

■ **Herramientas informáticas**

■ **Estrategia para la competitividad**

Comunícate con los clientes de manera gratuita a través del internet

Sea el Cristóbal Colón de su propio negocio

**unam**  
donde se construye el futuro

# *Emprendedores*

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



■ **¡Ecología, cultura y desarrollo con identidad!**

■ **Economía social y solidaria alternativa de inclusión productiva**

■ **Gerontovida Hoy por ellos... mañana por nosotros**



<http://emprendedoresunam.mx>

**Financiamiento gubernamental a emprendedores sociales**



**CARGANDO...**

*Tecnología que hará crecer tu negocio*

**PRÓXIMAMENTE**

**SuEmpresa.com<sup>®</sup>**



/SuEmpresa



@suempresa



/suempresacom



+suempresa



suempresa.com

DF (55) 46 28 25 38  
GDL (33) 46 24 00 80  
QRO (442) 348 83 46  
TOL (722) 287 76 92

MTY (81) 46 24 42 14  
PUE (222) 502 20 86  
GTO (477) 493 02 73  
01-800-099-0262

Es bien conocida la estadística de que en México ocho de cada 10 mipyme no sobreviven después de los dos primeros años de operación. Dicho dato no sólo alarma a simple vista *per se*, si no que se vuelve grave cuando lo comparamos con el de otros países en desarrollo como Brasil, donde siete de cada 10 superan la barrera de los dos años. De hecho, según la firma Aregional, si comparáramos el desempeño de las mipyme mexicanas con el de aquellas de los BRICS, siendo estas últimas la unidad, tendríamos un desempeño de 0.4 o 0.5.

Sin embargo, cuando se trata de empresas sociales, la estadística es muy diferente. Ya en el año 2006 las mipyme del tercer sector doblaban (cuatro de cada 10) la tasa de supervivencia en los dos primeros años de aquellas del primer sector. Y para el año 2011, siete de cada 10 empresas sociales operaba más allá de los tres años.

¿Qué hacen las empresas sociales que no están haciendo las empresas tradicionales? ¿Acaso han logrado adaptar eficientemente a su sector aquellas estrategias administrativas y herramientas informáticas que habían sido usualmente vinculadas a la industria con fines de lucro? El uso de Internet, las redes sociales en particular, ha permitido poner al alcance de muchos herramientas de gestión de ventas y publicidad, entre otras, cuya eficacia hace algunos años sólo era equiparada, parcialmente, con aquellas disponibles por su costo para las grandes corporaciones. A nivel sector, si bien aún se encuentra en su etapa incipiente, se han creado importantes redes que fortalecen y promueven el desarrollo de dichas organizaciones. Particularmente, en el rubro del financiamiento se ha experimentado un importante avance tanto en la oferta pública como privada en los últimos años.

Diversas empresas sociales han permeado en sus comunidades, a través de un modelo de negocio sostenible y sustentable, el desarrollo económico y social que no han podido generar el gobierno y la iniciativa privada en nuestro país. Una de esas instituciones es la Red de Turismo Indígena de México (RITA) que agrupa 189 empresas turísticas que son propiedad de y controladas por indígenas. Dicho modelo ha sido estudiado y replicado en otros países.

Sin embargo, no todas las instituciones pertenecientes al espectro del emprendimiento social son empresas sociales, es decir que utilizan modelos de negocio, algunas operan bajo la figura de organizaciones sin fines de lucro como es el caso de Gerontovida, institución fundada en San José, Costa Rica cuyo objetivo es brindar asistencia y mejorar la vida de los adultos mayores en riesgo social de ese país.

Por la importancia y amplitud del tema, en este número publicamos dos artículos sobre el financiamiento a iniciativas de emprendimiento social, desde el ámbito privado y gubernamental. Asimismo, se ha incluido una orientación sobre las figuras jurídicas que se podrían adoptar en las etapas tempranas de las organizaciones sin fines de lucro.

Para concluir les presentamos una seria reflexión en torno a la economía social y solidaria como una alternativa de inclusión social y productiva.

Estos y muchos temas más encontrará usted, estimado lector, en este número especial sobre emprendimiento social; esperamos le sirvan e inspiren para ser o seguir siendo un agente de cambio social.

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría  
L.C. Roberto Gallardo Pacheco



# El lector opina

Recuerdo que, cuando tenía como cuatro años, veía a mi madre vender todo tipo de productos de consumo y de belleza; organizaba reuniones, controlaba las cuentas por pagar y analizaba los pedidos pendientes –todo esto además de las labores propias de una madre como alimentar a mi padre, a mí y a mis dos hermanos, limpiar la casa, comprar víveres y atender todo lo que requiere un hogar–.

Al leer el artículo *“Podemos Progresar para impulsar la actividad emprendedora femenina”*; me congratulo de vivir esta época en donde hay apoyo a la mujer emprendedora a través de esta institución. Será muy conveniente que más mujeres nos acerquemos a *“Podemos Progresar”*.  
**Silvia Ponce Díaz.**

¡Ay! Si viviera mi abuelo y hubiera leído el artículo *“Asegurar la continuidad en las empresas familiares ante los cambios generacionales”*, no se habría perdido la carnicería que él inició en los años de 1930, en la colonia Portales; no se habrían cometido los tres errores que llevaron a la desaparición de la carnicería. El primero, el pleito entre mis tíos por quedarse con el negocio; segundo, la falta de modernización tecnológica de la carnicería, y por último, la falta de control del efectivo y ausencia de reinversión en el negocio. Espero, si logro emprender mi negocio, no cometer los errores apuntados en ese artículo. **Luis Alberto Sánchez.**

Tengo un negocio de lácteos en el cual cuento con tres empleados. Con el tiempo, las relaciones entre ellos y mi familia –que es la dueña del negocio– se han venido deteriorando. Al leer el artículo *“Burnout (síndrome del quemado) ¿este síndrome aqueja a sus empleados?”*; me doy cuenta de que muchos de los problemas de actitud y relación que se han generado con los empleados posiblemente sean producto del estrés que genera esta ciudad o tal vez por la rutina derivada del tipo de trabajo que se realiza en el negocio. Así que tendré que buscar soluciones a esta situación tomando como referencia lo que plantea el artículo. **Alan Yáñez Grijalva.**

Como un polvorín me enciendo en cuanto mi familia o mis amigos me contradicen; después de analizar el artículo *“Conoce tu temperamento y obtén mayor provecho de tus habilidades”*, estoy segura de que modificare muchas de mis reacciones derivadas de mi temperamento. Gracias a la revista por publicar este tipo de artículos. **Alejandra Cruz Camacho.**

Escríbenos, estimado lector, tu opinión nos orienta para incluir temas como los mencionados por los lectores.

Cordialmente,  
Centro Nacional de Apoyo a la PYME  
FCA-UNAM

Tu opinión es muy importante para nosotros, escríbenos a: [publicaciones@fca.unam.mx](mailto:publicaciones@fca.unam.mx)

# 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

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría  
L. C. Roberto Gallardo Pacheco  
Coordinadores del presente número

## 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. 1011089 características 229261419.

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

Portada • Ivonne Berenice Carmona Montero / Beatriz Andrea Pascual Márquez / Gabriel Galván Guzmán  
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

## PYME y emprendimiento social

### 5 Impulsando tus ideas: opciones de financiamiento gubernamental a emprendedores sociales

*Daniela Gutiérrez Torres*



### 9 Financiamiento privado a empresas sociales

*Juan Carlos Jiménez Meza*



### 14 Gerontovida: hoy por ellos... mañana por nosotros

*Jorge Armando Arrijo Pardo*



### 18 Figura jurídica sin fines de lucro: estrategia para el emprendimiento social en etapa temprana

*Aede Hatziri Recillas Ayala*



### 25 Red Indígena de Turismo de México: ecología, cultura y desarrollo con identidad

*Roberto Gallardo Pacheco*



### 33 Economía social y solidaria como alternativa de inclusión productiva

*Humberto Adán Peña Fuentes*





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 ANFECA

L.A. Gustavo Almaguer Pérez  
Secretario de Personal Docente

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

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

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 Chertorivski Shkooman

L.A. Jesús Hernández Torres

Ing. Javier Jiménez Espriú

C.P. Carlos Machorro Camarera

Dr. Marco Antonio Murray Lasso

Mtro. Miguel Ángel Retá Martínez

L.A. Ricardo Rocha Reynagas

Lic. Enrique Balp Díaz



## CENAPYME

### 38 Casa Ángeles: un abocado muy artesanal

Francisco Martínez García



## Estrategias para la competitividad

### 44 Cómo ser el Cristóbal Colón de su negocio

Juan Antonio Flandes Díaz



## Herramientas informáticas

### 51 Comunícate con los clientes de manera gratuita a través del Internet

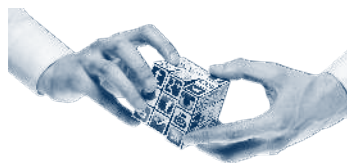
Gibrán Erick Flores Chávez



## Ventas y mercadotecnia

### 56 Las redes sociales como táctica de *marketing*

Gabriel Guevara Gutiérrez



## Organización y dirección

### 61 Los negocios que no son negocios

Eduardo Ramírez Cedillo



## Después del trabajo

### 65 Vivir para contarla, un homenaje a García Márquez

José Ricardo Méndez Cruz



# Impulsando tus ideas: opciones de financiamiento gubernamental a emprendedores sociales

Daniela Gutiérrez Torres

*El Instituto Nacional del Emprendedor tiene como objetivo el fomento de una cultura emprendedora, dar apoyos para la creación, consolidación y crecimiento de las mipyme; además de acercar a los emprendedores a esquemas de financiamiento.*

En el mundo, los gobiernos se enfrentan a altos índices de desempleo, por ello su atención se está centrando en los emprendedores sociales, que impactan de manera positiva a nivel regional y nacional e impulsan el desarrollo, convirtiéndose en actores clave de la economía y la generación de empleos. En México hay muchos emprendedores sociales con grandes ideas, pero para poder ponerlas en marcha o hacerlas crecer necesitan de opciones de financiamiento que estén a su alcance.

Una de las estrategias primordiales del Plan Nacional de Desarrollo es brindar apoyo a las micro, medianas y pequeñas empresas (mipyme); para tal fin existen dos organismos de reciente creación, que pertenecen a la Secretaría de Economía (SE) y se encargan de proporcionar diversos apoyos a los proyectos de los emprendedores, de manera más accesible y libre de obstáculos burocráticos, para fortalecer el ecosistema emprendedor.

El primero de estos organismos es el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES),



que surge a partir de la publicación de la *Ley de Economía Social y Solidaria*. Este organismo ofrece nuevas opciones de financiamiento para emprendedores con empresas sociales que estén fundadas en valores como la ayuda mutua, asociativismo, solidaridad y equidad, entre otros; y que se inserten en el sector social de la economía, siendo un mecanismo de inclusión para aquellos que se encuentran con obstáculos para incluirse productivamente en el mercado laboral y en el sistema financiero. Los apoyos de esta instancia gubernamental son los siguientes:

- **El proyecto escala:** opción para jóvenes emprendedores de 16 a 29 años que desean comenzar a desarrollar un proyecto productivo a partir de una idea. En la primera etapa se brinda un estímulo económico a las mejores ideas desarrolladas; en la segunda, el INAES da subsidios para la implementación del proyecto, presentando un plan de negocios. Cuando la empresa social ya se haya fortalecido, el instituto también se encarga de vincular a las empresas sociales con otras instancias gubernamentales que puedan darles otro tipo de apoyos para fortalecer su proyecto.
- **Apoyos integrales:** van dirigidos a la ejecución de proyectos productivos nuevos, así como al desarrollo y consolidación de los que ya se encuentren en operación; por último, la vinculación de proyectos en redes o cadenas de valor. Para acceder a alguno de estos apoyos se debe presentar un estudio de inversión. Así en función del presupuesto planteado es el monto del financiamiento otorgado.
- **Apoyos o aportaciones para algún componente de proyectos productivos:** esta opción es para las empresas sociales que ya estén en marcha y necesiten invertir en algún componente de inversión individual, ya sea de inversión fija (maquinaria, equipo de transporte o herramientas), capital de trabajo (materias primas, insumos, mano de

obra) o garantía líquida (recurso que respalda de manera complementaria un crédito de avío o refaccionario). De igual forma se otorgan apoyos para el desarrollo organizativo, empresarial y comercial.

*En México hay muchos emprendedores sociales con grandes ideas, pero para poder ponerlas en marcha o hacerlas crecer necesitan de opciones de financiamiento que estén a su alcance.*

El segundo organismo mencionado es el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), que tiene por objetivo el fomento de una cultura emprendedora, dar apoyos para la creación, consolidación y crecimiento de las mipyme; además de acercar a los emprendedores a esquemas de financiamiento.

Un evento que no deben perderse los emprendedores sociales es la Semana del Emprendedor, que se lleva a cabo a principios de agosto. Este evento anual cuenta con múltiples actividades para desarrollar ideas de negocio, encontrar fuentes de financiamiento y crear planes de negocio.

Dichas actividades se llevan a cabo en ecosistemas emprendedores, con diferentes temas adaptados al perfil de cada emprendedor y su proyecto; allí se pueden encontrar talleres, conferencias y asesoría que orientan a los emprendedores a desarrollar una idea viable y transformarla en un plan de negocios y acercar a los empresarios a las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

En este evento se puso en marcha la red Mover a México, estrategia de vinculación y articulación de actores que cuentan con convocatorias y programas que pueden ayudar a los emprendedores. Estos actores son gobiernos estatales, municipios, instituciones educativas, asociaciones civiles y organismos empresariales. Esta red brinda apoyo telefónico, virtual, y cuenta con centros fijos de atención, denominados Puntos para Mover a México, a nivel estatal.

De igual forma el INADEM acerca recursos a emprendedores a través de convocatorias que



publica a lo largo del año, en los siguientes programas:



- **Los programas de sectores estratégicos y desarrollo regional:** presentan algunas opciones para las mipyme que deseen desarrollar y mejorar la competitividad de su proyecto.
- **La reactivación económica:** se otorgan financiamientos a proyectos integrales; los rubros de apoyo en los que se puede distribuir la inversión son: capacitación especializada en el desarrollo de habilidades empresariales; consultoría para mejorar el funcionamiento de las empresas; certificaciones que den fe de la calidad del producto o servicio que ofrece la empresa; diseño e innovación que permita el desarrollo de nuevos procesos y productos; comercialización que incluye estrategias comerciales y venta de productos; infraestructura productiva, referente a los medios técnicos, servicios e instalaciones necesarias para el proyecto; maquinaria y equipo nuevo usado en los procesos de producción; y finalmente, adquisición de *software* de gestión relacionado con la actividad productiva. Cabe señalar que aparte de las convocatorias abiertas al público en general, también se publican convocatorias exclusivas para proyectos que se encuentren en los Municipios del Programa Nacional

para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia y/o los Municipios de la Cruzada Nacional contra el Hambre.

- **La articulación estratégica de agrupamientos empresariales:** están dirigidas a mipyme en esquemas de empresas integradoras o clúster; este tipo de empresas se caracterizan por contribuir al desarrollo económico y social, tomando en cuenta la infraestructura, los recursos naturales y humanos que existen en la zona donde se desarrollan. Los rubros de apoyo son los mencionados anteriormente, pero se adicionan: el apoyo para una corrida piloto (la primera prueba de producción); transferencia de tecnología; pago de registros, marcas y patentes; y para la integración de grupos de gestión (personal especializado encargado de dirigir el proyecto).

Dentro de los programas de desarrollo empresarial, éstas son las opciones que se adaptan a las necesidades de empresas sociales:

- **Creación, seguimiento y fortalecimiento de empresas**

tradicionales e incubadoras y empresas de alto impacto.

Esta modalidad va dirigida a emprendedores que estén en el proceso de creación de una empresa; los rubros de apoyo otorgados son para obtener conocimientos, habilidades y acompañamiento empresarial, así como para la compra de equipo, mobiliario, inventario o trámites iniciales de su negocio.

- **Fomento a las Iniciativas de Innovación.** Dirigido a personas físicas con actividad empresarial y mipyme. Los rubros de apoyo son para la innovación orientada al desarrollo de la empresa; adquisición y/o transferencia de tecnología innovadora para mejorar productos, procesos y estrategias de comercialización; consultoría en innovación, así como capacitación para el fomento de la cultura innovadora.

Los programas de emprendedores y financiamiento ofrecen las siguientes modalidades de apoyo:

- **Impulso a *startups* y empresas en crecimiento a través del Programa de Emprendimiento de Alto Impacto.** Brinda las herramientas necesarias para que se incorporen o desarrollen prácticas de alto impacto en empresas sociales en productos, servicios, procesos o modelo de negocios para escalar su impacto a nivel económico, social y ambiental. El

financiamiento se puede distribuir en los siguientes rubros: desarrollo e implementación de tecnologías, aplicaciones y *software* avanzado, sistemas de gestión y pruebas piloto de nuevas líneas de negocio.

- **Formación y Fortalecimiento de Capacidades Empresariales.** Dirigido a empresas que se quieran capacitar en temas de mercadotecnia; diseño y empaque de producto; mejora de procesos, servicios y logística; sistema de gestión de la calidad, seguridad e inocuidad; ventas y servicios a clientes; así como eficiencia energética y protección al medio ambiente.
- **Otorgamiento de apoyos para el crecimiento y la consolidación del modelo de franquicias.** Dirigido a emprendedores y mipyme que tengan interés en abrir un punto de venta de una franquicia.

Los programas para mipyme apoyan a empresas para poder integrar una oferta de productos y/o servicios, que deseen exportar sus productos o fortalecer a las empresas que ya lo hacen, esto con el fin de mejorar e impulsar su posicionamiento en el mercado internacional y/o proporcionar su internacionalización.

Los programas para la incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) dan apoyo a empresas para que incorporen las TIC: conecti-

vidad (Internet), capacitación en habilidades digitales y consultoría especializada en TIC; así como equipamiento y/o *software*.

Para los emprendedores con empresas científicas y tecnológicas está el Fondo Sectorial de Innovación, de la Secretaría de Economía-CONACYT (FINNOVA). Un fondo de reciente creación, sustentado en la *Ley de Ciencia y Tecnología*, que funciona como una fuente de financiamiento para las mipyme. Con el fin de incentivar la innovación y vincular a las empresas con la academia, este fondo ofrece bonos de servicio para la innovación que cubren servicios de consultoría para actualizar o mejorar un producto, proceso o servicio.

Para las industrias creativas y empresas culturales de emprendedores sociales está el Programa Nacional de Fomento y Estímulo a las Industrias Creativas y a Empresas Culturales, conformado por Nacional Financiera (NAFINSA), el Fondo para la Cultura y las Artes (FONCA) y el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM). El financiamiento otorgado a los emprendedores es para acceder a cursos de formación empresarial y a un crédito de la Banca Comercial.

Es importante que los emprendedores tomen en cuenta que para aplicar a estos fondos no necesitan solicitar el total del valor de sus proyectos, sino que pueden acercarse a las instancias mencionadas para solicitar algunos

componentes y complementar el financiamiento para su proyecto con alguna otra institución. Con estas opciones de financiamiento los emprendedores sociales pueden echar a andar sus proyectos y/o hacerlos crecer, lo importante es conocerlos y acudir a los que se adecuen a sus necesidades.

## Referencias

- INAES (2013). *Reglas de operación*. Recuperado de <<http://www.inaes.gob.mx/doctos/RO/Reglas%20de%20operacion%20INAES.pdf>> (2014, 7 mayo).
- INADEM (2013). *Reglas de operación*. Recuperado de: <[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5328349&fecha=28/12/2013](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328349&fecha=28/12/2013)> (2014, 7 mayo).
- FINNOVA (2013). *Reglas de operación*. Recuperado de <<http://www.conacyt.gob.mx/siicyt/index.php/reglas-fondos-sectoriales/50--10/file>> (2014, 7 mayo).
- FONCA (2013). *Programa Nacional de Fomento y Estímulo a las Industrias Creativas y a Empresas Culturales*. Recuperado de <[http://sc.jalisco.gob.mx/sites/sc.jalisco.gob.mx/files/industriascreativas2013\\_vertical.pdf](http://sc.jalisco.gob.mx/sites/sc.jalisco.gob.mx/files/industriascreativas2013_vertical.pdf)> (2014, 7 mayo).

---

**Lic. Daniela Gutiérrez Torres**  
Subdirección de Fomento y Desarrollo Empresarial  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México, D.F., C.P. 04510  
[daniela.gutierrezrezo@gmail.com](mailto:daniela.gutierrezrezo@gmail.com)



# Financiamiento privado a empresas sociales

Juan Carlos Jiménez Meza

*La inversión de impacto hace referencia a invertir con la intención de generar un impacto social, así como un retorno financiero, ya que no se trata de una empresa que realice donaciones sino que, al menos, espera el retorno del capital.*

La empresa social, a diferencia de cualquier otro tipo de empresa, tiene como misión generar un modelo de negocio que pueda satisfacer necesidades a una población identificada, con características tales como poco o nulo acceso y oportunidades a la educación, salud, energía y tecnología, principalmente.

Este modelo de negocio debe considerarse auto-sostenible; es decir, que a través de sus mismas operaciones generen los flujos necesarios para continuar la marcha del mismo.

En nuestro país estas necesidades están claramente identificadas y ubicadas en grupos por debajo de la clase media. Fallas en la estructura de mercado quizá, pero hoy día existe una población vul-



nerable que debe ser atendida. Al ser parte de un ecosistema, todos nos vemos afectados como sociedad y en el desarrollo del país (véase Figura 1).

Algunas empresas en México han decidido crear dentro de sus estructuras áreas o equipos de trabajo para dedicar recursos y apoyar a ciertas comunidades bajo el título de “empresas socialmente responsables”. Sin embargo, esto es solamente una extensión de la empresa, que no tiene como misión principal atender esta problemática social; es decir, la filantropía no es suficiente, y cuando se decida eliminar el apoyo por costos altos (son recursos destinados sin recuperación del capital) o simplemente ya no forma parte de los objetivos de la empresa, la situación podría empeorar para aquellos grupos vulnerables.

