo está puesto en el *otro*.

Asimismo, en sus escritos, Lacan vislumbra una función que sólo el hombre tiene, algo propio de la naturaleza humana en donde el sujeto a temprana edad se reconoce ante el espejo como ser, ese es el inicio de reconocimiento para acceder a un entendimiento de él mismo a través de un patrón de relaciones; es decir, como parte inicial de su desarrollo, descubre en el espejo una conexión entre la imagen visual percibida y la sintonización con el saber que esa imagen es de él. Con lo anterior, y en ese camino, la percepción que construye el sujeto es de carácter imaginario, en virtud de que proviene de la imagen que él ha relacionado con su ser a través del reflejo visual. El sujeto se entrega a su propia imagen; para ese momento, el conocimiento es de carácter más imaginario, y esto es así porque el yo no quiere saber cómo se constituyó. Aquí es sumamente importante la transformación producida en el sujeto cuando asume esa imagen, cuya fatalidad o desenlace en este orden de ideas es mostrado por la costumbre, esa costumbre surgida del *otro*, que lo estructurará. Es puesto por el *otro* función materna inicialmente al estar enfrente de un espejo y la madre (*otro*) le explica al sujeto que esa imagen que tiene enfrente es él; esa función estructurante del ser es vital para el desarrollo y constitución del sujeto, y a lo largo del tiempo adquiere connotaciones distin-



El yo –concepto acuñado por Sigmund Freud– no funciona como sede de la existencia para el pensamiento lacaniano, en virtud de que esa sede es ocupada por el otro. Es decir, el comportamiento del consumo está puesto en el otro.

tas y se va trasladando esa función del *otro*. Con esa base, el individuo a través del tiempo mantendrá su aval constitucional con diferentes figuras en diversos momentos que llevarán a cabo el papel de respaldo de la toma de decisiones en muchos ámbitos de la vida, uno de ellos, el que nos atañe al referido de gestión de la compra de productos o servicios, bajo el soporte de *otro*.

Con la finalidad de ejemplificar lo previamente expuesto, un caso interesante de abordar en relación con lo anterior es la asociación del género con respecto al color. En muchos países, al día de hoy, la tendencia a asociar al género masculino en una etapa infantil, es decir, a los niños con el color azul, así como al género femenino, las niñas, con el color rosa, todavía prevalece y tiene un auge muy fuerte; esto es muy interesante en virtud del entendimiento del género –como lo conceptualiza Hernández (2006)– como una “construcción simbólica e imaginaria que comporta los atributos asignados a las personas a partir de la interpretación cultural de su sexo”, lo cual evidencia la influencia

y el consumo marcado a través de un *otro*, indicador de lo que en el contexto actual es el color adecuado para usar como vestimenta. En este caso, los padres son los que realizan la influencia y la elección normalmente. Este ejemplo sólo es uno de los muchos que se pueden abordar al respecto; otro caso similar es el patrón de consumo de alimentos en las jóvenes, el cual está influido normalmente por construcciones

que se llevan a cabo para esos segmentos de mercado en los que es usual basar la comunicación en construcciones donde se asocia y se exagera la importancia por la figura de belleza comúnmente aceptada y aspiracional en ese ambiente cultural, por ejemplo, a consumo de cereales, en donde esa compra, consciente o inconscientemente, facilita el acercamiento a esa figura aspiracional, generada por un otro.

Si abordamos el referente a la dialéctica social, en donde de manera puntualmente interesante el abordaje del conocimiento humano y la razón de su autonomía con respecto al campo del deseo de consumo –motivo principal de este texto–, y que lo diferencia de los animales, en ese mismo sentido, es de tomar en cuenta y recapacitar, encontraremos el mismo sesgo en el individuo, ese mismo sesgo que ya hemos tocado con antelación y que lo hace esclavo de su construcción dialéctica por medio del otro; en otros términos, hace referencia a que el hombre tiene poco de natural en este contexto; su devenir ha estado pervertido por la cultura, el entorno y, en general, el medio y las personas con

El registro de lo real no es accesible en virtud de que toda la construcción deseante del sujeto estuvo basada en los diversos otros en que se ha basado consciente o inconscientemente.

las que se desenvuelve, ya que la realidad psíquica está dada por el otro, no por él mismo, manifestándose una realidad psíquica no propia, sino en relación con lo social como síntesis de múltiples factores y relaciones.

La función del estadio del espejo es vislumbrada y operante entonces como un caso especial de la función de la *imago*, referente a establecer una relación del individuo como imagen con su realidad y es de mencionar que esa relación con la naturaleza está alterada en virtud de que es el otro quien la estructura.

Este desarrollo es vivido como una dialéctica temporal con una influencia decisiva en la formación del niño; el estadio del espejo es un caminar que en su desarrollo avanza para que el individuo, en esa identificación momentánea construya la estructura mental formadora de su ser desde la fragmentación en la que se encuentra hasta una inte-

gralidad o llamada totalidad, la cual dará paso a la estructuración de su identidad y de su mente en este desarrollo.

Un aspecto fundamental en relación con el “estadio del espejo” se refiere a que en ese momento se inaugura, por medio de la identificación con la *imago* del otro, la dialéctica que desde entonces liga al individuo con situaciones socialmente elaboradas, lo cual refrenda la siguiente búsqueda de patrones de comportamiento referenciales para el abordaje del consumo; es decir, el comportamiento de consumo de los individuos está marcado por un andamiaje de otro; ese comportamiento entonces será construido y delineado, por una parte, conforme se le estructure a través de distintos medios y, por la otra, por el entendimiento que el sujeto pueda llevar a cabo de este traslado de información.

Hay que entender lo imaginario como la imagen que proviene del espejo a través de un otro, el



registro de lo imaginario organiza al psiquismo según lo visual. Por otro lado, la estructuración a través de la dialéctica y sus consecuentes representaciones culturales formará una construcción *simbólica*, siendo la materialización del deseo mediante el discurso y un pensar simbolizado en virtud de la falta de algo que en el símbolo *vuelve a estar al no estar*, la forma en la que se lleva a cabo la traducción de lo deseado, representación en forma de signo, y lo *real* será basado en una utopía, como lo verdaderamente imposible, es decir, no existe posibilidad, el registro de lo real no es accesible en virtud de que toda la construcción deseante del sujeto estuvo basada en los diversos otros en que se ha basado consciente o inconscientemente.



Con la finalidad de concluir los aspectos vertidos en este texto, he de mencionar que es al *otro* al que se desea alcanzar, vertido en productos y servicios en distintos momentos y formas que ilusoriamente hacen cercana la relación a través de la adhesión a un concepto mercadológicamente desarrollado y enlazado directamente con ese *otro* disfrazado con distintas caras escondidas, principalmente la que a reconocimiento se refiere –entre varias más– y ese acercamiento aspiracional para llegar al *otro* es de carácter permanente y cambiante en el tiempo y en cada producto. Es decir, es una constante en el tiempo que va siendo modificada cada vez que se trata de alcanzar a través de distintos productos y servicios que se adquieren. Un ejemplo de lo anterior lo representa con maestría uno de los whiskys más famosos en el mundo, el *símbolo*, entendido como señal de falta o carencia –ahí podríamos encontrar una posible razón de su potente éxito–, simbolizando la determinación para el logro del éxito a lo largo del camino, constructo socialmente aceptado por un *otro*, como lo podía ser la sociedad o la cultura en cierto momento histórico, bajo la posible premisa básica de *me esfuerzo, entonces por ende obtendré un beneficio-producto de ese esfuerzo realizado*,

valorable y relacionado con seguir adelante en cada situación que se presente en la vida.

Referencias

- Freud, S. (2001). *Obras Completas –Vol.18– Más allá del principio del placer. Psicología de las masas y análisis del yo y otras obras*, Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Hernández, Y. (2006). “Acerca del género como categoría analítica”. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*. En <<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/nomadas/13/yhgarcia.pdf>>. Diciembre de 2013.
- Elster, J. (1995). *Tuercas y tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*, 4ª. ed. Barcelona: Gedisa.
- Lacan, J. (2013). *Escritos I*. Trad. Tomás Segovia y Armando Suárez. Madrid. Editorial Biblioteca Nueva.
- Vicente, M. y otros (2005). *Las claves del marketing actual*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Vidal de la Rosa, Godofredo (2008). “La teoría de la Elección Racional en las ciencias sociales”. *Sociológica*, Año 23, Número 67. <<http://www.revistasociologica.com.mx/pdf/6709.pdf>>. Enero de 2014.
- Wilensky, A. L. (2006). *Marketing Estratégico*, 7ª ed. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Lic. Jorge Armando Arrijoja Pardo
Academia de Mercadotecnia
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
jpardoca@unam.mx



AgroEnvi: una dinámica participativa en los agronegocios

Raymundo Balderas

AgroEnvi aplica el conocimiento geográfico y agroclimático para el desarrollo y mejora de los procesos productivos, la aplicación de buenas prácticas agrícolas y pecuarias, así como la localización de mercados potenciales.



Los agronegocios son el conjunto de actividades empresariales que se llevan a cabo desde la granja hasta la mesa. Abarcan el suministro de insumos agrícolas, la producción y transformación de los productos y su distribución a los consumidores finales; es por esto que actualmente son uno de los principales negocios que generan empleos e ingresos en todo el mundo: según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en Inglés), una de cada tres personas en el mundo se dedica a actividades agropecuarias y los pequeños productores en el mundo generaron 80% de los alimentos para los países desarrollados.

Sin embargo, la situación mundial actual, caracterizada por la apertura y globalización de los mercados, el comportamiento del consumidor que demanda productos con calidad alimentaria,¹ así como el entorno nacional marcado por la reducción y la subutilización de los subsidios federales, la desarticulación de cadenas productivas y la consecuente dependencia alimentaria, plantea la necesidad de instrumentar programas de fomento y planes para el desarrollo de los agronegocios en México.

Frente a este panorama surge, de la incubadora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (FCA UNAM), en 2013, Consultoría AgroEnvi² una organización de jóvenes cuyo objetivo es

impulsar la creación y crecimiento de empresas agropecuarias en el centro del país para contribuir a mejorar la calidad de vida de la población rural y urbana.

La situación en el campo mexicano requiere de una intervención y apropiación de todos los actores que participan, ya sean campesinos, técnicos, especialistas, académicos, otros emprendedores y agropecuarios.

AgroEnvi asume como su principal reto lograr que los productores agropecuarios aprovechen las oportunidades de negocio, realizando proyectos social, ambiental y económicamente sustentables, en los que participan productores, instituciones de gobierno, empresarios, académicos e investigadores de las universidades del país, con la finalidad de colaborar en la solución de los problemas a los que se enfrenta el campo mexicano.

Parte importante del trabajo que realiza AgroEnvi es la aplicación del conocimiento geográfico y agroclimático –dada la formación en el Colegio de Geografía, de la UNAM, de dos de sus integrantes, Sair Martínez y Julio Olvera– para el desarrollo y mejora de los procesos productivos, la aplicación de buenas prácticas agrícolas y pecuarias, así como la localización de mercados potenciales mediante la ubicación de clientes, puntos de venta y competencia.

Sus servicios de consultoría se enfocan hacia el desarrollo territorial a partir de las características del espacio y el potencial geográfico de cada región, la utilización y elaboración de cartografía para comprender con claridad el territorio, la organización de grupos de trabajo para llevar a cabo un proyecto productivo y la gestión de recursos públicos y privados para poner en marcha o impulsar agronegocios en localidades rurales y urbanas, así como el seguimiento a su desempeño.

En 2012, Consultoría AgroEnvi, junto con la Delegación Magdalena Contreras, en el Distrito Federal, convocaron a una reunión de productores de esa entidad para iniciar la elaboración de proyectos productivos agrícolas, pecuarios y de servicios.

AgroEnvi aplicó un modelo, que ha venido mejorando desde 2010, el cual consiste en el desarrollo de siete etapas para realizar un proyecto de inversión que, con recursos de los programas de

¹ La calidad de un producto siempre la determinan las necesidades de los clientes; sin embargo, cuando se habla de productos alimenticios se consideran los siguientes factores para determinar si los alimentos poseen calidad: *inocuidad*, es decir, un manejo limpio al momento del almacenamiento y el traslado de cualquier producto; *sensorialidad*, para el cliente será atractivo un producto si los sentidos (olfato, vista, tacto y gusto) son estimulados; *nutrición*, esta característica tiene que ver con las propiedades benéficas para la adecuada alimentación de los consumidores; y, *libre de enfermedades*, un producto sin virus, bacterias o químicos que dañen la salud.

² Julio Olvera señala que originalmente se inscribió junto con otros estudiantes de la FCA UNAM para participar bajo el nombre de Agroecologie con el proyecto productivo de hongos seta en el Concurso Regional de Emprendedores 2010 que organiza la Asociación Nacional

de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Posteriormente vió la necesidad de contar con una formación en administración, por lo que ingresó a la incubadora de la FCA, en donde los asesores le recomendaron cambiar por el nombre actual.

gobierno (más aportaciones propias y de fondos privados), se utilizarán en iniciativas para la población vulnerable en ejidos y comunidades de Magdalena Contreras.

Las siete etapas permiten desarrollar un modelo de negocio capaz de comercializar productos a los seis meses del inicio de operaciones. Se estima este tiempo promedio tomando en cuenta que la mayoría de los productos agropecuarios requieren de un periodo para alcanzar la madurez reproductiva o fenológica.

La *primera etapa* consta de una convocatoria a las personas interesadas en desarrollar una idea de negocio en el ramo agropecuario; en esa reunión se aplica un cuestionario, diseñado por AgroEnvi, que permite identificar, de manera general, las necesidades y madurez de los participantes para llevar a cabo su idea de negocio.

En la *segunda etapa* se procesan los datos y se selecciona a las personas con mayor potencial para llevar a cabo las diferentes actividades que se requieren. Para seleccionar la oportunidad de negocio se aplican criterios comerciales, ambientales, sociales, económicos e incluso políticos. Quienes no resultan elegidos en ésta, reciben alternativas para que las valoren e integren un grupo que se pueda incorporar a la siguiente etapa, si así lo deciden.

Una vez que se han seleccionado los proyectos, se reúne a todos los integrantes de los grupos para que participen en el "Taller de elaboración de proyectos productivos en núcleos agrarios".

En la *tercera etapa* se busca que los grupos aprendan a trabajar en equipo, para superar los retos de organización; identifiquen y se enfoquen en la satisfacción de las necesidades de sus clientes; reconozcan su capacidad de producción, actual y potencial, y rea-



El entorno nacional se caracteriza por la reducción y la subutilización de los subsidios federales, la desarticulación de cadenas productivas y la consecuente dependencia alimentaria.

licen la actividad financiera del grupo u organización por sí mismos.

Al finalizar la tercera etapa los grupos exponen sus proyectos ante un jurado de especialistas en agronegocios, con el propósito de que se preparen para las presentaciones ante inversionistas y clientes potenciales. Esta actividad ayuda a los grupos a afianzar su confianza en cada integrante, clarificar las

ideas de los participantes acerca del proyecto, identificar los diferentes estilos de liderazgo y a concretar las propuestas que presentaron durante el taller.

Con la información generada, Consultoría AgroEnvi inicia la *cuarta etapa*, en la que se orienta a los grupos en los distintos programas de gobierno y se elaboran los proyectos con los lineamientos y reglas de operación, de acuerdo a la instancia convocante. En el caso de la Delegación Magdalena Contreras, se presentaron 11 proyectos diferentes, dos de producción de carne de borrego y pies de cría, dos de producción y comercialización de huevo de gallina, cuatro tienen proyectos de producción de hortalizas, un proyecto se dedica a la producción y comercialización de plantas medicinales y dos pertenecen al ramo de servicios (comercialización de cárnicos y una cocina familiar).

