

Empresas familiares

La fondita del amor

Después del trabajo

Clínica de Trastornos del Sueño
de la UNAM

unam
donde se construye el
futuro

Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Revista editada por la Facultad de Contaduría y Administración - UNAM ISSN 0187-7828, Núm. 157 enero-febrero de 2016 \$42.00



**Las misceláneas
un reto de supervivencia
en el Distrito Federal**

**Visión sensorial: tecnología para personas
con discapacidad visual. Emprendimiento
universitario en México**

Salo Grabinsky
Del verbo emprender
Las reglas incumplidas, primera entrega



<http://emprendedores.unam.mx>

Importancia del Costo Promedio Ponderado de Capital

Presentación

Deseándoles grandes triunfos en este año que inicia, en su revista **Emprendedores** traemos para ustedes artículos de expertos que los acompañarán en el camino al éxito en los negocios.

Como crear y dar a conocer sus productos y servicios, atraer a clientes, posicionarse y permanecer en el mercado, adaptarse a sus exigencias y claro, innovar, son algunos de los grandes desafíos que enfrenta todos los días quien compite por un lugar en el mundo empresarial; hablar de mercadotecnia es fundamental. Por eso en este número les presentamos nuestra sección monotemática: "Merca para tu pyme", que con gran tino estuvo coordinada por el Maestro Romeo Vite López. Ahí encontrarán cómo sobreviven las misceláneas en el Distrito Federal, consejos para vender más y mejor, estrategias para hacer una mercadotecnia "con-tacto", la importancia de la responsabilidad social que la mercadotecnia tiene con el medio ambiente, cómo ha madurado el mercado de franquicias en México y el papel del liderazgo y la cultura en las pymes.

Además, para iniciar bien el año, estrenamos una sección a cargo del Colegio de Contadores Públicos de México que sabemos les será de gran utilidad. En otras secciones encontrarán que Cenapyme presenta a la empresa SIGI; las reflexiones del maestro Grabinsky e información sobre la Clínica de Trastornos del Sueño de la UNAM. También en este número, dos casos de éxito: uno de mujeres emprendedoras en la Ciudad de México y otro sobre emprendimiento universitario en la Universidad Tecnológica de Xicotepec de Juárez.

¡Feliz 2016!

Mtra. Verónica Torres Sandoval
Coordinadora Editorial de la revista **Emprendedores**

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

Mtra. Verónica Torres Sandoval
Coordinadora Editorial

Mtro. Romeo Vite López
Coordinador de la sección Merca para tu pyme

PRODUCCIÓN EDITORIAL Y COMERCIALIZACIÓN

Lic. María del Carmen Márquez González
Directora

Mtro. Víctor A. Hernández Arteaga
Coordinador

Mtra. Mónica Ivonne García Rodríguez
Editora

DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE ESPACIOS PUBLICITARIOS

Tel./Fax: 561 67755 y 561 61355, 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.: 561 61355 y 561 67755

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 • Olivia Cruz Catarino
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 Presentación

4 El lector opina

Merca para tu pyme

5 ¿Quién podrá ayudarme a vender más y mejor?

José Francisco Pedronni Luna



11 Mercadotecnia con-tacto

Ricardo Daniel Reyes Pimentel



16 El liderazgo y cultura, un paradigma para las pymes con éxito

Francisco Javier Díaz Jaimes



25 Las misceláneas: un reto de supervivencia en el Distrito Federal

Romeo Vite López



33 La responsabilidad social de la mercadotecnia sobre el medio ambiente

Octavio Ávila Montes de Oca



39 Madurez en los mercados de franquicias en México

Gabriela Cardoso Mendoza



Las empresas hablan: negocios familiares

45 La fondita del amor.
Caso de éxito: mujeres emprendedoras
Miroslava García Suárez



Tecnología y calidad

49 Visión sensorial, tecnología para
personas con discapacidad visual:
emprendimiento universitario en México
Benjamín Manuel Hernández Briones



Desde el Colegio de Contadores Públicos de México

53 Importancia del Costo Promedio
Ponderado de Capital o WACC
Ramón Miranda Lagunas



Cenapyme

57 Sistemas Gentiles de Identificación,
una empresa en evolución
Francisco Martínez García



Del verbo emprender

63 Las reglas incumplidas
(Primera de dos partes)
Salo Grabinsky



Después del trabajo

66 Clínica de Trastornos del Sueño
de la UNAM
Tania Rojas López



Dr. Enrique Luis Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomell Vanegas
Secretario General

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Secretario Administrativo

Dr. Alberto Ken Oyama Nakagawa
Secretario de Desarrollo Institucional

Dr. César Iván Astudillo Reyes
Secretario de Atención
a la Comunidad Universitaria

Dra. Mónica González Contró
Abogada General

Lic. 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 Huitrón 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 Almáguera 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

Mtro. Rafael Rodríguez Castelán
Secretario de Planeación

Mtra. Dora Alicia Reyes Echeagaray
Jefa del Centro de Informática

Mtra. Silvia Berenice Villamil Rodríguez
Secretaria de Vinculación

Lic. Godofredo López Santos
Coordinador General del Sistema Bibliotecario

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

Mtra. Celina González Goñi
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. Julio Lujano Contreras
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 Shikooman

L.A. Jesús Hernández Torres

Ing. Javier Jiménez Espriú

C.P. Carlos Machorro Camarena

Dr. Marco Antonio Murray Lasso

Mtro. Miguel Ángel Reta Martínez

L.A. Ricardo Rocha Reynagas

Lic. Enrique Balp Díaz



El lector opina

Tengo un salón de belleza muy bien posicionado en mi colonia porque tengo los mejores peinados de la zona; sin embargo, al leer el artículo *JOSS IFERGAN, líder en el mercado de salones de belleza* me di cuenta de que hay muchas cosas que debo mejorar en los servicios que ofrezco.

Es indudable que la cultura europea es diferente a la latina y a raíz de leer este artículo compro revistas de peinados de Europa, ya que son diferentes y vanguardistas. Aspiro algún día a poder franquiciar mis servicios como lo ha hecho el Sr. Joss. **Ana Lomelí.**

Somos una comunidad que siembra cacao y lo procesa pero a la fecha no nos hemos organizado como cooperativa; al leer el artículo *Mole don Pancho: una cooperativa que evoca el sabor a México* comprendí que no es sencillo lograr esta organización; sin embargo, tomando las experiencias de esos cooperativistas, podremos organizarnos de igual forma, ya que tenemos el apoyo de un abogado y un contador para los aspectos legales y contables.

Espero poner todo mi empeño para que mis compañeros dejen un poco de su personalismo y logre agruparlos en este fin común. **Carlos Garza.**

Me dedico a la compra y venta de artesanías de Oaxaca y al leer el artículo *Emocionarte: finas artesanías mexicanas* me di cuenta de que toma mucho tiempo tener un negocio en Internet y que no es sencillo lograr uno así.