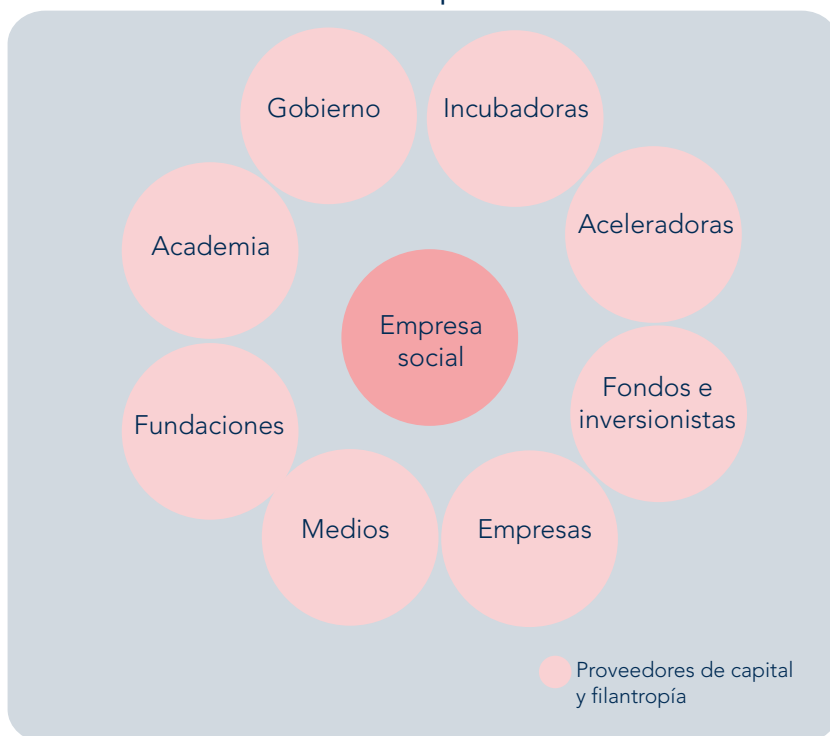
Es por ello que poco a poco se ha empezado a crear empresas sociales en cuyo ADN está la intención de influenciar en el ecosistema a través del desarrollo de productos o servicios, que satisfagan algunas de las necesidades mencionadas anteriormente, y se desarrolle la población más afectada.

Como cualquier organización, las empresas sociales requieren capital para desempeñar sus actividades. Como menciona Montse Mora, socia

*La empresa social tiene como misión generar un modelo de negocio que satisfaga las necesidades de una población con poco o nulo acceso y oportunidades a la educación, salud, energía y tecnología.*

de Spectron Desarrollo: “Existe una idea equivocada de que para poder empezar un negocio se requiere mucho dinero.” En efecto, si identificamos el ciclo de vida de una empresa, los recursos mayores se requerirán, en la mayoría de los casos, en la etapa de crecimiento, y no necesariamente en la etapa de investigación y desarrollo (I+D) o en la segunda etapa conocida como lanzamiento o semilla. Si ponemos mayor atención a lo anterior, para demostrar que una idea es factible (dentro de la etapa I+D), basta con desarrollar el prototipo de producto o servicio, el cual definitivamente no requerirá de una gran inversión. Por otro lado, se dejará claro (con datos estadísticos y fuentes confiables) que existe la necesidad de la gente por consumir ese bien o servicios. Por lo tanto, si usted consideraba que para empezar un proyecto se necesitaba una gran inversión, quizá esté equivocado,

Figura 1  
El ecosistema de una empresa social en México



Fuente: Spectron Desarrollo.

sólo se requiere “Aplicar soluciones de mercado para solucionar problemas de pobreza y desigualdad a través de la escala que solamente los negocios y su estructura de capital pueden aportar” (véase Figura 2).

Figura 2  
Definiciones previas de una empresa social



Fuente: Spectron Desarrollo.

Generalmente, el sector financiero no facilitará recursos para el crecimiento de este tipo de empresa, ya sea por su tamaño o su estructura o tipo de mercado al que se dirige. Existe el financiamiento público a través de programas del gobierno, a través de diferentes dependencias. Y tenemos el financiamiento privado, ofrecido por un grupo de inversionistas (ya sean empresas o personas) que han decidido aportar sus propios recursos al desarrollo de este tipo de empresas.

Un ejemplo de este último tipo de financiamiento es la empresa Spectron Desarrollo, la cual está enfocada en invertir en empresas sociales. Spectron Desarrollo maneja el concepto de “inversión de impacto”. Esta inversión de impacto hace referencia a invertir con la intención de generar un impacto social, así como un retorno financiero, ya que no se trata de una empresa que realice donaciones, sino que, al menos,

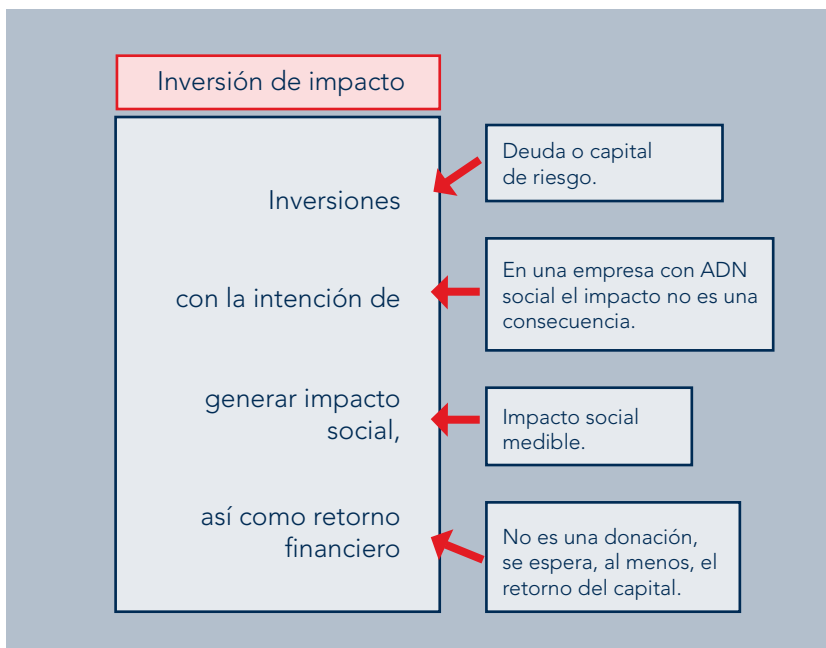


*El sector financiero no facilitará recursos para el crecimiento de este tipo de empresa, ya sea por su tamaño o su estructura o tipo de mercado al que se dirige.*

espera el retorno del capital (véase Figura 3).

Hablar de capital privado para este tipo de empresas sociales no es fácil, ya que existe un alto riesgo de recuperación de la inversión. Sin embargo, al realizar proyectos de colaboración entre diferentes asociaciones y emprendedores podremos hablar de una inversión inteligente o *Smart Capital*. Recordemos que varias de estas empresas están creadas por emprendedores que buscan atender necesidades sociales, ya sea porque en algún momento de su vida vivieron situaciones similares o porque

**Figura 3**  
Inversiones de impacto para las empresas sociales



Fuente: Spectron Desarrollo.

simplemente tienen esa pasión por mejorar las condiciones de la población. Esto nos lleva a tener personas altamente comprometidas consigo mismas, que tienen alta capacidad de ejecución y liderazgo para buscar manos en el camino y hacer que las empresas funcionen. Comento esto porque Spectron Desarrollo no apoya a empresas en etapa I+D, sino a las que ya se encuentran operando y han desarrollado un *funnel* de ventas, es decir, que ya han probado su propuesta y han hecho una realidad la conversión de ideas en clientes.

La participación fuerte de Spectron Desarrollo se da dentro de la etapa de semilla, hasta la etapa de crecimiento, pues ésta es la de mayor aportación de capital (véase Figura 4). Los fondos se otorgan en diferentes rondas o etapas, de acuerdo a la evolución y necesidades de la misma empresa, y se busca que los recursos tengan un destino claro para su uso. El plazo promedio de inversión puede osci-

lar entre 12 y 24 meses, al final del cual deberá regresarse el principal (capital) a los inversionistas. Con este apoyo, Spectron Desarrollo busca mejorar los resultados en la sociedad en el mediano plazo.

Montse Mora afirma: "en mi experiencia, la evaluación de una inversión en una empresa deber ser una evaluación en dos direcciones: el emprendedor debe evaluar cuál es su mejor alternativa de financiamiento y el inversor debe evaluar la viabilidad del modelo de negocio social."

El inversionista siempre tendrá que contestar las siguientes preguntas: ¿cuál es el impacto social? Se debe justificar y enunciar de qué manera los recursos ayudarán

a tener un mejoramiento en la sociedad, que a veces no es fácil medir; ¿cuál es el modelo del negocio? Si se entiende cómo que es la estructura del negocio, su organización y misión definidas, tendremos más certeza de su capacidad de ejecución; y ¿cuánto capital se requerirá? Recordemos que siempre que se requiere capital debemos tener claro el uso y la

**Figura 4**  
Etapa de la empresa social

I+D	Semilla	Temprana	Tardía	Crecimiento
Concepto	Prueba de mercado	<i>Break-even</i>	Expansión Global	
2 escuelas	20 escuelas	1,000 escuelas	+++ escuelas	
100K USD	500K	1,000K	2,000K	5,000K+

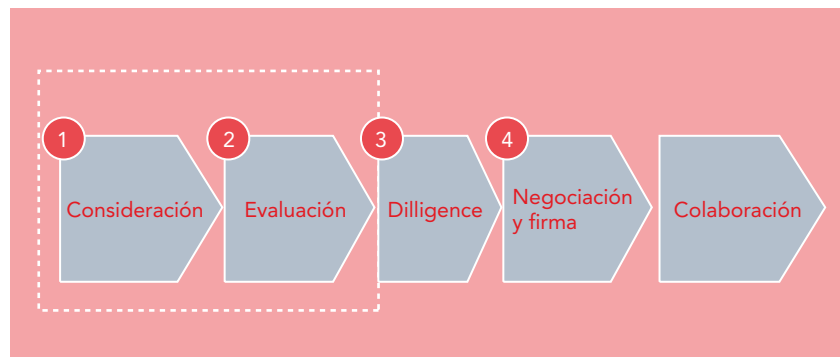
Fuente: Spectron Desarrollo.

*Se han empezado a crear empresas sociales en cuyo ADN está la intención de influenciar en el ecosistema a través del desarrollo de productos o servicios que satisfagan algunas de las necesidades de desarrollo de la población más afectada.*

cantidad, esto para poder evaluar la forma de pago y evitar tener un recurso no utilizado.

De la misma manera, el emprendedor deberá de contestar las preguntas: ¿cuánto capital necesito?; ¿qué otras capacidades requiero? Es decir, adicional al dinero, ¿qué otras cosas necesito para operar de manera exitosa?; y ¿qué opciones tengo? Busque en el mercado a aquel que le ayude mejor a obtener los recursos.

Figura 3  
El proceso de inversión en Spectron



Fuente: Spectron Desarrollo.

Spectron Desarrollo busca ser un inversionista de la empresa –no sólo un proveedor de recursos monetarios– y con ello fortalecer el ecosistema (véase Figura 5).

Es importante darnos cuenta que el mercado está en constante movimiento y que las empresas sociales serán cada vez más una forma de atender necesidades de los grupos vulnerables. En México, con mayor frecuencia, observamos más oferta de las universidades en este tipo de emprendimiento. El mercado existe, las necesidades son muy claras y los financiamientos privados pueden ser una opción para hacer crecer tu negocio.

#### Referencias

Información proporcionada por la empresa Spectron Desarrollo (mayo, 2014).

Lic. Juan Carlos Jiménez Meza  
Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración  
Coordinaciones de Finanzas y de Administración Avanzada  
jucajime1@yahoo.com.mx





# GERONTOVIDA: hoy por ellos... mañana por nosotros

Jorge Armando Arrijo Pardo

*El trabajo está enfocado a seleccionar albergues de adultos mayores en caso de abandono y que, en la mayoría de los casos, sufren de problemas de alcoholismo o indigencia que requieren ayuda interdisciplinaria, principalmente psicológica.*

El Proyecto Gerontovida es una asociación sin fines de lucro creada para brindar asistencia y mejorar la calidad de vida de la persona adulta mayor en riesgo social de Costa Rica.

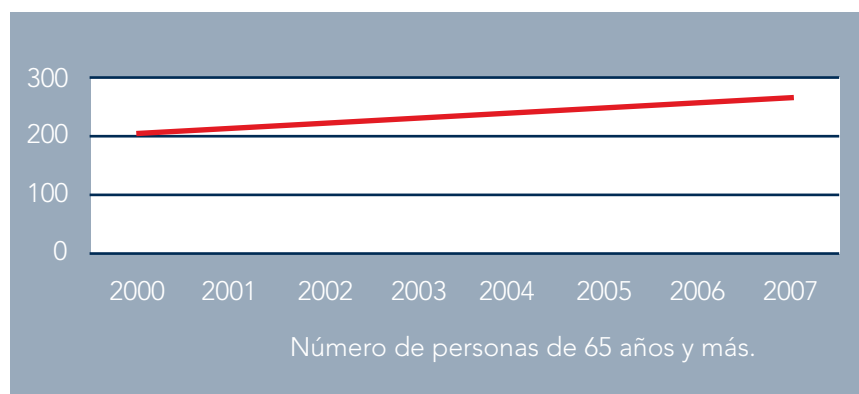
De acuerdo con cifras del *Informe sobre el estado de la persona adulta mayor en Costa Rica*, el crecimiento del número de personas de 65 años y más ha tenido un incremento sostenido, como se describe en la Tabla 1.

Aunado a lo anterior, la falta de ingresos para personas con edad avanzada, la baja cobertura de seguridad social y la dificultad que tienen





Tabla 1  
Indicadores de seguimiento de la situación  
de la persona adulta mayor



**Nota:** Son indicadores del seguimiento de la situación de la persona adulta mayor en relación con el número de personas de 65 años o más, expresada en miles, del año 2000 al 2007.

las personas de la tercera edad para continuar dentro del mercado laboral son algunos de los retos en el desarrollo social que no sólo son menester de Costa Rica, sino que es un área de oportunidad compartida por distintas naciones latinoamericanas.

En este sentido, las distintas problemáticas sociales son un tema que necesariamente nos hace girar la mirada en repliegue para pensar en las labores que estamos haciendo y las formas en que estamos llevando a cabo las mismas.

Desde enero de 2013, en la ciudad de San José de Costa Rica, Gema María Monge y su equipo de trabajo han dedicado su tiempo y esfuerzo a la creación y consolidación de la Asociación Proyecto Gerontovida, con el objetivo de brindar asistencia y mejorar la calidad de vida de la

*Es importante  
mencionar que una  
parte fundamental  
del equipo de Proyecto  
Gerontovida lo  
conforman los más  
de 250 estudiantes  
voluntarios que  
semana a semana  
están participando  
en las distintas  
actividades que se  
hacen en pro de los  
adultos mayores.*

persona adulta mayor en riesgo social de Costa Rica, y de lograr en ellos un mejor desenvolvimiento en la sociedad.

A decir de su creadora, el nombre de Proyecto Gerontovida surge de la convicción de "darle vida" al adulto mayor; es por eso que se ve reflejado en el nombre de la organización, misma que, entre otros aspectos, surge a raíz de la pérdida de un familiar cercano a la fundadora. Este momento, de acuerdo con sus palabras, fue la plataforma para entender que, si bien su familiar había sido colmado de amor y de cuidados durante su vida y la última parte de ella, existía también una cantidad de personas de la tercera edad que no contaban con la oportunidad de tener estas mismas condiciones y cuidados con los que, casi de forma natural, debían contar. Otro aspecto que ella percibió y que considera fue muy importante es la concientización de los costarricenses sobre las necesidades afectivas de los adultos mayores, un área en la que se tiene que trabajar y que la motivó a dedicarse a este sector. Esencialmente, el trabajo está enfocado a seleccionar albergues de adultos mayores en caso de abandono y que, en la mayoría de los casos, sufren de problemas de alcoholismo o indigencia que requieren ayuda interdisciplinaria, principalmente psicológica.

Este trabajo se lleva a cabo a través de un equipo multidisciplinario que genera un diagnóstico inicial del albergue y, posteriormente, se establecen las directrices y etapas bajo las cuales se llevará a cabo el apoyo para el

mismo, por supuesto, dependiendo del soporte y patrocinios con los que se cuenten al momento.

Gema, estudiante de la licenciatura en psicología clínica y con tan sólo 22 años de edad, ha vertido en este proyecto un estilo de trabajo con sentido social, mismo que pretende no sólo impactar de manera puntual y específica a los albergues que se seleccionan y mejorar la calidad de vida de sus habitantes, sino generar una concientización general sobre la importancia de la tercera etapa de la vida.

Aún con la corta vida de la asociación, ya ha merecido distintos reconocimientos a nivel nacional e internacional como el premio Yo Creo 2013 que otorga la International Youth Foundation,<sup>1</sup> organización a favor del desarrollo de la juventud y promotora de los jóvenes como agentes de cambio positivo entre sus comunidades, así como el premio Líderes Costa Rica 2013, concurso que tiene por objetivo generar en los costarricenses la reflexión sobre lo que es ser un líder, difundir los trabajos de estos héroes cotidianos y que cada vez más personas se integren a su comunidad realizando obras de bien social.

Al momento, Gema y su equipo de trabajo han sido seleccionados como finalistas de TIC Américas 2014. Este concurso es realizado por PepsiCo, la Cámara de Comercio de Bogotá y la Secretaría de la Organización de los Estados Americanos (OEA). En Costa Rica han

sido la única organización que pasó a segunda ronda y continúan en el proceso.

“TIC Américas es un programa del Young Americas Business Trust (YABT) que brinda apoyo a jóvenes emprendedores en el desarrollo e implementación de negocios sostenibles”.<sup>2</sup>

*Las actividades que se realizan son la mejora y mantenimiento de las instalaciones de los albergues, como puede ser el pintar, limpiar, incrementar los servicios con los que cuentan, así como la organización de los mismos.*

Actualmente se ha podido colaborar de manera directa con 88 adultos mayores en riesgo social.

A la fecha, Proyecto Geron-tovida funciona a través de una serie de servicios adaptados para las distintas necesidades del adulto mayor en Costa Rica. Este tipo de servicios se comercializa a diferentes centros educativos, albergues, familias particulares interesadas en la mejora del cuidado al adulto mayor, así como a empresas socialmente responsa-

<sup>2</sup> <<http://www.ticamericas.net/noticias/dc042514.php>>.



“Una sociedad para todas las edades” (lema del Año Internacional de las Personas Mayores, 1999).

<sup>1</sup> <<http://www.iyfnet.org/>>.

bles que buscan apoyar desde la óptica empresarial la problemática relativa a la vejez en Costa Rica.

Los servicios que se encuentran disponibles actualmente incluyen:

- Técnico en cuidados del adulto mayor.
- Charla "Cuidados del adulto mayor".
- Curso de primeros auxilios y RCP con certificado internacional.
- Taller "Manejo de emergencias para el hogar".

Es importante mencionar que una parte fundamental del equipo de *Proyecto Gerontovida* lo conforman los más de 250 estudiantes voluntarios que semana a semana están participando en las distintas actividades que se hacen en pro de los adultos mayores. En las casas para adultos, algunas de esas actividades consisten en la mejora y mantenimiento de las instalaciones de los albergues, como puede ser el pintar, limpiar, incrementar los servicios con los que cuentan, así como la organización de los mismos.

Gema comenta que una parte fundamental es "no dejar de soñar y buscar alcanzar sus sueños"; los obstáculos siempre se van a presentar y hay que ver la forma de vencerlos y avanzar. Incluso, al inicio del proyecto, muchas personas no necesariamente creían en él y, poco a poco, con mucho trabajo y esfuerzo, han ido alcanzando un lugar y resultados que son admirables.



*Gema María Monge  
y su equipo han  
dedicado su tiempo a  
la consolidación de la  
Asociación Proyecto  
Gerontovida, con  
el objeto de brindar  
asistencia y mejorar  
la calidad de vida de  
los adultos mayores  
en riesgo social de  
Costa Rica.*

Finalmente, reiteró que uno de los grandes retos no sólo es poder crecer en cuanto a la cantidad de albergues que se pueden apoyar y en la mejora de la calidad de vida de las personas de la tercera edad, sino poder conseguir que cada vez más costarricenses puedan entender la importancia que tienen en la sociedad actual los adultos mayores y en comprender que la edad y condiciones sociales no son un obstáculo para que las personas adultas mayores puedan desarrollar sus capacidades al máximo, ser productivas y tener una buena calidad de vida.

---

Lic. Jorge Armando Arrijoa Pardo  
Secretaría de Cooperación Internacional  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México, D.F., C.P. 04510  
jpardo@fca.unam.mx



# Figura jurídica sin fines de lucro: estrategia para el emprendimiento social en etapa temprana

Aede Hatziri Recillas Ayala

*La figura jurídica sin fines de lucro es una alternativa para el inicio de operaciones del emprendimiento social, que parece atractiva al disminuir la carga tributaria a cero y al facilitar el financiamiento sin costo, pero requiere de una estrategia con visión de largo plazo.*

El entorno del financiamiento para el emprendimiento social en México es muy joven y ofrece pocas alternativas a proyectos que se encuentran en una etapa temprana de su desarrollo. Una posibilidad es el sector de organizaciones de la sociedad civil que desde los ochenta ha ganado terreno en el tema de financiamiento por la visibilidad pública de prácticas asistenciales y promoción del desarrollo.<sup>1</sup>

Pese a que las cifras sobre organizaciones de la sociedad civil dan muestra de un sector en crecimiento, los registros tales como los del Cen-

---

<sup>1</sup> De acuerdo con Collin y Molina (2009), hasta hace 20 años, ni siquiera las propias organizaciones sabían de la existencia de las otras. A manera de ejemplo, cuando el Gobierno comenzó a convocar a las entonces denominadas Organizaciones No Gubernamentales (ONG), las unas no sabían de las otras, era un movimiento amplio, pero desarticulado; cada organización, si bien no se consideraba única y ya existían algunas redes, se consideraba un movimiento minoritario y aislado.



tro Mexicano para la Filantropía, A.C. (CEMEFI)<sup>2</sup> muestran que esas cifras no necesariamente representan la efectividad del sector, ya que la mayoría de las organizaciones de reciente creación no perdura después de los tres primeros años de vida.