El modelo de creación de proyectos desarrollado por Consultoría AgroEnvi personaliza y orienta las ideas plasmadas en las sesiones del taller, se realiza una investigación profunda que permita conocer la viabilidad económica del proyecto y su sustentabilidad. Independientemente de los lineamientos que cada instancia de gobierno solicita, Sair agrega: “consideramos que, independientemente de la complejidad y detalle del plan de negocio, debe ser preciso en materia de organización grupal, estudio de mercado, estudio técnico y ambiental, estudio financiero y el tema legal”.

Para terminar la cuarta fase, se cita a los grupos para leer detalladamente el proyecto; esta reunión permite a los representantes del grupo realizar aclaraciones y aceptar o rechazar las propuestas presentadas por AgroEnvi. Una vez hechas las correcciones pertinentes, los integrantes de cada grupo firman el proyecto, y aunque la firma es un compromiso legal, lo fundamental es que demuestren su interés en trabajar en grupo y desempeñar responsablemente las actividades que han determinado en beneficio de todos.

En la *quinta etapa*, Consultoría AgroEnvi ingresa vía Internet los proyectos a las dependencias gubernamentales u organismos privados, en el tiempo y la forma que indique la convocatoria. Este proceso se realiza con los integrantes de los grupos para que se familiaricen con los sistemas electrónicos.

Para seleccionar la oportunidad de negocio se aplican criterios comerciales, ambientales, sociales, económicos e incluso políticos. Quienes no resultan elegidos, reciben alternativas para que las valoren e integren un grupo para que se puedan incorporar a la siguiente etapa, si así lo deciden.

En la *sexta etapa* se invita a los grupos a un foro organizado por Consultoría AgroEnvi donde participan los grupos finalistas, académicos especialistas en agonegocios, autoridades responsables de la gestión y coordinadores de los programas de evaluación de la actividad profesional y de los programas de gobierno. En este foro los grupos plantean las necesidades que tienen y se discuten temas acerca de su desempeño y expectativas; asimismo, todas las partes asumen el compromiso de llevar a buen término los proyectos.

La *séptima etapa* contempla la asesoría, por parte de AgroEnvi, en las unidades productivas de los grupos; esta fase comienza con la correcta aplicación de los

recursos, de modo que los grupos puedan comprobar la utilización de los mismos ante las siguientes instancias gubernamentales: Procuraduría Agraria (PA), Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano (SEDATU) y la Procuraduría General de la República (PGR).

Asimismo, mediante un informe se detallan las compras y se utilizan las facturas para la comprobación de los egresos, por lo que se requiere una asesoría puntual a los encargados de las finanzas en cada grupo. Después se realizan talleres personalizados, de acuerdo a los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación realizado durante las sesiones de trabajo en las etapas anteriores.

Julio destaca: “Tres de los 11 grupos que participaron en el ejercicio 2013 han trabajado desde hace 15 años en sus proyectos. Esta experiencia motivó a 18 integrantes (16 mujeres y dos hombres) y sus respectivas familias a solicitar subsidios para concretar la formación de sus empresas para dejar de ser productores y organizarse como emprendedores.





Cabe destacar que la participación femenina en las actividades del campo ha motivado a otros productores a realizar proyectos incluyentes.

“AgroEnvi trabajó junto con las compañeras para que cada una lograra ese sentido de apropiación de su proyecto; el camino que siguieron fue: primero, reunirse a trabajar juntas; comprometerse con su trabajo y responsabilizarse de sus encargos dentro de la organización; designar un nombre para reforzar la identidad de sus agrupaciones, lo cual dio como resultado Productoras de Hortalizas Tarasquillo, Productoras de Hortalizas La Cascada y Cocina Familiar y Popular Lili. Éstos serán los nombres que los clientes identificarán al momento de degustar la rica variedad de productos frescos que ofrece cada una de estas agrupaciones.”

Consultoría AgroEnvi implementa un método que hace participar a cada integrante de los grupos de trabajo. Si bien esta metodología no es nueva, el equipo está convencido de que la situación en el campo mexicano requiere de una intervención y apropiación de todos los actores que participan, ya sean campesinos,

Consultoría AgroEnvi es una organización de jóvenes cuyo objetivo es impulsar la creación y crecimiento de empresas agropecuarias en el centro del país para contribuir a mejorar la calidad de vida de la población rural y urbana.

técnicos, especialistas, académicos u otros emprendedores agropecuarios.

Para concluir, Julio señala: “las políticas públicas que han frenado el desarrollo agropecuario desde hace 50 años deben ser revertidas por cada organización que decida tomar en sus manos el financiamiento de sus proyectos, para llegar a consolidarse como agonegocios autogestivos.”

Si bien la metodología participativa ha logrado responsabilizar a cada actor de su papel en los agonegocios, aún falta un largo camino que recorrer: los sistemas de cultivo intensivos requieren un mantenimiento natural que los antiguos campesinos conocían y los productores de hoy ignoran, no confían en él o no lo llevan a cabo adecuadamente. La participación de las mujeres en tareas de dirección es cada vez mayor, antes sólo reservada a los hombres; sin embargo, por cuestiones culturales, se les dificulta tomar decisiones, asumir el liderazgo, tener una comunicación equitativa con

los hombres. No obstante ello, llevar a cabo intensas jornadas de trabajo, las motiva a mejorar las condiciones de vida de sus hijos. Asimismo, hace falta que los productores abandonen la percepción equivocada de la cultura empresarial y estén en condiciones que les permitan crear una economía solidaria y la independencia alimentaria.”

Sair agrega: “hace falta un cambio de modelo, es decir, las instancias de gobierno tienen la obligación de apoyar los proyectos, pero ante recursos escasos, lo mejor para todos es que sean proyectos viables y no ‘clientelares’. Los productores están obligados

a preparar a las nuevas generaciones para desarrollar los proyectos, ya que no sólo se requiere calidad alimentaria en los productos, sino también una adecuada comercialización que implica la innovación en modelos de negocio, buenas prácticas agropecuarias, la integración de los clientes a la certificación participativa, alianzas estratégicas y la obtención y aprovechamiento de los recursos financieros.



No obstante, en la mayoría de los casos los principales problemas a los que nos enfrentamos son: migración, inseguridad en la propiedad de la tierra, 'bloques comerciales', apropiación de material genético por parte de las transnacionales, contaminación, políticas transversales no alineadas a las necesidades del campo, cambios en el uso de suelo, dificultad para trabajar en grupos grandes, especulación por parte de intermediarios, extensionistas con escasa o nula formación en negocios, una reforma fiscal que considera iguales a los desiguales, falta de información actualizada acerca de la producción y comercialización agropecuaria al interior y al exterior de México.

La actividad de AgroEnvi, originalmente planteada para actuar en el centro del país, dando capacitación a prestadores de servicios profesionales en Xochimilco, Distrito Federal, no les ha impedido realizar

una valoración ambiental para lograr la viabilidad del café entre productores de Villa Juárez, Puebla; asesoría financiera a prestadores de servicios profesionales en Chilpancingo, Guerrero; talleres para la identificación de oportunidades de mercado a productores de cuatro municipios de Oaxaca.

Para mayor información acerca de las actividades de asesoría, capacitación, consultoría y difusión del conocimiento que lleva a cabo AgroEnvi, se recomienda ingresar a <www.agroenvi.com.mx>.

Lic. Raymundo Balderas
Wikia Mx
lecardio@gmail.com



■ *Pyme socialmente responsables*

Cuando una empresa ostenta el distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR) hace público su compromiso. Esto significa que, además de cumplir con todas las obligaciones de ley, se compromete a establecer políticas, procedimientos y prácticas a favor de los diferentes grupos con los que se relaciona: trabajadores, clientes, proveedores, accionistas. En la más reciente edición de entrega del distintivo ESR, fueron reconocidas 784 empresas del país. Lo interesante es que casi la mitad son pequeños negocios.

La mayor parte de los contratantes utiliza como criterios de selección para sus proveedores el precio y la calidad de un producto o servicio. Éste se compone de materia prima y mano de obra, siendo esta última el componente principal, significando en ocasiones hasta 75% del costo.

Al ser criterio de selección la combinación de precio y calidad, los proveedores –para ganar un contrato– buscan reducir el precio de su producto o servicio no contratando en nómina a la totalidad de sus trabajadores. Esto es posible porque la mayoría de las empresas son, además de pequeñas, familiares.

Por ello, es buena noticia que está creciendo el número de pequeñas y medianas empresas (pyme) que obtienen el distintivo ESR, ya que ello significa que están cumpliendo con las obligaciones legales, laborales, ambientales y éticas en un entorno económico en el que la gran mayoría no cumple con estas obligaciones.

Es importante hacer notar algo evidente: el principal contratante en el mundo son los gobiernos, que también se rigen por el criterio de precio y calidad para elegir a sus proveedores de productos y servicios. ¿Qué pasaría si además de estos criterios tradicionales los gobiernos exigieran a sus proveedores el cumplimiento cabal de la ley? ¿No es esto lo mínimo? Sin duda que esto representaría un cambio radical.

Los gobiernos deben ser socialmente responsables por propia esencia. Al exigir el cumplimiento de las leyes a sus proveedores –lo cual es su obligación– estarían promoviendo una mejoría en la calidad de vida de muchas personas: las que trabajan en empresas que proveen productos y servicios a los gobiernos.

La inscripción de empresas pequeñas al proceso de responsabilidad social ha ocurrido por dos caminos: por decisión propia, al considerar que es un valor agregado a su actividad, y por la invitación de las empresas a las que les ofrecen sus servicios, la cadena de valor. Cada vez son más las empresas socialmente responsables que incluyen a sus proveedores como una “cadena de valor” a esta nueva visión empresarial, y eso es una buena noticia.

La responsabilidad social no es privilegio de las grandes empresas: es una oportunidad para todas.

Jorge Villalobos Grzybowicz, Presidente del Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. Twitter: <@JVILLALOBOS>.





Podemos Progresar: para impulsar la actividad emprendedora femenina

Clotilde Hernández Garnica
Lorena Villalobos Melgoza

Hay una mujer al principio de todas las grandes cosas.

Alphonse de Lamartine

Para Fernando, Podemos Progresar no es una entidad financiera, sino un movimiento social, ya que se trata de una forma diferente de pensar en lo que las empresas pueden hacer y cómo pueden contribuir a la comunidad.

Muhammad Yunus¹ creó el microcrédito para ayudar a los campesinos² que vivían cerca de la Universidad de Chittagong, tras la hambruna que asoló a su país, Bangladesh, en 1974.

En 1976 Yunus fundó Grameen Bank³ con el propósito de prestar dinero a personas que no tenían acceso a los créditos bancarios tradicionales, porque no cumplían,

¹ Nació en Bangladesh en 1940, musulmán no practicante, estudió Ciencias Económicas en Nueva Delhi y después en Estados Unidos con becas de Fullbright y Eisenhower y de la Universidad de Vanderbilt (Tennessee). Regresó a su país en 1972 para dirigir el Departamento de Economía de la Universidad de Chittagong. Tomado de <<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/y/yunus.htm>> (Marzo 1, 2014).

² Elaboró una lista de 42 personas que, en total, debían menos de 27 dólares. Cada uno de ellos recibió la cantidad que adeudaba, sólo con la condición de concentrarse en su trabajo y devolver el dinero cuando pudiera. Tomado de <<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/y/yunus.htm>> (Marzo 1, 2014).

³ En octubre de 2006, Yunus y el Banco Grameen recibían el premio Nobel de la Paz "por su lucha por una economía justa para las clases pobres". Al mes siguiente, en la Cumbre Global del Microcrédito en Halifax, Canadá, Yunus afirmó: "si los más pobres no tienen acceso a su primer dólar, no van a ser capaces de generar otro". Tomado de <<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/y/yunus.htm>> (Marzo 1, 2014).



entre otras cosas, con un aval para garantizar el reembolso del préstamo. El banco concede créditos pequeños –por corto tiempo y para iniciar una actividad productiva– únicamente a las personas más desfavorecidas, quienes se convierten en accionistas.



Grameen Bank opera actualmente con más de 22 mil empleados que trabajan en las calles de casi 38 mil de las 68 mil aldeas y pueblos de Bangladesh. Concede préstamos a 2.3 millones de personas, de las cuales 94% son mujeres pobres.⁴

Todo gira en torno a la “garantía solidaria” que consiste en prestar el dinero a las dos mujeres más pobres de un grupo de cinco que se reúnen para solicitarlo; las demás reciben su préstamo hasta que las dos primeras lo han devuelto. Su tasa de recuperación de créditos es de 97%.

Esta problemática y las soluciones planteadas a través de microcréditos se han reproducido en el mundo. De acuerdo con el Banco Mundial, hasta el año 2013 al menos 142 países tienen programas públicos o privados de microcrédito.

⁴ El objetivo de Grameen era que 50% de los beneficiarios fueran mujeres, pero ellas constituían la mayoría pobre. Yunus observó que los hombres tendían a satisfacer primero sus necesidades, mientras que las mujeres solían beneficiar a sus familias, empezando por sus hijos, después sus hogares y por último otras necesidades. Tomado de <<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/y/yunus.htm>> (Marzo 1, 2014).

Y aunque para Yunus: “Los microcréditos son sólo una pieza en el puzzle de medidas que pueden sacar a la gente de la pobreza”,⁵ desde hace algunos años en nuestro país se han constituido empresas que se dedican a financiar las necesidades económicas de las personas, principalmente de las mujeres, quienes forman parte de un numeroso mercado para el microfinanciamiento; entre estas empresas se encuentra Podemos Progresar, cuyo fundador, Fernando Orta Martínez, ha despertado interés en el mundo de los negocios; a finales de 2013 fue entrevistado por *News Week* en español y *Forbes*, ahora lo tenemos aquí en **Emprendedores**.

A cuatro años de iniciar labores, Podemos Progresar cuenta ya con cientos de grupos, distribuidos en municipios del norte del Estado de México, específicamente en Nicolás Romero, Villa del Carbón, Atizapán de Zaragoza y Tlalnepantla.

Fernando es un joven de 27 años, sencillo y alegre, se define a sí mismo “como un loco soñador, interesado en los problemas difíciles”. Después de concluir las carreras de economía e ingeniería, que cursó simultáneamente en Estados Unidos de América (EUA), lejos de entusiasmarse con el hecho de que buscaran reclutarlo instituciones finan-

cieras grandes –se daba cuenta de que no compararía con sus reclutadores los valores con los que había crecido y en los que creía–, ansiaba regresar a México para poner en práctica lo que había aprendido, pero no bajo la dirección de otros, sino creando su propia empresa para atender necesidades de la mayoría de la población.

⁵ García, Gonzalo, “Microcréditos ‘no son mágicos’: Yunus” en <CNNExpansion.Com> (Noviembre 15, 2013).

Particularmente le impactó el caso de SKS Microfinance,⁶ que lo llevó a pensar en las microfinanzas como una cadena de distribución y fue “alineando las piezas”. Después de unos meses en el país, se dio cuenta de que en materia de microfinanzas las cosas se estaban haciendo muy mal y que existía un enorme mercado desatendido. Reunió sus ahorros y fundó Podemos Progresar.

¿Qué significa el comienzo de un emprendimiento social?

Para Fernando significa “soñar con la equidad y lograr mejores condiciones de vida para todos”. Bajo esta premisa dirigió su interés a cientos de miles de mujeres, jefas de familia, quienes necesitaban una empresa confiable con fines de beneficio (como define a su organización), para que les prestara dinero para crear o acrecentar su propio negocio y mejorar al mismo tiempo su calidad de vida.