Por otro lado, mi hija está estudiando diseño y confío en que me apoye para mejorar la presentación de mis productos como lo hace la empresa del artículo, para incrementar mis ventas y, posteriormente, con los apoyos del gobierno del Distrito Federal, poder incursionar en el negocio electrónico. **Lucio Torres.**

Estudio la licenciatura en Informática y al navegar por la página de INFOTEC me doy cuenta de la cantidad de información que se tiene en esta institución.

Me pareció muy interesante todo lo referente a sus SWB Plataform, SWB Portal, SWB Process, SWB Social, SWB Process Documenter, SWB Strategy y CONORG, entre otros muchos servicios, como es la plataforma de inteligencia comercial; en su momento me servirá para capacitarme en lo referente a las exportaciones. ¡Felicidades por este artículo tan útil! **Oscar Romero.**

Deseo felicitar a los autores de los temas de liderazgo porque me permitieron comprender lo importante que es este tema y lo complejo que representa ser un líder. **Renata Suárez.**

¿Quién podrá ayudarme a vender más y mejor?

José Francisco Pedronni Luna

Identifique a algunos de sus colaboradores de mayor confianza, para que se involucren en todo el proceso de vinculación y pueda dar seguimiento en caso de que usted no pueda asistir a alguna reunión de trabajo y no se detengan los avances.

Esta es una pregunta que se hacen algunos empresarios que reconocen que no están haciendo todo lo que deberían en beneficio de su empresa. Quieren recibir ayuda por parte de terceros, pero no saben en quién confiar su problema.

La revista **Emprendedores** es una publicación de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (FCA-UNAM) que está comprometida con las necesidades de nuestra sociedad, ya que investiga y promueve la cultura, forma a mujeres y hombres de bien para servir a la sociedad en el mundo de los negocios.

Por ello, la FCA ofrece una gama de servicios de vinculación empresarial, con estudiantes y profesores responsables y comprometidos, así como cursos, talleres y conferencias que ayudan a los empresarios a hacer mejor su labor en los negocios; la cosa es conocerlos y acercarse.

Todas sus áreas académicas y de servicio cuentan con investigadores, académicos y estudiantes con los conocimientos y experiencia necesarios para ayudar a las empresas micro, pequeñas, medianas (mipymes) y grandes del país. Lo mismo



sucede con las instituciones de educación superior (IES) del país afiliadas a la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), presidida por el Dr. Juan Alberto Adam Siade, director de la FCA-UNAM.

¿Cómo hacerlo?

Entre a la página de la institución de su localidad, ya sea pública o privada, en ella podrá observar los servicios que ofrece, así como el directorio de funcionarios, teléfonos y correos para iniciar el contacto con ellos.

Uno de los servicios que se ofrecen es la consultoría en negocios, cursos y asesoría; si su necesidad es más específica como mercadotecnia, investigación de mercados, publicidad, promoción, ventas, *merchandising* y uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), acuda a la coordinación de mercadotecnia, donde encontrará profesionales con experiencia y dispuestos a escucharle, orientarle y apoyar sus decisiones.

¿Cómo debe prepararse para el primer contacto con los expertos?

Prepare su síntesis curricular, es una carta formal de presentación personal y profesional, la cual debe contener:

Nombre completo, datos personales como edad, nacionalidad, estado civil, Registro Federal de Causantes (RFC), dirección, teléfono y correo electrónico; nivel máximo de estudios, cursos, diplomados y uso de tecnología, así como experiencia laboral. Tres referencias, objetivo personal y profesional, fecha y firma, así como su tarjeta de presentación.

Describa su negocio, éstas son algunas de las preguntas que debe tener definidas, ya sea para un proyecto o para su empresa:

El fin de este cuestionario es abrir un expediente de su empresa, conocerla y poder ayudarla. Es igual a lo que hacen en un hospital, le preguntan, le hacen análisis al paciente para obtener la mayor información.

Nombre del líder de la empresa:

Fecha de creación: _____

Nombre de la empresa y sector:

1. ¿Se trata de un arranque, una adquisición o una expansión?
2. ¿Ya ha tenido experiencia en el negocio?
3. ¿El nombre comercial de su empresa es el adecuado?
4. ¿Cuáles son los antecedentes de esta empresa?
5. ¿Cuáles han sido los logros personales a la fecha?
6. ¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa?
7. ¿Cuál es su producto o servicio estrella?
8. Describa el producto: esencial, real y aumentado.
9. ¿Se tiene acceso a los recursos materiales, técnicos y financieros para su proyecto o empresa?
10. ¿A qué mercados puede dirigirse? De consumo, industrial, revendedores, internacional o de gobierno.
11. ¿Cuál es el valor agregado de su producto o servicio?

12. ¿Cuál es el estado actual y futuro del sector a nivel nacional e internacional?
13. ¿En qué estado de desarrollo se encuentra la empresa? Semillero, línea de productos completa, otro(s).
14. ¿Cuáles son sus objetivos económicos, sociales y de servicios?
15. ¿Cuántas personas están involucradas en el proyecto o empresa?
16. ¿Qué aporta cada uno?
17. ¿Qué necesita para emprender? Capital, socios, alianzas, etcétera.
18. ¿A quién(es) se enfrenta con su proyecto o empresa?
19. ¿Quiénes son los competidores directos e indirectos?
20. ¿Qué permisos reglamentarios gubernamentales se requieren?
21. ¿Qué hace que este proyecto sea la mejor opción?
22. ¿Qué tiene(n) usted o los socios que valga la pena para apoyarlo(s)?
23. Cuenta con un presupuesto de: _____ para: _____
24. Considera que es factible el proyecto por: _____
25. Considera que es viable el proyecto desde un punto de vista de mercado, técnico, administrativo y financiero por: _____
26. ¿Se considera un proyecto con responsabilidad social? Sí o No. ¿Por qué?
2. Describa el producto o servicio que ofrece: envase, imagen, ingredientes, etcétera.
3. ¿Cuál es la marca de cada línea de productos?
4. ¿Cuáles son los componentes de la etiqueta y publicidad impresa o electrónica?
5. ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra el producto?
6. ¿Cuáles son las características exclusivas del producto o servicio?
7. ¿Cuál es el prototipo?
8. ¿Cuáles son sus ventajas competitivas?
9. ¿Qué producto o servicios adicionales se contemplan?
10. ¿Qué protección legal se aplica (patente, derechos de autor o marcas registradas)?
11. ¿Cómo se relaciona el producto con el avance en tecnología de este tipo de productos?
12. ¿Cuáles son los riesgos de obsolescencia, daño en transportación, imitación, durabilidad y garantía?
13. ¿Qué riesgos se relacionan con el cambio de estilo o de moda en el mercado?
14. ¿Qué responsabilidades legales se implican?
15. ¿Cómo se ha probado o evaluado el producto?
16. ¿Cómo se compara el producto o servicio con los productos o servicios de la competencia?
17. ¿El producto será parte de un paquete comercial?
18. ¿Qué normas oficiales se consideran en el diseño y producción del producto?
19. ¿Qué empaque, embalaje u otro contenedor considera para el traslado y cuidado del producto?
20. ¿En qué etapa del ciclo de vida del producto se encuentra actualmente? Introducción, crecimiento, madurez, declive.