Nos encontramos con un sector con grandes deficiencias para la consolidación en la etapa temprana del emprendimiento, situación que puede ser fortalecida a través de alianzas o desarrollo de nuevas organizaciones con perfil de emprendimiento social, que por su propia naturaleza tienen un trabajo más profundo de planeación y gestión que contribuirá en la disminución de los riesgos inherentes al inicio de operaciones.

En nuestro país, carecemos de una figura jurídica que responda a las necesidades del emprendimiento social y regularmente los emprendedores cuentan con muy pocos o nulos recursos para el arranque de su proyecto. Así es que al momento de elegir la figura jurídica para un emprendimiento social, y en una clasificación simplista, vemos dos alternativas: una entidad lucrativa o una sin fines de lucro.

---

<sup>2</sup> De acuerdo con datos del CEMEFI, para el año 2008 existía un total de 33,010 OSFLS, mientras que para el año 2010 se realizaba una estimación de 35,557, lo cual muestra el incremento que existió de las mismas en un periodo de dos años.



Para especialistas y emprendedores es un reto encontrar la figura jurídica que permita el desarrollo del proyecto desde sus diferentes aristas y distintas etapas de desarrollo. Desde una mirada estratégica para el financiamiento al inicio de operaciones, sobre todo pensando en el financiamiento externo de bajo costo o incluso a fondo perdido, mi recomendación es adoptar una figura sin fines de lucro. Claro está que, por lo ya señalado, en un futuro, y dependiendo de los intereses de cada emprendedor, será necesario integrar nuevas figuras jurídicas al proyecto, con la intención de subsanar las limitaciones que presentan las figuras no lucrativas al emprendimiento social.

*En un futuro, y dependiendo de los intereses de cada emprendedor, será necesario integrar nuevas figuras jurídicas al proyecto, con la intención de subsanar las limitaciones que presentan las figuras no lucrativas al emprendimiento social.*

Enfoquémonos primero en las posibilidades que ofrece una figura sin fines de lucro al desarrollo inicial del emprendimiento social. Para ello es fundamental hablar de su marco jurídico, integrado principalmente por: el Código Civil, La Ley del Impuesto Sobre la Renta

(LISR) y la Ley de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil. Este conjunto de leyes regula y fomenta el desarrollo de proyectos sociales de diversas formas:

- Constitución legal de bajo costo: hay notarías que al firmar convenio con el Instituto de Desarrollo Social ofrecen una reducción de honorarios para la constitución de organizaciones de la sociedad civil.

- En el caso de las asociaciones civiles, no se requiere de un patrimonio constitutivo: es posible indicar en los estatutos de la organización que el patrimonio de la misma se constituye de las aportaciones futuras de los asociados, donativos y apoyos de gobierno que reciba para el logro de su objeto social.
- Sus actividades no están sujetas al Impuesto Sobre la Renta (ISR): la mayoría de sus actividades no son sujetas ni al ISR ni al Impuesto al Valor Agregado (IVA), lo que reduce significativamente la carga tributaria al arranque del proyecto.
- Pueden acceder al carácter de “donatarias autorizadas” para expedir recibos deducibles de impuestos a sus financiadores: si los estatutos de la organización cumplen con los exigentes requisitos establecidos en la LISR pueden solicitar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) la autorización para expedir recibos deducibles de impuestos, lo que abre la posibilidad a nuevas estrategias de financiamiento como las campañas de procuración de fondos, el financiamiento de fundaciones y algunos recursos internacionales.
- Existe un amplio abanico de financiamiento sin costo o a fondo perdido: en México, las posibilidades de financiamiento para el sector no lucrativo se han fortalecido tanto en el sector público como en el privado. Es importante considerar que uno de los requisitos para acceder a la mayoría de los recursos públicos vinculados al desarrollo social es la Inscripción al Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC), a cargo del Instituto Nacional para el Desarrollo Social (INDESOL).



También debemos reconocer los retos y limitaciones de una figura sin fines de lucro en el desarrollo del emprendimiento social, ya que –anotamos desde un inicio– ésta es sólo una de las estrategias para el desarrollo del proyecto. Entre las principales limitaciones encontramos:

*En nuestro país, carecemos de una figura jurídica que responda a las necesidades del emprendimiento social y los emprendedores cuentan con pocos o nulos recursos para el arranque de su proyecto, pero hay dos posibles alternativas: una entidad lucrativa o una sin fines de lucro.*

**Integración de ingresos propios de la actividad:** por su naturaleza no lucrativa, los ingresos de la organización deben provenir principalmente de donativos, apoyos de gobierno, cuotas de recuperación o aportaciones de los asociados, con la posibilidad de generar ingresos por la venta de bienes o servicios, mismos que se tienen que destinar en su totalidad al desarrollo de las actividades sociales para las cuales fue creada la organización y realizar el cálculo de impuestos cuando estos rebasen los límites de exención marcados por la ley.

**Imposibilidad de distribuir los remanentes de operación entre los asociados:** uno de los requisitos de la SHCP para la obtención del carácter de “donataria” es la integración a los estatutos de una cláusula que impide la distribución de los remanentes (los que llamamos “utilidades” en las organizaciones lucrativas) entre los asociados. La misma cláusula establece

que dichos remanentes deben ser reinvertidos en el proyecto social.

**Limitación fiscal sobre el presupuesto destinado a gastos de administración:** LISR limita el uso de los ingresos por donativos, sólo para las donatarias autorizadas, a 5%.<sup>3</sup> Es decir que de cada 100 pesos que se reciban por donativos sólo cinco podrán destinarse a cubrir gastos de administración. Es por eso que la organización deberá diversificar sus fuentes de financiamiento para cubrir los gastos de administración.

**Restricción para el uso de los recursos económicos por parte de los financiadores:** al ser recursos no revolventes y sin costo de financiamiento, los inversionistas sociales tradicionales han encontrado en la restricción al uso del dinero otorgado un mecanismo que disminuye los riesgos de su mala aplicación. Es así que la mayoría de los financiadores condicionan los recursos al ejercicio de un presupuesto previamente aprobado por ellos mismos.

**Condicionamiento sobre el patrimonio en el proceso de liquidación:** otra de las condicionantes de la SHCP para expedir la autorización de "donataria" es integrar a los estatutos una cláusula que indique que al entrar la organización en proceso de liquidación, la totalidad de su patrimonio será donado a

*Al inicio de operaciones,  
sobre todo por el  
financiamiento externo  
de bajo costo o incluso  
a fondo perdido, la  
recomendación es adoptar  
una figura sin fines de  
lucro.*

otra organización sin fines de lucro con autorización de donataria.

Ni buena ni mala al final del día, la figura jurídica sin fines de lucro es sólo una alternativa más para el inicio de operaciones del emprendimiento social, que si bien puede parecer muy atractiva al disminuir la carga tributaria prácticamente a cero y facilitar la obtención de financiamiento sin costo, requiere de una verdadera estrategia

con visión de largo plazo en la que se contemplen las alternativas para disminuir los riesgos y limitantes impuestos por el marco fiscal vigente y las prácticas de los inversionistas sociales tradicionales.

#### Referencias

- Collin Harguindeguy, Laura y Molina Rafael (2009). *Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: de la invisibilidad al protagonismo*, Nuevo Mundo Mundos Nuevos, Coloquios, disponible en: <<http://nuevomundo.revues.org/47723>> (2014, 8 mayo).
- Villalobos, Jorge (Coord.) (2009). *Compendio estadístico del Sector No Lucrativo en México*. México: CEMEFI.
- Código Civil de la Federación.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta, texto vigente (a partir del 01-01-2014). Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de diciembre de 2013.
- Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Ley de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.

<sup>3</sup> El Artículo 110 del Reglamento a la Ley del Impuesto Sobre la Renta especifica que se entiende por gastos de administración para las organizaciones sin fines de lucro.

Lic. Aede Hatziri Recillas Ayala  
Directora de Desarrollo y Finanzas Dakshina, A.C.  
hatziri0907@gmail.com



## ■ “Jóvenes con Valor” vira hacia el emprendimiento social

Morelia, Mich. Ante el reto de incrementar la competitividad para hacer frente al nuevo paradigma económico que se avecina para el país, el programa “Jóvenes con Valor” planea evolucionar y apoyar proyectos de impacto comunitario y negocios sociales.

Así lo destacó la gerente de sostenibilidad social de Femsa, Anik Varés Leal, durante un recorrido por Michoacán para conocer parte de los colectivos beneficiados de dicha iniciativa.

En entrevista destacó que para la convocatoria de este año, que cerró el 30 de junio, se recibieron 130 proyectos en total: 35 de Michoacán, 35 de Veracruz y 60 de Nuevo León, en los que se invertirá más de un millón de dólares.

Recordó que en colaboración con Ashoka, Femsa obtuvo excelentes resultados de este programa, en donde se demostró el alto nivel de emprendimiento que tienen los jóvenes mexicanos si se les brinda la oportunidad para hacerlo.

Se prevé coadyuvar a que la cuarta generación emanada de esta iniciativa trabaje en red, con lo que, a partir de este año, esperan lanzar un sistema electrónico que permitirá a los colectivos participantes vincularse entre sí.

La iniciativa permite la formación de líderes emprendedores con confianza en sí mismos, lo que constituye un factor importante para impulsar la competitividad en cualquier parte del mundo.



“Lo que nosotros hemos aprendido con Ashoka, nuestro aliado, lo que tienen en común los emprendedores de alto impacto en todo el mundo es que cuando ellos eran jóvenes alguien le apostó a sus sueños, alguien los apoyó”, subrayó.





Por lo anterior, es importante fortalecer toda una construcción de autoestima en el joven emprendedor, para que enfrenten los problemas que se les pueden presentar, “el camino no es fácil y por ello requiere de mucha vocación y mucha convicción”.

Explicó que “Jóvenes con Valor” brinda a cada proyecto un capital semilla que oscila entre los 70 y los 1,300 dólares, de acuerdo con lo que éste necesite y en donde lo importante es que los participantes busquen otras fuentes, “pero que se sientan seguros de lo que pueden hacer y de que su proyecto está bien sustentado”.

Expuso que, para las nuevas generaciones beneficiadas de esta iniciativa, se buscará incrementar el número de sesiones, además de que se continúa modificando el contenido, “considerando que estamos evolucionando hacia el modelo de negocio social”.

El programa está enfocado a enfrentar este paradigma, en el que el país demandará gente más competitiva y profesional.

Así, agregó, “Jóvenes con Valor” es un programa cuyo proceso de formación es de 15 meses y se les ayuda a que planteen un proyecto, junten a un grupo de amigos, vecinos o compañeros de clases que crean en sus proyectos y los impulsen.

Fuente: Redacción, *El Economista*.

# Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

## Abriendo caminos nuevos



5616 1355  
5616 7755

# ¡Suscríbete!

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

[publishing@fca.unam.mx](mailto:publishing@fca.unam.mx)

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

# Red Indígena de Turismo de México: ecología, cultura y desarrollo con identidad

Roberto Gallardo Pacheco

*En este tipo de turismo los anfitriones le reciben vestidos a la manera tradicional, hablan en su idioma, comparten su arte, culinaria y paisajes; además, transmiten su cosmogonía a través de sus leyendas y centros ceremoniales.*

“Originario del país de que se trata” es, según la Real Academia Española, el significado de la palabra ‘indígena’. Pero es un término mucho más rico y complejo que esto, tan complejo que ni la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ni alguna de sus dependencias han adoptado alguna definición.<sup>1</sup> Sin embargo, en 1971 el

ecuatoriano José Martínez Cobo fue nombrado Relator Especial de la Comisión de Derechos Humanos sobre la situación de los derechos humanos y las libertades fundamentales de los indígenas.

Él condujo un estudio (conocido como el estudio Martínez Cobo) que tenía como objetivo, entre otros, obtener una definición de las poblaciones indígenas, la cual, aunque no



<sup>1</sup> United Nations Permanent Forum on Indigenous Issues, Factsheet: <[http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/5session\\_factsheet1.pdf](http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/5session_factsheet1.pdf)>.



de forma oficial, es una de las más aceptadas:

“Son comunidades, pueblos y naciones indígenas los que, teniendo una continuidad histórica con las sociedades anteriores a la invasión y precoloniales que se desarrollaron en sus territorios, se consideran distintos de otros sectores de las sociedades que ahora prevalecen en esos territorios o en partes de ellos. Constituyen ahora sectores no dominantes de la sociedad y tienen la determinación de preservar, desarrollar y transmitir a futuras generaciones sus territorios ancestrales y su identidad étnica como base de su existencia continuada como pueblos, de acuerdo con sus propios patrones culturales, sus instituciones sociales y sistemas legales.”<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas de las Naciones Unidas, Los pueblos indígenas en sus propias voces: <<http://www.un.org/spanish/indigenas/2003/>>.

*El turismo indígena proporciona diferentes perspectivas del mundo, cierra la brecha entre culturas y generaciones; además, desarrolla un respeto mutuo por nuestra humanidad.*

Actualmente existen en el mundo 370 millones de personas consideradas indígenas, en 90 países,<sup>3</sup> es decir, poco más de 5% de la población mundial. Hay indígenas en países en desarrollo como Bolivia (quechua, aymara), Sudáfrica (zulu, swahili) e India (santal, lepcha), de la misma manera que los hay en países desarrollados como Rusia (lapones, komis), Estados Unidos de América (navajos, kiowa) y Japón (ainu, ryūkyū). Se estima en México que viven poco más de 11 millones<sup>4</sup> de indígenas, que representan casi 10% de la población.

Los pueblos indígenas han sido históricamente discriminados por las mayorías dominantes. Esto ha sucedido prácticamente en todo el mundo, aunque hay que decir que una de las situaciones más graves tiene lugar en América. Sólo en México, según datos del Consejo Nacional de Evaluación

<sup>3</sup> United Nations Permanent Forum on Indigenous Issues, History of indigenous people and international system (370 millones de indígenas en 70 países): <<http://undesadspd.org/IndigenousPeoples/AboutUsMembers/History.aspx>> y United Nations Permanent Forum on Indigenous Issues, Factsheet (370 millones de indígenas en 90 países): <[http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/5session\\_factsheet1.pdf](http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/5session_factsheet1.pdf)>.

<sup>4</sup> Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. Sistema de indicadores sobre la población indígena de México con base en: INEGI, Censo General de Población y Vivienda, México, 2010.



de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en 2012 72.3% de la población indígena (8.3 millones de personas) presentó algún grado de pobreza y 30.6% pobreza extrema.

Aunado a lo anterior, desafortunadamente ninguno de los ocho objetivos de desarrollo del milenio de la ONU contemplan el empoderamiento de la población indígena como prioridad. Sin embargo, en la declaración "El turismo al servicio de los objetivos de desarrollo del milenio" emitida por la Organización Mundial de Turismo, en la ciudad de Nueva York, el 13 de noviembre de 2005, se reconoce la contribución del turismo a la creación de oportunidades de empleo para las comunidades indígenas.

Muchos pueblos indígenas han adoptado el turismo como vehículo de desarrollo. Según la Alianza Mundial de Turismo Indígena (WINTA, por sus siglas en inglés), este tipo de turismo representa "compartir un conocimiento íntimo acerca del modo de vida de uno; interpretar la historia y los paisajes a través del canto, baile y cuentos. Es comunicar diferentes perspectivas del mundo, cerrar la brecha entre culturas y generaciones, y desarrollar un mutuo respeto por nuestra humanidad común."

### Un emprendedor del desarrollo social

En la comunidad de Acuaco, en medio de la antes denominada Sierra Norte de Puebla, ahora Sierra Nororiental, creció Cecilio Solís Librado, un indígena nahua que desde muy joven, conmovido por la profunda pobreza en que se encontraba su gente, participó activamente, bajo la mentoría de



*Si desea caminar a las faldas  
de un volcán activo mientras  
convive con la naturaleza;  
en el Océano Pacífico liberar  
una tortuga recién nacida  
o contemplar una cascada,  
RITA es la opción.*

su abuelo, en asambleas comunitarias de su localidad. Más tarde, él y su madre se trasladarían a la ciudad de México, donde tendría la oportunidad de estudiar la carrera de Geografía, en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México (FFyL-UNAM).

Ya en la capital, viaja a lo largo y ancho de la República Mexicana, incluso conoce otros países, lo cual le permite tener una amplia visión del desarrollo social. En 1992 se une al movimiento indígena de México a través del Frente Independiente de Pueblos Indios y un año después participa en la creación de Maya ik' (maaya: maya, iik': viento), una organización social que sería la antesala del proyecto de su vida.

### Nace la empresa RITA

En 2002 funda formalmente la Red Indígena de Turismo de México (RITA, que no es acrónimo, sino una palabra con la que se identifica esta organización) formada originalmente por 32 empresas, con integrantes de 16 pueblos indígenas, en 15 estados del país (desde Michoacán a la zona maya).

A 12 años de vida, esta organización se ha multiplicado y ha pasado de una membresía original de 32 empresas a más de 150 y ha sumado recientemente a compañeros nahuas del estado de Colima. Así, son ya 16 los estados en los que tiene presencia RITA (véase Tabla 1).

En el transcurso de los años la organización ha superado muchos obstáculos, que no han quedado atrás sin dejar una enseñanza. Uno de los retos antecede incluso a la constitución formal de la organización, el cual era, precisamente, unirse. Hacer que opiniones y posturas de diferente índole converjan en un punto es realmente complicado, y más cuando tienen tintes políticos. Se requirió de paciencia, empatía y, sobre todo, liderazgo para convencer a todas las partes que hay un fin más grande, un fin común que no puede lograrse sin la participación de todas y todos. Así, el siguiente reto aparece, casi a la par con el nacimiento de la empresa: el respeto. A pesar de que todos los integrantes de la organización miren hacia el mismo lado, siempre habrá pequeños (y otros no tan pequeños) ángulos que hacen ver las cosas de manera distinta, y esta individualidad debe ser respetada. No fue fácil volcar estas diferencias en una pluralidad enriquecedora, en la que todos los puntos de vista son válidos y útiles.

Por último, ya constituidos, unidos, enfocados en el mismo objetivo y respetando la opinión de todos y cada uno de los integrantes, ¿cómo se funda una empresa? Éste fue, probablemente, el único reto que tuvieron que resolver con ayuda externa a la organización. Comenzaron informándose, acercándose a los expertos, pagando por servicios de consultoría y capacitación en empresas turísticas hasta llegar al punto de

generar su propio *know how*, pues la mayoría de las empresas consultoras dedicadas al ejercicio del turismo han enfocado sus cartillas metodológicas a la empresa del turismo convencional. Cuando estas consultoras encontraron que su personal objetivo eran hombres y mujeres indígenas, algunos no daban crédito, otros hacían adecuaciones al vapor a sus metodologías y algunos más decidían no otorgar el servicio. Fue así que RITA fue adecuando esas cartillas a sus realidades sociales y culturales, por ejemplo, cuenta con toda una cartilla metodológica sobre senderos interpretativos que ya han desarrollado; otra, sobre primeros auxilios, en la cual existe la combinación del conocimiento técnico/científico intercalado con la medicina tradicional para la atención de golpes, etcétera.

### El modelo RITA

Según Cecilio Solís: "uno de los graves problemas del turismo es precisamente su atomización, en y sobre los diversos atractivos que existen en las regiones indígenas de México; dicha atomización no permite ver a los pueblos originarios en conjunto, es por ello que en RITA hablamos de 'turismo indígena', pues bajo esa mirada es como logramos concentrar nuestro quehacer. Así, con el turismo indígena no sólo vives por sepa-



Cecilio Solís Librado, fundador de RITA.

*Lo que diferencia a RITA de otras empresas turísticas es que la empresa es convenida, manejada y liderada por hombres y mujeres indígenas preocupados y ocupados por el desarrollo de sus comunidades.*

rado la cultura, la ecología, la mal llamada 'arqueología', las artesanías, sino que cuando visitas una región de RITA, dependiendo del contexto, puedes vivir todo ello en un solo paquete, y no es que los anfitriones nos pongamos un uniforme o montemos un escenario, sino que el o la indígena viste a su manera tradicional, habla en su idioma, refleja su cultura y su arte; ofrece y comparte su arte culinario y paisajes, y muestra su cultura ancestral, ya sea a través de sus cuentos y leyendas, o bien, a través de la visita a sus centros ceremoniales."

La misión de RITA es “promover y fortalecer la sustentabilidad y sostenibilidad de los servicios turísticos indígenas, como instrumentos efectivos para la conservación del patrimonio cultural y ambiental, que forman una de las bases para el desarrollo económico comunitario, mediante el acceso a la información, el fortalecimiento de capacidades y las tecnologías apropiadas, fomentando en todo momento la participación activa y corresponsable de sus asociados.”

RITA ofrece paquetes turísticos a nacionales y extranjeros, bajo ocho principios:

1. **Profesionalismo.** Procurar un ambiente proactivo y de eficiencia entre el equipo técnico y los socios y visitantes.
2. **Responsabilidad.** Ser responsables en la realización de las actividades de RITA.
3. **Hermanidad.** Identificarse como una gran familia con lazos fraternos y de trabajo.
4. **Honestidad.** Valorar la honestidad y el respeto entre socios, equipos de trabajo y viajeros usuarios de los servicios; así como una relación honesta con el mundo.
5. **Compromiso.** Comprometerse para que las actividades que se comparten sean socialmente

justas, ambientalmente responsables y económicamente viables.

6. **Tolerancia.** Promover el libre ejercicio del derecho a la ideología política, religiosa y preferencia sexual.

7. **Solidaridad.** Promover el diálogo, el entendimiento y la empatía entre los empleados, los socios, proveedores y visitantes.

8. **Lealtad.** Instar a la congruencia del discurso y las acciones que inspira la red entre socios, equipo técnico, aliados y visitantes para apropiarse del objeto social, así como de los beneficios en comunidad.

RITA trabaja sobre una estructura de seis unidades o direcciones, éstas son: Mujeres y Jóvenes, Turismo Indígena, Biodiversidad, Fortalecimiento Institucional, Comunicación Social, así como Enlace y Vinculación.