Podemos Progresar es el sueño hecho realidad de un joven emprendedor que durante los últimos cuatro años se ha dedicado a financiar las actividades productivas de alrededor de 26 mil mujeres quienes

⁶ Esta organización comenzó como una ONG. Inicialmente contó con el apoyo de amigos cercanos y la familia de Chris Brookfield, su fundador. A medida que la organización creció, también lo hizo su lista de socios, entre otros, Women’s World Banking, CGAP, Grameen Foundation USA y American India Foundation. Ahora es una empresa financiera no bancaria, registrada y regulada por el Banco de la Reserva de la India, Trabajan con SKS; por ejemplo, HSBC, Citibank. SKS participa activamente en las asociaciones de microfinanzas a nivel mundial, como el MIX Market y Microfinance Network. Ver <www.sksindia.com>.

se han visto beneficiadas con un crédito para emprender su propio negocio.

La historia de esta microfinanciera inicia el 26 de marzo de 2010 con un primer grupo denominado “Anhelos”. A cuatro años de iniciar labores, Podemos Progresar cuenta ya con cientos de grupos, distribuidos en municipios del norte del Estado de México, específicamente en Nicolás Romero, Villa del Carbón, Atizapán de Zaragoza y Tlalnepantla.



El fundador y promotor principal de Podemos Progresar dijo a **Emprendedores**: “me preocupa mayormente el problema de la pobreza en las zonas urbanas, con grandes concentraciones de población, que sufren por la falta de servicios, aunado a la inseguridad, la falta de apoyo por parte de la comunidad, entre otros males propios de la ciudad”.

Fernando se dirigió al ámbito urbano, porque tiene menos problemas de “distribución”, en algunas zonas rurales aún es difícil el acceso de la tecnología, ya que, en algunos casos, ni siquiera cuentan con energía eléctrica.⁷ Se han enfocado principalmente en los municipios mencionados, donde se concentra un número importante de habitantes con el perfil de su mercado meta: mujeres, nivel socioeconómico D+, 2 a 3 hijos, con estudios de secundaria y un negocio establecido que requiera financiamiento.

⁷ Para conocer los esfuerzos de emprendedores sociales relacionados con esta problemática puede leer: Gallardo P. R. A., (2013). “Ilum México: una brillante empresa social”, revista **Emprendedores**, núm. 144, noviembre-diciembre, pp. 33-40.

Podemos Progresar es el sueño hecho realidad de un joven emprendedor que durante los últimos cuatro años se ha dedicado a financiar las actividades productivas de alrededor de 26 mil mujeres, quienes se han visto beneficiadas con un crédito para emprender su propio negocio.

Podemos Progresar, está legalmente constituida como una Sociedad Anónima Promotora de Inversión,⁸ la cual maneja como plan de trabajo cinco premisas para combatir la pobreza: salud, educación, desarrollo económico, empoderamiento de mujeres y violencia. Cuenta con las siguientes áreas para llevar a cabo sus objetivos: tecnología, recursos humanos, finanzas, contaduría, operaciones y control interno. De los colaboradores en estas áreas 50% son hombres y 50% son mujeres, de entre 22 y 40 años.

⁸ Para mayor información consultar: Rosales S. J. I., (2013). "Sociedad Anónima Promotora de Inversión", revista **Emprendedores**, núm. 142, bimestres julio-agosto, pp. 60-64.

Para Podemos Progresar lo más importante es que el personal no pierda su propio criterio, por lo que se tiene un Sistema de Auto-gestión, que se traduce en una cultura de responsabilidad y libertad. Para lograr esta cultura Podemos Progresar contrata personas responsables para desarrollarlas a través de la libertad.

"Lo que me une con los colaboradores –dijo Fernando– es la seguridad de trabajar con personas responsables, por lo que buscamos líderes integrales, responsables con ellos mismos, con su familia y con su comunidad; porque si estos tres aspectos no están bien, la persona no lo está y es difícil creer que va a crecer; inferimos que si una persona es irresponsable es imposible que se interese por que otros crezcan."

Un hombre íntegro crea organizaciones sólidas

Al platicar sobre el proyecto de vida de cualquier hombre, indiscutiblemente entre líneas se asoma el alma de quien –sin pensarlo dos veces– apostó sus propios recursos para realizar su proyecto de vida en su país, y qué mejor manera que tender una mano a quien más lo necesita, en este caso al sector más vulnera-

ble de la sociedad: las mujeres jefas de familia.

"Me siento muy afortunado, la mejor manera de agradecer los regalos que te da la vida es tomar responsabilidad de ellos, para mí eso es Podemos Progresar", señala Fernando. Su aspiración en la vida es que las personas crezcan y se desarrollen, por lo que su misión es "detonar el potencial económico de la base de la pirámide; y como organización, se busca detonar el potencial de todos los colaboradores".

Al conocer un poco más a la persona se puede entender que en los valores de la organización están implícitos: el servicio, la excelencia, el aprendizaje continuo, la honestidad, el valor, el amor y el respeto a la vida. Fernando enfatiza: "Creemos que las grandes organizaciones se hacen con personas extraordinarias que persiguen los mismos ideales, y los nuestros se reflejan en nuestros valores. Esperamos que al ingresar a Podemos Progresar, todos los colaboradores adopten la responsabilidad de vivir y tomar decisiones acordes con



ellos". Sus principios podrían resumirse en el siguiente decálogo:

- "Nuestro legado es lo que hacemos por otros, no lo que hacemos por nosotros.
- Nada es imposible, nunca nos rendimos.
- Nos gusta el cambio y lo buscamos.
- Ser los mejores no es suficiente, buscamos la excelencia.
- Somos curiosos, buscamos el crecimiento y el aprendizaje.
- Vivimos con pasión y determinación.
- No toleramos a las personas o las acciones sin escrúpulos.
- No nos asusta tomar decisiones difíciles ni defender nuestros ideales.
- Somos una tribu; valoramos, cuidamos y desarrollamos a todos nuestros miembros.
- La vida es demasiado corta para ser ordinarios".⁹



Podemos Progresar es una Sociedad Anónima Promotora de Inversión, que maneja como plan de trabajo cinco premisas para combatir la pobreza: salud, educación, desarrollo económico, empoderamiento de mujeres y violencia.

grantes, distribuidas en aproximadamente 400 grupos; cuentas vencidas a más de 30 días, que representan 0.8%, muy bajo comparado, por ejemplo, con el estándar de la industria microfinanciera, que a más 90 días es del cuatro por ciento".

El fundador de "Podemos Progresar" compartió con los lectores de **Emprendedores** su recuerdo más preciado: el momento en que otorgó el primer microcrédito, el cual fue financiado con sus propios ahorros.

"Considero que lo único que realmente te llevas de esta vida son las experiencias positivas o negativas que dejas sobre otras personas; para mí, Podemos Progresar es un vehículo liberador; me es difícil hacer cualquier otra cosa, porque siento una gran responsabilidad por las facilidades que me ha dado la vida. Creo que todos tenemos una gran responsabilidad como humanos, no hay persona en la actualidad que no esté bendecida, en el sentido de que la vida es cómoda y se debe al trabajo de generaciones que vivieron antes que nosotros. La mejor forma de cultivar una felicidad interna es sentir que tienes un impacto positivo en otras personas, esa es mi fortaleza".

Así, la organización fue creada como un vehículo para generar excelencia en el servicio. Considera que, hoy por hoy, para las mujeres es gratificante tener un



Fernando nos habla de los resultados alcanzados hasta el momento: "tenemos una tasa de crecimiento de 10% mensual, de ahí que desde el primer grupo, el número actual de beneficiados es de 26 mil inte-

⁹ Tomado de <<http://podemos.mx/conocenos/valores/>>.



proveedor de servicio honesto, que se interese por la vida de sus integrantes.

Lo anterior se logra, de acuerdo con Fernando, "a través de contar con un equipo de trabajo con ética profesional, que considere mejor perder un crédito que sobre endeudar a una de las mujeres, se trata de cuidarlas para que tomen las mejores decisiones a través de proporcionar asesorías de inversión, porque para una mujer ser emprendedora significa otorgar un mejor futuro a la siguiente generación".

Considera que la gran mayoría de los emprendedores son microempresarios, héroes de todas las economías y son ellos quienes crean la diferencia social en nuestro país. Con tristeza reconoce que en México hacen falta muchas microempresas porque "tenemos oportunidades extraordinarias, es el lugar perfecto para empezar un negocio. Lo difícil de ser emprendedor es encontrar el mercado al que serviremos".

Hace hincapié en que "una vez que pruebas esta oportunidad de influir positivamente en las personas

La "garantía solidaria", consiste en prestar dinero a las dos mujeres más pobres de un grupo de cinco que se reúnen para solicitarlo; las demás reciben su préstamo hasta que las dos primeras lo han devuelto.

y de sentir que tu trabajo le cambia la vida a alguien, todo lo demás no tiene sentido; entonces no se trata de ser exitoso o fracasar, simplemente creo que la vida es un camino y no un destino, y sé lo que me motiva todos los días. En cinco años no sé en dónde lo estaré haciendo, pero sí sé que hoy quiero seguir con este trabajo".

Un emprendimiento social destinado al éxito

Podemos Progresar, a diferencia de un banco, no cuenta con sucursales sino con Centros Comunitarios, uno ubicado en el municipio de Nicolás Romero y otro en Atizapán de Zaragoza, Estado de México. Estos centros, son para Fernando "un templo a la pequeña productora mexicana porque desde ahí potencializamos el desarrollo de sus integrantes".

Estos Centros Comunitarios se enfocan en cinco ejes para combatir la pobreza:

Salud. Ayudan a tramitar el Seguro Popular para la atención en materia de salud y el Seguro de Vida para

las madres solteras, jefas de familia.

Educación. Se trabaja de cerca con el Instituto Nacional de Educación para los Adultos y con RIA,¹⁰ para que las integrantes acrediten la primaria y/o la secundaria porque en algunos casos no pueden acceder a trabajos formales por falta de documentos oficiales y en algunos casos imparten cursos de inglés y de computación, con esto forman parte de la "cadena de distribución" de este sector.

¹⁰ Martínez H. S. y Hernández G. C. (2012). "Enova: las redes del conocimiento se tejen en equipo", revista **Emprendedores**, núm. 136, julio-agosto, pp. 33-38.

Desarrollo económico.¹¹ Este objetivo se persigue a través de los créditos solidarios para potencializar los ingresos de sus integrantes y las alianzas con productores para que las microempresarias puedan incrementar sus ventas.

Empoderamiento de las mujeres. Dan diferentes cursos de capacitación, en los que cuenta con el apoyo del Sistema Nacional de Desarrollo Integral de la Familia (DIF).

Violencia Intrafamiliar. A través de la Fundación Origen tienen una línea gratuita, así como psicólogos que ayudan a las integrantes en los problemas específicos que puedan presentarse.

Fernando tiene pronosticado, de acuerdo con su plan de negocios, que dentro de cinco años tendrán aproximadamente 100 mil participantes que estén potencializando su desarrollo, y el primer paso lo darán en 2014 con la creación de tres nuevos Centros Comunitarios en otros municipios al norte del Estado de México. Asimismo, evaluarán el Distrito Federal¹² y estados del país para ofrecer sus servicios en un plazo mediano.

¹¹ Originalmente fue de los ahorros de Fernando de donde surgió el recurso para otorgar los financiamientos. Actualmente 20% del dinero para los créditos ha surgido de la Secretaría de Economía (SE), a través de Pronafin y el restante 80% de Financiamiento Progresemos y otro fondo con sede en Nueva York.

¹² De acuerdo con la Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión, A.C., y el Instituto de Investigaciones Sociales, S.C., se encuen-



Para Fernando, Podemos Progresar no es una entidad financiera, sino un movimiento social, ya que se trata de una forma diferente de pensar en lo que las empresas pueden hacer y cómo pueden contribuir a la comunidad.

Desea que en un futuro, Podemos Progresar sea un ejemplo para otras empresas dentro de México sobre cómo se deben hacer los negocios y, para sus clientas, que la empresa sea la oportunidad de lograr lo que anhelaron.

Fernando considera que “todas las empresas pueden ser agentes de cambio en su comunidad, pero todo depende de la ética. La empresa es un motor fundamental de equidad social, pero debe enfocarse en crear valor a largo plazo”.

tra en el Área Metropolitana de la ciudad de México 38.2% de la población del nivel socioeconómico D+. Para profundizar en esta información puede consultar: López R. H. (2009). “Los niveles socioeconómicos y la distribución del gasto” en <<http://www.amai.org/NSE/NivelSocioeconomicoAMAI.pdf>> (Febrero 10, 2014).

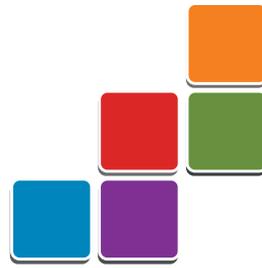
Para concluir señaló: “Podemos Progresar es un grupo de jóvenes, ‘una tribu’, que puede crear una organización diferente. Lo más importante de una organización es su gente”,¹³ por lo que recomienda a los emprendedores: “Dedica tiempo a elegir a los colaboradores con los que vas a trabajar, será el factor que hará que disfrutes el trabajo que estás haciendo”.

¹³ Para mayor información acerca del perfil de colaboradores que está buscando Podemos Progresar, ingresa a <<http://podemos.mx/>> para que conozcas la manera de involucrarte y trabajar ahí.

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. Lorena Villalobos Melgoza
Secretaría de Divulgación y Fomento Editorial
Facultad de Contaduría y
Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
lvillalobos@fca.unam.mx





CENAPYME
APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



La Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, a través del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme) **apoya a la micro, pequeña y mediana empresa en sus distintas áreas funcionales.**



Si te interesa crear tu propio negocio o emprender un nuevo proyecto **acércate a nosotros.**

Informes:

Cubículo 4 del segundo piso del edificio de oficinas administrativas de la Facultad de Contaduría y Administración, ubicada en Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, Coyoacán, México, D.F.

Horario de atención: lunes a viernes de 9:00 a 14:00 y de 16:00 a 19:00 horas.

Mayores Informes: Dra. Ángeles Aguilar Anaya. Tel: 5622 8370 Ext. 131 y 132.

e-mail: capacitacion@cenapyme.fca.unam.mx

www.fca.unam.mx

¿Cambio o directores malabaristas?

José Antonio Orta Pastrana

Cambiar cuando no se está obligado a hacerlo produce mejores resultados que cambiar a la fuerza o por obligación.

Los siglos XX y XXI han sido definidos por los cambios que se suceden en forma constante y a una velocidad cada vez mayor.

Cambia el entorno cultural, económico, político, tecnológico y legislativo; los mercados, su composición y su estructura; los gobiernos y su forma de gobernar; la competencia y su forma de competir; los consumidores, sus pautas de consumir, así como las razones de consumo y... también cambia la perspectiva con que observamos los cambios.

Por lo anterior, debe modificarse la forma en que conceptualizamos y dirigimos la organización social, al igual que la forma en que satisfacemos los deseos y necesidades del consumidor en sus distintas representaciones, como ciudadano, como trabajador y como ser humano.

El mundo y las organizaciones constantemente están enfrentados a cambios, que pueden ser paulatinos o bruscos. Los primeros son fácilmente detectables, de poca magnitud, en relativo orden, lógicos y predecibles; mientras que los cambios bruscos son imprevistos, sin aviso, importantes, en



Muchas personas están al frente de sus negocios, pero no están viendo lo que sucede; ven lo que otros, pero no son capaces de “ver primero”. Por lo que el consejo es “ver primero, entender primero, responder primero”.

desorden, ilógicos y no predecibles. Por ejemplo, el uso de la píldora anticonceptiva es de orden brusco, mientras que la incorporación de la mujer al trabajo fuera del hogar ha sido paulatina.