Preguntas relacionadas con productos o servicios

1. ¿Cuál es la amplitud y profundidad de la línea de productos o servicios?

Preguntas sobre el plan de mercadotecnia: análisis del mercado

1. ¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades que hay en el mercado?
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades del proyecto o empresa?
3. Mencione los principales cambios sociales, tecnológicos, políticos, culturales, económicos y ecológicos a los que se enfrentará el proyecto o empresa.
4. ¿De qué tamaño es el mercado meta?
5. ¿Qué segmentos del mercado le interesan?
6. ¿Cuál es el *target* por edad del mercado de consumo?
7. ¿Cuál es el perfil de su mercado meta?
8. ¿Cómo se benefician los clientes con el uso del bien o servicio de la empresa?
9. ¿Qué participación de mercado espera lograr la empresa?
10. ¿Cuáles son las tendencias del mercado?
11. ¿Cuáles son las reacciones y comportamientos de los clientes potenciales ante los productos de la competencia?
12. ¿Cómo se beneficiarán los clientes de la empresa por su ubicación?
13. ¿Quiénes son los competidores directos e indirectos más fuertes de la empresa?
14. ¿Está creciendo o bajando el mercado?
15. ¿Cómo se compara esta empresa con la de los competidores?

Debe tener la información de “confidencialidad” por parte de la institución educativa que lo atienda para que sus datos sean utilizados sólo para fines académicos y queden seguros.

16. ¿En qué puede competir esta empresa?

17. ¿Qué reacciones tendrán en el futuro los competidores?

18. ¿Qué tácticas comerciales tienen contemplado hacer?

Estrategia de mercadotecnia

1. ¿Cómo atraerá clientes la empresa?

2. ¿Cómo identificará la empresa a los clientes potenciales?

3. ¿Qué tipo de esfuerzo de ventas aplicará la empresa?

4. ¿Qué canales de distribución empleará la empresa?

5. ¿Qué habilidades especiales debe tener su fuerza de venta?

6. ¿Qué procedimientos de ventas se utilizarán?

7. ¿Cómo se compensará la fuerza de ventas?

8. ¿Qué tipo de promociones de venta y publicidad utilizará la empresa?

9. ¿Cuál es el eslogan publicitario de lanzamiento del producto?

10. ¿Qué argumentos de venta se deben considerar para capacitar a nuestros vendedores y promotores?

11. ¿Qué políticas de precio seguirá la empresa?

12. ¿Qué política de crédito y cobranza seguirá la empresa?

13. ¿Qué tipo de garantías ofrecerá la empresa?



14. ¿Cómo se comparan las políticas de mercadotecnia de la empresa con la de los competidores?
15. ¿Cómo se manejarán los picos estacionales en el entorno del negocio?
16. ¿Cuáles son los cuidados que se deben tener en el correcto uso del efectivo?
17. ¿Se aceptará tarjeta de crédito? Sí o No. ¿Por qué?
18. ¿Qué riesgos se pueden correr en la comercialización de los productos y servicios que ofrecemos?
19. ¿Qué TIC utilizará en su empresa?
20. ¿Con cuáles empresas podrá hacer alianzas comerciales?

Preguntas con base en el Modelo CANVAS

A. Segmentos de clientes:

1. ¿A quién nos dirigimos?
2. ¿Qué segmentos consideramos?
3. ¿Cuáles son prioritarios?

B. Propuesta de valor:

1. ¿Qué valor estamos ofreciendo a los clientes?
2. ¿Qué problemas solucionamos?
3. ¿Qué necesidad satisfacemos?
4. ¿Qué beneficios aportamos?

C. Canales de distribución y comunicaciones:

1. ¿A través de qué canales/medios se conectará y se atenderá a los clientes?
2. ¿Cómo podemos llegar a ellos?
3. ¿Cómo se integran nuestros canales y cuáles funcionan mejor?

D. Relación con el cliente:

1. ¿Qué tipo de relaciones esperan los clientes que se establezcan y se mantengan con ellos?
2. ¿Qué relaciones hemos establecido?
3. ¿Cómo se integran en el modelo de negocio?

Fuentes de ingreso

1. ¿Qué valor están dispuestos a pagar los clientes por dicha solución?
2. ¿Mediante qué formas de pago?
3. ¿Qué margen se obtendrá?
 - a) Recursos claves:

¿Qué recursos clave requiere este modelo de negocio?
 - b) Actividades clave:
 1. ¿Qué soluciones o actividades clave se van a desarrollar en este modelo de negocio?

2. ¿De qué manera se llevarán a cabo?

c) Sociedades clave:

1. ¿Quiénes son nuestros socios?

2. ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

3. ¿Con quién deberíamos tener alianzas estratégicas?

d) *Estructura de costos:*

¿Cuál es la estructura de costos de este modelo de negocio?

Preguntas de vinculación con instancias independientes de apoyo y fomento empresarial

1. ¿Pertenece a alguna asociación o cámara relacionada con su negocio?

2. ¿Ha recibido algún apoyo por parte del gobierno federal, estatal o municipal?, descríbalos.

3. ¿Ha recibido algún servicio de asesoría, consultoría o auditoría? Especifique por parte de quién, fecha, servicio y resultados.

Puede aumentar la información de acuerdo con sus necesidades, problemas y expectativas comerciales, por ejemplo:

1. ¿Puedo venderle al mercado de gobierno?

2. ¿Hay investigaciones científicas que ofrezcan productos sustitutos al de mi proyecto?

Es importante que conteste todas las preguntas. Sabemos que no es fácil, pero debe tener la mayor claridad sobre lo que es su negocio. Si hay algo que no tenga claro, no se preocupe: los académicos y estudiantes lo apoyarán. El fin de este cuestionario es abrir un expediente de su empresa, conocerla y poder ayudarla. Es igual a lo que hacen en un hospital: le preguntan y le hacen análisis al paciente para obtener la mayor información.

Por ello, usted debe ser paciente al proporcionar la información que se requiere y así avanzar con certidumbre, objetividad y claridad en la información.