Con el objetivo de generar un esquema plural y de participación incluyente, bajo la idea de que las mujeres y los jóvenes son grupos importantes para RITA, se crea la dirección Mujeres y Jóvenes, que tiene por misión “empoderar a las mujeres y jóvenes al interior del esquema de la

organización para encaminarles hacia un desarrollo comunitario con identidad desde la perspectiva de género, a través del ejercicio pleno de sus derechos.”

*A 12 años de vida, RITA se ha multiplicado y su membresía original de 32 empresas ha pasado a más de 150 y ha sumado recientemente a compañeros nahuas del estado de Colima. Ahora tiene presencia en 16 estados de México.*





La dirección de Turismo Indígena, es el pilar del modelo de negocio, tiene como objetivo "impulsar a las empresas turísticas de RITA, a través de la gestión y administración de planes de negocios, diseño de productos de turismo indígena, calidad y comercialización, para lograr su fortalecimiento y consolidación." Todo ello enmarcado en su misión que es "dar impulso a la profesionalización y posicionamiento de toda una oferta de bienes, productos y servicios turísticos de las empresas socias, con calidad y administración responsable de sus recursos, en aras del cumplimiento del principio del buen vivir."

La razón de ser del área de Biodiversidad es "contribuir en la progresión local, para que nuestros asociadas y asociados fortalezcan sus capacidades técnicas y de procuración de fondos, potencien su gestión de conocimientos sobre temas críticos, y optimicen su gestión territorial."

Profesionalizar las actividades productivas y comerciales es un factor importante en cualquier empresa, independientemente de su giro o tamaño. Éste es el objetivo de la dirección de Fortalecimiento Institucional, que debe "desarrollar habilidades y capacidades institucionales e individuales entre sus integrantes a partir de la sistematización de las metodologías utilizadas en sus modelos de gestión del territorio."

*A los compañeros de la comunidad de Capulalpam de Méndez, Oaxaca, se les fue apoyando, no sólo en la gestión, sino en la formación de principios, códigos, etcétera, para el buen funcionamiento de su empresa.*

Comunicación Social da "seguimiento y divulgación oportuna de las diversas actividades de la red, a través de los medios de comunicación, así como analizar y proponer líneas de acción con relación a lo publicado en la plataforma integral de medios que se establezca junto con las otras direcciones y áreas que conforman RITA."

Por último, la dirección de Enlace y Vinculación da "seguimiento y divulgación oportuna, a través de los medios de comunicación, de las diversas actividades de la red, así como analizar y proponer líneas de acción con relación a lo publicado en la plataforma integral de medios que se establezca, junto con las otras direcciones y áreas que conforman RITA."

De las 32 empresas fundadoras de RITA, actualmente 15 ya se encuentran operando arriba del punto de equilibrio. Para conseguir la autosuficiencia financiera de todas las empresas integrantes de la red se creó una bolsa central para apoyar a aquellas que aún no generan un superávit. Según Cecilio Solís, lo que diferencia a RITA de otras empresas turísticas es que la empresa es convenida, manejada y liderada por hombres y mujeres indígenas preocupados y ocupados por el desarrollo de sus comunidades. Todos los miembros de ella son, además de trabajadores, dueños de la empresa con voz y voto. Participan activamente en las decisiones de la misma, así como de sus beneficios económicos.

En términos de promoción, cada una de las empresas en las diversas regiones se ha convertido en una agencia de difusión de las demás, de forma esta-



**Tabla 1**  
**Representantes estatales de la Red Indígena de Turismo de México (RITA)**

Estado	Empresa u organización	Contacto	Datos
1. Chihuahua	Proyecto Educativo José Alberto Llaguno	Flora Alaya	Correo: <fayalafrias@hotmail.com>. Cel: 045-6141153665
2. Colima	Red de Turismo de Naturaleza Colima	Angélica García	Correo: <redtdencolima@hotmail.com>. Tel.: 01-3121590491
3. Michoacán	Red Ecomich	Juan Aguilar	Correo: <ecomich@hotmail.com>. Tel.: 01-4525940188
4. Hidalgo	Red Hñahñu	Elvia Beltrán	Correo: <hidalgored@gmail.com>. Tel.: 01-7597233782
5. Puebla	Red Huitzi Tijit	Nicolás García	Correo: <nico0801@live.com.mx>. Cel.: 045-2331059064
6. Distrito Federal	Umbral Axochialt	Dionisio Eslava	Correo: <axochiatl3@yahoo.com.mx>. Tel.: 56761340
7. Estado de México	Tcelhiqui	Roberto Campos	Correo: <turismo_tecelihqui@yahoo.com.mx>. Tel.: 55517092
8. Morelos	Cultura y Tradición (BIOCALLI)	Clara Inés Pastrana	Correo: <spaciobiocalli@gmail.com>. Tel.: 01-7353577501
9. Guerrero	Sirenito to Macho	Javier Mayo	Correo: <sirenitomacho@hotmail.com>. Tel.: 01-7414160351
10. Oaxaca	Turismo Ecológico Comunitario Capulalpam Mágico	Martiniano Bautista Gi Jon	Correo: <cpntacto@turismocapulalpam.com.mx>. Tel.: 01-9515392168
11. Veracruz	Red del Sur de Veracruz	Eulogio Ramírez	Correo: <manglarrojo@yahoo.com.mx>. Tel.: 01-9212767573
12. Tabasco	Pertenece a la Red Nacional Indígena	Estanislao Arias Torres	Correo: <aristorrese@yahoo.com>. Tel.: 01-9141014311
13. Chiapas	Lumal Maya	Juán Sánchez Jiménez	Correo: <lumalmaya@hotmail.com>. Tel.: 01-50250099993
14. Campeche	U Bel Maya	Nicolás Salazar	Correo: <nsalazar71@yahoo.com.mx>. Tel.: 01-9965960213
15. Yucatán	Unajil Ek Balam	Mario Tuzmay	Correo: <mariotuzmay@gmail.com>. Cel.: 045-9851068738
16. Quintana Roo	Beejkaaxha, Centro Ecoturístico Cueva de las Serpientes	Baltazar Borges Cob	Correo: <bejkaxha@yahoo.com.mx>. Cel.: 045-9979774487

tal o nacional, pues se encargan de recomendar al visitante a las empresas RITA hermanas.

En palabras de Cecilio: “en RITA no sólo estamos ocupados por el éxito económico de las empresas sociales, sino también por la incidencia en política pública, desde lo local hasta lo internacional, y en ese sentido hemos logrado no sólo la incidencia, sino que el término ‘turismo indígena’ sea utilizado en las aulas de clase, que los y las expertas ya miren a los integrantes de los pueblos indígenas como sujetos, y no como objetos. Ver a RITA como un ente que procura recursos económicos es limitar su actividad y el para qué de su nacimiento. Gracias a esa incidencia hemos logrado que los socios se beneficien, además de que otros pueblos y comunidades indígenas se vean beneficiadas, por ejemplo, con la implementación de políticas para el cuidado y la conservación de la naturaleza además de la revaloración cultural y la distribución de beneficios”.

Al día de hoy la red beneficia directamente con un empleo digno a más 3 mil 500 familias indígenas, que representan aproximadamente 18 mil personas.

El modelo de RITA ha demostrado ser exitoso, ya que éste y su fundador, Cecilio Solís, han sido acreedores a los siguientes reconocimientos:

- Diez Principales Emprendedores Sociales Univisión, 2012.

- Premio Iniciativa Ecuatorial del PNUD, 2010.
- Expansion/Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, 2008.
- Premio Visionaris al Emprendedor Social UBS, 2007.
- Ashoka Fellow, 2006.

Además ha despertado el interés como objeto de estudio de instituciones de la talla de la Universidad de Stanford y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Incluso ha sido replicado en países como Argentina, Bolivia y Perú.

### ¡A viajar en las regiones de RITA!

Si deseas caminar a las faldas de un volcán activo mientras convives con la naturaleza;<sup>5</sup> en el Océano Pacífico liberar una tortuga recién nacida;<sup>6</sup> contemplar unas hermosas cascadas;<sup>7</sup> tirar con arco;<sup>8</sup> escuchar a la luz de una fogata nocturna una leyenda que ha sido contada por generaciones<sup>9</sup> o nadar en aguas cristalinas de manantial al que se le atribuyen propiedades medicinales,<sup>10</sup>

mientras contribuyes al desarrollo comunitario RITA, entonces esas experiencias son para ti.

No importa que sea amante de las playas, de los manglares o las montañas; no importa que guste de los mariscos, carne o comida vegetariana; el ecosistema y cultura mexicanos son tan vastos que siempre tienen una opción que llenará tus expectativas con creces. La Red Indígena de Turismo de México, pionera en el turismo indígena y comunitario en Latinoamérica, ha desarrollado una estructura sólida de empresas turísticas indígenas en todo el país que ofrecen las más variadas experiencias culturales y con la naturaleza, con base en principios éticos y de sustentabilidad.

Para mayor información de paquetes y actividades, ponte en contacto con los representantes estatales de la red (véase Tabla 1).

<sup>5</sup> Volcán de Fuego, Colima.

<sup>6</sup> Centro Ecológico Cuyutlán, Colima.

<sup>7</sup> Cuetzalan, Puebla, y San Pedro Toseapan, Veracruz.

<sup>8</sup> Zapotitlán, Puebla.

<sup>9</sup> Calakmul, Campeche.

<sup>10</sup> Acayucan, Veracruz.

---

**Lic. Roberto Gallardo Pacheco**  
Coordinación de Proyectos Especiales  
Secretaría General  
Facultad de Contaduría y  
Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México, D.F., C.P. 04510  
rgallardo@fca.unam.mx



# Economía social y solidaria como alternativa de inclusión productiva

Humberto Adán Peña Fuentes

*La economía social se agrupa en tres grandes familias: las cooperativas, las mutuales y las asociaciones, guardando todas ellas características económicas, además de compartir una identidad y un fuerte compromiso con la sociedad que las generó.*

En 2014, aún después de varios procesos de reformas económicas, sociales y políticas, casi la mitad de la población mexicana (53.3 millones) se encuentra en algún grado de pobreza. La diferencia entre el ingreso de 10% de las familias más ricas y 10% de los hogares más pobres fue de 28.5 veces, en 2010, 3.5 más que en 2004, y las cifras que se presentarán próximamente no parecen ser muy alentadoras.<sup>1</sup>

Tan sólo en 2010, 2011 y 2012 el gobierno federal obtuvo una derrama de 200 millones de pesos diarios, hasta llegar a 70 mil millones, para apoyar a personas de escasos recursos mediante el programa Oportunidades; el resultado fue un crecimiento de 45.5 a 46.1 % de la población en pobreza.<sup>2</sup>



<sup>1</sup> CONEVAL, Medición de la pobreza (julio, 2014) disponible en: [www.coneval.gob.mx/Medicion/Paginas/Medicion/Pobreza%202012/Pobreza-2012.aspx](http://www.coneval.gob.mx/Medicion/Paginas/Medicion/Pobreza%202012/Pobreza-2012.aspx)

<sup>2</sup> SEDESOL, Oportunidades 15 años de resultados (2014, 15 de junio) disponible en: <http://www.oportunidades.gob.mx/Portal/work/sites/Web/resources/ArchivoContent/2108/BAJA%20Oportunidades%2015%20anos%20de%20resultados.pdf>

Estas cifras –aunque muy generales– reflejan una verdad a voces: la política social por sí misma no ha sido suficiente para sacar a la gente de la pobreza. Lo que nos lleva a resumir que: “no por mucha transferencia de recursos la gente deja de ser pobre”.

Esto ha llevado a un grupo de secretarías de gobierno –incluidas la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Secretaría de Economía (SE), Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa), etcétera– a repensar alternativas productivas que generen procesos que permitan a las personas salir de manera activa y proactiva de su condición de pobreza.

Una de esas alternativas ha sido el impulso de la economía social y solidaria, un sector estratégico de desarrollo económico que pueda brindar alternativas productivas a las personas en condición de pobreza, en busca de su inclusión económica basada en el desarrollo de capacidades productivas, la constitución de empresas de

economía social y el ingreso en el mundo de la producción y el consumo asociado.

Este artículo pretende hacer una breve recapitulación de lo que se entiende por economía social, economía solidaria y el concepto que las unifica, además de comentar lo que se está haciendo en México para impulsarla y sus impactos actuales.

### Economía social y economía solidaria

Según Graciela Lara,<sup>3</sup> de la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ), la *economía social* nace en el siglo XIX como respuesta a las carencias propiciadas por la economía de mercado, en búsqueda de satisfacer necesidades sociales insatisfechas por el mercado, mediante movimientos que buscan relacionar la solidaridad y empatía social con las actividades económicas. Tradicionalmente,

---

<sup>3</sup> Lara Gómez, Graciela (2008) *Visión Global de las Cooperativas*, México: Editorial Plaza y Valdez.

la economía social se ha agrupado en tres grandes familias: las cooperativas, las mutuales y las asociaciones, guardando todas ellas características económicas, además de compartir una identidad y un fuerte compromiso con la sociedad que las generó.

Como es habitual en toda acción y marco de organización social, se han propuesto innumerables definiciones para la economía social, sin que se tenga una aceptación general de ellas. Recientemente, el Comité Consultivo de la Comisión Europea de las Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CMAF) estableció las características comunes del conjunto de organizaciones de la economía social que permiten diferenciarlas de las empresas privadas o de capitales, como lo apunta Purificación Morgado, de la Universidad de Salamanca:

- Primacía del hombre y del objeto social sobre el capital; a excepción de las fundaciones, todas son empresas de personas.
- Adhesión voluntaria y abierta y control democrático por sus miembros desde la base.
- Conjunción de intereses de los miembros, usuarios y/o interés general.
- Defensa y aplicación del principio de solidaridad y de responsabilidad.
- Autonomía de gestión e independencia de los poderes públicos.



- Aplicación de los excedentes al objeto social mediante su reinversión o distribución, según los deseos de sus miembros para la creación de empleo, de actividades, nuevas empresas, retorno sobre los capitales invertidos, servicio a los miembros, actividades socioculturales, etcétera.

Esto nos sirve para identificar las características presentes en las empresas de la economía social y nos ayuda a diferenciarlas de las empresas públicas o privadas. Para José Luis Monzón, de la Confederación Empresarial de Sociedades Laborales de España, es preciso dejar en el pasado la concepción de que la economía social es una solución de subsistencia para algunos sectores económicos deprimidos; más bien debe ser observada al mismo nivel que los sectores público y privado.

Por otro lado, la economía solidaria, para algunos, representa una nueva generación de la economía social, proveniente, principalmente, de iniciativas de la sociedad civil y de los movimientos sociales, que posteriormente tendrán la participación del Estado; sin embargo, también se considera que algunos actores han utilizado el término para desmarcarse de la economía social, dirigiéndose hacia una pluralidad de formas de la actividad económica, y no hacia la transición a una economía de mercado. Se presenta como la dimensión política de lo que se ha dado por llamar la “otra economía”.

La Alianza por un Mundo Responsable, Plural y Solidario –Polo Socioeconómico– ha definido la economía solidaria como:

“El conjunto de las actividades de producción, distribución y consumo que contribuyen a la democratización de la economía, gracias a compromisos ciudadanos tanto a escala local como global. Engloba

las distintas formas de organización que la población utiliza para crear sus propios recursos de trabajo o para acceder a bienes y servicios de calidad, en una dinámica recíproca y solidaria que supedita los intereses individuales al interés colectivo. En este sentido la economía solidaria no es un sector de la economía, sino una actuación global que comprende iniciativas de la mayoría de los sectores que la conforman.”

*Una alternativa es el impulso de la economía social y solidaria, como un sector estratégico de desarrollo económico que brinda alternativas productivas a las personas en condición de pobreza, buscando su inclusión económica.*

Es así que la economía solidaria es tanto una propuesta alternativa de desarrollo como otra forma de hacer economía que involucra a los sectores más pobres. Su objetivo es nulificar la exclusión, marginalidad y discriminación. Para ello deben propiciarse acciones encaminadas a estimular la capacidad creativa e innovadora de los individuos organizados, potenciar el capital humano y la participación social, satisfacer necesidades y aspiraciones comunes y

favorecer la autoestima, proporcionando seguridad a la comunidad mediante el desarrollo conjunto de actividades económico-sociales.

Después de acercarnos a los componentes de la economía social, por un lado, y de la economía solidaria, por otro, es importante reflexionar sobre la economía social a partir de sus características esenciales, que se considera un sector más de la economía, en la cual convive con los otros dos (público y privado) y que busca tener injerencia en la construcción de mejores condiciones de vida para sus socios. Esto es lo que se propone la economía solidaria al establecerse como actuación global, alternativa de desarrollo o postura transversal de transformación de las formas de relacionarse económicamente en la sociedad, en busca de la democratización de la economía, con base en el compromiso de los ciudadanos a nivel local y global.

Estas dos posturas, aun con sus diferencias, son complementarias, como colocar a las personas en el centro de cualquier relación económica, contar con una fuerte convicción democrática que se ejerce en la participación activa de la base, un funcionamiento fundado en valores y principios, etcétera. Es así que en los últimos años se ha impulsado el término economía social y solidaria como un nuevo enfoque que retoma las partes fundamentales de las dos perspectivas que le dan origen y las retoma dándoles coherencia e interdependencia.

## Un nuevo enfoque: la economía social y solidaria

Comeau, Boucher, Malo y Vaillancourt, citados por Lara, proponen definir a la economía social y solidaria como un conjunto de mecanismos sociales impulsados por la sociedad civil, que adopta formas contractuales para intentar resolver las brechas existentes entre las aspiraciones y necesidades no satisfechas, por una parte, y las reglas económicas institucionalizadas que prevalecen en la sociedad, por la otra. Algo similar se establece en la Declaración de Lima, de 1997, que, a la letra, dice: "la economía social y solidaria coloca a la persona humana en el centro del desarrollo económico y social. La solidaridad en la economía descansa en un proyecto a la vez económico, político y social, que ocasiona una nueva manera de hacer política y establece las relaciones humanas con base en el consenso y actuación del ciudadano."

Es así que este nuevo enfoque de la economía social y solidaria es considerado como una pro-

puesta con una base teórico-práctica que tiene como antecedente la economía social y que se ha revivificado en los últimos 30 años, asociándose con problemáticas de exclusión social, muy de la mano de la economía solidaria. Esta reformulación es una propuesta de construcción de una economía alternativa que rechaza la economía capitalista, que produce y reproduce escenas de iniquidad de recursos y poder.

La aspiración de la economía social y solidaria es construir otro modelo económico, solidario, justo y humano, entendiendo que llegar a ese punto es producto de un proceso gradual, en el que se tiene

que echar mano de todos los recursos disponibles, pero manteniendo la autonomía, participación y autogestión como requisitos indispensables para la consecución de ese fin.

## ¿Cómo se vive la economía social y solidaria en México?

En México la economía social y solidaria la representan las cooperativas, los ejidos, las comunidades, las empresas de los trabajadores, las sociedades de solidaridad social, las asociaciones civiles y sociedades civiles de naturaleza económica, una diversidad de organismos agrarios y cualquier forma de organización social que pretenda emprender económicamente.

En otros países como Canadá, Francia, Alemania, Inglaterra, etcétera, se ha impulsado fuertemente debido que es una opción ante mercados laborales fracturados y una creciente tasa de desempleo; particularmente, se ha vuelto una opción de inclusión para

*La política social por sí misma no ha sido suficiente para sacar a la gente de la pobreza, así que no por mucha transferencia de recursos la gente deja de ser pobre.*



los jóvenes (economías colaborativas, trabajo en red y empresas colectivas), las mujeres (microemprendimientos) y desempleados (recuperación de empresas que cierran por baja rentabilidad).

En México existe una institución encargada de su fomento, el Instituto Nacional de Economía Social (Indesol), organismo desconcentrado dependiente de la SE que se encarga de las políticas de fomento de la economía social y maneja un presupuesto de 2 mil 500 millones de pesos, utilizando gran parte de él para financiar iniciativas productivas.

Esta institución de reciente creación tiene como reto posicionar a la economía social como una opción de empleo e ingreso, organizando a la población en condiciones de exclusión para que construyan de manera activa un futuro mejor. La capacitación, asesoría, asistencia técnica y financiamiento son sus herramientas.

Más allá de un enfoque teórico, la economía social se puede constituir en una alternativa mediante la cual gradualmente la gente salga de la pobreza de manera permanente, no dependiendo de subsidios, asistencia social o de las transferencias que brinde el gobierno.

Existen empresas en México –y en el mundo– que muestran que este modelo funciona, ejemplos de ello son:

- *Tosepan Titataniske* (Unidos Venceremos, en náhuatl) o la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI), que exportan a mercados internacionales su producción de café orgánico; su funcionamiento respeta el medio ambiente y genera desarrollo regional en donde se asientan.
- *Home Boy Industries* tiene sistema de producción que incluye a poblaciones provenientes de pandillas en Los Ángeles, California, Estados Unidos de América (EUA).
- Sistema de Cajas de Ahorro y Préstamos que alrededor del mundo brindan opciones de inclusión

financiera a poblaciones que están fuera de los servicios bancarios.

En México se ha avanzado de manera gradual en el fomento de este tipo de economía, y existen avances que parecen indicar que en el futuro la economía social tomará un papel relevante.

¿Qué importancia tienen las cooperativas y demás empresas sociales en México?

- La Confederación Nacional de Cooperativas de ahorro y préstamo agrupa a más de siete millones de socios y suma más de 70 mil millones de pesos en transacciones anuales.
- El Consejo Superior del Cooperativismo Mexicano agrupa a 1.5 millones de cooperativistas de producción y servicios.
- Existen 3.5 millones de ejidatarios y comuneros, con 65.3% de tierras de uso común y 7.6% de aprovechamiento colectivo de 103 millones 286 mil 659 hectáreas de las que son dueños, con un potencial de producción muy importante.
- El 10% de la población nacional tiene relación directa e indirecta con organismos de la economía social.
- Cooperativas exitosas como UNIPRO, en Chihuahua, producen 75% del maíz de ese estado.
- Cooperativas como *Tosepan Kalli* se han convertido en agentes constructores de polos de desarrollo, sacando de la pobreza a más de 10 mil personas de la Sierra Norte de Puebla.
- En México, aunque no hay datos precisos, algunos especialistas calculan que la economía social cuenta con 50 mil empresas asociativas solidarias, que aglutinan a alrededor de nueve millones de socios; representan 18% de la Población Económicamente Activa (PEA) y contribuyen con alrededor de 5% del Producto Interno Bruto (PIB).