Como cada persona es diferente y sus circunstancias también lo son, cualquier cambio puede verse, sentirse y vivirse de diferentes maneras, como una maldición, como una quiebra del *statu quo*, o como una oportunidad de crecimiento y desarrollo que incentiva y amplía la posibilidad de respuesta.

El cambio nunca viene solo, por lo general viene acompañado de la incertidumbre, que se encarga de poner a prueba el temple de cualquiera; cuando los cambios son múltiples, la incertidumbre crece de tal manera que sólo con conocimientos y experiencia puede

disminuirse. Por ejemplo, pueden ocurrir dos o más cambios simultáneos como reestructuraciones, reingeniería, recortes de personal, reconversiones, reasignaciones productivas, reducciones, fusiones, cambios de fórmulas, cambios de productos; las medidas de respuestas desesperadas son de los directores malabaristas, que generan cambios de rumbo hacia un lado o hacia otro o de regreso, incluso sacrificando los principios con los que se estableció y creció la empresa.

La actuación de las empresas ante el cambio muchas veces se vuelve un espectáculo circense de aplicaciones de última hora. Por eso, podemos clasificar a las empresas en dos grandes grupos:

- 1) Las que supieron entender a tiempo que se necesitaba cambiar y lo hicieron.
- 2) Las que afirmaron que su potencial *per se* les permitiría navegar por un mar embravecido y terminaron devorados por éste, o bien salieron a la deriva sin rumbo, o sin posibilidades de encontrarlo.

La mercadotecnia como disciplina tiene una primera función que cumplir con la empresa y es hacerla flexible, adaptable y con capacidad de reacción. Y no es sencillo dotar a una organización con estas

características, y menos cuando la organización es grande, estructurada “militarmente”, es decir, por áreas funcionales o con demasiados niveles jerárquicos; las organizaciones pequeñas también tienen dificultades cuando no tienen líneas de comunicación claramente definidas, les faltan procesos o un liderazgo innovador.

Las organizaciones deben estar dispuestas a aprender y a innovar para el desarrollo, no sólo a generar dinero. Por ejemplo, de acuerdo con Cervantes (1993), el señor Woolworth, el mayor fabricante de ratoneras tradicionales en Estados Unidos de América (EUA), decidió que era el momento para innovar en el mercado de las ratoneras. Realizó estudios sobre el comportamiento de los ratones, para concluir que necesitaba desarrollar un concepto nuevo y moderno, por lo que creó una ratonera elaborada, en lugar de la tradicional madera, con un plástico y un diseño atractivo. El resultado fue que los



usuarios de estos modernos artefactos los compraron una vez, para regresar con alguien que les pudiera vender el modelo tradicional, porque el del señor Woolworth tenía el “pequeño defecto” de que, por su precio, o se perdía la inversión tirando a la basura la ratonera con todo y su contenido, o bien, había que deshacerse del ratón y limpiar la ratonera para volver a usarla.

El cambiar requiere –primero que todo– saber hacia dónde hacerlo y por eso exige anticiparse lo suficiente al cambio para poder tener alternativas de respuesta; un ejemplo claro es el que plantean Kriegel y Patler (1993), “...si estás en el mar nadando, y a lo lejos ves que viene una ola gigante, tienes muchas alternativas de acción, pero en la medida en que la ola se acerca las alternativas se reducen, cuando la tienes a un metro de distancia te queda una sola y si se acerca más... ninguna.” Ésta, a su vez, es sólo una forma de entender la necesidad de las organizaciones de adaptarse al cambio que se da en su medio ambiente: anticipándose.

Valdés (2004) cuenta una anécdota que atribuye al magnate griego, ya fallecido, Aristóteles Onasis, el hombre más rico del mundo por mucho tiempo. Buscar el motivo o razón de la gran riqueza del naviero griego era motivo de curiosidad para muchas personas, por lo que los periodistas lo asediaban e invariablemente le preguntaban por la causa de su riqueza, hasta que el magnate aceptó revelarlo a un periodista en particular y lo invitó a su isla privada donde le diría lo que con tanta insistencia le preguntaban.



La capacidad de reacción consiste en responder ante un estímulo en un amplio rango de situaciones. Uno de los principales obstáculos a la flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de reacción es, aunque parece difícil de creer, el éxito.

Llegó el día y en una sala de juntas se reunieron Onasis y el periodista que había montado luces, cámaras y grabadoras para dejar constancia del hecho. Onasis metió la mano en su bolsillo y ante el asombro del periodista sacó una pequeña pieza de metal retorcido, lo sostuvo en la palma de su mano y le dijo “éste es el secreto de mi riqueza”, el periodista lo observó un gran rato, lo vio desde todos los ángulos y le preguntó –señor Onasis, ¿qué es?– a lo que su interlocutor respondió, primero, guardando silencio, y unos momentos después le dijo con gesto adusto y voz grave “¡No sé, pero yo lo vi primero!”

Muchas personas están al frente de sus negocios, pero no están viendo lo que sucede; ven lo que otros, pero no son capaces de “ver primero”. Por lo que quienes se dediquen a la mercadotecnia deben ser flexibles, adaptables y con capacidad de reacción; para efectos prácticos, el consejo es “ver primero, entender primero, responder primero.”

Flexible quiere decir que algo no es rígido, que es capaz de amoldarse y que está dispuesto al cambio, mientras que adaptable quiere decir que toma o puede tomar distintas formas, modificar caracterís-

ticas y comportamiento para alcanzar objetivos que convergen con el momento.

La capacidad de reacción consiste en responder ante un estímulo en un amplio rango de situaciones. Uno de los principales obstáculos a la flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de reacción es, aunque parece difícil de creer, el éxito.

Éste ciega a las personas y a las organizaciones por igual o, en su defecto, les nubla la visión.

Todas las empresas y organizaciones que vemos fueron –en algún momento de su vida– empresas en crecimiento, y ésta es la razón por la cual existen.

El éxito hace sentir muy seguras a las organizaciones. Las siguientes son algunas de las aseveraciones que escuchamos con mayor frecuencia:

- “Mi crecimiento está asegurado por el crecimiento de la población”
- “Mis productos son los mejores del mercado”
- “Mis consumidores ya me conocen y son leales a mi marca”
- “Mis competidores no me hacen mella, hay para todos”

El cambio debe ser visto como un arma de dos filos: crea la oportunidad y, al mismo tiempo, la mata. El cambio hace crecer el mercado y, al mismo tiempo, lo limita y... lo

acaba. Cambiar cuando no se está obligado a hacerlo produce mejores resultados que cambiar a la fuerza o por obligación. Es decir, cuando una organización carece de procesos de planeación, desconoce su mercado y algunas veces sus propias fortalezas, reaccionará con peores resultados que cuando no sólo sabe “dónde está parada” sino que, además, anticipa la forma en que está construyendo día a día su futuro.

Las medidas de respuestas desesperadas son de los directores malabaristas, que generan cambios de rumbo hacia un lado o hacia otro o de regreso, incluso sacrificando los principios con los que se estableció y creció la empresa.

Podemos distinguir entre cambio real, producto de avances científicos o tecnológicos y cambios “cosméticos” de apariencia, como en el caso de la ratonera de Woolworth. Y cambio por necesidad, por anticipación o por supervivencia.

Existen muchas razones para cambiar, entre otras, ser más com-

petitivo, adaptarse a las necesidades del consumidor, avanzar al ritmo del mercado, para crecer y desarrollarnos, no desaparecer y no necesariamente por dinero.

Por último, valdría la pena recordar la frase que dice “*donde todos piensan y ven lo mismo, es que nadie está pensando ni viendo*”.

Referencias

- Valdés, L., B. (2004). *Innovación, el arte de inventar el futuro*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Kriegel J. y Patler, L. R. (1993). *Si no está roto, rómpalo*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Cervantes, J. (1993). “El síndrome de la ‘ratonera perfecta’”, *Estrategia Industrial*, 10 (177), pp. 18-19.

Mtro. José Antonio Orta Pastrana
Departamento de Estudios
Empresariales
Universidad Iberoamericana
jaorta@yahoo.com.mx



Pesca **sostenible** certificada para la **comercialización** global

Antonio Castro Martínez y Martín Ángeles Hidalgo

La visión del MSC es que los océanos de todo el mundo están rebosantes de vida y las reservas de productos del mar están garantizadas para ésta y futuras generaciones.

Al emprender un negocio es necesario identificar y aprovechar al máximo las oportunidades que brinden a la empresa un factor de competitividad extra. Esto no sólo nos ayuda a destacar sino también a encontrar una mayor aceptación en el mercado.

Las certificaciones de organismos internacionales cuentan con un gran prestigio, por lo que pueden impulsar a la pequeña y mediana empresa (pyme). Actualmente no es necesario ser una empresa transnacional para aspirar a certificaciones de calidad y sustentabilidad, y acercarse a ellas es una buena estrategia para hacer más competitivo nuestro negocio.

El Consejo de Administración Marina o Marine Stewardship Council (MSC) es un organismo internacional que se dedica a garantizar la sostenibilidad de la pesca a nivel mundial mediante la certificación de los procesos y productos de las pesquerías que soliciten ser evaluadas. Cabe pre-



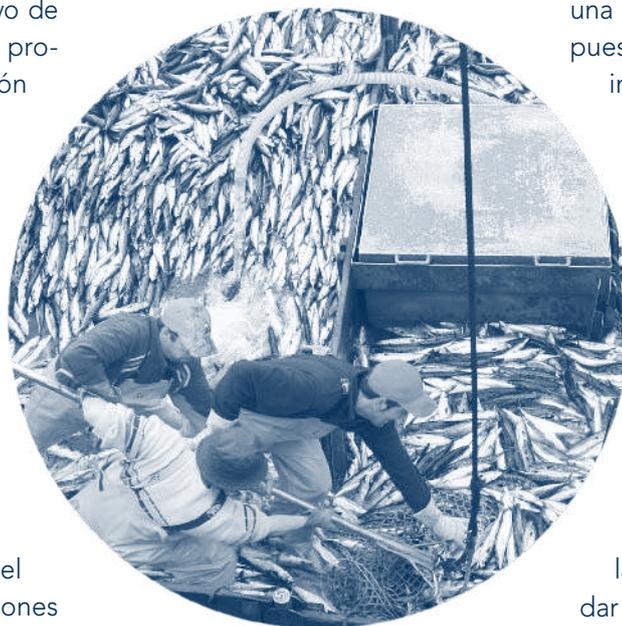
guntarse ¿qué ventajas ofrece a la pesca mexicana una certificación de esta naturaleza?

Empecemos por presentar al MSC: es una organización mundial independiente, sin fines de lucro, creada con el objetivo de encontrar una solución al problema de la sobreexplotación de los recursos pesqueros; fue fundada en 1997 por la WWF –organización internacional dedicada a la conservación de la naturaleza– y Unilever, el mayor comprador de pescados y mariscos del mundo.

En 1999 se independizó de ambas organizaciones y actualmente cuenta con el apoyo de diversas organizaciones en todo el mundo, tanto sin ánimo de lucro como privadas.¹

Su misión es utilizar la eco-etiqueta y programa de certificación de pesquerías para contribuir a mejorar la salud de los océanos del mundo dando reconocimiento y recompensando las prácticas de pesca sostenibles e influyendo en la decisión de compra que hacen los consumidores. Para ello, trabaja con sus colaboradores con el fin de transformar el mercado de productos del mar a un nivel sostenible.

Su visión es que los océanos de todo el mundo están rebosantes de vida y las reservas de productos del mar están garantizadas para ésta y futuras generaciones.²



Este organismo internacional reconoce que para lograr la sostenibilidad de la pesca a nivel mundial es necesario alcanzar primero la cooperación de pescadores, minoristas, procesadores y consumidores. Finalmente, con su decisión de compra, los consumidores son quienes pueden asegurar el éxito de estos esfuerzos. Gracias a esta mentalidad, el MSC es actualmente el organismo líder respecto a la certificación de pesquerías de captura salvaje y se puede asegurar que cuentan con la eco-etiqueta de más credibilidad y fiabilidad.

Si bien es importante tomar conciencia como consumidores y comprar productos de una fuente sustentable, es responsabilidad de las pesquerías adaptar su negocio para contar con este tipo de certificaciones. Este proceso representa una oportunidad de negocio, pues el aval de este organismo internacional puede abrir las puertas de mercados extranjeros que confían en dicha eco-etiqueta.

El tema de las certificaciones comerciales no es del conocimiento general y es natural que surjan en el lector una serie de preguntas al respecto. Por ejemplo, ¿cuáles son los estándares MSC para la pesca sostenible? El estándar medioambiental del MSC para la pesca sostenible, basado en la ciencia, ofrece a las pesquerías una herramienta para demostrar su sostenibilidad a través de una evaluación independiente y una certificación por terceras partes con una gran credibilidad a nivel internacional. Esto quiere decir que las pesquerías sostenibles se pueden reconocer y premiar en el mercado; además, ofrece a compradores y consumidores la seguridad de que su marisco o pescado vienen de un recurso bien gestionado y sostenible.³

¹ Visión y misión. *Marine Stewardship Council*. Disponible en: <<http://www.msc.org/acerca-del-msc/vision-y-mision>>.

² Enfoque. *Marine Stewardship Council*. Disponible en: <<http://www.msc.org/acerca-del-msc/vision-y-mision>>.

³ Certificación Pesquerías. *Marine Stewardship Council*. Disponible en: <<http://www.msc.org/obtenga-la-certificacion/pesquerias>>.

Los criterios para la pesca sostenible son:

- Mantener y restablecer en niveles saludables las comunidades de las especies susceptibles de ser capturadas.
- Mantener la integridad del ecosistema.
- Elaborar y mantener un sistema de manejo eficiente de las pesquerías, tomando en consideración todos los aspectos biológicos, tecnológicos, socioeconómicos, ambientales y comerciales, y cumplir todas las leyes y normas nacionales y locales, así como los acuerdos y tratados internacionales.

Los estándares medioambientales del MSC se desarrollaron entre 1997 y 1999, después de haber consultado a un panel internacional de partes interesadas. Se organizaron ocho grupos de trabajo regionales y dos sesiones de redacción del borrador, que incluyeron a más de 300 organizaciones y profesionales de todo el mundo. El estándar se desarrolló siguiendo las reglas de buena conducta para pesquerías responsables de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), así como otros instrumentos internacionales de conservación.⁴

El Consejo de Administración Marina es un organismo internacional que se dedica a garantizar la sostenibilidad de la pesca a nivel mundial mediante la certificación de los procesos y productos de las pesquerías que soliciten ser evaluadas.



El estándar MSC es aplicable a pesquerías de pesca salvaje únicamente, con independencia de su tamaño, tipo o localización, pero no se aplica a acuicultura.

Este estándar evalúa que cada pesquería demuestre que cumple los tres principios fundamentales del estándar MSC:

Principio 1: Poblaciones sostenibles. La actividad pesquera debe estar en un nivel sostenible para las poblaciones de la especie explotada. Cualquier pesquería certificada debe operar de manera que la pesca pueda continuar indefinidamente, sin sobreexplotar los recursos.

Principio 2: Minimizar el impacto medioambiental. Las operaciones pesqueras deben ser gestionadas de forma que mantengan la estructura, productividad, función y diversidad del ecosistema del cual depende la pesquería.

Principio 3: Buena gestión. La pesquería debe seguir las leyes locales, regionales, nacionales e internacionales, y ha de tener un sistema de gestión eficaz que pueda reaccionar a cualquier cambio para poder mantener un uso sostenible y responsable del recurso.

Los tres principios se apoyan en 31 indicadores cuyo detalle se encuentra en el sitio web de esta certificadora.

En la práctica, bajo el programa MSC, cada pesquería se mide en relación con estos tres principios, pero se toma en cuenta el carácter único de cada una de ellas, por lo que las acciones que realiza cada pesquería son diferentes.