Usted debe tener la información de "confidencialidad" por parte de la institución educativa que lo atiende para que sus datos sean utilizados sólo para fines académicos y queden seguros su nombre, teléfonos, correos y toda la información que se necesite para iniciar una vinculación académica-empresarial de confianza, compromiso y credibilidad entre ambas partes.

Es importante que usted determine un horario en el que pueda estar en contacto con los universitarios, y mantener una sana relación de comunicación y respeto entre ambas partes.

Identifique algunos de sus colaboradores de mayor confianza, para que se involucren en todo el proceso de vinculación, y pueda dar seguimiento en caso de que usted no pueda asistir a alguna reunión de trabajo, para que no se detengan los avances.

Recuerde que debe armar una carpeta de evidencias de todo el trabajo que se realice, "más vale una pálida tinta, que una brillante memoria", iniciando con una carta convenio, un programa de trabajo y actas de acuerdos y avances.

Mis mejores deseos para este acercamiento con las IES, y recuerde que "No sé... te enseño. No entiendo... te explico. No puedo... te ayudo; pero, si no quieres... nada podemos hacer".

Lic. José Francisco Pedronni Luna
Escuela Nacional de Estudios Superiores, León
Universidad Nacional Autónoma de México
León, Guanajuato; C.P. 36969
fcopedronni@yahoo.com.mx



Mercadotecnia con-tacto

Ricardo Daniel Reyes Pimentel

Un mercado potencial requiere de estudios de comportamiento de compra, hábitos de consumo y capacidad de compra para determinar qué categorías de productos y servicios se deben modificar para atender a las demandas existentes.

En un mercado cada vez más heterogéneo, las empresas han tenido que desarrollar estrategias más agresivas que atraigan a los consumidores mexicanos y, como consecuencia, nos hemos encontrado en un mundo de promociones de ventas que seducen a los consumidores; tal es el caso de las ofertas, descuentos, premios, cupones, muestras, concursos, sorteos, entre otras estrategias.

Por otro lado, los mercados han cambiado y son más demandantes, ya no compran a la primera, revisan los productos, comparan los precios y buscan la mejor propuesta del mercado al precio más accesible para ellos, lo que nos obliga a detenernos para analizar este nuevo comportamiento de compra y desarrollar formas más inteligentes de atender estas demandas.

También debemos considerar a los mercados emergentes de consumidores, que son más sensibles a las promociones, debido a sus restricciones presupuestarias y que más de 60% de su ingreso, se destina a la compra de productos de consumo, lo que da como resultado una capacidad de ahorro muy limitada al igual que su capacidad



para adquirir artículos de alto valor como automóviles y electrodomésticos, entre otros.

Con este escenario, la mercadotecnia se ve como una opción viable para alcanzar más rápidamente los objetivos comerciales de cualquier empresa; pero la tarea no es fácil, se tienen que superar ciertas barreras. Factores como servicio, calidad, cercanía y variedad desempeñan un rol determinante en la decisión de compra del consumidor mexicano.

¿Por qué compramos lo que compramos?

Resulta una tarea difícil para los consumidores mexicanos comprar productos y servicios, y si bien hacer una lista nos hace más organizados, una vez que cumplimos con ella, nos premiamos con productos de impulso, somos compradores emocionales. El ambiente en el que se mueven nuestras decisiones aporta mucha información que difícilmente guardamos en nuestra memoria, compramos cosas seguras, compramos aquellas marcas con las que nos relacionamos de manera directa o que conocemos, ya sea por experiencia de compra o por referencias de familiares, amigos, compañeros de trabajo y hasta por los medios de comunicación masivos, a los que estamos expuestos en nuestra vida diaria; los más conocidos son la televisión, medio que

resulta entretenido y de gran aceptación para las familias mexicanas, sobretodo en la base de la pirámide, es decir, el grueso de la población; la radio, que cada día prueba que sigue siendo un medio efectivo para llegar a ciertos segmentos que viven largas horas en la calle, ya sea por trabajo, estudio o diversión, así como los medios impresos, que siguen dando de qué hablar, y concluimos con los medios digitales, como páginas web y redes sociales.

Así, las empresas buscan atraer a sus mercados meta y potenciales con productos y servicios, que más allá de su propio valor, los adquieran por los valores simbólicos que los acompañan; tal es el caso de las bebidas alcohólicas, la perfumería, la ropa de moda y hasta los alimentos.

Si además los acompañan con beneficios directos al consumidor, como el precio, el efecto reeditúa en ventas para las empresas; por ejemplo, existen empresas de refrescos que han fracturado el mercado, dándose a la tarea de hacer productos de 200 ml que por su tamaño parecen chicos para calmar la sed, pero que resultan muy atractivos por el precio para el comprador y todavía lo hacen sentir que cuida su salud al consumir menos refresco. En la categoría de jugos, las empresas los ofertan en envase de cartón de 100 ml a sólo un \$1.00, lo que resulta atractivo para el segmento que atienden de manera directa, y mucho más atractivo para segmentos que pueden alcanzar fácilmente estos beneficios.

Para las empresas parece ser un sacrificio de costos, pero lo que realmente hacen es intercambiar beneficios: por un lado, ofrecen productos de bajo precio para ser alcanzados por segmentos con recursos económicos limitados, que compran en tiendas de autoservicios de bajo costo; por otro lado, negocian espacios preferenciales en los supermercados que pertenecen al grupo empresarial, que marcan una diferencia en la



exhibición y venta de sus productos, ya sea de la misma categoría o diferente.

Lo primero que deben observar las empresas es que la base de la pirámide social, que es de 60 millones de mexicanos, es un mercado potencial, pero se requiere realizar estudios de comportamiento de compra, hábitos de consumo y capacidad de compra, para determinar qué categorías de productos y servicios se deben modificar para atender a las demandas existentes.

Las empresas que mejor han entendido a este mercado potencial han comenzado por desarrollar productos específicos, ya sea con menos gramos o mililitros en los productos que tradicionalmente se venden o con marcas que cubren la necesidad y deseo, pero que, sin bajar la calidad, sustituyen materiales por otros que permiten economizar en los costos.

Tenemos el caso de los productos para lavar el cabello, que comúnmente llamamos champú, en los que se dieron a la tarea de ir ajustando envases de 1000 ml, primero a 900 ml, luego a 850 ml, y finalmente a 700 ml. El envase, que también modificaron físicamente, cada vez parece más grande en aspecto, pero más chico en capacidad; así, el producto seduce por tamaño, por el diseño de su aspecto se



Los mercados han cambiado y son más demandantes, ya no compran a la primera, revisan los productos, comparan los precios y buscan la mejor propuesta del mercado al precio más accesible para ellos.

ve moderno, pero por su contenido decepciona.

Los jabones para baño y tocador también han pasado por la misma coladera; por un lado, los gramajes bajan y, por otro, las variedades crecen, lo que a simple vista no se modifica es el precio al consumidor; sin embargo, si sumáramos gramaje y precio, notaríamos el alto precio que pagamos por cada gramo de ellos.