---

Lic. Humberto Adán Peña Fuente  
Consultor independiente de Planeación y Administración  
adanmexic@hotmail.com



# Casa Ángeles: un abocado muy artesanal

Francisco Martínez García

*El público objetivo del mezcal GUENDÁ son hombres y mujeres entre 25 y 40 años de edad, cuyo nivel educativo y cultural les permite apreciar las cualidades del mezcal y disfrutar del sabor de una bebida 100% mexicana y natural.*

Casa Ángeles S.A.P.I. de C.V. surge como una iniciativa familiar con la idea de crear un producto innovador que conserve el estilo tradicional. Es una empresa de bebidas alcohólicas que inicia operaciones con la producción y comercialización de mezcales, con una intervención de manufactura en la línea de abocados; es decir, a la preparación de abocantes (preparado saborizado) con base en cítricos naturales de lima y mandarina aplicados a una base alcohólica: mezcal. Comercializa Guendá, una marca especializada en mezcales de calidad *premium*, manufacturados de manera artesanal con las técnicas puramente tradicionales conservadas hasta ahora en Santiago Matatlán, Oaxaca. La ventaja competitiva de esta marca es denotar elegancia y distinción, ya que cuenta con una personalidad de acuerdo con los parámetros que dictan los consumidores en su percepción del mezcal como bebida extravagante y de mucha calidad y clase. Además, para este







producto que tiene un carácter más juvenil y cosmopolita, se plantean estrategias especiales de posicionamiento en el mercado por ser una línea de mezcales abocados, con una fórmula 100% natural elaborada a base de cítricos sobre mezcal joven.

La versatilidad de este producto radica en que le permite al consumidor final poder mezclar este mezcal con otros ingredientes en la preparación de coctelería o beberlo como trago "derecho".

El producto satisface los deseos sensoriales de aquellos consumidores conocedores de bebidas alcohólicas de un NSE A/B y C+, personas que gustan de probar y experimentar productos diferentes, exóticos y de alta calidad, preparados con ingredientes naturales, es decir, una experiencia de consumo.

Se determinó enfocarse hacia los segmentos de niveles socioeconómicos altos identificados por su poder adquisitivo, nivel de estudios y hábitos de entretenimiento y diversión, mismos que coinciden con el posicionamiento que se quiere dar al producto. Se considera que dicho segmento es generador de influencia sobre los segmentos medios y medios-altos, que no quedan excluidos ya que son un mercado de consumidores potenciales del mezcal que, motivados por sus aspiraciones económicas, podrían adquirir productos que son consumidos por las personas del primer segmento.

El público objetivo al cual va dirigido el mezcal GUENDÁ son hombres y mujeres entre 25 y 40 años de edad, cuyo nivel educativo y cultural les permite dar una valoración diferente al producto, que les permite apreciar las cualidades del mezcal y disfrutar del sabor de una bebida 100% mexicana y natural. Son personas con un compromiso con su desarrollo personal y profesional, que gustan por tener una vida social activa en compañía de amigos, en lugares donde se puedan ingerir y adquirir bebidas destiladas y/o fermentadas. Se calcula como mercado objetivo un total de 729,379 personas que cuentan el perfil deseado; 558,924 (76.63%) personas estarían



*La ventaja competitiva de esta marca es denotar elegancia y distinción, ya que cuenta con una personalidad de acuerdo con los parámetros que dictan los consumidores en su percepción del mezcal como bebida extravagante y de mucha calidad y clase.*

dispuestas a adquirir el producto (únicamente por sus atributos cualitativos). Lo que deja un mercado relativamente suficiente e interesado en el producto.

Inicia operaciones a nivel regional, esto quiere decir, habitantes de la ciudad de México y área metropolitana. Si bien es cierto que en el mercado ya se encuentran mezcales abocados de diferentes tipos, no existe un mezcal con ingredientes y formas de preparación del abocante como los que ofrece el mezcal GUENDÁ de Casa Ángeles, con sus notas cítricas de lima y mandarina.

La empresa considera como prioridad la capacitación de la fuerza de ventas para

atender los negocios del sector de preparación de alimentos y bebidas, con el fin de que se promueva la bebida y esto se vea reflejado en una mejor venta del producto.

El posicionamiento de la marca está en función del consumidor, ya que se relaciona con el estilo de vida del usuario y su nivel socioeconómico, es decir que se basa en características que definen la personalidad del individuo.

Se propone la identidad de la marca en función de su uso o aplicación, donde se evidencian algunas características de la ventaja competitiva con la que cuenta mezcal GUENDÁ. También se propone la identidad de la marca por símbolos culturales que se identifican con elementos históricos significativos, como su proceso de elaboración que se ha transmitido de generación en generación desde hace más de 500 años.

Casa Ángeles y todas las personas que participan en la cadena productiva de mezcal Guendá han hecho un enorme esfuerzo por tratar de cubrir las necesidades del mercado que busca un sustituto de las bebidas que le resulten convencionales o que, por el contrario, satisface las necesidades de aquellas personas que gustan de probar algo nuevo; aunque, en este caso, el mezcal no es un producto nuevo, sí es distinto en cuanto a características organolépticas. Finalmente, se ha considerado que el consumo del mezcal es una moda creciente que favorece al mezcal Guendá.

Se prevé poder establecer alianzas estratégicas directamente con los canales de distribución, a manera de poder promocionar al mezcal Guendá

como categoría de producto al igual que otros productos y marcas que maneja Casa Ángeles. De igual manera, existe la posibilidad de establecer alianzas con centros culturales, como museos y sitios donde se presenten eventos culturales.



Casa Ángeles produce la base saborizada (abocante) en sus instalaciones, ya que el mezcal es maquilado por un productor en el estado de Oaxaca, con el que se trabaja de manera conjunta para que el mezcal adquiera un perfil de sabor específico que comulgue bien con los abocantes cítricos adicionales y cuyo volumen de producción no represente un problema para la empresa.

*La empresa considera como prioridad la capacitación de la fuerza de ventas para atender los negocios del sector de preparación de alimentos y bebidas, con el fin de que se promueva la bebida.*

En toda la cadena productiva de mezcal en el país se benefician más de 30,000 personas, entre empleos directos e indirectos, pasando por los productores de agave, productores de mezcal, envasadores y comercializadores. En el caso particular de Casa Ángeles, se estima beneficiar alrededor de 50 productores de agave de diferentes regiones de Oaxaca que, a su vez, extienden el beneficio a sus colaboradores: aproximadamente

350 personas más seis artistas emergentes que intervienen en el empaque y etiqueta para impulsar su obra y su nombre a mediano plazo. Casa Ángeles promueve la participación activa y dinámica de los productores para impulsar el comercio y activar su economía, contemplando que muchos de ellos tienen limitaciones financieras considerables. La empresa echa mano de su capital humano para brindar asesoría técnica de manera colectiva, siendo ésta parte fundamental para optimizar el rendimiento de las materias primas y minimizar las mermas de producción.

Aunado a esto, mezcal Guendá es todo un concepto que no se limita exclusivamente a producir y vender una bebida como tal, sino a contribuir social y culturalmente desde el ecodiseño a la utilización de materiales reciclados para la elaboración del empaque, también artesanal; el forrado se hace manualmente y la etiqueta se imprime en talleres gráficos que aún conservan las técnicas de impresión en serigrafía que se están perdiendo por la incursión de nuevas tecnologías en el terreno de diseño; así fomentan la participación de artistas emergentes.

El nivel de tecnología de Casa Ángeles y su mezcal Guendá, si lo comparamos con su semejante el tequila, es bajo, aunque el desarrollo de formulaciones y métodos de producción de los abocantes naturales y las pruebas sensoriales sí demanda un grado de especialización técnica. Sin embargo, es precisamente ese nivel de tecnología, fusionado con las técnicas ancestrales de producción, lo que hace de Mezcal Guendá una bebida única y de gran calidad por su carácter artesanal, sin dejar de lado el aspecto innovador. No obstante, y hablando exclusivamente de la producción de mezcal como destilado listo para envasar o como aguardiente susceptible de ser tratado o sometido a procesos de reposo o añejamiento, existen algunas grandes casas productoras que gozan de una infraestructura tan grande y desarrollada (muy parecida o igual a la de los procesos industrializados del tequila) que les permite producir hasta 15,000



*En toda la cadena productiva de mezcal en el país se benefician más de 30,000 personas, entre empleos directos e indirectos, pasando por los productores de agave y los de mezcal, envasadores y comercializadores.*

litros diarios aproximadamente, que muy difícilmente alcanzarían con los métodos tradicionales. Por esto, se considera la producción artesanal de mezcal Guendá como exclusiva y dedicada.

La tecnología de la que hace uso la empresa se considera de categoría intermedia, ya que en la producción de los abocantes (aditivos para el mezcal) se hace necesaria la utilización de equipo especial, tanto para su producción como para su análisis de calidad; esto se hace necesario con el fin de poder mejorar el rendimiento de la producción del aditivo y disminuir la merma que resultaría de elaborarlo bajo otras condiciones de producción más rudimentarias.

En el caso específico del mezcal que se produce en Oaxaca, se permite que la producción sea a la manera artesanal y tradicional, tal como se ha elaborado desde generaciones pasadas, lo cual, sin duda, le da un valor agregado al producto final: elaborado directamente por los maestros mezcaleros, quienes son portadores del conocimiento de los métodos de producción tradicionales.

Es importante señalar que esta empresa ha sido incubada, desde la idea de negocio hasta su puesta en marcha y su consiguiente crecimiento, por la Incubadora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (FCA-UNAM).

**L.A. Francisco Martínez García**

Incubadora de la Facultad de Contaduría y Administración  
Centro Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa  
(Cenapyme)  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México, D.F., C.P. 04510  
fmartinez@correo.fca.unam.mx



## ■ *Emprendedores TIC*

México retrocede en el *ranking* mundial de conectividad digital que reporta el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés). Su posición se desplomó 16 peldaños en 2013 y se ubica en el lugar 79, por debajo de naciones como Filipinas, Tailandia, Sri Lanka, Omán o Mauricio. El organismo, con sede en Suiza, refirió que este informe sigue siendo una de las evaluaciones más amplias y fidedignas del impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) sobre la competitividad de las naciones.

El WEF elabora el Índice de Disposición a la Conectividad (NRI, por sus siglas en inglés), en el que evalúa la disposición de una economía al aprovechar plenamente la TIC en varios aspectos: infraestructura de la TIC, costo del acceso y presencia de las especialidades necesarias para asegurar un uso óptimo. Asimismo, evalúa la incorporación y uso de las TIC entre gobiernos, empresas e individuos, entorno empresarial y de innovación, y el marco político y reglamentario y los impactos económicos y sociales generados por la TIC.

El *ranking* mundial no varió de 2012 a 2013, los primeros seis lugares los ocupan, por orden de importancia: Finlandia, Singapur, Suecia, Holanda, Noruega y Suiza. El *ranking* en América Latina es el siguiente, por orden de importancia: 1. Chile, 2. Puerto Rico, 3. Panamá, 4. Costa Rica, 5. Barbados, 6. Uruguay, 7. Colombia, 8. Brasil, 9. México y 10. Ecuador.

Son 10 los “pilares” o factores que integran el índice de disposición a la conectividad del WEF; la posición de México en 2012 y 2013 fue la siguiente:

Factores de la disposición a la conectividad	2012	2013
Clima político y regulatorio	79	60
Negocios y clima de innovación	74	85
Infraestructura y contenido digital	82	81
Accesibilidad en costo a las TIC	63	93
Capacidades	87	95
Uso de las personas	82	89
Uso en los negocios	62	70
Uso en el gobierno	39	40
Impactos económicos	72	80
Impactos sociales	47	48

Después de un par de años de mejoras importantes en esta clasificación, que mide la capacidad de 148 economías para potenciar las tecnologías de información y comunicación (TIC) a fin de lograr crecimiento y bienestar, México no consolidó los avances pasados y no ha logrado concretar su potencial digital, según el WEF. A pesar de algún progreso en la ampliación y mejora de la infraestructura

de las TIC y la comprensión por individuos de las mismas, esto no es suficiente para alcanzar los avances en otras economías. Por tanto, México no logra converger digitalmente con las economías más avanzadas, dice el Informe.

La falta de resultados en la reforma al sector de telecomunicaciones y la educativa, así como una estrategia digital nacional sin claridad son los principales factores por los que México no consolidó un avance en materia tecnológica frente al resto del mundo dentro de este *ranking*. “La reforma al sector de telecomunicaciones aún no se refleja en las tarifas celulares ni en el acceso a Internet. Cuando esto se refleje, también se verán resultados en infraestructura y el costo de acceso”, dijo en entrevista con *El Economista* el director general de Ethos Laboratorio de Políticas Públicas, José Luis Chicoma.

En esto coincide Ernesto Piedras, director general de la firma de análisis The Competitive Intelligence Unit (The CIU) de México. Considera que la ejecución de la reforma al sector de telecomunicaciones con las leyes secundarias será clave para que México recupere terreno: “Lo que hace esta iniciativa es actualizarnos en los marcos regulatorios con el resto del mundo. Lo que debemos encarar hoy es la base de actualización y el tema es aprobarla y aplicarla”, señaló.

El WEF observó como rezagos los costos de infraestructura en TIC y la falta de calidad en el sistema educativo mexicano que dote de las habilidades para insertar al país en la economía digital. Recalca que la Estrategia Digital Nacional también es un pendiente, pues carece de claridad, indicadores, presupuestos y definiciones en las políticas públicas para garantizar la conectividad y el desarrollo digital del país, de acuerdo con Ethos.

En conclusión, el WEF señala que una implementación completa de la agenda digital y del sistema de innovación darán pie a que México retome la senda del crecimiento en el mundo digital.



Fuentes: Redacción y Julio Sánchez Onofre, en *El Economista*.

# Cómo ser el Cristóbal Colón de su negocio

Juan Antonio Flandes Díaz

*Las empresas que incursionan en océanos azules no provienen necesariamente de sectores de innovación tecnológica, sino que incluso se aprovechaban de ellos.*

Le propongo tener un océano azul en su colonia; no lo tome en forma literal. Acaso piensa que le estoy proponiendo generar charcos e inundaciones. ¡Nada de eso! Me refiero a que ponga en marcha una estrategia que diseñaron los autores W. Chan Kim y René Mauborgne para hacerse de un mercado no explorado por los competidores.



Conviértase en un osado explorador o en un visionario pionero de un negocio hoy desconocido, aun por usted. En las próximas líneas le propondré algunas ideas para que, como Cristóbal Colón, comience a descubrir y desarrollar tierras inexploradas donde la competencia es irrelevante y no habrá que temerle.

La teoría del océano azul se describe como un espacio de mercado donde no existen o son irrelevantes los competidores; donde se crea la demanda y no se combate por ella; un lugar donde los sectores industriales o de servicios todavía no existen. Maravilloso, ¿verdad? ¿Utópico?, ¡no!, Tiene como base empírica el estudio de

150 acciones estratégicas desarrolladas a lo largo de 100 años en unas 30 industrias. Como contraste, si se quiere mantener en las circunstancias actuales, sólo asómese a ver otros negocios similares al suyo con los cuales contienda, con los cuales tiene que rivalizar para que sus clientes siempre le compren a usted y no a la competencia. A esta situación los autores le llaman “océano rojo”.

Para muestra un botón. Cuando la empresa Dell Computer incursionó a mediados de los noventa en la industria de las computadoras, lo hizo no por la vía de competir con los demás, sino creando su innovadora forma de vender computadoras a la medida y gusto de los consumidores y sin intermediarios, lo que facilitó que ambos (empresa y clientes) ganaran; un elemento clave para comenzar a pensar en esta estrategia.

Podría entonces argumentar que las empresas que crean sus océanos azules son grandes y de tecnología de punta. Lo primero que descubrieron Kim y Mauborgne es que las empresas que incursionaban en océanos azules no provienen necesariamente de sectores de innovación tecnológica, sino que inclusive se aprovechaban de ellos. Igualmente, detectaron que a veces las empresas que se encuentran en los océanos rojos –aquellos mares donde la competencia es sumamente reñida– crearon su propio océano azul.

Más bien, debe cambiar su forma de pensar y decidir en los negocios; se le llama *innovación en valor*. ¿Recuerda el ejemplo de Dell? Obtuvieron valor tanto la empresa al reestructurar sus costos y el precio a que ofreció las PC como los compradores, al encontrar un precio bajo y un producto diferente, útil y a su gusto.

*La estrategia del océano azul puede adaptarse a su pequeño negocio porque va a crear un mercado único y tendrá cautivos a sus clientes, sin que le moleste la competencia de su colonia.*

Cuadro 1  
Cuatro principios del océano azul



Debo aclarar que la estrategia del océano azul puede adaptarse a su pequeño negocio por la misma circunstancia que se aplica a la gran empresa: a su nivel va a crear un mercado único y tendrá cautivos a sus clientes, sin que la competencia que existe en su colonia le moleste. Comencemos a pensar distinto, apoyándonos en los cuatro principios que presento en el Cuadro 1 para iniciar su aventura.

El primer principio se denomina *reconstruir las fronteras del mercado*. En otras palabras, se trata de separarse de la competencia identificando oportunidades para crear su océano azul.

Los autores descubrieron seis vías básicas para afrontar este primer principio. Éstas son:

- Explorar industrias alternativas.
- Explorar los grupos estratégicos de cada sector.
- Explorar la cadena de compradores.

- Explorar ofertas complementarias de productos y servicios.
- Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores.
- Explorar la dimensión del tiempo.

Examinemos la *primera vía* a través de un ejemplo. Tiene una estética en su colonia y en dos manzanas a la redonda hay cinco más.

¿Qué haría? Las estrategias que normalmente utilizaría serían bajar precios, incrementar algunos servicios, abrir más temprano, cerrar más tarde y otras. Esta primera vía señala que hay que entender que no sólo rivaliza con empresas del propio sector (en este caso, estéticas, salones de belleza, cortes de cabello caseros, entre otros), sino con aquellas que ofrecen productos o servicios alternativos. No confundir con productos o servicios sustitutos. Cuando tiene sed puede tomar agua o sustituirla por refrescos. Los productos alternativos para apagar su sed pueden ser helados, jugos, té o café helado. Así, los productos o servicios alternativos para su estética cumplen funciones y tienen formas diferentes, pero se orientan a la misma meta.

¿En qué servicio compite su estética? En lograr una apariencia distinta. Todas ofrecen cortes para presentación personal o para asistir a una fiesta o evento importante; también *pedicure* o *manicure*. Sin embargo, hay otras empresas que ofrecen servicios alternativos como masajes, *spas*, clínicas de belleza. Navegará en océanos rojos si copia los mismos servicios de sus competidores. Ofrezca algo totalmente nuevo, diferente y combine, por ejemplo, servicios de masajes, mientras esperan un corte de cabello. Hace poco encontré una guardería que también ofrece servicios de gimnasio para niños. ¿Observa el océano azul que creó esta escuela?



La *segunda vía*, explorar grupos estratégicos de cada sector, consiste en buscar otros segmentos de clientes. Normalmente las empresas suelen disputar una porción o segmento de consumidores y enfilan sus estrategias en forma similar a sus competidores. ¿Por qué? Cada uno ha puesto énfasis en dos elementos que se cruzan como en una gráfica: precio y desempeño. Si aumenta en precio, también aumentan algunas características del producto o servicio que ofrece, pero también se modifica el tipo de cliente. En su colonia o barrio existen comercios que venden lo mismo que usted y a un precio similar; hay otros denominados tiendas de conveniencia, que ofrecen productos en estantería abierta, son más espaciosos y cobran el producto un poco más caro que usted. También están los supermercados que tienen mayores características de desempeño que las mencionadas anteriormente. Cada uno tiene su porción de consumidores; pero nos olvidamos de otras igualmente interesantes.

En las estéticas, todos compiten por el mercado adulto; sin embargo, hay otros consumidores: los niños o los jóvenes, inclusive los adultos mayores. ¿Por qué no explotar esa veta? Sólo necesita saber cuáles son los elementos de decisión de los consumidores para pasar de un grupo a otro. Una buena pregunta que puede hacerse es qué motiva a los consumidores a optar por una estética o salón y no por otra. Tal vez, si su estética se orienta a los infantes, tendría un área de juegos y de entretenimiento, adornos de personajes que llaman la atención de los niños etcétera. Si se orienta también a los adultos mayores, inclusive puede asistir a su domicilio para hacer un corte o un arreglo de uñas, ¿qué le parece?

Hace poco asistí a comer a un restaurante que ofrece como principal platillo pozole, pero su servicio es similar a los de comida rápida. No le piden que se



deleite con su variedad de presentaciones en forma apresurada, sólo su servicio de atención, desde que entra hasta que sale, es bastante ágil. Y siempre, en fines de semana, está lleno, pero usted obtiene una mesa en pocos minutos. ¿Observa el océano azul?

La *tercera vía* es explorar la cadena de compradores. Señala que en la compra de un producto o servicio participan, directa o indirectamente, varias personas en la decisión. Póngase ahora como consumidor. ¿Quién decide la compra de los muebles de la casa? Es muy probable que participen usted y su pareja. ¿Tiene un consultorio, despacho u oficina? ¿Quiénes decidieron los muebles de la sala de espera? Ahora, si su negocio vende muebles al público en general, puede explorar este tipo de compradores. Hay que sustituir al consumidor objetivo por otro que antes no se tomaba en cuenta. Quienes rentan brincolines para que se diviertan los infantes en fiestas, pueden orientar su oferta a parques (previa autorización con la delegación o municipio), ferias o escuelas. En todos los casos, con la debida seguridad y contratación de seguros. Recientemente visité una clínica veterinaria porque mi mascota requería atención. Pude observar que tienen una amplia colección de ranas y ratones de laboratorio y pregunté por qué tal cantidad; la respuesta fue que las escuelas secundarias solicitan esos animales para experimentos en laboratorio. Pegaron cartelones cerca de esas instituciones y ahora son los proveedores de esos servicios. Los padres de familia compran ahora en su local. ¿Observa el océano azul?