⁴ Estándares y Requisitos del MSC. *Marine Stewardship Council*. Disponible en: <<http://www.msc.org/acerca-del-msc/estandares>>.



La pesquería debe seguir las leyes locales, regionales, nacionales e internacionales, y ha de tener un sistema de gestión eficaz que pueda reaccionar a cualquier cambio para poder mantener un uso sostenible y responsable del recurso.

Por ejemplo, a una pesquería se le podría pedir que:

De acuerdo con el principio 1, aporte información y datos importantes sobre la edad y género de las poblaciones de peces para evitar la sobrepesca legal de dicha especie, y que considere factores que pudieran afectar las poblaciones de peces, por ejemplo, la pesca ilegal.

De acuerdo con el principio 2, lleve a cabo medidas para reducir

la captura accidental (*bycatch*) tanto de otras especies de peces como de mamíferos, delfines y tortugas. Esto podría incluir la manera en la cual se tiran los desechos de los peces para que los pájaros no se acerquen al equipo de pesca y lo puedan dañar.

En el caso del principio 3, solicite a los dueños de los buques firmar un código de conducta, proporcionar información sobre datos de su GPS, o investigar lo necesario para asegurarse de que su pesquería está bien gestionada. La gestión adecuada también incluye, por ejemplo, que los buques cambien de método de pesca y respeten zonas vedadas, cuando se requiera.

¿Cómo son evaluadas las pesquerías respecto al estándar MSC?

Las pesquerías interesadas en la certificación MSC eligen a un certificador independiente acreditado por el MSC. En la evaluación de pesquerías, los cer-

tificadores usan los requisitos establecidos por el MSC, que comprenden la Parte A de la certificación.

Cuando una pesquería cumple el estándar MSC para la pesca sostenible, se le otorga un certificado válido por cinco años; durante este periodo la pesquería recibirá visitas como mínimo una vez al año para asegurarse de que sigue operando según el estándar MSC. Después de ese plazo, la pesquería deberá ser revaluada si quiere seguir en el programa.

Una vez que se ha certificado una pesquería, todas las empresas en la cadena de distribución –del barco al plato– han de tener la certificación MSC de cadena de custodia. Esto es necesario para asegurar que sólo el pescado y marisco de pesquerías certificadas lleva la eco-etiqueta MSC.

Los beneficios fundamentales que se logran con esta certificación son la conservación y uso sostenible de los recursos marinos, en caso de que exista una completa cooperación entre toda la gama de pesquerías y de los involucrados en el sector pesquero, incluso entre aquellos que dependen de la pesca para su alimento, empleo e ingreso.

Las pesquerías que acaten voluntariamente estos principios y criterios podrán solicitar la certificación a las empresas certificadoras que, a su vez, son acreditadas por terceros independientes. Se alentará a los procesadores,

comerciantes y revendedores de pescado a comprometerse públicamente a comprar sólo productos pesqueros de las fuentes con dicha certificación, lo que permitirá al consumidor seleccionar el producto pesquero con la confianza de que proviene de una fuente sostenible y bien manejada.⁵

Además, beneficiará a los pescadores y a la industria pesquera que depende de la abundancia del abastecimiento de peces, proporcionando incentivos de mercado para ejercer prácticas sostenibles. A su vez, los procesadores, comerciantes y revendedores, que compran de fuentes sostenibles certificadas, se verán beneficiados con la seguridad de que habrá continuidad de abastecimiento futuro y por lo tanto de la sostenibilidad de su propia empresa.

El MSC fomenta el acceso equitativo al programa de certificación independientemente de la magnitud de la operación pesquera. Para cada certificación se tomarán en cuenta las implicaciones de la dimensión, escala, tipo, ubicación e intensidad de la pesca, la singularidad de los recursos y el impacto en otro ecosistema. El MSC reconoce la necesidad de respetar los intereses a largo plazo de aquellos que dependen de la pesca para su alimento, empleo e ingreso, siempre y cuando se de la sostenibilidad ecológica; también reconoce la importancia de que el manejo de la operación pesquera sea acorde con las normas y estándares locales, nacionales e internacionales.⁶

Existen programas complementarios de certificación, por ejemplo el ISO 14000, que brindan la oportunidad de documentar y evaluar el impacto de las actividades posteriores al desembarque, relacionadas con los productos pesqueros, que tengan la certificación del MSC. Se deben buscar soluciones constructivas para hacer frente a estas inquietudes

⁵ Estándar para la pesca MSC: Principios y Criterios para la pesca sostenible. Disponible en: <ES_MSC_Fishery_Standard_v1.1.pdf>.

⁶ Estándar para la pesca MSC: Principios y Criterios para la pesca sostenible. Disponible en: <ES_MSC_Fishery_Standard_v1.1.pdf>.

con las medidas apropiadas, mediante el diálogo con las organizaciones de certificación y con otros organismos pertinentes.

Es posible apreciar en los planteamientos anteriores que esta certificación sería benéfica para México, y representa una opción para globalizar los productos pesqueros del país que pueden ser obtenidos en más de 2000 kilómetros de litoral. Esto proyectaría a la industria pesquera a nuevos niveles de comercialización global con mejores precios y oportunidades de desarrollo.

Apoyemos a esta importante industria, difundiendo los beneficios de la certificación de más empresas de este tipo en México.

Referencias

Certificación MSC en <<http://www.msc.org/obtenga-la-certificacion>>.

Normas básicas sobre la utilización de la ecoetiqueta MSC para diferentes entidades. En <<http://www.msc.org/documentos/logo-use/guia-usuario-ecoetiqueta-msc/view>>.

¿Cuál es el impacto real del MSC? Transcurridos diez años... En <<http://www.msc.org/documentos/beneficios-en-red/MS%20Beneficios%20en%20Red%202009.pdf/view>>.

Compromiso Walmart de sostenibilidad de productos del mar 2011 (en inglés). En <<http://www.msc.org/documentos/otros-documentos-sobre-el-msc/compromiso-walmart-de-sostenibilidad-de-productos-del-mar-2011-en-ingles/view>>.

Mtro. Antonio Castro Martínez

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
operaciones@yahoo.com.mx

Martín Angeles 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



Burnout, ¿este síndrome aqueja a sus empleados?

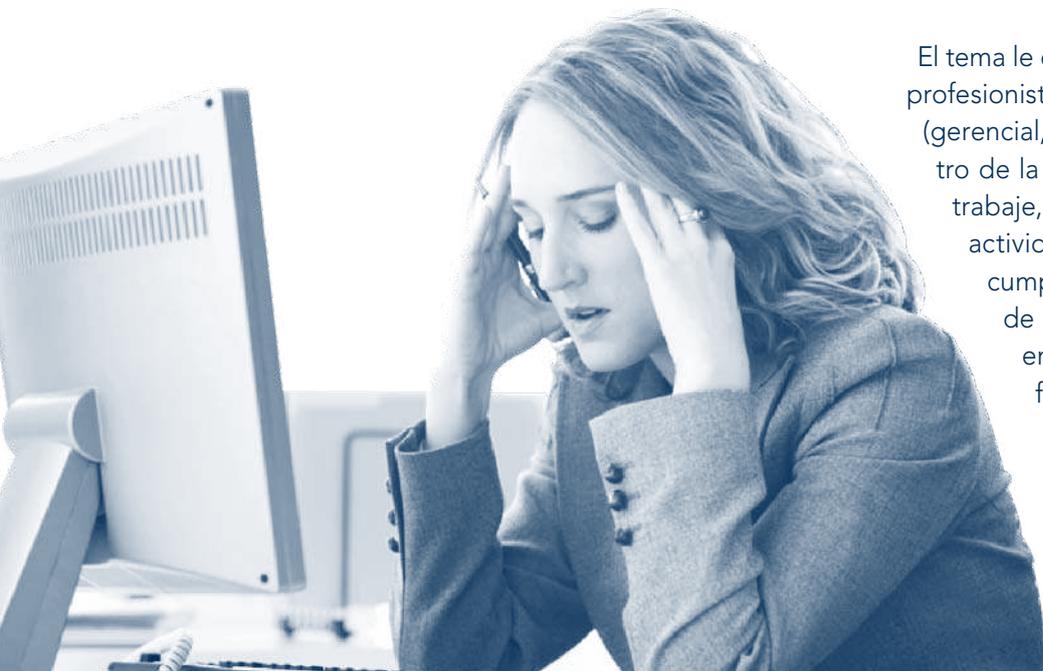
Alma Lucero Sosa Blancas

El burnout es un trastorno emocional provocado por el trabajo y conlleva graves consecuencias físicas y psicológicas cuando el fenómeno se somatiza a través de la ansiedad o de la depresión que dan origen a numerosas bajas laborales.

Algunos de los problemas psicosociales que se viven en las organizaciones hoy en día, tales como el estrés laboral o el acoso laboral, *mobbing*, deben ser identificados para tomar las medidas necesarias para su solución o, mejor aún, para su prevención; es por ello que es importante conocer a grandes rasgos el "síndrome del quemado", o *burnout* en inglés, un padecimiento poco conocido, pero sí experimentado en las organizaciones actuales.

El *burnout* es un problema psicosocial que puede experimentar cualquier individuo y, por ende, en cualquier organización laboral. Si lo analizamos por el tamaño de la empresa, no sólo se presenta en las grandes corporaciones o multinacionales, como muchos pensarían, también se puede presentar en una micro, pequeña o mediana empresa.

El tema le compete a cualquier persona, ya sea profesionalista o no, e incluso en cualquier nivel (gerencial, de supervisión u operativo) dentro de la estructura organizacional en la que trabaje, porque todo individuo busca en la actividad laboral que desempeña que se cumplan sus expectativas personales, de mejora en su calidad de vida en el empleo y trasladar todas estas satisfacciones a su bienestar familiar y personal.

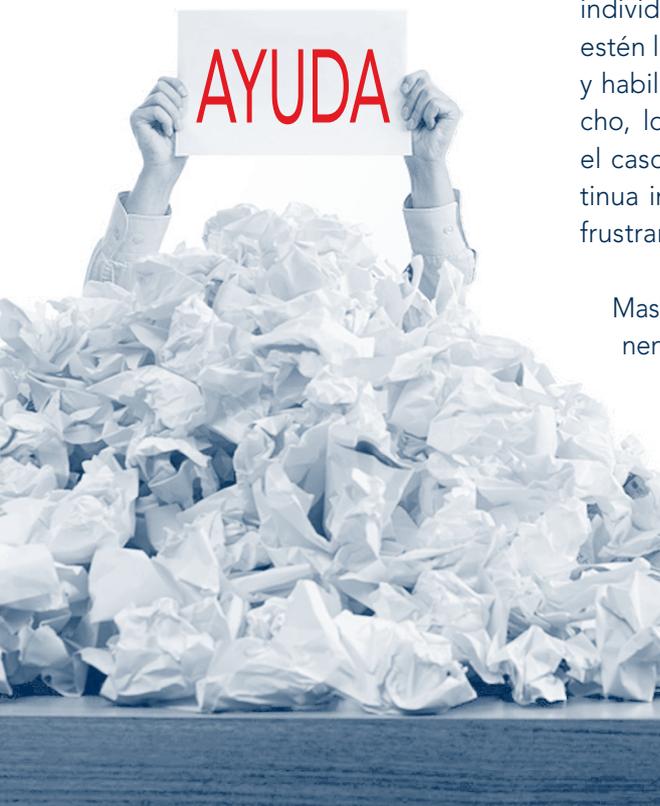


Síndrome del quemado (burnout)

“El *burnout* es una patología severa, relativamente reciente, que está relacionada con el ámbito laboral y el estilo de vida. Es un trastorno emocional provocado por el trabajo y conlleva graves consecuencias físicas y psicológicas cuando el fenómeno se somatiza a través de la ansiedad o de la depresión que dan origen a numerosas bajas laborales”.¹

Este fenómeno se presenta como una sensación de agotamiento y de frustración que abruma al trabajador y que se traduce en una importante reducción de la productividad en el trabajo,

¹ HIB: *Revista de Historia Iberoamericana*, “Burn Out o Síndrome del Quemado” En <<http://contenidos.universia.es/especiales/burn-out/index.htm>> (Noviembre 30 de 2013).



pérdida de la ilusión por desarrollar la jornada laboral y apatía y que son algunos síntomas que han identificado los estudiosos del fenómeno, entre ellos Maslach y Jackson (1997).

¿Qué provoca en el individuo este trastorno emocional en el ámbito laboral?

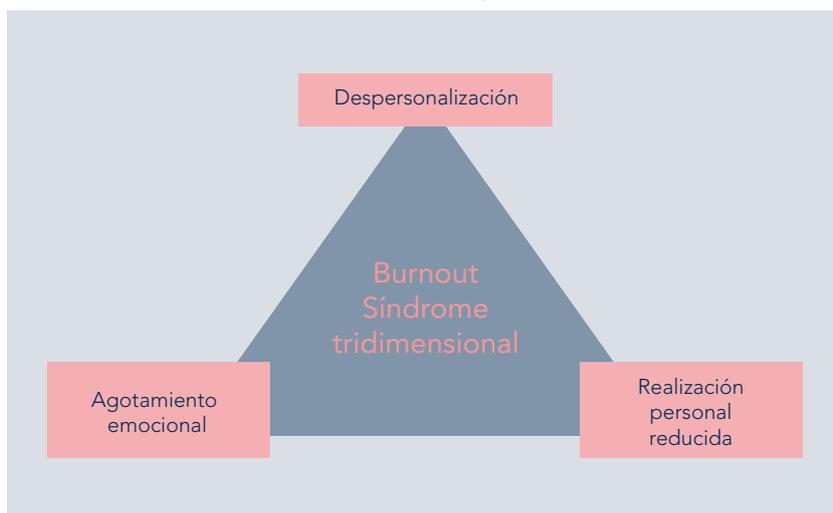
Se provoca al momento en el que un trabajador no cumple con sus expectativas personales ligadas a las laborales o profesionales en su ámbito de acción laboral, partiendo de lo que, en algún momento, comenzó con un grado importante de entusiasmo de la actividad laboral, pero que, por circunstancias de la propia interacción que el individuo mantiene con los diversos condicionantes del trabajo, propician su baja de emoción, frustración y apatía por desempeñar su trabajo. En otras palabras, las actividades o funciones que realiza un individuo en su trabajo, aunque estén ligadas a sus conocimientos y habilidades, no lo dejan satisfecho, lo que se traduce –si fuera el caso del *burnout*– en una continua insatisfacción que lo lleva a frustrarse en el trabajo.

Maslach y Jackson (1997) proponen que el *burnout* está configurado como un síndrome tridimensional que presenta tres situaciones en el individuo, las cuales se anotan en el siguiente esquema (véase Figura 1).

Se requiere contemplar una planeación adecuada de las vacaciones para tener descansos que fortalecen la energía física y emocional, sin que lleguen a tomarse como una salida o escapatoria al problema.

- El agotamiento emocional y físico: Se caracteriza por una ausencia o falta de energía, entusiasmo y un sentimiento de escasez de motivación; estos sentimientos pueden sumarse a los de frustración y tensión en los trabajadores, que se dan cuenta de que ya no están en condiciones de gastar más energía en su actividad laboral.
- La despersonalización o deshumanización: Se caracteriza por tratar como objetos a los clientes, compañeros o a cualquier persona que tiene relación con la organización. Los trabajadores pueden demostrar insensibilidad emocional, un estado psíquico en que prevalece el cinismo o la disimulación afectiva, la crítica exagerada de todo su ambiente y de todos los demás.
- La disminución de la realización personal: En el trabajo se caracteriza como una tenden-

Figura 1
Síndrome del Quemado, esquema tridimensional



Fuente: Maslach y Jackson S. E. (1981; 1986).

cia del trabajador a autoevaluarse de forma negativa; las personas se sienten infelices consigo mismas, insatisfechas con su desarrollo profesional, experimentan una disminución en el sentimiento de competencia y de éxito en su trabajo y en su capacidad de interactuar con las personas.