Con estos ejemplos podemos observar lo interesante que resulta para las empresas el mercado de referencia, es decir, la base de la pirámide social.

También es conveniente mencionar que en la categoría de ropa, mercados como el mexicano resultan atractivos para empresas que venden su propia marca y que producen ropa "desechable", ya que producir a bajo costo se vuelve una ventaja competitiva en un mercado con tantas opciones y con un diferenciador claro: el precio.

Estas empresas venden ropa económica en México, pero tienen que trabajar mucho con el comportamiento de compra del mexicano. Primero hay que convencerlo de comprar ropa por temporada; lo segundo es que ahora la ropa es "desechable" y no dura para siempre; lo tercero es que invierta su dinero en comprar cosas que

le produzcan la máxima satisfacción.

Para un mexicano con comportamiento de compra tradicional no cabe en su mente comprar ropa que tiene que desechar en cuanto acabe la temporada, ya sea primavera-verano, otoño-invierno, aun en buen estado, como tampoco logra entender por qué dura cada vez menos, se decolora rápidamente, pierde su forma y su aspecto luce anticuado.

Esto se debe a factores que afectan el comportamiento de compra del consumidor: ciclo más corto de vida del producto, cambios constantes en los productos para tratar de estar dentro de las preocupaciones ambientales del consumidor, el uso excesivo de una mercadotecnia no lucrativa que al final convence al consumidor y genera importantes ganancias para las empresas.

Un ejemplo son las frituras como las papas y tortillitas que han modificado desde su sabor, ingredientes o tamaños, hasta los gramajes para convencer y ser aceptados por el consumidor; lo más conocido es disminuir la sal e incrementar el sabor a queso, agregarle vitaminas o condimentar con saborizantes naturales los productos.

¿Cómo se logra hacer mercadotecnia con-tacto?

Tenemos que partir de tres puntos que representan el eje de la estrategia.



a) Crear condiciones económicas que permitan a los mercados meta y potenciales acceder a los artículos que ellos consideran importantes para su bienestar, desde una televisión hasta una casa. Los intermediarios juegan un papel importante en el apoyo de la estrategia; por ejemplo, el desarrollo de créditos blandos que, mediante pagos pequeños, permitan acceder rápidamente a los productos o servicios. Empresas telefónicas,

departamentales, supermercados y automotrices son eficientes en este ambiente, las más atrevidas aseguran no verificar el Buró de Crédito, porque han desarrollado su propio sistema de crédito; aquí el costo del dinero es alto, pero el consumidor lo asume como necesario.

b) Las empresas que más rápidamente se adaptaron a este sistema de atender las necesidades del consumidor han considerado tres ingredientes: calidad, variedad y diseño.

Al diseñar productos y servicios que atiendan las necesidades y deseos identificados como prioridades en los mercados meta y potenciales, los consumidores quedarán satisfechos y el precio pasará a segundo término; si además sumamos variedad, el camino está andado; un ejemplo claro son los productos como cosméticos, ropa casual y de vestir, y alimentos, entre los principales; se diseñan y dan opciones a los mercados meta, sobre todo a la base de la pirámide social que es la



más demandante de atención a bajo precio y que, si recibe calidad y variedad, el precio pasa a segundo plano.

- c) Facilitar el acceso a productos y servicios considerados de alto valor por los mercados.

Cuando se habla de la base de la pirámide, es muy fácil pensar que no le importa la calidad o que no conoce marcas de mucho valor en el mercado –porque no las ha comprado– pero una cosa es que no tenga dinero para adquirirlas y otra que no sepa de ellas.

Las empresas han diseñado nuevos productos en categorías menores que asemejan a las marcas con mucho valor de mercado y sobre esa base han

comercializado, basta ver a la industria electrónica, que va desde teléfonos inteligentes, con materiales baratos para atender mercados emergentes, hasta casas y departamentos que muestran opciones de arreglos para equipar sus propiedades. Un ejemplo de ello es mostrar más de un diseño de cocina con un abanico de precios y créditos accesibles, dar opciones de calidad, diseño y confort en los pisos; otro ejemplo son las versiones de autos que se pueden escalar en equipamiento, tomando en cuenta la capacidad de endeudamiento.

Parece fácil diseñar estrategias para hacer una mercadotecnia con-tacto; sin embargo, se requiere de conocimiento sobre los mercados (a través de la investigación de mercados)

y de experiencia en el manejo del consumidor (considerando siempre los motivos de compra por prestigio, por economía, por aceptación social, etcétera).

Por último, los mercados no siempre están estandarizados, existen segmentos que demandan atención; por ejemplo, si una persona es obesa, demandará ropa, accesorios, alimentos y muebles diferentes en diseño, funcionalidad y exhibición; imaginemos un cinturón, ¿de qué talla sería?, una taza de baño, ¿cuáles serían sus dimensiones?

Podemos revisar segmento por segmento y notaremos áreas de oportunidad que las empresas investigan y atienden de manera eficiente.

La mercadotecnia no diseña, aplica técnicas al azar, pero fundamenta sus decisiones en información cuantitativa y cualitativa que le permite disminuir el margen de error.

Mtro. Ricardo Daniel Reyes Pimentel
Coordinación de Mercadotecnia
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
concamerc@prodigy.net.mx



El liderazgo y cultura, un paradigma para las pymes con éxito

Francisco Javier Díaz Jaimes

La falta de una metodología adecuada que ayude a los pequeños empresarios a llevar sus productos o servicios al consumidor final es parte del problema no resuelto porque sus procesos de comercialización resultan poco competitivos para un mercado sustentado en Internet.

Cuando se habla de la falta de éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en México, algunas de las preguntas son: ¿la falta de liderazgo de estos empresarios es un factor que influye en el fracaso de sus negocios? ¿La falta de cultura sustentada en la competitividad por parte de los líderes empresariales en México es una situación que no les permite mantenerse en el mercado por el tiempo necesario para crecer y desarrollarse?

La intención de esta investigación es establecer puntos referenciales para identificar la relevancia de un liderazgo sus-



tentado en una cultura moderna que ayude a las mipymes a mantenerse dentro de un mercado de competencia más allá de uno o dos años, entendiendo que este es el tiempo que se calcula que duran antes de desaparecer.

A lo anterior, habrá que considerar que el número de empresas que operan en el país, de acuerdo con el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), es de 5,144,056, que emplean a 27,727,406 personas.