La *cuarta vía*, explorar ofertas complementarias de productos y servicios, consiste en revisar que los que ofrece a los consumidores no están aislados de otros que también adquieren para su uso particular. Póngase a pensar qué pasa antes, durante

y después de que su cliente adquiere su producto o servicio. Un ejemplo: cuando los paseantes quieren ir a la playa para vacacionar, necesitan muchas cosas como bronceadores, bloqueadores, juguetes infantiles para la playa, sillas plegables, mesas, hamacas, pelotas, trajes de baño, memorias micro SD para sus cámaras, mapas turísticos; inclusive, precios de hoteles, boletos, entrada a espectáculos, etcétera. Si usted vende alguno de esos artículos, podrá observar que hay otros que no están en sus estantes. Tampoco es agencia de viajes; sin embargo, ahí está la clave de esa vía: traspasar los límites de lo que ofrecen los demás; darle a los clientes una solución total a sus necesidades.

*El océano azul es un espacio de mercado donde son irrelevantes los competidores, donde se crea la demanda y no se combate por ella.*

Otro ejemplo, en México los café-Internet dejaron de ser lo primero y se inclinaron por lo segundo. Por qué no regresar al origen y agregar otros servicios como papelería, fotocopiado, mantenimiento preventivo y correctivo de computadoras, fax, venta de accesorios y otros. Las farmacias ahora han integrado servicios médico y de laboratorio. Conjuntaron el antes (visita al médico), durante (laboratorios, en su caso) y el después (medicamentos), ¡un océano azul!

La *quinta vía*, explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores, significa que debe transmutar



## Imagen 1 Portal electrónico del INEGI

**De interés**

- Anuario estadístico y geográfico de los Estados Unidos Mexicanos
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)
- Índices de Precios
- Microdatos
- Gobierno
- Ocupación y empleo
- PIB y Cuentas Nacionales de México
- Población
- Reloj de los ciclos económicos de México
- Catálogo Único de Claves de Áreas Geostatísticas Estatales, Municipales y Locales

**México en cifras**  
Información nacional, por entidad federativa y municipios  
Seleccione la entidad en el mapa o en la siguiente lista:  
Estados Unidos Mexicanos

**Resultados definitivos**  
Censo de Población y Vivienda 2010  
www.censo2010.org.mx

Total nacional	
Total:	112 336 538
Mujeres:	57 481 307
Hombres:	54 855 231

**Ciclos económicos**

o convertir la orientación principal de su negocio. En otras palabras, si compite con base en el precio (funcional), cambie con base en los sentimientos (emocional); si compite con base en lo emocional, gire a una base funcional. No quiere decir que su negocio esté ubicado en un extremo de estas variables; sin embargo, como las empresas están acostumbradas a competir así, han condicionado las expectativas de sus clientes. Por ejemplo, una agencia de viajes está colocada en ofrecer el precio más atractivo a sus consumidores, pero puede cambiar ese enfoque orientando su estrategia a lo emocional apelando a los gustos

de sus clientes: turismo ecológico, cultural o de orientación sexual. Las pastelerías, cuyo producto está más encaminado a lo emocional (cumpleaños, festejos, inclusive de cuidado de la figura), puede desplazarse a la venta de productos para toda ocasión a precios económicos.

La última vía, explorar la dimensión del tiempo, señala que todas las empresas se enfrentan a las tendencias, sólo que no saben en qué dirección evolucionarán, sólo se adaptan. Sin embargo, podría ocurrir lo contrario; construir oportunidades a partir de cómo las tendencias pueden modificar los gustos de los consumidores.

Para evaluar las tendencias existen tres principios:

1. Discontinuidad tecnológica. Por ejemplo, dado que cada vez es más costoso el servicio de la electricidad, se están desarrollando negocios que venden paneles solares para las casas.
2. Nuevo estilo de vida. En este caso se pueden crear océanos azules aprovechando cambios en la conducta de los consumidores. Por ejemplo, se pueden

## Imagen 2 Banco de datos

**Banco de datos**

- Temas
- Bancos de datos
  - Atlas Educativo
- Fuente / Proyecto
  - Banco de Información Económica (BIE)
  - Banco de Información INEGI
- Aspectos normativos y metodológicos
  - Consulta interactiva de datos
  - Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)
  - Estratificador INEGI
  - Inventario nacional de viviendas
  - Microdatos
  - Regiones socioeconómicas
  - Reloj de ciclos económicos
  - Sistema de Consulta de Estadísticas Ambientales
  - Sistema de Consulta de Información Geostatística Agropecuaria
  - Sistema Estatal y Municipal de Bases de Datos (SIMBAD)

**Descarga masiva**  
Descargue los archivos por proyecto o entidad federativa para poder usar la información en forma local en su equipo.

**Servicios web**  
Mantiene la información actualizada en las aplicaciones del usuario mediante consulta directa a la base de datos.

orientar los gimnasios no sólo para mejorar la figura de sus clientes actuales, sino también orientar a la salud de los adultos de la tercera edad. O crear establecimientos que se dediquen a vender alimentos exclusivos para diabéticos o con problemas cardíacos.

3. Cambio en los niveles normativo o social. Se pueden crear negocios orientados a la conducta ecológica de los consumidores vendiendo sólo productos orgánicos o turismo ecológico.

Las posibilidades de combinaciones de los seis principios pueden redundar en un negocio exitoso que lo aleja de la competencia. Para pulsar sus posibilidades de crear océanos azules puede recurrir a una valiosa herramienta que proporciona el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y explorar los alrededores de donde está establecido su negocio.

Ingrese a la página principal del INEGI (véase Imagen 1); ingrese a la primera pestaña que se llama *Estadística* y seleccione –en la sección *Banco de datos*– (véase Imagen 2) el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).

Una segunda página se abrirá desplegando los siguientes apar-

Imagen 3  
Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)

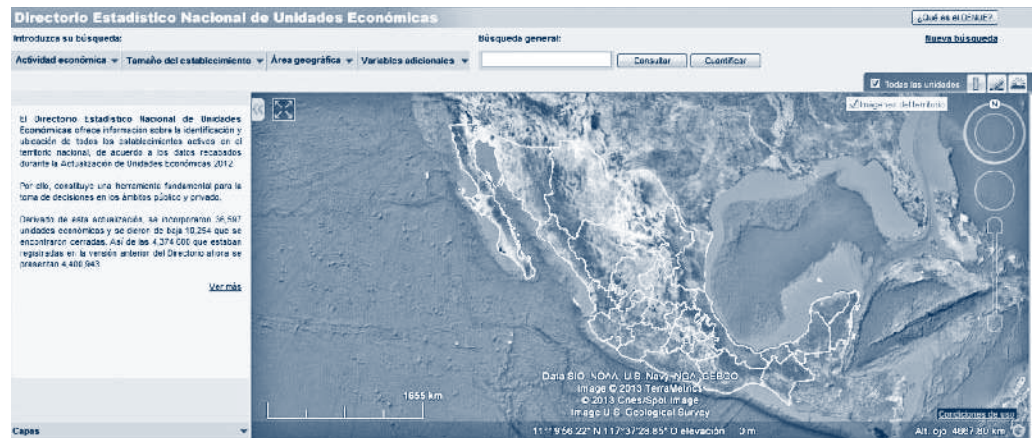
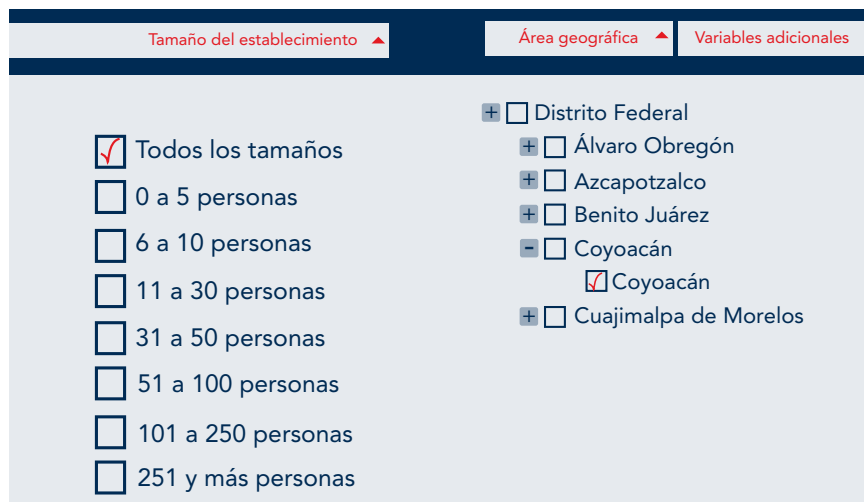


Imagen 4  
Introduzca su búsqueda



Imagen 5  
Tamaño de establecimiento



## Imagen 6

Variables adicionales ▲ □

Nombre, razón social...

Calle, avenida...

Colonia, fraccionamiento...

Código postal...

*Explorar ofertas complementarias de productos y servicios consiste en revisar que los que ofrece a los consumidores no están aislados de otros que también adquieren para su uso particular.*

tados que nos servirán para desarrollar nuestro océano azul (véase Imagen 3).

Busque la sección "Introduzca su búsqueda." Para efectos de ejemplificar buscaré cuántos establecimientos existen en mi colonia de productos veterinarios (véase Imagen 4).

Abro la pestaña "Actividad económica" y busco la actividad 54, donde localizo los servicios veterinarios. Seleccione el apartado 541941.

Ahora, en la sección "Tamaño de establecimiento" –para efectos del ejemplo, selecciono "todos los tamaños" (véase Imagen 5).

La tercera sección es "Área geográfica". En mi caso, elijo el Distrito Federal. Y dentro de éste, la Delegación Coyoacán.

Finalmente, puedo agregar variables adicionales como las que se muestran en la ventana de la imagen 6:

Escribo en "Colonia, fraccionamiento..." Pedregal de Santo Domingo y selecciono consultar. Inmediatamente, con la tecnología Google, me presenta gráficamente y enlistada los servicios veterinarios que existen en esa zona (véase Imagen 7).

Ahora, conociendo su océano rojo (la competencia), puede comenzar a trazar su océano azul utilizando algunos de los seis principios.

## Imagen 7 Área geográfica: resultados de búsqueda

Resultados de la búsqueda

- CLINICA VETERINARIA COYOACÁN, DISTRITO FEDERAL
- CLINICA VETERINARIA COYOACÁN, DISTRITO FEDERAL
- CLINICA VETERINARIA ARGUIS II COYOACÁN, DISTRITO FEDERAL
- VETERINARIA COYOACÁN, DISTRITO FEDERAL
- VETERINARIA COYOACÁN, DISTRITO FEDERAL
- VETERINARIA COYOACÁN, DISTRITO FEDERAL
- VETERINARIA DOG AND CAT COYOACÁN, DISTRITO FEDERAL
- VETERINARIA VETS COYOACÁN, DISTRITO FEDERAL

9 de 9 unidades económicas Ver detalle

Agregar cotización

Capas

Fecha de imágenes: 12/26/2009

Fecha de imágenes: 12/26/2009

19° 12' 24.60" N, 99° 10' 7.00" O elevación: 2280

Ficha técnica	Comentarios
ID:	1405742
Nombre de la unidad económica:	VETERINARIA ZOO
Razón social:	
Código de la clase de actividad:	541941
Nombre de la clase de actividad:	Servicios veterinarios para mascotas prestados por el sector privado
Personal ocupado (estrato):	0 a 5 personas
Tipo de vialidad:	CALLE
Nombre de la vialidad:	AHUANUSCO
Número exterior o km:	87
Edificio, piso o nivel:	
Número o letra interior:	
Tipo y nombre del asentamiento humano:	PEDREGAL DE SANTO DOMINGO
Comedor industrial, centro comercial o mercado público:	
Número de local:	
Código postal:	4369

## Referencias

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) <<http://www.inegi.org.mx/>> (febrero 15, 2014).

Mtro. Juan Antonio Flandes Díaz  
Departamento de Audiovisuales  
Secretaría Divulgación y Fomento Editorial  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
jflandes@fca.unam.mx



# Comunícate con los clientes de manera gratuita a través de Internet

Gibrán Erick Flores Chávez

*El éxito de las empresas o de cualquier negocio es la comunicación y, por tal motivo, las empresas y organizaciones necesitan comunicarse y estar en contacto con sus clientes: entre mejor te entiendas con tu cliente mejor será el beneficio mutuo.*

Conseguir clientes de manera gratuita suena muy bien pero, en verdad, no es algo fácil ya que tenemos que dedicar tiempo, dinero y esfuerzo para conseguirlos. A veces es necesario realizar alianzas, porque hacen el trabajo difícil y nos ayudan a hacer crecer el negocio, pero, si no estamos en comunicación con los clientes, el crecimiento de nuestra empresa o negocio puede ser lento, por eso es necesario ofrecer al cliente formas más cercanas para estar en contacto con nuestra empresa o negocio.

En la actualidad, las nuevas tecnologías están influyendo de manera notoria en nuestras vidas, por ejemplo, es increíble cómo ha avanzado la comunicación cercana gracias a Internet y a las nuevas tecnologías que hace 25 años no existían.



## Qué es la comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra; tradicionalmente la comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier tipo de información mediante el habla, escritura u otro tipo de señales". Todas las formas de comunicación requieren de un *emisor*, un *mensaje* y un *receptor*.

Internet es una vía de comunicación eficiente, práctica y rápida que se ha desarrollado en estos últimos años, la cual ofrece innumerables oportunidades para estar en comunicación y brindar un trato más accesible a nuestros posibles clientes, así como contar con la fidelidad de los ya existentes. Debemos tener en cuenta que muchos de nuestros clientes actuales y potenciales valoran el contacto personal.

Con su llegada a los hogares y oficinas, Internet se ha convertido en un medio masivo de comunicación informativa, comercial y corporativa, un elemento clave de diferenciación entre el éxito y fracaso para las empresas, todo depende de cómo se utilice.

### Tipo de comunicación que se establecen a través del Internet

Existen dos formas o espacios temporales para que las personas interactúen o intercambien infor-

mación: la comunicación asincrónica y sincrónica.

**Asincrónica.** Es la que permite tener comunicación entre dos o más personas a través de Internet de manera diferida en el tiempo, es decir, cuando no existe coincidencia temporal. Las herramientas que se pueden utilizar son: correo electrónico, foros, *blogs*, redes sociales, entre otras (véase Tabla 1).



*El chat online permite tener una conversación en tiempo real y puede atender una o varias consultas al mismo tiempo. Éste es muy utilizado en empresas que brindan soporte online a sus clientes en servicios de telefonía o servicios informáticos.*

Hay que evitar las palabras técnicas al comunicarse con el cliente: hable directo y, si necesita explicarle algo, una analogía sería la mejor opción. Recuerde que la satisfacción del cliente es nuestra responsabilidad y beneficio.

Las ventajas al utilizar el Internet como medio de comunicación con los clientes son: velocidad, alcance, efectividad y bajo costo. En la actualidad el Internet es una herramienta indispensable que permite una relación

**Sincrónica.** Es la que permite tener comunicación entre dos o más personas a través de Internet en tiempo real. Las herramientas que se pueden utilizar son: mensajería instantánea, audio y videoconferencias, llamadas telefónicas, *chats*, etcétera (véase Tabla 2).

El éxito de las empresas o de cualquier negocio es la comunicación y, por tal motivo, las empresas y organizaciones necesitan comunicarse y estar en contacto con sus clientes: entre mejor te entiendas con tu cliente mejor será beneficio mutuo.

e interacción de forma inmediata con los clientes y socios en cualquier parte del mundo.

## Herramientas a través de Internet para estar comunicado con los clientes.

Sistemas de consultas o *tickets*. Es el servicio en el que el cliente ingresa al sistema mediante un nombre de usuario y una contraseña, que le permite acceder a cualquier servicio (panel) para estar en contacto con la empresa y notificarte un problema o realizar una consulta. Con esto logrará que su cliente le brinde esa confianza y le manifieste cualquier duda sin ningún reparo.

Envío de *Newsletter*. Con este servicio podrá enviar información de un nuevo producto, promociones o novedades, sin olvidar que los clientes con los que está tratando son importantes y que la información que les envíe debe ser muy relevante. Con esto logrará que sus clientes se mantengan informados y a la expectativa de sus mensajes (ej: servicios bancarios).

*Internet ofrece innumerables oportunidades para estar en comunicación y brindar un trato más accesible a nuestros posibles clientes, así como contar con la fidelidad de los ya existentes.*

Sistema de *chat online*. Este servicio le permite tener una conversación en tiempo real y puede atender una o varias consultas al mismo tiempo. Este servicio es muy utilizado en empresas que brindan soporte *online* a sus clientes (ej: servicios de telefonía y servicios informáticos).

Redes sociales. En este servicio la conversación puede ser en tiempo real o no; es la forma fácil de transmitir sus contenidos y compartirlos con cualquier persona; incluso, las redes sociales le pueden recomendar a otros clientes, y la relación con tus clientes es más personal.

*Blog* de la empresa. Un *blog* puede considerarse como la extensión de un correo electrónico; con este servicio puede publicar mensajes, responder a comentarios, artículos, reseñas e información sobre la empresa o sector al que pertenece; con esto mejora la presencia de la empresa en las listas de búsquedas.

Fichas en Google Maps. Crea una ficha gratuita para que lo localicen de manera inmediata, así encontrarán su empresa, dirección, horario laboral e incluso fotos del producto o servicio que presta o vende. Es fácil y gratuito y no necesitas disponer de una página web propia.

Utiliza videos. Algunas personas no quieren tener trato directo o leer, a veces las estrategias de *marketing* no pueden basarse en la palabra escrita, pero para eso sirven los videos; éstos generan contenido más emocionante y actualizado porque utilizan movimiento, color y audio. Con estos elementos podrás llegar a tener comunicación con

The screenshot shows a website interface for 'SHOES & BAGS'. The top navigation bar includes 'HOMBRE | MUJER | TIENDAS | BLOG | REGISTRATE'. A search bar shows '0 items'. The main content area features a product page for 'FLORENCIA 814 - 8225F' shoes. The product is a white high-heeled shoe with a decorative pattern. The price is listed as 'PRECIO 59,50€ 85,00€' with 'Impuestos incluidos'. A chat window is overlaid on the bottom right, showing a conversation with a customer named 'Mari' who asks 'Hola, necesito ayuda para comprar estos zapatos' and 'Mari: Hola ¿en qué puedo ayudarte?'. The chat window includes a 'Enviar' button.

aquellos clientes a quienes no les gusta tener una relación personal con la empresa sino sólo recibir información.

Correo electrónico. Es un servicio muy conocido y eficiente, es la forma más fácil de establecer comunicación entre el cliente y la empresa. Con este servicio lograrás que tus clientes reciban toda la información lo más simple posible y sin tantos rodeos.

En la actualidad, millones de personas se conectan a Internet desde su casa o trabajo, y otros acceden a través de un dispositivo; su uso en los móviles se está convirtiendo en uno de los más populares.

**Tabla 1**  
Herramientas asincrónicas

Redes Sociales	Correo Electrónico	Blogs y Foros
<a href="http://www.facebook.com">http://www.facebook.com</a> <a href="http://www.twitter.com">http://www.twitter.com</a> <a href="http://plus.google.com">http://plus.google.com</a> <a href="http://www.hi5.com">http://www.hi5.com</a> <a href="http://www.youtube.com">http://www.youtube.com</a> <a href="http://www.vimeo.com">http://www.vimeo.com</a>	<a href="http://www.gmail.com">http://www.gmail.com</a> <a href="http://www.yahoo.com">http://www.yahoo.com</a> <a href="http://www.outlook.com">http://www.outlook.com</a> <a href="http://www.hotmail.com">http://www.hotmail.com</a> <a href="http://www.latinmail.com">http://www.latinmail.com</a>	<a href="http://www.blogger.com">http://www.blogger.com</a> <a href="http://www.blog.com">http://www.blog.com</a> <a href="http://sitios.google.com">http://sitios.google.com</a> <a href="http://www.tumblr.com">http://www.tumblr.com</a> <a href="http://es.wordpress.com">http://es.wordpress.com</a> <a href="http://blogetery.com">http://blogetery.com</a>

**Tabla 2**  
Herramientas sincrónicas

Chats	Mensajería Instantánea
<a href="http://www.wechat.com">http://www.wechat.com</a> <a href="http://www.latinchat.com">http://www.latinchat.com</a>	<a href="http://www.skype.com">http://www.skype.com</a> <a href="http://www.google.com.mx/talk/intl/es/">http://www.google.com.mx/talk/intl/es/</a> <a href="http://mx.messenger.yahoo.com/">http://mx.messenger.yahoo.com/</a> <a href="http://www.facebook.com/about/messenger">http://www.facebook.com/about/messenger</a>

Sólo algunas empresas se concentran en satisfacer las necesidades de sus clientes y aún no comprenden que pueden crecer gracias a su fidelidad. Para hacer fiel a un cliente debemos dar respuestas satisfactorias a las necesidades que nos plantea (lo que necesita) y, por esa razón, debe escucharlo si realmente quiere que su empresa tenga éxito, crezca y sea competitiva; asimismo, debemos ser transparentes en nuestra comunicación.



## Es importante estar en comunicación con los clientes a través de Internet

- Porque Internet se ha convertido en un canal de comunicación para los clientes y los hace partícipes en la elección de los productos y servicios.
- Porque a los clientes les interesa conocer y saber más sobre los productos y servicios que ofrecen las empresas.
- Porque Internet ayuda a los clientes a visitar la página web de sus marcas favoritas.
- Porque los clientes pueden conocer más rápido las promociones y descuentos que ofrecen las empresas en sus productos y servicios.

Las nuevas tecnologías de Internet, continuamente están desarrollando nuevas herramientas que nos permiten beneficiar a nuestra empresa para proporcionar un trato más digno y personalizado en la atención de nuestros clientes.

## Conclusión

La comunicación es fundamental; a veces es difícil tener comunicación con los clientes y ganarse la confianza por primera vez, pero no es imposible. La utilización de medios de comunicación a través de Internet puede apor-



*Con su llegada a los hogares y oficinas, Internet se ha convertido en un medio masivo de comunicación informativa, comercial y corporativa, un elemento clave de diferenciación entre el éxito y fracaso para las empresas, todo depende de cómo se utilice.*

tar grandes beneficios a la empresa, ya que brinda la capacidad de interacción y personalización en la comunicación superando el concepto tradicional de la comunicación comercial.