El síndrome de *burnout* es un grave trastorno que se desarrolla en relación con el trabajo, y la experiencia se puede presentar en distintas fases de evolución que hacen pasar al empleado de una fase de ilusión inicial por iniciar un nuevo empleo al deseo de huir de él de forma desesperada o sentirse muy frustrado trabajando. Es importante destacar que los profesionistas de cualquier área

no son las únicas personas que tienen un perfil susceptible a vivir este tipo de fenómenos, ya que puede sufrirlo cualquier persona que pueda experimentar frustración en su trabajo, sea cual sea su área de actividad laboral.

Edelwich y Brodsky (1980) definen el *burnout* "como una pérdida progresiva del idealismo, energía y motivos vividos por la gente en las profesiones de ayuda, como resultado de las condiciones de trabajo" y proponen cuatro fases (véase Figura 2), por las cuales pasa todo individuo que vive el síndrome del quemado.²

1. Fase de idealismo y entusiasmo. El individuo posee un alto nivel de energía para el trabajo, expectativas poco realistas sobre él y aún no sabe lo que puede alcanzar con éste; se involucra demasiado y existe una sobrecarga de trabajo voluntario, al comienzo de su carrera ejercida profesionalmente en el trabajo existen bastantes motivaciones intrínsecas. El incumplimiento de expectativas le provoca, en esta etapa, un sentimiento de desilusión que hace que el trabajador pase a la siguiente etapa.
2. Fase de estancamiento. Supone una disminución de las actividades desarrolladas cuando el individuo constata la irrealidad de sus expectativas, ocurriendo la pérdida del idealismo y del entusiasmo; en esta etapa empieza a reconocer que su vida necesita algunos cambios, que incluyen el fortalecimiento en sus conocimientos o incluso mejora en su preparación profesional si ya cuenta con una formación profesional inicial.

Figura 2
Fases del síndrome del quemado



Fuente: Maslach y Jackson S. E. (1981; 1986).

² HIB: *Revista de Historia Iberoamericana*, "Burn Out o Síndrome del Quemado". En <<http://contenidos.universia.es/especiales/burn-out/index.htm>> (Noviembre 30 de 2013).

3. Fase de apatía. La frustración de las expectativas lleva al individuo a la paralización de sus actividades, desarrollando apatía y falta de interés y empiezan a surgir los problemas emocionales, conductuales y físicos. Se evita el contacto con los compañeros, hay faltas al trabajo y en muchas ocasiones se da el abandono de éste y, en los casos más extremos, incluso de abandono de la actividad laboral o de profesión, convirtiéndose en una persona inactiva laboralmente, lo que da pie a la última etapa.
4. Fase de distanciamiento. En esta fase la persona está crónicamente frustrada en su trabajo, ocasionando sentimientos de vacío total que pueden manifestarse en la forma de distanciamiento emocional y de desvalorización laboral y profesional. Hay una disminución de inversión del tiempo dedicado al trabajo en relación con la primera fase. En lugar del entusiasmo e idealismo profesional, la persona pasa a evitar desafíos y trata sobre todo de no arriesgar la seguridad del puesto de trabajo, pues cree que, a pesar de

Los profesionistas de cualquier área no son las únicas personas que son susceptibles a este fenómeno, también cualquier persona que experimente frustración en su trabajo, sea cual sea su área de actividad laboral.

inadecuado, posee compensaciones (el sueldo, por ejemplo) que justifican la pérdida de satisfacción en el mismo o en su profesión, en caso de que la tenga.

Pueden existir personas que de repente se encuentran viviendo alguna de las fases mencionadas, por ejemplo, un empleado de una empresa familiar (independientemente del área de trabajo o rama de la empresa) que, sin contar con una profesión, experimenta circunstancias laborales que no

coinciden con sus expectativas personales. O también podemos encontrar a un individuo que, inicialmente, y siendo un motivado emprendedor, por las propias dificultades que se van presentando como parte de sus acciones emprendedoras, desde familiares hasta de mayor impacto, experimente este tipo de fenómenos y, al vivirlos, se frustren sus proyectos y expectativas de negocio y de vida.

Algunos de los temas que comúnmente se reconocen en el *burnout* se producen en profesiones que el individuo ha elegido libremente y, sin embargo, el problema puede surgir cuando los horarios en el ámbito laboral no les permiten solucionar todo lo que desea, o ha idealizado la profesión y la realidad a tal grado que no se parece en nada a lo que había imaginado que era; esto, aunado a los bajos sueldos, los escasos incentivos profesionales o la pérdida de prestigio social de la profesión.

Se ha señalado que algunas profesiones relacionadas con el mundo de la medicina o enfermería, la educación, la administración, la contaduría o de las ciencias económicas, políticas y sociales, además de todas aquellas en donde el entorno social es un elemento fundamental de su proyección y avance, suelen ser en las que más incide este problema psicosocial, porque están en contacto con personas, así como con problemas y suelen ser los trabajadores de estas profesiones quienes deben solucionar esos problemas.



El síndrome del quemado o *burnout* es un problema que, al igual que el clima organizacional, cuenta con instrumentos para su diagnóstico que permiten confirmar que un individuo lo está viviendo. Uno de esos instrumentos es el cuestionario Maslach Burnout Inventory (MBI), propuesto por Maslach y Jackson (1981, 1986), el cual nos remite a una serie de reactivos que se agrupan con la finalidad de investigar la dimensión en la que se encuentra un individuo, entre otras: el agotamiento emocional, la despersonalización o la pérdida de realización personal. También permite diagnosticar si se encuentra viviendo alguna etapa del síndrome (idealismo, estancamiento, apatía o distanciamiento).

Un individuo que baja su rendimiento laboral generará consecuencias para cualquier organización, y entre ellas se encuentra la baja productividad de la misma, por lo que este problema psicosocial compete a los directivos o dueños de empresas, ya que si se limitan a dar la común respuesta silenciosa a este asunto, que es la del despido de un empleado por su baja de rendimiento o productividad, continuará con la incapacidad para atender la sintomatología del afectado por el síndrome y que, a su vez, también puede resultar abrumadora para otros integrantes de la organización, sin que nadie haga caso, entienda o atienda este tipo de fenómenos psicosociales cada vez más frecuentes en las organizaciones. Algunas consideraciones para superar el síndrome del *burnout* son:

- realizar una evaluación personal exhaustiva de la condición emocional actual con respecto al cumplimiento de expectativas en el trabajo,
- reconocer qué es lo que se quiere o se necesita profesionalmente o en cualquier ámbito laboral, partiendo de una base realista del lugar en donde el individuo se encuentra trabajando, optar por cambiar de empleo si no se cubren las expectativas en el actual, o bien,
- mantenerse en el mismo empleo o profesión, pero hacer un esfuerzo importante de buscar posibilidades de mejora profesional, así como actividades que lleven al logro. Requiere contemplar una planeación adecuada de las vacaciones para tener descansos que fortalecen la energía física y emocional, sin que lleguen a tomarse como una

salida o escapatoria al problema, porque no responderían a las necesidades reales del empleado ni de la organización en que labora.

Conclusión

El síndrome del quemado es un fenómeno que afecta la estabilidad emocional y psicológica de un empleado; es una problemática que debe ser identificada en cualquier organización como parte del compromiso de quienes están involucrados en el bienestar del factor humano, no por mera obligación, sino como dimensión general de la responsabilidad social, que atañe a las empresas en la calidad de vida en el empleo. Además, se debe dar un paso más allá de la detección de este síndrome, que consiste en trabajar las propuestas de solución al problema que cualquier individuo puede estar experimentando.

Es importante considerar al *burnout* como uno de los problemas psicosociales que tiene repercusiones importantes no sólo en el aspecto emocional de quienes lo sufren, también puede acarrear problemas de salud física y mental que se traducen sin duda en un problema no sólo para las organizaciones, ya que puede repercutir en su rendimiento y productividad, sino que, en consecuencia, afecta a la propia sociedad.

Referencias

- HIB. *Revista de Historia Iberoamericana*, "Burn Out o Síndrome del Quemado". En <<http://contenidos.universia.es/especiales/burn-out/index.htm>> (Noviembre 30 de 2013).
- Malach C. y Jackson S. E. (1981). *The Measurement of experienced burnout*. Palo Alto California: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Seisdedos, N. (1997). *MBI: Inventario Burnout de Maslach*, Madrid: TEA Ediciones.

Mtra. Alma Lucero Sosa Blancas
Secretaría de Cooperación Internacional
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
alsb@hotmail.com



Conoce tu **temperamento** y **obtén** mayor provecho de tus **habilidades**

Luz del Carmen Iturbe Rivera

El temperamento es la forma de ser propia de cada uno de nosotros y depende de la combinación de varios elementos: la emotividad, la actividad y la rapidez en la cual nos desenvolvemos y actuamos ante las circunstancias cotidianas.

Si tuviéramos la oportunidad de conocer en primera instancia nuestro temperamento, podríamos sacar el mayor provecho de nuestras fortalezas y manejar nuestras debilidades de una forma más sana. Nacemos con el temperamento que nos viene por carga genética y, por tal motivo, es sumamente importante conocerlo. Si por el momento no lo conoces o no sabes realmente qué es, no te preocupes, mediante este artículo pretendo mostrar de forma sencilla y clara qué es el temperamento, las clases de temperamento que existen y cómo actuamos en cada uno de ellos, con el fin de que puedas identificar el propio y el de las personas que se encuentran en el mismo ámbito laboral –aprovechando al máximo los talentos de cada uno– y así obtener mejores resultados en nuestro trabajo y una mejor comunicación en las relaciones laborales.

El temperamento es considerado como la propia forma de ser de cada uno de nosotros; el conocimiento del mismo ha existido desde la antigüedad; le debemos este descubrimiento a Hipócrates, quien determinó que el temperamento estaba



relacionado con los humores de las personas, los cuales son las secreciones glandulares.

Se considera parte de la personalidad del ser humano y en la que intervienen varios factores, como son nuestro entorno familiar y social, esto quiere decir, la forma en que nos hemos desarrollado durante los primeros años de nuestra vida. El resultado es muy evidente: lo podemos ver en las reacciones emocionales diarias, así como en la actitud que adoptamos en nuestras relaciones afectivas, principalmente.

Por ende, podríamos considerar al temperamento como la forma de ser propia de cada uno de nosotros y que ésta depende de la combinación de varios elementos: la emotividad, la actividad y la rapidez con la cual nos desenvolvemos y actuamos ante las circunstancias cotidianas.

Se considera temperamento a la raíz, esto quiere decir que es biológico, es la manera de actuar de cada uno de los seres humanos, es una forma individual de respuesta fisiológica de nuestro ser.

Cada uno de nosotros actuamos y respondemos de forma diferente ante una misma circunstancia y esto se debe a nuestro temperamento; son las facultades que tenemos las que nos llevan al cumplimiento de nuestras acciones: inteligencia, voluntad y libertad; esto nos lleva a tener disposiciones heredadas y tendencias adquiridas, porque el

temperamento es determinado por factores constitucionales también.

En consecuencia, podemos decir que el temperamento no se cambia, pero sí se puede conducir de mejor forma: al conocer cuál es nuestro temperamento identificamos nuestras fortalezas y nuestras debilidades y de esta manera podemos sacar lo mejor de cada uno de nosotros y actuar en la forma más conveniente ante las circunstancias diarias.

El temperamento se forma en cada uno de nosotros: interviene nuestra genética, los factores ambientales en los que fuimos formados de pequeños, la cultura, las costumbres y los modelos de educación que recibimos.

Existen cuatro tipos de temperamento:

- a) Sanguíneo
- b) Colérico
- c) Flemático
- d) Melancólico

- a) El sanguíneo se le considera al temperamento mediante el cual las personas actúan de forma divertida; se trata del grupo de los extrovertidos y los que olvidan pronto lo que les hacen, pero también lo que ellos hacen. Se consideran personas vivaces y alegres, los reyes de la fiesta.



Poseen un sistema nervioso rápido que se caracteriza por su alta sensibilidad, es por eso que se les considera personas muy extrovertidas.

A estas personas les encanta la gente y no les gusta la soledad. Su forma de ser los hace aparentar una mayor seguridad de la que en realidad tienen, y suelen tomar decisiones basadas en los sentimientos más que en la reflexión.

El temperamento sanguíneo es de impacto, ya que todo lo alcanza a ver y esto le permite tomar decisiones rápidas. Entre sus fortalezas más importantes se considera la felicidad, ya que las personas que pertenecen a este tipo de temperamento buscan estar alegres a pesar de cualquier situación aunque ésta sea de índole negativo.

Las relaciones públicas las disfrutan enormemente, así como el mantenerse en constante comunicación con su personal, atendiendo y organizando los eventos de la empresa, llevando a cabo las invitaciones, en fin, relacionándose con todo el personal.

Los sanguíneos favorecen enormemente el entorno de la empresa, ya que lo que es primordial para ellos es la gente; disfrutan mucho de la diversión y buscan que el momento sea agradable, por tanto, hacen que las cosas sean ligeras, fáciles y sin complicaciones. Esto los lleva a ser empáticos con todos los que los rodean y se consideran personas con grandes amigos que les son fieles.

Pero como todo tiene luz y sombra, los sanguíneos tienen su parte oscura, lo que llamamos debilidades: se considera que viven en la irreflexión, piensan muy poco antes de tomar decisiones y no miden las consecuencias de dichas decisiones; por la misma razón, actúan rápido y todo lo alcanzan a visualizar de manera pronta.

El parloteo es desmedido en ellos, tienden a comportarse en su ámbito familiar de una manera y en la oficina de otra muy distinta y pueden caer en los excesos.

Otras debilidades de los sanguíneos es que suelen ser gente indisciplinada y con voluntad débil, lo cual puede ocasionar que sean vistos como gente de poca confianza.

También pueden ser muy desorganizados y siempre suelen estar en movimiento, nunca voltean hacia atrás y raras veces miran hacia adelante: ellos buscan vivir el momento.

- b) Los coléricos son conocidos como los prácticos de la empresa, son los líderes por naturaleza, saben tomar medidas ante las situaciones, todo

Los flemáticos evitan comprometerse lo más posible, parecen no alterarse nunca y, bajo su personalidad, suelen experimentar más emociones que las que demuestran a los demás.



lo cual les lleva a tener muchas oportunidades para desarrollarse.

Son las personas que saben qué hacer, cuándo y quiénes lo tendrían que hacer, ya que saben cómo conocer y aprovechar las fortalezas de las demás personas de la organización.

Podríamos decir que son los que mueven al mundo con sus acciones y decisiones: son tenaces y constantes ante lo que se proponen; asimismo, exigentes con ellos mismos y con los demás.

Las personas de temperamento colérico poseen un sistema nervioso rápido y desequilibrado, son rápidos y muy activos en sus decisiones y movimientos. Este tipo de temperamento se caracteriza por ser muy independiente, son considerados en el grupo de los extrovertidos, aunque no tanto como las personas con temperamento sanguíneo.

Los coléricos se sienten a gusto con las actividades, de hecho siempre tienen que tener la mente ocupada y estar haciendo algo. Adoptan posiciones definidas frente a situaciones y pueden llevar a cabo profesiones que requieren de liderazgo y motivación; la productividad es ideal para ellos.

A los coléricos no les disgustan las adversidades, por el contrario, tienden a alentarlas, porque son determinados y no se rinden ante cualquier obstáculo; ellos siguen adelante, demuestran poco aprecio por la música y el arte, y prefieren los valores utilitarios y productivos de la vida.