- En porcentajes, se daría de la siguiente manera:
 - 95.2% (4.8 millones) de las compañías son microempresas.
 - 4.3% (221,194) son pequeñas empresas.
 - 0.3% (15,432) son medianas.
 - 0.2% (10,288) son grandes firmas.
- En cuanto al personal ocupado, las mujeres representan 42.5% de la fuerza laboral y los hombres 57.5%.
- Los estados que más emplean al sexo femenino son:
 - ◆ Tlaxcala, 47%.
 - ◆ Oaxaca, 46.9%.
 - ◆ Morelos, 46.7%.
 - ◆ Michoacán, 46%.
- Las microempresas emplean 45.6% de todos los trabajadores, las pequeñas 23.8%, las

medianas 9.1% y las grandes 21.5%, esto se debe a que, a pesar de que son pocas las compañías de gran tamaño, ocupan más de 10,000 empleados.

- Asimismo, los estados mexicanos con mayor número de empresas son:

Lejos de ser considerados como proveedores de inspiración y articuladores de los deseos populares e inspiracionales, los líderes modernos tienden a ser caracterizados sólo como preocupados por sus propios intereses y asuntos (el bien particular y no el bien común).

- ◆ Estado de México (585,000).
- ◆ Distrito Federal (414,000).
- ◆ Veracruz (364,000).
- ◆ Jalisco (331,000).
- ◆ Puebla (309,000).

- En relación con el giro empresarial, las firmas que residen en nuestro país se agrupan sobre todo en el sector de los servicios (47.1%), comercio (26%), manufacturas (18%) y otros (8.9%).

Liderazgo y cultura dentro de las organizaciones son conceptos ya tratados por diversos autores, quizá uno de los más interesantes es el libro *En búsqueda de la excelencia*, de Peters y Waterman (2002), en el que proponen "la recreación, al interior de las organizaciones, de una cultura que valore su producto, su imagen, sus héroes y lleve a cabo un esfuerzo sostenido hacia la excelencia".

Éste es precisamente el paso de una visión amplia, sociológica e integral de las organizaciones y su entorno, a una perspectiva más cerrada, hacia el interior únicamente de la organización, esta perspectiva parte de la postura

La resistencia al cambio podría ser un dique que no permita que fluya la visión del empresario, es éste el último factor que se contempla a fin de evitar los posibles fracasos del negocio.

de una nueva generación de cultura para las organizaciones en donde se exalta la actitud y pensamiento de los líderes dentro de las organizaciones, con el fin de que los trabajadores se sientan entusiasmados teniendo como catalizadores esos símbolos que los llevan hacia una mayor productividad y alto desempeño.

La falta de conocimiento en la nueva cultura de desarrollo empresarial (*Expansión*, 22 de julio de 2010) es uno de los problemas al que los emprendedores y líderes de estas mipymes mexicanas se enfrentan y que, al no tener una comprensión real de cómo se está comportando el mercado en el mundo de los negocios en la actualidad y bajo un mundo globalizado, los hace presas de sus competidores, no sólo de su nivel de inversión, sino también

de las grandes empresas transnacionales que generan cotidianamente estrategias que las llevan a posicionarse cada vez con mayor expansión en los diferentes mercados en los que participan.

Esta nueva cultura requiere que los líderes de las mipymes tengan tres elementos claves que estratégicamente las impulsen en el campo de la competencia empresarial estratégica: pensamiento, actitud y acción.

Estos elementos han sido tratados por diferentes autores como John Kotter, el énfasis está en la adaptación al campo mexicano, donde los líderes de las mipymes se enfrentan a la tramitología del gobierno y a servidores públicos poco responsables de las necesidades de fortalecer empresas mexicanas que les permita soportar con mayor fuerza la competencia internacional y apoyar con ello a la economía nacional en el mercado competitivo empresarial que se encuentra soportado en las grandes empresas nacionales que, aunque pocas, son el puntal económico nacional.

La falta de una metodología adecuada que ayude a los pequeños empresarios a llevar sus productos o servicios al consumidor final también es parte del problema no resuelto, porque sus procesos de comercialización resultan poco competitivos para un mercado que se está sustentando cada vez más en Internet.

En esta búsqueda de consolidación de los mercados internos, las mipymes tienen un segundo referencial que entorpece su proceso de crecimiento y tiene que ver con la falta de claridad para llevar su producto o servicio al consumidor final.

La logística comercial actual implica distintos tipos de vehículos para la entrega de los productos o servicios, éstos tienen que ver con la adaptación a sistemas modernos como Internet, en donde su promoción y venta abarata los costos de distribución.



Pero no sólo el impacto se da en el abatimiento de costos, también tiene que ver con la velocidad con que éstos llegan al cliente final, generando con ello mayor satisfacción por parte del consumidor.

Estos aspectos se relacionan también con la falta de capacidad que presentan las empresas para fortalecer el área comercial y de ventas; los liderazgos y el desarrollo de la cultura implica, a su vez, la sensibilidad para conocer su mercado y el comportamiento que está teniendo en su entorno, ya no sólo a nivel de región, sino nacional e internacional. Estos son factores que la nueva tecnología obliga a las nuevas generaciones de empresarios a identificar con prestancia so pena de perder vigencia y con ello su salida del mercado donde compite. La relación producto y cliente requiere que los empresarios no lo den por sentado sin imaginar el ambiente cambiante al que están expuestos.

Otro aspecto relevante es el desconocimiento de su personal en cuanto a que esté a la altura del proceso de crecimiento en el que se encuentran las mipymes; es necesario un esquema paralelo de crecimiento en el que tanto la empresa como las personas que ahí laboran hablen de lo mismo en el contexto evolutivo de la empresa y ahí es precisamente donde el líder y la transmisión de la cultura resultan fundamentales.

Se debe pensar en la capacitación constante y comunicación permanente como elementos claves del acercamiento entre líderes-trabajadores. La resistencia al cambio podría ser

La nueva cultura requiere que los líderes de las mipymes tengan tres elementos claves que estratégicamente las impulse en el campo de la competencia empresarial estratégica: pensamiento, actitud y acción.

un dique que no permita que fluya la visión del empresario, es este el último factor que se contempla a fin de evitar los posibles fracasos del negocio.

En síntesis, este pequeño diagnóstico se sustenta en cinco factores que se describen a continuación.

1. Falta de conocimiento en la nueva cultura de desarrollo organizacional.
2. Falta de claridad de cómo llevar sus productos o servicios al consumidor final.
3. Incapacidad para fortalecer el área comercial y de ventas de la compañía.
4. No conocer si el personal que tienen actualmente es el adecuado en un proceso de crecimiento.
5. Resistencia al cambio.

Otra postura al respecto es aquella que señala que las mipymes en México tienen cinco



puntos vulnerables que las pone en peligro y las podría dejar fuera de la competencia (Fernández D., 2010, *Expansión*).