Las empresas deben contar con su propio medio de comunicación con los clientes a través de Internet: es fácil y barato, se pueden utilizar de forma adecuada las tecnologías gratuitas o de bajo costo que existen en la actualidad; cualquier falla que tenga en la comunicación con su cliente puede comprometer la imagen de la empresa, por eso es necesario implementar una estrategia combinada de *marketing*,

comunicación e infraestructuras tecnológicas, con el único objetivo de construir una relación duradera con cada uno de los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades.

#### Referencias

- Internet un medio de comunicación, disponible en: [http://www.revista.unam.mx/vol.7/num6/art46/jun\\_art46.pdf](http://www.revista.unam.mx/vol.7/num6/art46/jun_art46.pdf).
- El universo online y las relaciones publicas, disponible en: <http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=83#>.
- Consejos útiles para lograr una excelente atención y clientes asiduos a su negocio, disponible en: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-comercio-detallista-consejos-atencion-a-clientes.html>.
- Cómo crear relaciones directas con tus clientes a través de un sitio web en Internet, disponible en: [http://teracom.mx/Descargas/Crear\\_relaciones\\_con\\_clientes\\_en\\_Internet.pdf](http://teracom.mx/Descargas/Crear_relaciones_con_clientes_en_Internet.pdf).

Lic. Gibrán Erick Flores Chávez

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



Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración

Coordinador: C.P., L.C.  
y E.F. José Padilla Hernández

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

¿Los impuestos  
le causan  
problemas?

[consultoriefiscal@fca.unam.mx](mailto:consultoriefiscal@fca.unam.mx)

Asesoría Fiscal Gratuita

# Las redes sociales como táctica de *marketing*

Gabriel Guevara Gutiérrez

*Es importante definir lo que queremos lograr cuando vamos a emplear las redes sociales; con ello evitaremos esfuerzos inútiles y orientaremos mejor los resultados.*



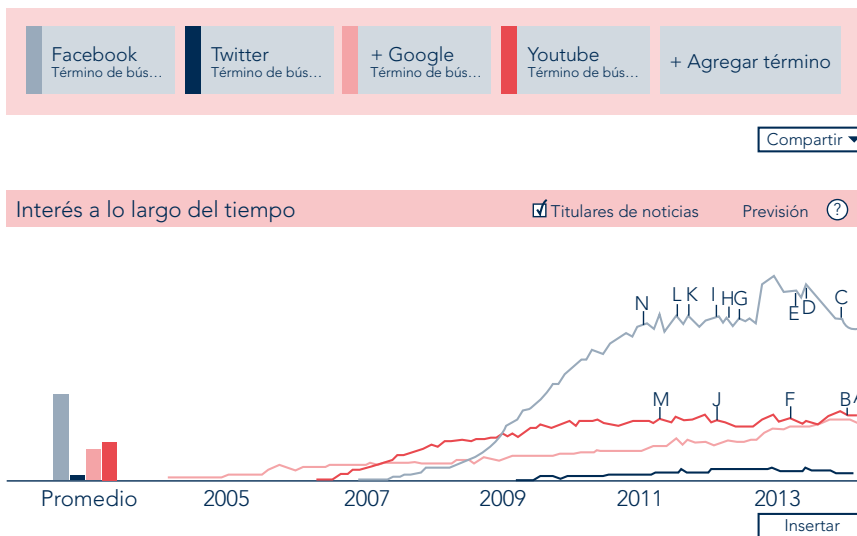
Las redes sociales son una herramienta para apoyar las tácticas de *marketing*. Para aprovecharlas es necesario identificar sus características para adaptarlas lo mejor posible a nuestras necesidades.

Para darnos una idea de la tendencia y uso de las redes sociales en los últimos cuatro años, recurrimos a la herramienta Google Trends,<sup>1</sup> proporcionando los términos de: Facebook, Twitter, Google+ y Youtube. El resultado es la Gráfica 1, donde podemos observar el crecimiento que ha tenido Facebook, seguido por Youtube, Google y Twitter.

---

<sup>1</sup> Google Trends es una herramienta de Google Labs que muestra el historial de los términos de búsqueda más populares. Disponible en: <[www.google.com.mx/trends/](http://www.google.com.mx/trends/)>.

## Gráfica 1 Crecimiento de la redes sociales



**Fuente:** Información recuperada de Tendencias de búsqueda de Google (2014, julio 30) disponible en: <http://www.google.com.mx/trends/explore#q=facebook%2C%20twitter%2C%20%2Bgoogle%2C%20youtube&cmpt=q>

De primera instancia podría parecer que tendríamos que enfocarnos al uso de Facebook. Sin embargo, los criterios que elegimos no son "cuál se usa más", sino "qué queremos lograr".

Antes de iniciar el análisis de las redes sociales es muy recomendable contar con una página o sitio web, ya que hoy día es nuestra tarjeta de presentación pero con más posibilidades.

### Cuál es el beneficio de tener una página web

El beneficio está en que en ella podemos estructurar y concentrar toda la información sobre la empresa y los productos (bienes y/o servicios) que ofrece. Como veremos más adelante, podemos insertar enlaces o *links* en cada una de las publicaciones de las redes sociales. Por otro lado, se evita

la duplicación de trabajo: si contamos con un lugar donde tenemos la información de nuestros productos y nos hacen preguntas al respecto, es más fácil entregar un enlace que estar contestando una por una las preguntas sobre el producto. Tu página web por lo menos debe contener:

- Información de los productos.
- Correo electrónico y teléfonos.
- Formas de pago.

### Qué hacer con las redes sociales

Es importante definir lo que queremos lograr cuando vamos a emplear las redes sociales; con ello evitaremos esfuerzos inútiles y orientaremos mejor los resultados. Algunos ejemplos de objetivos:

- Explorar e investigar lo que busca el mercado.

*Si contamos con un lugar donde tenemos la información de nuestros productos y los clientes nos preguntan sobre ellos, con un enlace se puede responder sus dudas.*

- Establecer nuevas formas para contactar a los clientes actuales y nuevos.
- Proporcionar un servicio adicional que le de valor al cliente.
- Proveer información oportuna, completa y/o detallada de la empresa y de sus productos.

### El contenido y la relación que tiene con las redes sociales

El contenido es lo que consumen los usuarios de las redes sociales: texto, imágenes, audio video; cada uno de ellos tiene un costo de producción. Un contenido claro, oportuno y atractivo es un factor crítico que ayuda a los clientes a tomar la decisión de comprar o no. Es importante mencionar que, cuando se publique un contenido, la información debe ser honesta y transparente. Si usted dice una verdad, se enterarán siete personas; si dice una mentira, se enterarán un sinfín de personas.

## Qué podemos hacer en Facebook

Facebook ha incrementado sus servicios a través de los años, podríamos estar tentados a ocupar todas sus características pero para empezar se recomienda lo siguiente:

Coloque en su perfil una foto de la empresa, eslogan y productos; todo depende del mensaje que quiera dar. Si bien puede crear una página con Facebook, la recomendación es que tenga su sitio web hospedado en un lugar (*host*) donde tenga el control del contenido sin las restricciones que fija o pueda fijar el sitio.



Siga a las personas que han comprado su producto, pregúnteles qué les parece; le darán información muy valiosa para reorientar su producción y venta. Escoja a aquellos que están dispuestos a darle su tiempo; resuelva las inconformidades pero tenga cuidado con los que sólo buscan aprovecharse de la situación.

Agrupe a sus amigos de acuerdo a sus intereses, zona geográfica, como clientes reales y potenciales. Esto le ayuda a entregar un contenido personalizado, por ejemplo: "Hoy, descuento del 10% para nuestros clientes del estado de Coahuila".

Para evaluar un nuevo producto, cree un grupo privado, en él puede conocer la opinión de sus clientes y los posibles compradores, invite a aquellos que estén dispuestos aceptar las fallas del producto inicial por la simple razón de ser los primeros en tenerlo o utilizarlo.

Elabore el contenido de su empresa y su producto; sea concreto, apóyelo con una imagen o video y

recuerde dirigirlo a la página de su empresa donde el visitante encontrará la información detallada del producto.

Si organiza eventos para sus clientes, publíquelos en Facebook y descríbalos; envíe una invitación personalizada, incluya un mapa del lugar de la cita y descubra cuántos están dispuestos asistir.

¿Te atacan tus competidores? Mejor, le están haciendo publicidad gratis, sólo demuestre con hechos lo que hace bien.

No se abrumes con los seguidores, busque clientes que quieran comprar su producto, es mejor tener 100 clientes leales que 1,000,000 de seguidores que no compran lo que vende.

## Qué podemos hacer con Twitter

Twitter tiene una característica interesante para el *marketing*: ¡sólo puede poner 140 letras! Piense en esto, ¿qué mensaje puede enviar con sólo 140 letras? Efectivamente, tiene que ser algo sensible, creíble y conciso que involucre y/o inspire a la clientela, pero sobre todo sea honesto.

En este sitio puede dirigir al comprador a su página, pero la dirección ocupa mucho espacio; por ello, puede ocupar un cortador de URL, el cual puede encontrar en: <http://goo.gl/> y <http://tinyurl.com/>. Si no le agradan, por favor busque en Internet "acortar URL" para que tenga más opciones.

El símbolo de gatito *hashtag* (#) tiene el propósito de establecer una etiqueta, es decir, una palabra que permite buscar su *twit*. Tenga cuidado porque no se permiten espacios. Un ejemplo:



“Visita nuestra nueva sucursal en #Durango, te saluda #NombreDeTuEmpresa. <http://tinyurl.com/y6skf27>”

Con este *twit*, todas las personas que busquen la palabra Durango en Twitter lo encontrarán; si buscan el “NombreDeTuEmpresa” también lo encontrarán. Observe en el ejemplo cómo ocupamos *tinyurl* para acortar una dirección web.

La arroba (@) es el prefijo para cada una de las cuentas de los usuarios de Twitter; por ello, si quiere invitar a alguien a que lea su *twit*, puede ponerlo de la siguiente manera: @NombreContacto, con ello recibirá una notificación cuando lo publique.

El uso más común de Twitter es dar a conocer sus promociones o descuentos en sus productos.

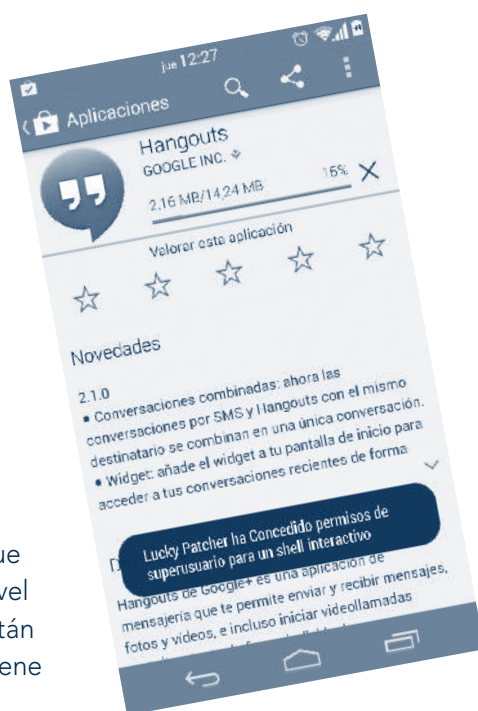
En su perfil coloque una imagen de su empresa o producto; también puede poner su dirección en la página web.

## Qué hacer con Google+

Google+ es la respuesta de Google para competir con Facebook; si bien no tiene tanto éxito como éste último, sí tiene una gran ventaja, se puede vincular con otros servicios que tiene Google: Gmail, Drive, Youtube, Calendar, entre otros.

Otra gran diferencia es que encontrará personas con un nivel técnico más alto y/o que están hartos de la sobrecarga que tiene Facebook.

*Para evaluar un nuevo producto, cree un grupo privado, en él puede conocer la opinión de sus clientes y los posibles compradores, invite a aquellos que estén dispuestos a ser los primeros en utilizarlo.*



La principal característica de Google+ son los denominados *hangouts*, círculos y comunidades:

- *Hangout*. Es una videoconferencia que puede ser utilizada en situaciones como la siguiente: un cliente enfadado publica en su Twitter que su empresa apesta porque no recibió lo que esperaba; a fin de dar solución a su problemática usted lo invita a un *hangout* (puede ser cualquier otro tipo de videoconferencia) para que le exponga su malestar y pueda darle una solución. ¿Qué logrará con ello? Un cliente contento que sabe que le interesa.
- *Círculos*. Con esto puede seguir su mercado; al igual que con Facebook, puede ocupar esta herramienta para estratificar a sus clientes y enviarles mensajes de acuerdo con sus segmentos.
- *Comunidades*. Puede explorar conceptos del mercado y crear su propia comunidad, pero lo más importante es que le permite aprender más sobre el uso de redes sociales.

## Qué hacer con Youtube

Aunque este sitio fue comprado por Google debido a su gran éxito, lo consideramos en forma separada de Google+ porque puede establecer uno o varios canales con los videos que suba y a partir de éstos puede crear comunidades.

No necesita un gran equipo de videograbación; con su celular puede tomar un video, pero tenga en cuenta lo siguiente:

- Si quiere presentar en un video las generalidades de su producto o servicio, ése no debe durar más de cinco minutos; si quiere detallar todas las características no debe durar más de 10 minutos, aunque puede haber excepciones, pero los tiempos señalados son los adecuados.
- Aunque la improvisación es buena, es mejor que planee su video y cada una de sus secuencias para expresar adecuadamente el mensaje que quiere transmitir.
- Si su producto es complejo para utilizarse, facilite su uso subiéndolo un video y explique las características que pueden emplear los clientes para que descubran nuevas maneras para aprovecharlo.
- Difunde tus videos en Facebook, Google+ y Twitter poniendo su liga en tus publicaciones.

### Recuerde

- No hay una mejor red social, todas tienen sus características y cada una de ellas puede ayudarle en diferente manera.
- Evite publicar datos y situaciones personales, sólo escriba de su clientela, producto, servicio y empresa. Busque que se interese por lo que ofrece y escuche las necesidades del mercado.



*Puede crear una página con Facebook, pero la recomendación es que tenga su sitio web hospedado en un lugar (host) donde tenga el control del contenido sin las restricciones que fija el sitio.*

- El punto de encuentro es la página de su empresa, por lo que ahí debe estar la información que orientará a sus consumidores.
- Sea honorable con lo que publique; no exagere ni sea tan humilde.
- No inicie una conversación a la que no va a dar seguimiento; sus clientes quieren ser escuchados y atendidos.

Para concluir, independientemente de las redes sociales que emplee, recuerde que busca crear o encontrar emociones, es decir, influir en las intenciones de adquirir su producto o servicio. Los espacios que han creado las redes sociales para expresar las ideas de los individuos se generaron a partir de la necesidad de ser escuchados. Si no está dispuesto a entablar una comunicación con sus compradores, las redes sociales no son una opción.

### Referencias

*Tendencias de búsqueda*, disponible en <<http://www.google.com.mx/trends/>>, (mayo, 2014).

Lic. Gabriel Guevara Gutiérrez  
Centro de Informática  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México, D.F., C.P. 04510  
gabriel0ggg@gmail.com



# Los negocios que no son negocios

Eduardo Ramírez Cedillo

*Las iniciativas empresariales que son el resultado de la espontaneidad se sustentan en una condición importante de trabajo no remunerado lo que genera una falsa percepción de rentabilidad: son esfuerzos de autoempleo o autoconsumo.*

Cuando en los salones de clase se enseñan asignaturas como creación de empresas, plan de negocios, proyectos de inversión, etcétera, es natural que se generen enfoques diferentes en la consolidación de proyectos productivos que impliquen la creación de entidades económicas en un escenario donde ya existen infinidad de ellas. Sin embargo, a mi parecer, se debe ser ortodoxo en los contenidos enseñados, y la razón consiste en valorar los proyectos sin sesgos incididos en situaciones que en la práctica pueden ser solventados por mecanismos extra económicos. Por ello, el planteamiento de un negocio debe ser como la escala musical y empezar por esa secuencia de Do-Re-Mi-Fa-Sol-La-Si, o bien en el caso que nos compete:

1. La idea sobre la cual se va a generar la intensión del negocio. Esta surge de una visión *a priori* que tiene el emprendedor sobre el mercado, es algo que se necesita, que hace falta, que puede ser mejorado, etcétera.

2. El estudio del mercado conlleva esa visión sobre la posible generación de ingresos. El mercado se estudia para comprobar que esa idea *a priori* se confirma y sobre todo se valora su magnitud. Se estudia la demanda del producto o servicio, el precio al cual se podría introducir al mercado, en términos llanos el estudio de mercado sirve para definir el producto o servicio y la cantidad de ingresos que se piensan obtener. Si se confirma la posibilidad de ingresos importantes, se debe seguir adelante.



3. Posteriormente se pasa al análisis técnico en el cual se determinará la ubicación del negocio y las dimensiones del mismo, así como todos aquellos bienes materiales necesarios para la producción de la mercancía o la prestación del servicio, sin olvidar también los insumos y suministros indispensables, además de los seguros y pólizas de mantenimiento necesarias. La idea es empezar a establecer los costos de llevar una idea a un plano real, en ese sentido se tendría una estimación de la inversión inicial y de una parte importante de los costos fijos y variables que requerirá el proyecto una vez que inicia su operación.

4. Además de los detalles técnicos, es necesario contar con el recurso humano. En esta etapa, es necesario el establecimiento de la organización, su jerarquización y conjugar la necesidad de los puestos con las habilidades de las personas a contratar.

5. Ahora que se conocen la inversión inicial, los flujos netos de operación, los valores de rescate y se han realizado los estados financieros proforma es posible realizar el análisis financiero y establecer si la idea que dio origen al proyecto de inversión es rentable.

Si las estimaciones originales fueron capaces de realizar la mejor predicción posible y tomar en ese sentido las estrategias pertinentes, es posible anticipar el éxito del emprendedor. Pero, de no ser así, siempre se podrían realizar los ajustes necesarios para lograrlo.

Un negocio que es negocio se mantiene en el mercado generando día a día las utilidades anticipadas en las cuales se consideraron todos los costos y gastos, posibles flujos que se ocupan para remunerar de forma correcta a sus grupos de interés, produciendo así en su acción cotidiana la generación de valores.

## Negocios que no son negocios

Como se ha explicado, un negocio que no es negocio resultará –para muchas personas– de una simpleza tal que no tendría el mayor incentivo escribir al respecto, ya que un negocio que no es negocio no se mantendrá en el mercado, pero es posible que, si se siguieron los pasos descritos con anterioridad, ni siquiera pasará de ser una idea a una acción concreta. Sin embargo, todos los días, a cualquier hora y casi en cualquier lugar, puedo observar negocios que no son negocios.

En primera instancia es necesario dar algunos elementos que puedan caracterizar a los negocios que no son negocios: a) numerosas iniciativas empresariales inician por la necesidad de obtener o incrementar los ingresos de una familia ante una situación de baja generación de empleos y la pulverización de los

ingresos, b) en la realización de sus actividades existe como norma una baja o nula retribución a sus grupos de interés, c) más allá de no cubrir de forma correcta con sus obligaciones fiscales, en muchos casos están fuera de la norma vigente.

La serie de crisis económicas, a las que ha estado sujeto el país en los últimos años, y el bajo crecimiento logrado han dado por resultado una generación de empleo que se sitúa por debajo de los requerimientos de la población, lo que ha detonado una condición de bajos salarios y la consolidación de una nueva clase de empresarios que son el resultado del contexto. La gran mayoría de los empresarios del contexto tratan de



*El estudio de mercado sirve para definir con cierta claridad el producto o servicio y la cantidad de ingresos que se piensan obtener.*

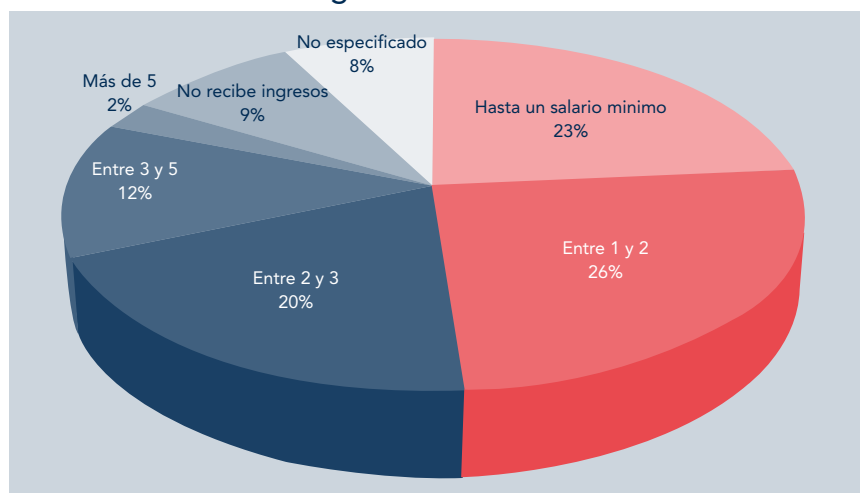


generar una idea de negocio que se sustenta en bajos requerimientos de habilidades, actividades con mínimas inversiones y una condición en la cual son capaces de disminuir los costos fijos a través del no pago de rentas y salarios. Por lo tanto, es común observar un cambio en el uso de las viviendas que comienzan a utilizarse como locales comerciales y también ver cómo las calles se llenan de puestos que comienzan siendo intermitentes para convertirse en fijos y exigir derechos independientemente de que ello implique violaciones sobre el uso del suelo o limitaciones a la libre circulación.

Las iniciativas empresariales que son el resultado de la espontaneidad se sustentan en una condición importante de trabajo no remunerado lo que genera una falsa percepción de rentabilidad, ya que no se está valorando los costos de oportunidad que se tienen: al final del día son esfuerzos que están relacionados a una condición de autoempleo o autoconsumo; en México, de acuerdo con el INEGI, el número de personas que son no remuneradas desde 2007 hasta 2013 ha fluctuado entre 3 y 3.4 millones.