Su parte oscura o debilidad es el egoísmo, ya que piensan primero y al último en ellos; por ser tan rápidos y prácticos llegan a caer en la imperfección, pues les interesa hacer muchas cosas que sean muy visibles en la organización sin importarles si se hacen bien o no, lo importante es la cantidad.

Tienden a ser duros con los demás y demasiado impacientes con ellos mismos y con los que los rodean; saben sacar provecho de las situaciones y, por tanto, les cuesta mucho trabajo el reconocer el esfuerzo de los demás ya que, para ellos, es simplemente parte de su propio trabajo

En su afán desmedido por obtener lo que se proponen, no les importa mucho el arrollar a los que están con ellos: lo que buscan es el logro del objetivo y pueden llegar a ser en ocasiones crueles con los demás. Los coléricos también pueden ser profundamente hostiles y su explosividad puede ser muy peligrosa. Suelen ser más insensibles ante los problemas de los demás, no le gustan las lágrimas, llegan a ser crueles, cortantes y sarcásticos.

- c) Los flemáticos son personas con una gran paz interior y paciencia para llevar a cabo las funciones; saben ser mediadores en los grupos donde aparece el conflicto, ya que buscan la paz y la armonía en todo momento. Los flemáticos poseen un sistema nervioso lento y equilibrado; por naturaleza son tranquilos, nunca pierden la compostura ni se enfadan; suelen ser el temperamento más agradable de todos. Pueden ser personas muy apáticas, sin muchas dotes de liderazgo aunque eso no significa que no puedan llegar a ser líderes. Los flemáticos evitan comprometerse lo más posible, parecen no alterarse nunca y, bajo su personalidad, suelen experimentar más emociones que las que demuestran a los demás.



El temperamento es considerado como la propia forma de ser de cada uno de nosotros; el conocimiento del mismo ha existido desde la antigüedad; le debemos este descubrimiento a Hipócrates.

No les faltan amigos porque les gustan las personas; tienen un sentido del humor natural y poseen una capacidad especial para descubrir el lado humorístico de los demás.

Son considerados personas de buen corazón y compasivos, aunque rara vez demuestran sus sentimientos.

Procuran no involucrarse mucho con las actividades de los demás, pero cuando lo hacen, lo llegan a hacer con un grado alto de eficacia.

Los flemáticos saben escuchar a los demás y esta gran virtud les permite conocer y aprovechar lo más valioso de los demás. De igual manera, les permite tener una gran capacidad para enfrentarse a lo que no funciona sin conflicto y con serenidad. Una persona con temperamento flemático es muy necesaria en las organizaciones para llevar a cabo la mediación.

Los flemáticos pueden ser buenos ingenieros, matemáticos, docentes, dibujantes. Les atraen los cargos en la administración pública, en funciones de gobierno y otros semejantes.

Pero como los anteriores temperamentos, su parte oscura es que llegan a comportarse de forma apartada, con el fin de no comprometerse y trabajar sólo

lo indispensable, llegando incluso a mentir para no involucrarse en lo que se está llevando a cabo.

Les gusta estar en soledad y vivir aislados, esto los lleva a dejar los problemas a un lado, a involucrarse poco y de esta manera asumir pocas responsabilidades, ya que temen al compromiso.

Suelen ser lentos y ociosos, les falta empuje y ambición; llegan a escudarse del dolor, pero pueden ser sensibles, aunque no tanto como los melancólicos.

Pueden ser sumamente tercos, pero su terquedad se percibe menos que en otros temperamentos. Son personas que suelen ser indecisas y temerosas, así como muy avaros en cuestiones de dinero.

d) Los melancólicos son las personas analistas, observadoras y talentosas; esto les permite identificar en una situación los puntos positivos y negativos de forma meticulosa y siempre están a la búsqueda de la perfección.

Revisan todo lo que los demás llevan a cabo y pueden mirar lo que ocurre afuera y dentro de la empresa porque viven con una gran lógica ante todo lo que realizan.

Los melancólicos tiene un sistema nervioso débil y una muy alta sensibilidad; son emocionales y se les considera en el grupo de los introvertidos, aunque pueden comportarse de manera extrovertida.

Se dice que es el temperamento más rico de todos ya que, generalmente, suelen tener un nivel de inteligencia más alto que los demás temperamentos.

Nadie más disfruta del arte que el melancólico; es perfeccionista, analítico, puede adquirir toda una variedad de talentos.

Los melancólicos son muy fieles y, por tanto, muy buenos amigos, pero no se hacen de amistades con facilidad, más bien esperan que vengan a ellos.

Asimismo, son críticos y autodisciplinados y les gusta entregarse al sacrificio personal.

Toda vocación que requiera talento y creatividad es apta para el temperamento melancólico, como filosofía, la ciencia, la música, el arte.

La parte oscura de ellos es que pueden llegar a ser destructivos, ya que en todo momento ven lo negativo de cualquier situación sin mirar lo positivo para llegar a un equilibrio.

En las organizaciones son las personas que sólo se fijan en lo que no funciona y su actuar es de forma indecisa; pueden ser inseguros y viven desconfiados, ya que sólo logran ver lo negativo de sus demás compañeros.

Suelen ser muy depresivos y más pesimistas que la persona promedio y es raro que una per-

sona melancólica inicie un nuevo proyecto por sí misma.

Son egocéntricos, tienden a compararse con los demás y guardar rencor y esto los lleva a tener cambios de ánimo más marcados; en algún momento pueden sentirse casi como un sanguíneo y en otro momento pueden sentirse en una depresión total; también suelen ser rígidos e intransigentes.

Lo ideal en una empresa sería contar con todo tipo de temperamento y conocerse a sí mismo para comprender a los demás. De esta manera no se tomaría de manera personal lo que sucediera en el día a día de nuestro trabajo, y enriqueceríamos mucho la cultura organizacional de la empresa, logrando trabajar en equipo. Un verdadero conocimiento de las personas que se encuentran laborando juntas, que no piensan ni actúan igual, ya que todos somos diferentes, nos ayuda mucho a entender, comprender y aceptar y, lo más importante, respetar a las personas que nos rodean, asimilando que somos diferentes y que de todos podemos aprender algo que nos haga mejores personas y mejores ciudadanos.

Referencias

- Cruz de Galindo, Luz María y López de Llergo Ana Teresa (2009). *Caracterología relacional*, México: Trillas.
- Figueroa Garcíadiego, Víctor (2010). *El poder de las emociones*, México: Talento Zetta.
- Módulo de Personalidad en la Maestría de Ciencias de la Familia, impartido por la Universidad Anáhuac del Norte, (enero-junio de 2011).

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



Reflexiones para la travesía exitosa de una pyme **turística**

Julio Alonso Iglesias

Al turista lo que se le vende es una experiencia, y una mala experiencia de su negocio se la puede llevar para toda la vida y comunicarla a futuros prospectos de clientes.

Toda empresa del sector turismo que inicia se encamina hacia un horizonte prometedor; sin embargo, es posible que en la travesía hacia el éxito se encuentre con problemas que, de no saber enfrentar, pueden acabar con ese futuro prometedor. Las reglas que se presentan buscan apoyar a los emprendedores, para que logren sus objetivos al incursionar en el sector turístico.

Reconocer sus limitaciones y potencialidades. Es importante que el empresario se reconozca a sí mismo, de manera sincera, ya que le permitirá tomar las decisiones necesarias para llevar de manera adecuada la operación y crecimiento de su empresa. Para esto hay que ubicarse en el contexto de la industria, se requiere de experiencia en el giro del negocio; resulta impresionante la cantidad de gente que decide emprender un negocio porque "vio que al vecino o al amigo le deja mucho dinero"; abrir un negocio sin tener cono-



Foto: Mónica Ivonne García Rodríguez.

cimientos del mismo es casi una garantía de fracaso.

Recuerdo el caso de una persona que abrió un restaurante y cerró porque no entendía por qué estaba su local vacío y otros se llenaban a la hora de la comida; entre las razones que lo hicieron cerrar el establecimiento estaban: problemas de acceso al negocio, falta de un estacionamiento, la percepción del cliente acerca de la zona (la consideraba insegura), el tipo de especialidad de comida, el precio de sus platillos, el perfil de las personas que circulaba en la zona, que no correspondía con el mercado meta que había definido para su restaurante, y la pésima ubicación de su establecimiento.

De ahí la importancia de que sea una persona con experiencia en los negocios y de manera particular en el sector de turismo. Esto permitirá evitar expectativas poco realistas, que llevan a realizar gastos e inversiones que no serán productivas, así como a un

endeudamiento, que poco a poco llegará a ser superior a los ingresos reales, y por consiguiente a la frustración de haber emprendido un negocio que no conocía.

Tenga cuidado con buscar expandir su negocio. Podría incurrir en un alto costo al descuidar el giro principal. Recuerdo el caso de un médico veterinario que tenía una clínica veterinaria que le reportaba buenos beneficios al servir a una clientela selecta; sin embargo, decidió abrir dos sucursales, para lo que rentó los locales, los equipó y contrató gente para atenderlos, y antes de un año tuvo que cerrarlos ya que no podía administrarlos sin descuidar la clínica que le demandaba la mayor parte

del tiempo y seguía creciendo; mientras que en la sucursales sufría robos, baja clientela, abuso en el uso de los vehículos para propósitos ajenos a la actividad del negocio, gastos de renta, luz, agua y teléfono que no lograba recuperar y un largo etcétera. Tomó la decisión final de cerrar las sucursales antes de perder la mayor parte de su patrimonio.

Es frecuente que en el caso de los familiares vamos a extremos, los toleramos demasiado, y les pagamos por no hacer nada o, en el otro extremo, abusamos de sus capacidades con poca paga y mucho trabajo.

También se debe tener cuidado con los socios, ya que una mala elección lo puede llevar a la ruina, ya sea por tener diferencias en objetivos

e intereses y la incapacidad de conciliarlos, carencia de trabajo en equipo, diferencias en cómo asumir riesgos y por supuesto la falta de ética de algunos socios.

No confunda sus ingresos con sus utilidades. Frecuentemente el empresario de una pyme turística llega a confundir sus ingresos con las utilidades, o a tomar decisiones de financiamiento equivocadas como ocurre cuando utiliza su tarjeta de crédito personal y otras formas de crédito –como los préstamos personales de amigos y familiares– para comprar los insumos básicos de la operación del negocio sin tener la certeza de



que podrá pagar, hasta que este endeudamiento lo lleva a serios problemas financieros.

También es importante contar con la suficiente cantidad de fondos, para iniciar y mantener la operación cotidiana, ya que con deudas personales pone en un aprieto a la empresa turística porque no ha dimensionado los riesgos de la apertura de la empresa. Existen empresas que por su naturaleza requieren, desde un principio, de liquidez, como es el caso de las casas de cambio.

Establezca un presupuesto con metas reales de cumplimiento. Ajústese a un presupuesto con metas reales y, desde luego, establezca un margen de maniobra, mediante un poco de flexibilidad en ciertas partidas. Este se hará en función de los objetivos y recursos con que cuenta, principalmente propios, del entorno, del proceso de captación de clientes, de las temporadas altas y bajas y de la competencia en la zona de influencia.

Aprenda a descentralizar su autoridad en el negocio, al mismo tiempo que asigna responsabilidades. Ya sean sus subordinados empleados o familiares, es preciso que el empresario deje de ser quien decide y les resuelve todo, lo que genera incapacidad para atender eficientemente el negocio. Debemos tener presente que no puede haber compromiso del personal si no hay participación.

Si van a participar familiares, se debe aclarar que no debe haber favoritismos con familiares en una relación de trabajo; pague lo que haya acordado y exija en reciprocidad el cumplimiento de sus labores. Es frecuente que en el caso de los familiares vamos a extremos, los toleramos demasiado, y les pagamos por no hacer nada o, en el otro extremo,

abusamos de sus capacidades con poca paga y mucho trabajo.

Debe determinar su competencia, qué productos tiene, cómo vende y realiza su cobranza, esto se debe hacer antes de iniciar la de empresa para explorar las posibilidades que se tienen para participar y ofrecer beneficios superiores a los de la competencia.

Aprenda a ser justo para que pueda exigir en el momento en que se requiera. Si va a contratar personal, debe hacer una selección adecuada, ya que si se equivoca puede generarle pérdidas por robo, fraude, pérdidas de clientes por mal trato, aumento de costos e incluso conflictos con el resto del personal. En más de una ocasión se han contratado meseros que no saben lo que es la atención a comensales e incluso llegan a generar peleas con clientes.

Es importante que desarrolle una política permanente de cómo debe ser la selección de personal, los salarios por pagar, los premios, bonos, reconocimientos y sanciones, en su caso; una administración adecuada del personal le permitirá incrementar su productividad, y tener un ambiente agradable que se reflejará en una mejor atención del cliente, además de la estabilidad del personal.

La capacitación es para todos. Frecuentemente se piensa que la capacitación es para los empleados, cuando en realidad quien más llega a necesitarla es el empresario. La dinámica de la economía y de las tecnologías en el sector turístico obligan a que los dueños y directivos de las pyme turísticas, acudan a convenciones, ferias, congresos, seminarios e incluso a cursos formales con el fin de aprender las nuevas herramientas de trabajo en el ramo, el manejo de los nuevos productos y servicios de apoyo que se ofrecen y las tendencias del mercado en el sector turismo en el nicho en que se compete.

Recuerde que tiene obligaciones fiscales. Es importante, cuando visualicemos nuestra utilidad, pensar en la utilidad neta una vez descontada nues-

tra obligación tributaria, y a partir de ahí es posible pensar en los recursos de que realmente disponemos, ya sea para reinvertir en el negocio o para asuntos personales. Estas obligaciones son impuestos federales, estatales, aportaciones a la seguridad social, derechos, licencias, retenciones de los trabajadores y servicios públicos. La falta de controles en materia de impuestos puede generar que se utilicen estos recursos para otras actividades del negocio e incluso ajenas a su operación, por lo que una adecuada planeación permitirá su cumplimiento al pagar de manera oportuna al fisco.



recomposición del negocio; hasta la falta de una diferencia que le dé una ventaja respecto a la competencia, entre otros.

También debe determinar su competencia, qué productos tiene, cómo vende y realiza su cobranza, esto se debe hacer de manera previa antes de iniciar la empresa para poder explorar las posibilidades que se tienen de participar y ofrecer beneficios superiores a los de la competencia. De ahí la importancia de hacer un estudio de mercado, y recopilar información sobre el giro en la zona en que se desea abrir el negocio; ésta información le permitirá hacer una selección cuidadosa del lugar en el que se quiere establecer la empresa y el producto (bien y/o servicio) por ofrecer a los clientes.

Determine su producto y quién es su competencia. Es importante tener producto(s) definidos; puede ser un producto exclusivamente, pero debe ser el que garantice la satisfacción de los clientes. Las consecuencias de no tener un producto turístico definido van desde estrategias de promoción incoherentes porque no hay un mercado objetivo claro; visitantes insatisfechos con la experiencias de su visita o con la experiencia de haber consumido el producto; desacuerdo en el pago de entrada porque no se señala con precisión qué “incluye” el servicio; personal capacitado en temas que no son relevantes en el servicio o, peor aún, pobremente capacitados en la atención y manejo del producto o servicio prestado; infraestructura adquirida ociosa e incluso inútil; ausencia de una ventaja comparativa; una costosa

Se debe tener cuidado con los socios, ya que una mala elección lo puede llevar a la ruina, ya sea por tener diferencias en objetivos e intereses como la falta de ética de algunos socios.