Limitantes como la capacidad de modernización, innovación de productos e inversión en tecnologías y estrategias, además de debilidades como la falta de asesoría empresarial, deficiente administración, talento no calificado, desconocimiento de mercados y sistemas de calidad son algunas de las áreas a trabajar en las pequeñas empresas, dice Erika Castillo, gerente encargada del Programa de Desarrollo Pyme (PDP) Adecco.

“Según nuestra experiencia, las posibilidades de éxito de este tipo de empresas en el mercado local son en promedio del 25% al 30%, por debajo de la media mundial que es de alrededor del 40%”, precisó Castillo.

Sin embargo, los esfuerzos por llegar a este sector empresarial siguen a la orden del día, un ejemplo de esto es que en 2009 el Fondo Mipyme de la Secretaría de Economía (SE) aumentó 40% el apoyo financiero a estas empresas.

La participación del gobierno en el apoyo de las mipymes, en los últimos años ha sido importante, no así los créditos de los bancos, los cuales han venido bajando; sin embargo, los problemas por mantenerse siguen

La logística comercial actual implica distintos tipos de vehículos para la entrega de los productos o servicios, estos tienen que ver con la adaptación a sistemas modernos como el Internet, en donde su promoción y venta abarata los costos de distribución.

en aumento, lo que lleva a otro tipo de reflexiones que nos regresan al inicio de este análisis: el problema del liderazgo y la cultura.

La palabra liderazgo tiene múltiples usos y formas en la mayoría del mundo del gerencialismo y de los procesos de mejoras propios del ámbito privado. Paradójicamente, en el campo de las ciencias sociales no abundan los textos referentes a este fenómeno, pese a que el liderazgo es uno de los atributos básicos de la política. El liderazgo político, entonces, no es un concepto fácil de precisar y su tratamiento no ha sido hasta el momento práctico.

En general, el liderazgo se refiere a una gama de activida-

des y se aplica tanto a grupos pequeños como a los gobiernos de las naciones, también a las actividades de un supervisor en una empresa, como las de un estadista, y tanto a la administración rutinaria como a la creación de organizaciones.

Como los líderes no son iguales, el liderazgo puede ser ejercido de muchas maneras: *laissez-faire*, transaccional, entre otros. El punto en este sentido es la brecha cultural entre el mundo político y el no político. Los estilos de vida, las sensibilidades e incluso los lenguajes de los líderes políticos resultan ajenos a los intereses de los ciudadanos y, a raíz de ellos, lejos de ser considerados como proveedores de inspiración y articuladores de esos deseos populares e inspiracionales, los líderes modernos tienden a ser caracterizados sólo como preocupados por sus propios intereses y asuntos (el bien particular y no el bien común).

Es bajo esta perspectiva que el nuevo planteamiento de los liderazgos y la cultura que ellos generan se centra en su perspectiva transformacional. Un caso específico es el de Rudolph Giuliani, ex alcalde de Nueva York que el 11 de septiembre de 2001 mostró serenidad y solidaridad con las víctimas y los habitantes de la ciudad, y fue su liderazgo parte importante en la recuperación de la “Gran Manzana”, lo cual lo ha convertido en una figura mundial.

Considerando la difusión del portal *Emprendedores News*, Giuliani recopiló su experiencia en su libro *Liderazgo* y compartió en su obra algunos de los siguientes consejos:

1. No hay nada mejor para la efectividad del trabajo en equipo que una reunión con los colaboradores más cercanos.
2. Primero lo importante, luego lo urgente.
3. Se debe conseguir la mayor y mejor cantidad posible de información, ésta debe ser una obsesión.
4. Nunca se deben descuidar los pequeños detalles.
5. Hay que prepararse en profundidad, estudiar permanentemente, no depender tanto del conocimiento de los demás, analizar uno mismo los problemas.
6. Visualizar la meta y el proceso es un ejercicio útil.
7. Organizar todo en torno a un propósito.
8. Siempre hay que usar indicadores para medir el progreso. Todo puede ser contabilizado.
9. Hay que asumir la responsabilidad plena por todas las tareas del oficio.
10. Un buen líder informa con frecuencia y extensamente a sus seguidores acerca de cómo va la gestión.
11. Se le debe dar clara línea y objetivos específicos a cada uno de los subalternos que reportan directamente.
12. La clave del éxito consiste en rodearse de gente excelente.
13. Ser consciente de los propios puntos débiles es indispensable para proceder a subsanarlos.
14. Al escoger a los miembros del equipo no hay que dejarse impresionar por sus estudios, sino por los logros concretos que hayan obtenido a lo largo de su vida.
15. Es necesario estar constantemente "avivando el fuego" (motivando al grupo).
16. Antes de tomar una decisión crucial, se le debe dedicar todo el tiempo posible a tomar en consideración el mayor número de perspectivas posibles. Pero, una vez tomada la decisión, sólo hay que concentrar las energías en esa alternativa.
17. Las discusiones son útiles, no hay que evitarlas, generan "tensión creativa".
18. Algunas decisiones se basan en estadísticas, otras en pura intuición, las más complicadas requieren las dos.
19. No se deben hacer promesas que no se puedan cumplir,



hay que prometer menos de lo que se puede dar.

20. Hay que desarrollar y comunicar convicciones firmes. Son los principios, los valores y las grandes ideas los que hacen efectivo a un líder. Sé tu propio hombre, dirige tu vida y escribe tu guión.
21. La principal virtud: lealtad.
22. La noción de que cambiar de parecer acerca de una cuestión equivale a mostrar debilidad es ridícula. Las personas deberían estar dispuestas a admitir cuando hay una evidencia que les obliga a cambiar de parecer. Eso es una señal de honradez, no una falta de agallas.
23. Se debe comunicar en el lenguaje más claro y sencillo posible, de la manera más directa, sin intermediarios. Hay que ser uno mismo, hablar desde el fondo del corazón.



24. No se debe dejar que las críticas definan la agenda.
25. Los miembros del equipo no son fusibles que se cambian a la primera crisis. Hay que defenderlos en todo lo posible.
26. Hay que estar presente, físicamente, en el lugar apropiado, en los momentos difíciles. Las bodas son elegibles, los funerales obligados.
27. Enfrentar a los matones y ser duro con los duros.
28. Controlar al máximo las emociones, pero si no puede no hay problema en mostrar el rostro humano.

La experiencia de Giuliani, muestra la importancia de la convicción de un líder y la capacidad de transmitir sus ideas, que, se convertirán posteriormente en cultura organizacional.

La generación "Y", que teóricamente inicia en los años ochenta, que ya se encuentra inmersa en la era de la informática, lo entienden mejor, ya ven

los liderazgos a partir de los logros organizacionales.

Nacieron en la era de la globalización, es la cultura de la interactividad, cuestionan el *statu quo*, muestran respeto por la diversidad, la justicia, la solidaridad, la libertad intelectual, temporal, geográfica, la velocidad: "todo ya", la autenticidad, estar conectados con otros: grupos virtuales. Estos son los valores de esta generación y, por tanto, los líderes tienen que considerar si quieren dirigir a estas personas.