Por su parte, la cifra de empleadores de la informalidad respecto al total de empleadores pasó de 37% a 41% de 2007 al 2013, respectivamente, siendo de interés que por cada empleador del sector formal en promedio se contabilizan 13 trabajadores subordinados y remunerados, dando la relación de uno a seis en el informal. También resulta interesante que en el sector informal, en promedio 17% de los trabajadores son no asalariados,<sup>1</sup>

**Gráfica 1**  
Nivel de ingresos del sector informal



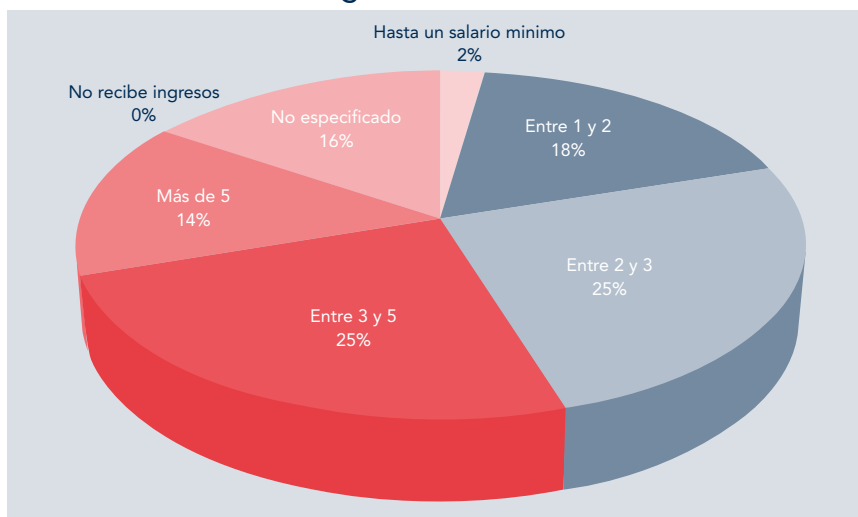
Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

<sup>1</sup> De acuerdo con el INEGI un trabajador no asalariado es aquel que reconoce que en el desempeño de sus actividades dependen de un jefe superior pero no reciben un salario como forma de pago.

mientras que en el sector formal tan sólo 1% verifican esa condición. Asimismo, el sector informal vs. el formal tiene una condición salarial menos atractiva como se puede apreciar en las Gráficas 1 y 2, donde se muestra que más de 78% recibe una remuneración máxima de tres salarios mínimos, mientras que en el sector formal tan sólo 52% de los trabajadores se encuentra en esa expectativa salarial.

En estos momentos el lector podría anticipar la conclusión de que los negocios que no son negocios son aquellos que se encuentran en la informalidad y en cierta medida su conclusión es acertada, pero el cuestionamiento que subyace es ¿por qué si no son negocios pueden mantenerse en el mercado e incluso obtener ganancias? La razón es simple y sencilla: lo que hacen es no reconocer a sus grupos de interés pues en muchos casos son usuarios frecuentes de los servicios públicos y no cubren el costo de los mismos mediante el pago de la totalidad de sus impuestos; y se dice en ese sentido porque seguramente no son evasores perfectos y son atrapados por el sistema impositivo en algún momento, por la amplia gama de impuestos con los que cuenta la actual estructura fiscal; sin embargo, no contribuyen como debería ser. Por otra parte, los servicios o productos que generan son rentables en la medida que –además de los impuestos– eliminan o reducen el pago de los costos fijos que está relacionado con el no pago de renta, los bajos salarios o el empleo no remunerado.

**Gráfica 2**  
**Nivel de ingresos del sector formal**



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Se podría argumentar que en algunos casos sí pagan cuotas a ciertos grupos de asociaciones comerciales, pero la realidad es que una parte importante se queda en los bolsillos de los gestores, intermediarios y burócratas sin que sean usados en beneficio de la sociedad. Teniendo ésta un doble perjuicio que consiste en el enrarecimiento de su entorno en materia de contaminación visual y auditiva, además de ir en contra de su libertad de tránsito ya que en muchos casos las aceras y vialidades se ven obstruidas por puestos, anuncios, estacionamientos, etcétera.

En ningún caso es intención del presente artículo ir en contra de las tradiciones del país como son los tianguis o mercados sobre ruedas, que son motivo de un cambio en la fisonomía de las colonias, barrios y ciertas avenidas, que cambian la cotidianidad de los moradores y son motivo de toda una interacción social. Lo que no parece conveniente es que ese

comercio informal se queda de forma permanente porque resulta rentable, en función de los argumentos anteriormente vertidos.

Los negocios que no son negocios han sido una alternativa al comportamiento vacilante que ha mostrado la economía en los últimos 30 años, pero también han sido propiciados por distintas fuerzas políticas con el objetivo de servir para sus propios intereses, generando grupos de apoyo y presión a cambio de la libertad de operar fuera de los márgenes legales. Esta situación ha abierto la posibilidad de que muchos participantes que pudieron haber generado ideas de negocio más acabadas se quedarán en la aparente comodidad que ofrece dicha conformación de negocios; pero no sólo eso, la informalidad va escalando a otras esferas y se va filtrando en la cotidianidad de las empresas privadas, aparentemente formales, e incluso de las oficinas de gobierno donde se pueden apreciar ciertas prácti-

cas de contratación de servicios personales bajo esquemas de trabajo informal.<sup>2</sup>

Para concluir me parece que en la docencia siempre debe privar la búsqueda de la virtud y no la aplicación de la trampa, por lo cual hay que insistir en que los alumnos busquen negocios que sean negocios y no generen falsos rendimientos sustentados en no reconocer los costos que son infringidos a todos los grupos de interés relacionados con la actividad.

<sup>2</sup> A decir del INEGI la informalidad en su sentido más amplio es el conjunto de actividades económicas realizadas por los individuos que, por el contexto en el que lo hacen, no puede invocar a su favor el marco legal o institucional que corresponda y será entonces ocupación informal todo el espectro de modalidades ocupacionales, ya sea dependientes o independientes, sobre las que gravita esta circunstancia: <<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/hogares/regulares/enoe/>>.

## Referencias

Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) disponible en: <<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/hogares/regulares/enoe/>> (mayo 13, 2014).

**Dr. Eduardo Ramírez Cedillo**  
 Academia de Finanzas  
 Facultad de Contaduría y Administración  
 Universidad Nacional Autónoma de México  
 México, D.F., C.P. 04510  
 Profesor invitado de la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa  
 ramceed@prodigy.net.mx



## • **Impulsando tus ideas: opciones de financiamiento gubernamental a emprendedores sociales**

El Instituto Nacional de la Economía Social ofrece nuevas opciones de financiamiento para emprendedores con empresas sociales que estén fundadas en valores como la ayuda mutua y la equidad, entre otros.

## • **Financiamiento privado a empresas sociales**

La empresa social genera un modelo de negocios que satisface las necesidades de una población con poco acceso a la educación, salud, energía y tecnología.

## • **Gerontovida: Hoy por ellos... Mañana por nosotros**

Proyecto Gerontovida es una asociación sin fines de lucro creada para brindar asistencia y mejorar la calidad de vida de la persona adulta mayor en riesgo social de Costa Rica.

## • **Figura jurídica sin fines de lucro: estrategia para el emprendimiento social en etapa temprana**

La figura jurídica sin fines de lucro es una alternativa para

el inicio de operaciones del emprendimiento social, que parece atractiva al disminuir la carga tributaria a cero.

## • **Red Indígena de Turismo de México: ecología cultura, y desarrollo con identidad**

Las zonas turísticas de RITA tienen visitantes que gustan del contacto con la naturaleza, lugares fuera del bullicio y del hacinamiento.

## • **Economía social y solidaria como alternativa de inclusión productiva**

La economía solidaria es una propuesta alternativa de desarrollo y otra forma de hacer economía que involucra a los sectores más pobres de la sociedad.

## • **Casa Ángeles: un abocado muy artesanal**

La versatilidad del mezcal Guendá radica en que le permite al consumidor final poder mezclar este mezcal con otros ingredientes en la preparación de coctelería.

## • **Cómo ser el Cristóbal Colón de su negocio**

La estrategia del océano azul puede adaptarse a su pequeño

negocio porque va a crear un mercado único y tendrá cautivos a sus clientes.

## • **Comunícate con los clientes de manera gratuita a través de Internet**

Internet ofrece innumerables oportunidades para estar en comunicación y brindar un trato más accesible a nuestros posibles clientes.

## • **Las redes sociales como táctica de marketing**

Las redes sociales son aprovechadas al máximo cuando usted identifica sus características y las adapta a sus necesidades de mercadeo.

## • **Los negocios que no son negocios**

Los negocios que no son negocios se encuentran en la informalidad; sin embargo, son rentables en la medida que eliminan el pago de los costos.

## • **Vivir para contarla, un homenaje a García Márquez**

Buena parte de la obra literaria de García Márquez tiene su origen en la primera etapa de su vida, los personajes de su memoria se convirtieron en personajes de su obra.



# *Vivir para contarla,* un homenaje a García Márquez

José Ricardo Méndez Cruz

“La vida no es la que uno vivió, sino la que uno recuerda  
y cómo la recuerda para contarla”

Gabriel García Márquez

*En alguna entrevista, García Márquez señaló que pretendía escribir tres tomos de su biografía y el tiempo, cruel como nunca, sólo nos permitió disfrutar del primero, publicado en 2002.*

Después del trabajo el camino a casa, ese molesto trajinar en las calles de una ciudad que cada día parece más difícil; hoy, como nunca antes, es plausible hablar de una “selva de concreto” que cada día es más salvaje. Sea en el coche o en el transporte público la idea permanente de llegar a casa para entregarnos a alguno de nuestros “placeres culposos”, esos que nos permiten abandonar el mundo por un momento y recrearnos en lo que nos provoca sonreír, gozar y descansar. Algunos elegirán la televisión, la música o cualquier otro pasatiempo; otros, como yo, cambiaremos los libros técnicos, ponencias, artículos e investigaciones que habitualmente leemos, pero no abandonaremos el placer de leer, la inusitada posibilidad de conocer lugares y vidas ajenas, reales o ficticias, ese poder de ser y encarnar el personaje de la novela o cuento que se revela ante nuestros ojos incansables.

Hace poco más de un mes con pesar leía la noticia de la muerte de uno de los grandes escritores latinoamericanos del siglo pasado: Gabriel García Márquez, premio Nobel de Literatura en 1982, colombiano por nacimiento y mexicano por decisión; creador del realismo mágico y puntual retratista de la vida en un Macondo mítico; en resumidas cuentas, uno de esos seres que aparecen pocas veces sobre la faz del mundo. Luego de confirmar la noticia de su muerte me propuse releer el más



mágico de sus relatos, su inconclusa autobiografía titulada *Vivir para contarla*.

En alguna entrevista, García Márquez señaló que pretendía escribir tres tomos de su biografía y el tiempo, cruel como nunca, sólo nos permitió disfrutar del primero, publicado en 2002.

El relato inicia con el viaje que García Márquez realizara con su madre, Luisa Santiaga, a Aracataca, su pueblo natal, para vender la casa de los abuelos, Mina y el coronel Nicolás Ricardo Márquez Mejía, figura emblemática en la formación del escritor. Transcurre el primer capítulo entre relatos de ese "cándido paseo de sólo dos días [que] iba a ser tan determinante" para el escritor. Las discusiones con una madre que transmitía los deseos del padre de que Gabriel continuara los estudios de Derecho y la inquebrantable voluntad de éste por ser escritor enmarcadas por un trayecto que hoy parecería inverosímil: primero en lancha de motor, "imitaciones reducidas de los buques de Nueva Orleáns", desde Barranquilla hasta Ciénega y luego en tren, a través de pueblos y aldeas casi abandonados hasta la estación de Aracataca.

También en ese primer capítulo describe con magistral tino los amores adolescentes de su madre con el telegrafista del pueblo, Gabriel Eligio quien estoico, soportó la rigidez impuesta por el coronel Márquez y tuvo que seguir a su amada por diversas ciudades colombianas en un peregrinaje al que la mandaron, chaperones incluidos, para expiar ese mal de amores. Finalmente, tanto el coronel como la abuela Mina, resignados, aceptaron el matrimonio del telegrafista con su hija.

Gabriel García Márquez nació el 6 de marzo de 1927 en Aracataca, Colombia; un parto complicado y en el que tuvo que utilizarse el "agua bendita de emergencia" por la posibilidad de que muriera en ese preciso momento. Gabriel pasó su infancia en la casa de los abuelos y de esta época recuerda la pri-

mera vez que conoció el mar de la mano de su abuelo y lo describe como "una vasta extensión de aguas verdes con eructos de espuma, donde flotaba todo un mundo de gallinas ahogadas". Describe también su paso en el tren por una finca bananera cuyo nombre inmortalizaría luego de unos años: Macondo.



Buena parte de la obra literaria de García Márquez tiene su origen en esta primera etapa de su vida, leyendo *Vivir para contarla* se puede dar una cuenta de cómo esos personajes de su memoria se convirtieron a la postre en personajes de su obra: desde el abuelo que eternamente esperó una pensión gubernamental (*El coronel no tiene quien le escriba*) o los romances contrariados de sus padres (*El amor en los tiempos del cólera*), hasta Emilio el Belga que se convirtiera en Jeremiah en esta última obra y que se suicidara con un "sahumerio de cianuro" cuando

Gabriel apenas contara con unos cuantos años.

Reconoce la virtud de las mujeres al haber sido educado en una sociedad matriarcal, donde el abuelo Nicolás, "Papalelo", era rey absoluto pero quien gobernaba la casa era la abuela Mina: "son ellas las que sostienen el mundo, mientras que los hombres lo desordenamos con nuestra brutalidad histórica". En sus primeros años Gabriel se ve altamente influido en su formación por la servidumbre de la casa, encuentra la seguridad en el abuelo, en esas salidas vespertinas en las que fungía más como vigía que como compañero. Los papás de Gabriel inician también por esa época un peregrinaje entre Aracataca y otras ciudades colombianas huyendo de la pobreza que parecía la sombra de su padre, ahora convertido en homeópata.

Esa inestabilidad y la muerte del abuelo condicionaron a un joven Gabriel a acomodarse a una vida familiar junto con hermanos que a veces desconocía, hermanos que heredaban la ropa remendada y cuyo

apetito obligaba al padre a ausentarse frecuentemente del hogar buscando mejores oportunidades. Relata García Márquez que en esos años, ya preadolescente, disfrutaba cantando y escuchando la música del acordeón, gusto que lo acompañara hasta en su homenaje póstumo “amenizado” por un grupo de vallenato.

El acercamiento de Gabriel a la palabra escrita se da cuando el abuelo, contrariado por no saber la diferencia entre un camello y un dromedario, le muestra al niño un diccionario, que Gabriel leería y releería hasta su juventud.

Los padres de Gabriel José, su nombre de pila, realizaron un gran esfuerzo para mandarlo a estudiar el bachillerato en el colegio San José de la Compañía de Jesús en Barranquilla, donde, a pesar de no ser un alumno destacado, logró el aprecio de compañeros y profesores por su capacidad de escritura y, por la calidad de sus dibujos.

Gabriel visitaba en vacaciones a la familia que había instalado una farmacia homeopática en Sucre, donde conoce a Mercedes Barcha, la hija del boticario, a quien desde el primer momento, a los 13 años de ella, le propone matrimonio. Quien después se convertiría en su compañera de vida hacía caso omiso de las invitaciones de Gabriel y no parecía interesada en absoluto en el joven. El transcurso de los años llevó a Gabriel al Liceo Nacional de Zipaquirá, cerca de Bogotá, becado por una casualidad que parecería más sacada de la imaginación que de la realidad. Es ahí, en el Liceo, en una Colombia convulsionada por la lucha entre liberales y conservadores, donde Gabriel traba amistad con profesores y compañeros que participarían en su vida literaria.

Al finalizar el Liceo y más por iniciativa familiar que por convencimiento, Gabriel ingresa a la Universidad Nacional en la carrera de Derecho y empieza a la par esa notable labor literaria y periodística en el diario *El espectador* y, posteriormente en *El Heraldo de Barranquilla*. Se integra con diversos grupos literarios en las tertulias en bares y cafés y conoce a figuras como Álvaro Mutis, Plineo Apuleyo Mendoza

y Eduardo Zalamea Borda, quien lo bautizó con el eterno “Gabo”.

Gabriel se descubre en esa parte de su autobiografía como un ser humano alejado de la ejemplaridad que a veces representan los mitos: juerguista, dicharachero, mal bailarín, con un pavor inconmensurable a los aviones, pésimo en ortografía y fumador implacable aunque también un ávido devorador de libros. Entre sus lecturas juveniles, García Márquez cita a autores como Faulkner y menciona especialmente a Kafka que, con *La Metamorfosis*, “definió un camino nuevo para [su] vida desde la primera línea”.

Su labor periodística lo llevó a viajar a Ginebra en julio de 1955 para cubrir la Conferencia de los Cuatro Grandes; relata que en el trayecto al aeropuerto de Barranquilla vio a Mercedes Barcha, a quien había reencontrado en esa ciudad, sentada en el portón de su casa, como un acto premonitorio Gabriel sintió que la podía perder para siempre y en el avión le escribió una carta con un magistral posdata “si no recibo contestación a esta carta antes de un mes, me quedaré a vivir para siempre en Europa”, el desenlace no se narra ya en este único tomo de su autobiografía, pero la realidad mágica puede darnos buena cuenta del final de la historia.

*Vivir para contarla* es un relato en el que, como dice el propio García Márquez, la nostalgia borró los malos recuerdos y magnificó los buenos, representa una muy buena opción para disfrutarse, claro, después del trabajo.

## Referencias

García Márquez, Gabriel (2002) *Vivir para contarla*, México: Diana.

---

Mtro. José Ricardo Méndez Cruz  
División de Investigación  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México, D.F., C.P. 04510  
rmendez@fca.unam.mx



## • **Impulsando tus ideas: opciones de financiamiento gubernamental a emprendedores sociales**

El Instituto Nacional de la Economía Social ofrece nuevas opciones de financiamiento para emprendedores con empresas sociales que estén fundadas en valores como la ayuda mutua y la equidad, entre otros.

## • **Financiamiento privado a empresas sociales**

La empresa social genera un modelo de negocios que satisface las necesidades de una población con poco acceso a la educación, salud, energía y tecnología.

## • **Gerontovida: Hoy por ellos... Mañana por nosotros**

Proyecto Gerontovida es una asociación sin fines de lucro creada para brindar asistencia y mejorar la calidad de vida de la persona adulta mayor en riesgo social de Costa Rica.

## • **Figura jurídica sin fines de lucro: estrategia para el emprendimiento social en etapa temprana**

La figura jurídica sin fines de lucro es una alternativa para

el inicio de operaciones del emprendimiento social, que parece atractiva al disminuir la carga tributaria a cero.

## • **Red Indígena de Turismo de México: ecología cultura, y desarrollo con identidad**

Las zonas turísticas de RITA tienen visitantes que gustan del contacto con la naturaleza, lugares fuera del bullicio y del hacinamiento.

## • **Economía social y solidaria como alternativa de inclusión productiva**

La economía solidaria es una propuesta alternativa de desarrollo y otra forma de hacer economía que involucra a los sectores más pobres de la sociedad.

## • **Casa Ángeles: un abocado muy artesanal**

La versatilidad del mezcal Guendá radica en que le permite al consumidor final poder mezclar este mezcal con otros ingredientes en la preparación de coctelería.

## • **Cómo ser el Cristóbal Colón de su negocio**

La estrategia del océano azul puede adaptarse a su pequeño

negocio porque va a crear un mercado único y tendrá cautivos a sus clientes.

## • **Comunícate con los clientes de manera gratuita a través de Internet**

Internet ofrece innumerables oportunidades para estar en comunicación y brindar un trato más accesible a nuestros posibles clientes.

## • **Las redes sociales como táctica de marketing**

Las redes sociales son aprovechadas al máximo cuando usted identifica sus características y las adapta a sus necesidades de mercadeo.

## • **Los negocios que no son negocios**

Los negocios que no son negocios se encuentran en la informalidad; sin embargo, son rentables en la medida que eliminan el pago de los costos.

## • **Vivir para contarla, un homenaje a García Márquez**

Buena parte de la obra literaria de García Márquez tiene su origen en la primera etapa de su vida, los personajes de su memoria se convirtieron en personajes de su obra.

La Facultad de Contaduría y Administración,  
presenta su programa de televisión

# FISCAL.con

Todos los jueves de 9:00 a 10:00 hrs.  
Sígalo por internet en:  
<http://video.fca.unam.mx/videos.htm>

**Programa en vivo**

Coordinadores:

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

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

En coproducción con la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia (CUAED),  
dentro de la barra educativa Mirador Universitario

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





**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**



**Conoce la oferta de capacitación que te ofrece la  
División de Educación Continua**

**DIPLOMADOS NACIONALES**

	Inicio	Duración horas
Contribuciones Fiscales	5 de septiembre	120
Finanzas	3 de octubre	120
Administración de Proyectos	17 de octubre	120
Comercio Exterior	24 de octubre	120
Mercadotecnia	24 de octubre	120

**CURSOS**

	Inicio	Duración
Liderazgo y Coaching	5 de septiembre	20
Conversión de Estados Financieros de Operaciones Extranjeras NIF B15, NIC 21 Y FAS 52 (ASC 830)	19 de septiembre	20
Técnicas y Habilidades para las Negociaciones	26 de septiembre	20
Excel Aplicado a las Finanzas	26 de septiembre	20
ISR Personas Físicas	3 de octubre	20
ISR Personas Morales	10 de octubre	20
Inteligencia Emocional	17 de octubre	20
Consolidación de Estados Financieros y Método de Participación NIF'S B-8, B-7 y C-7	3 de octubre	20
NIF B-10, NIC-29 y FAS-89: Efectos de la Inflación	21 de noviembre	20



facebook/dec.unam  
twitter/decfca

**Aceptamos tarjetas de crédito y débito**

**INFORMACIÓN E INSCRIPCIONES**

Tels. 5533 1617 al 19, 5514 49 48

Lada sin costo 01 800 8 332 322

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



[contacto@dec.fca.unam.mx](mailto:contacto@dec.fca.unam.mx)



7 52435 46026 2

Liverpool 66 Col. Juárez C.P. 06600 Del. Cuauhtémoc México, D.F.

Exhibir hasta oct. 31, 2014