En caso de haber iniciado el negocio y ver que hay problemas en la estrategia previamente desarrollada, se debe contar con un plan alternativo. No debe quedarse inmóvil, se debe tener la capacidad de actuar de acuerdo con las circunstancias y en el momento adecuado.

Establezca su control interno. Tanto personal como de la empresa; en el caso del primero, debe planear muy bien su agenda de actividades y respetar el tiempo dedicado a la empresa, se debe recordar la máxima “a ojo del amo engorda el caballo”, ya que es frecuente que algunas personas creen que basta abrir el negocio y que alguien ajeno lo administre. Grave error, el empresario debe estar presente y aprovechar cada hora dedicada al negocio de manera productiva, y



Foto: Mónica Ivonne García Rodríguez.

también no debe olvidar, a menos que cuente realmente con alguien para apoyarlo, que “quien a dos amos sirve con uno queda mal”.

También debe ser un conocedor de los ciclos económicos de la empresa, es decir, cuándo es temporada baja o alta, para poder ser cauto en los buenos tiempos y prever para malas temporadas del negocio. También debe establecer sus puntos de control, esto es, registro de sus inventarios, de las comandas, de las relaciones de gastos, de la nómina, etc., ya que estableciendo éstos logrará una seguridad en el buen desempeño de su negocio. Así como desalentar la acción de hurtos en los activos de la empresa, cobrar varias veces con la misma cuenta a diversos clientes por parte de los empleados, abusos al realizar llamadas de larga distancia con cargo al servicio telefónico de la empresa, entre otros.

Determine sus costos y evite los despilfarros. Frecuentemente los negocios cuando inician omi-

Una administración adecuada del personal le permitirá incrementar su productividad, y tener un ambiente agradable que se reflejará en una mejor atención del cliente.

ten determinar los costos de los servicios y productos y lo van haciendo sobre la marcha lo que puede generar severas pérdidas si no se hace de manera oportuna, una persona con experiencia en el ramo puede tener una idea aproximada a la realidad, pero aquel que carece de ésta puede tener errores que lo lleven a la quiebra en muy corto tiempo. También se deben evitar los despilfarros que se generan en los procesos y actividades del giro del negocio, entre los principales desperdicios tenemos pérdidas en los procesos, en el transporte, generados por exceso de los inventarios, por errores de calidad, de corrección, actividades de inspección, tiempos de espera, reparaciones de maquinas, tiempos de preparación, etcétera.

Por último, recuerde que si va a iniciarse en este negocio el compromiso de calidad y atención es de rigor, ya que al turista, más que un producto o servicio, lo que se le vende es una experiencia, y una mala experiencia de su negocio se la puede llevar para toda la vida y comunicarla a futuros prospectos de clientes.

Mtro. Julio Alonso Iglesias
Investigador en el Instituto de la Contaduría Pública
Universidad Veracruzana
alonsojulio2003@yahoo.com





Ciencia Pumita del Centro de Nanociencias y Nanotecnología de la **UNAM** en lenguas indígenas

Adriana Olvera Hernández

Los temas de la colección editorial de Ciencia Pumita son variados debido a que sus diferentes publicaciones abordan la multidisciplinariedad de las nanociencias, por ejemplo, Números y estrellas mayas, Hugo y las leyes del movimiento y El pequeño e increíble Nanomundo.

Ciencia Pumita es un programa del Centro de Nanociencias y Nanotecnología (CNYN) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Campus Ensenada. Este programa consiste en la divulgación de la ciencia, en específico, de las nanociencias.

Actualmente, las nanociencias han adquirido gran importancia dentro de la investigación científica; sin embargo, hay muy pocos grupos en México que trabajan en su divulgación.

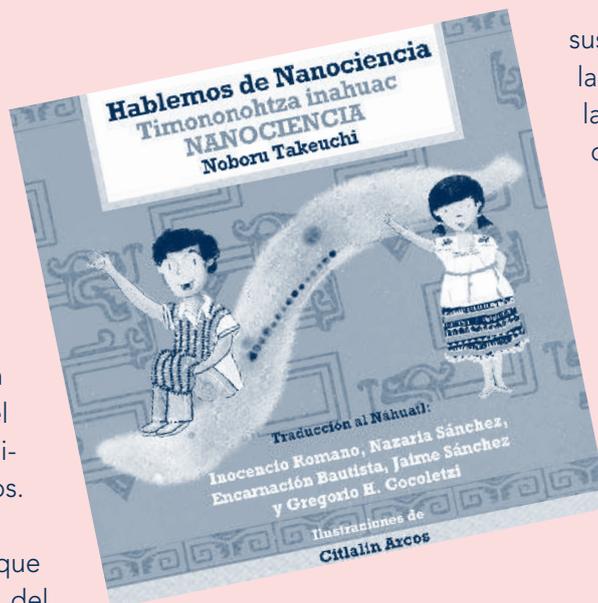
La colección Ciencia Pumita publica libros dirigidos a niños; sin embargo, se entiende que los buenos libros son los que resultan de gran interés para todo el público, incluidos los adultos.



Partiendo de que la divulgación de la ciencia “es una labor multidisciplinaria cuyo objetivo es comunicar, emplean[do] una diversidad de medios para difundir el conocimiento científico al público general”,¹ Ciencia Pumita es un programa de divulgación de la ciencia para niños en el que participan varios académicos y estudiantes universitarios.

Es importante mencionar que el programa Ciencia Pumita del CNYN incluye vistas de científicos universitarios a escuelas primarias, donde imparten charlas sobre temas de ciencia. Asimismo, este programa incorpora las visitas de algunos grupos escolares al Centro de Nanociencias y Nanotecnología de Ensenada.

Además de estas visitas, el programa Ciencia Pumita ha puesto en marcha la colección de libros con temas sobre nanociencias y nanotecnología y la página de internet Diverticiencia <<http://www.diverticiencia.com>>, donde explican cinco grandes temas: Las leyes del movimiento (las 3 leyes de Newton a partir de la explicación de la ley de gravitación universal y el sistema solar); la vida (a partir de la descripción del concepto de vida y de pseudovida, de árbol de la vida –como una manera de clasificar para entender la vida–, de célula y de dinosaurios); los átomos, moléculas y nanoestructuras (a partir de la explicación de



Las seis publicaciones, que son parte de la colección Ciencia Pumita, tienen un enfoque particular: fueron traducidas a seis lenguas de México y, en la mayoría de los casos, contextualizados con aspectos culturales de los pueblos indígenas.

sus aplicaciones); y los números y las estrellas mayas (que incluye la explicación de la astronomía desarrollada por esta cultura mesoamericana, su numeración y su calendario, la narración de más de tres leyendas mayas y la posibilidad de aprender a sumar con números mayas a través de un juego).

Los temas de la colección editorial de Ciencia Pumita son variados debido a que sus diferentes publicaciones abordan la multidisciplinariedad de las nanociencias, por ejemplo, *Números y estrellas mayas* (ilustraciones de Rossana Bohorquéz);² *Hugo y las leyes del movimiento* (ilustraciones de Gerardo Suzán) y *El pequeño e increíble Nanomundo* (ilustraciones de Israel Cruz). Estos tres títulos son de la autoría de Noboru Takeuchi y Marisol Romo.

Asimismo, esta colección contiene los siguientes dos títulos: *Auka, visitando los pueblos Paipai, Cucapá, Kumiai y Kiliwa* de Noboru Takeuchi, Armandina González e ilustraciones de Citlalin Arcos y *Del*

¹ APARICIO, E.; Romo M. y Takeuchi, N. “Ciencia Pumita: programa de divulgación de la Nanociencia para niños”, *Revista Digital Universitaria* [en línea]. Abril 1, 2013, Vol. 14, No. 4 [Consultada: 2 de abril de 2013] Disponible en: <<http://www.revista.unam.mx/vol.14/num4/art33/index.html>>. ISSN: 1607-6079.

² Esta publicación ganó, en el año 2007, el premio Antonio García Cubas que otorga el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta) y el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) a la mejor publicación en la categoría Infantil o Juvenil.

mundo Dino al mundo Nano de Marisol Romo, Roberto Vázquez, Isabel Pérez, Noboru Takeuchi e ilustraciones de Israel Cruz.

Recientemente, el programa Ciencia Pumita que dirige el Doctor Takeuchi, publicó seis libros sobre nanociencia y nanotecnología, todos ellos con el apoyo del Fondo Mixto de Fomento a la Investigación Científica y Tecnológica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) y el gobierno del estado de Baja California, la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA) de la UNAM y la Comisión de Asuntos Culturales de la UNAM en Ensenada.

Estas seis publicaciones, que son parte de la colección Ciencia Pumita, tienen un enfoque particular: fueron traducidas a seis lenguas de México y, en la mayoría de los casos, contextualizadas con aspectos culturales de los pueblos indígenas.

Si bien los seis libros son del mismo autor, el Doctor Takeuchi y la ilustradora Citlalin Arcos, en este proyecto editorial en lenguas indígenas han participado profesores y científicos pertenecientes a pueblos indígenas y hablantes de lenguas indígenas.

Sin considerar el orden de aparición de las publicaciones, los



títulos y la descripción de ellos es la siguiente:

Hablemos de Nanociencia/Timononohtza inahuac (edición español-náhuatl) constó con la traducción a la variante que se habla en el estado de Tlaxcala realizada por Inocencio Romano, Nazaria Sánchez, Encarnación Bautista, Jaime Sánchez y Gregorio H. Cocoltzi.

Conozcamos la Nanotecnología/Ko'ox k'ajóltik le nanotecnología' (edición español-maya), traducción a la variante que se habla en la península de Yucatán de Edber Enrique Dzidz Yam y la revisión de Fidencio Briceño Chel.

Nanotecnología/Tatanunio Kixiva'a Ndachuun (edición español-mixteco), traducción a la variante que se habla en la Mixteca Baja de Felicitas Julita López y Eleuterio Suárez.

Vamos a conocer la Nanotecnología/Maga pädihu te'ä ra b'edi ra Nanoteknologi (edición español-Hñähñu), traducción a la variante que se habla en la comunidad de

San Ildefonso (en el municipio de Tepeji del Río, Hidalgo) de Adela Calva y Diana Ángeles y la colaboración de Sandra López.

Descubramos el Mundo de la Nanotecnología/Yugilhajrhu ka nhak yidzlyu kiei Nanoteknologi (edición español-zapoteco), traducción a la variante que se habla en la Sierra Norte (Oaxaca) de Nelson Martínez Pérez y Pacomio Vargas Lucas.

Por último, la publicación en ayuujk (mixe) *Ja nanociencia jits ja nanotecnología. Ja timy mutsk piktä'äky jë nyimatyä'aky* es una traducción de Tonantzin Indira Díaz Robles y Julio César Gallardo Vásquez. Esta edición está sólo en ayuujk.

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



En este número de **Emprendedores** 147

¿Cómo recuperar la información de la empresa?

A nadie le agrada perder información, sobre todo cuando se encuentra digitalizada y guardada en distintos medios de almacenamiento como las memorias USB; sin embargo, hay herramientas que le permiten recuperarla fácilmente.

Asegurar la continuidad en la empresa familiar ante cambios generacionales

Contar con un consejo de administración profesional beneficia a las pyme, porque actúa como árbitro en conflictos familiares y establece límites a todos los integrantes de la compañía.

El rendimiento mínimo esperado por los proyectos de inversión

Cuanta mayor información tenga, podrá evaluar y decidir mejor si el rendimiento y el riesgo al que se expone en sus proyectos es adecuado o deseable.

Análisis del consumo: una perspectiva psicoanalítica

Adquirir un bien es producto de un sentimiento de carencia de algo; ese bien o satisfactor hará las veces de liberador temporal de la carencia y le dará cauce con diferentes consecuencias.

AgroEnvi: una dinámica participativa en los agronegocios

Consultoría AgroEnvies una organización de jóvenes cuyo objetivo es impulsar la creación y crecimiento de empresas agropecuarias en el centro del país para mejorar la vida de la población rural y urbana.

Podemos Progresar: para impulsar la actividad emprendedora femenina

Podemos Progresar, legalmente constituida como una Sociedad Anónima Promotora de Inversión, maneja como plan de trabajo cinco premisas para combatir la pobreza: salud, educación, desarrollo económico, empoderamiento de mujeres y violencia.

¿Cambio o directores malabaristas?

Cuando una organización carece de procesos de planeación es posible que desconozca su mercado y algunas veces sus propias fortalezas.

Pesca sostenible certificada para la comercialización global

Es necesario respetar los intereses a largo plazo de aquellos que dependen de la pesca para su alimento, empleo e ingreso, siempre y cuando se dé la sostenibilidad ecológica para que continúe la vida en el mar.

Burnout, ¿este síndrome aqueja a sus empleados?

El burnout es un problema psicosocial que puede experimentar cualquier individuo en una organización laboral, ya que se presenta en las grandes corporaciones y en las pyme.

Conoce tu temperamento y obtén mayor provecho de tus habilidades

Conocer el temperamento nos permite identificar fortalezas y debilidades y así obtener lo mejor de cada uno ante las circunstancias diarias.

Reflexiones para la travesía exitosa de una pyme turística

La dinámica de la economía y de las tecnologías en el sector turístico obliga a los dueños y directivos de las pyme turísticas a aprender nuevas herramientas de trabajo, así como nuevos productos y servicios.

Ciencia Pumita del Centro de Nanociencias y Nanotecnología de la UNAM en lenguas indígenas

Las seis publicaciones, que son parte de la colección Ciencia Pumita, fueron traducidas a seis lenguas de México y, en la mayoría de los casos, contextualizadas con aspectos culturales de los pueblos indígenas.

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



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



Técnicas de Negociación Empresarial

En el mundo de las empresas la negociación ha sido siempre una tarea fundamental. En el contexto actual, en el que el capital intelectual marca la diferencia competitiva, un valor agregado de las organizaciones es el conocimiento de las mejores prácticas y técnicas de negociación, pues su dominio y correcta aplicación pueden contribuir de manera sobresaliente tanto a resolver problemas o conflictos internos o relacionados con los stakeholders, como a consolidar negocios con acuerdos beneficiosos para los diversos actores que intervienen en una negociación.



Hacia la determinación de la competitividad de la Pyme Latinoamericana

Este libro se publica como resultado del Macroproyecto de Investigación titulado "Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana", en el que participaron 69 investigadores de 18 Universidades de tres países: México, Colombia y Venezuela. Siendo patrocinados por la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC), desarrollado en los años de 2011 a 2013. Este material resulta de especial interés para académicos, investigadores y estudiantes de las disciplinas administrativas, así como para los empresarios y funcionarios públicos que tienen en sus manos la generación de las políticas que impulsen este sector tan importante para la economía de la región.



La determinación de la competitividad de las Pyme en el Distrito Federal

En su contenido se ofrece un estudio muy completo de la PYME en el Distrito Federal, misma que ha sido analizada desde el enfoque sistémico, iniciando con la caracterización de la PYME, para posteriormente desarrollar el tema de la competitividad empresarial centrando el estudio en el MAPA de COMPETITIVIDAD DEL BID (Con el que se determina el nivel micro de competitividad), en seguida desarrollan los otros tres niveles de competitividad sistémica: Macro (Entorno económico), Meso (Desarrollo regional) y Meta (Factores socioculturales), en el contexto mexicano y se intenta determinar su impacto en la PYME del Distrito Federal.



El futuro de nuestras carreras

En este libro, un grupo de académicos de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, vierten sus opiniones sobre el futuro de las carreras que ahí se imparten. En un ejercicio de imaginación informada, es decir, basado en el conocimiento de tales carreras se construye una visión a largo plazo que ahora comparten con sus lectores.

Informes:

Teléfonos 5616 1355 y 5616 7755

Adquiéralos en:

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



7 5243546026 2

Exhibir hasta jun. 30, 2014