Es de vital importancia conocer también las actitudes de esta gente para actuar, en consecuencia, desde la perspectiva organizacional a partir de sus líderes, y la generación de una cultura nueva para enfrentar los retos, principalmente en el caso de las mipymes, en donde esta serie de transformaciones tiene que ser contemplada para enfrentar a sus clientes, los cuales muestran otras tendencias como:

La participación del gobierno en el apoyo de las mipymes, en los últimos años, ha sido importante, no así los créditos de los bancos, los cuales han venido bajando; sin embargo, los problemas por mantenerse siguen en aumento.

la forma en cómo desafían y cuestionan, son irreverentes, individualistas, alegres y energéticos, realistas, ciudadanos del mundo.

El camino a seguir por las mipymes tendría que visualizar también los comportamientos de esta generación y partir de ahí para competir en los mercados; tendrían que pensar en esta generación "Y", la cual no se interesa tanto por el dinero y la tecnología es algo natural en ellos; se mantienen siempre conectados a Internet o a aparatos electrónicos; viven en línea *on/off*; pueden trabajar de noche o de día; alternan trabajos con viajes; sofisticados en sus gustos; obsesionados por la estética; viven en la burbuja de la comodidad; les interesa el balance del trabajo y la vida

personal; viven con plazos cortos; les interesan los proyectos, tienen bajo compromiso con las organizaciones, son "goleadores", quieren calidad de vida: "vivir como quiero", quieren diversión en el trabajo, disfrutar de lo que hacen; son sensibles a los problemas sociales y del medio ambiente; lo excéntrico, lo distinto es lo que vale, no ser igual a otro; todo está permitido y pasa a ser normal; el *freak* discriminado por otras generaciones es el dueño de la generación "Y".

Conclusión

Estos elementos vertidos en el documento solamente pretenden generar nuevas discusiones para identificar estrategias y modelos que aporten nuevas formas para que las mipymes tengan mejores posibilidades de mantenerse en mercados competitivos internacionales, en donde la identificación e interpretación de una nueva cultura para formar líderes empresariales en México podría ser la clave para activar la microeconomía y darle mayor sostenibilidad.



La logística comercial actual implica distintos tipos de vehículos para la entrega de los productos o servicios, éstos tienen que ver con la adaptación a sistemas modernos como Internet, en donde su promoción y venta abarata los costos de distribución.

Referencias

- Bernard C. (1937). *Organizaciones informales*. Boston: Harvard University Press.
- Brosnahan J. (2001). "La reforma del sector público, una necesidad de capacidades de dirección", en *Construyendo hoy los servicios de mañana*. París: OCDE, pp. 242.
- Covey S. R., *El liderazgo centrado en principios*. Londres: Simon & Schuster, pp. 192.
- Giuliani R. (2002). *Liderazgo*. Nueva York: Talk Miramax Books-Hyperion.
- Kim W., Muaborgne R. (1992), "Parábolas de Liderazgo", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 123.
- Kotter J., "Lo que los líderes realmente hacen", *Harvard Business Review*, 1998, pp. 37.
- Peters T., Waterman R. (2002). *En busca de la excelencia Perdida*. Madrid: Nowtilus.
- Simon H. (1970). *Conducta administrativa*. México: Limusa.
- Stephen O. (2001). "Lecciones perdurables de falla: Gestión y Liderazgo", *Financial Times*, 11 de octubre.
- Teal T. (1992). "El lado humano de su manejo", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 147.
- Ulrich D., Senger J., Smallwood N. (1999). *Liderazgo basado en resultados, cómo los líderes fortalecen la empresa e incrementan la creación de valor*. Colombia: Harvard Business Review-Grupo Editorial Norma, pp. 3.
- Hemerografía**
Expansión 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015.

Dr. Francisco Javier Díaz Jaimes
 Academia de Mercadotecnia
 Facultad de Contaduría y
 Administración
 Universidad Nacional Autónoma de
 México
 México, D.F., C.P. 04510
 jadijames@yahoo.com.mx

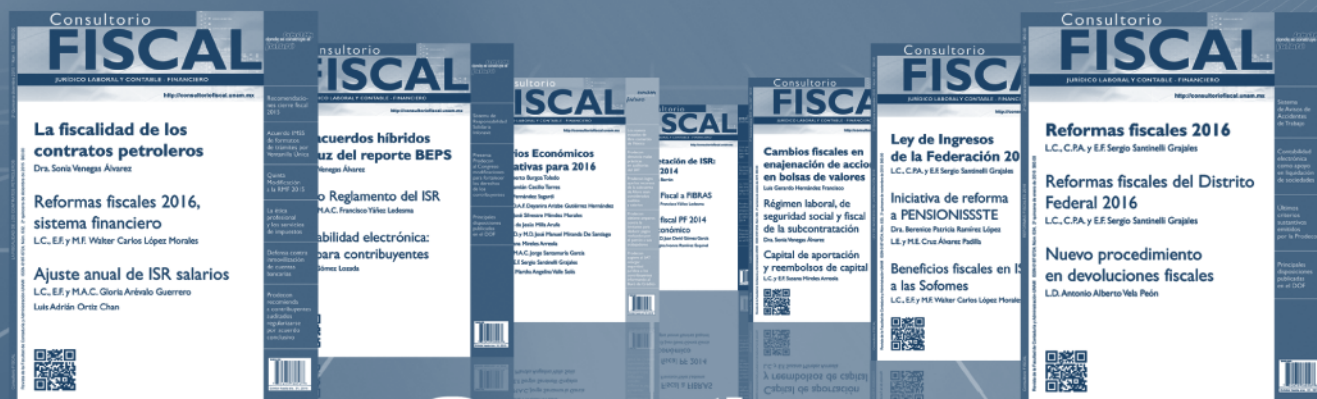


Consultorio FISCAL

Más que una revista, un servicio de asesoría y orientación a la comunidad.

CONÓCELA

- ➔ **Noticias fiscales**
Principales disposiciones publicadas en el Diario Oficial de la Federación.
 - ➔ **Código Fiscal y Jurisprudencia**
Análisis y comentarios de legislación y temas de actualidad.
 - ➔ **Temas laborales**
Reglamentación, derechos, obligaciones laborales y fiscales de patrones y trabajadores.
 - ➔ **Opiniones de especialistas**
Análisis, crítica y opinión de especialistas en diversas ramas fiscales.
 - ➔ **Comercio Exterior e Impuestos Internacionales**
Reglas, tratados, temas diversos del comercio exterior y disposiciones tributarias en el extranjero.
 - ➔ **Cuadros de información permanente**
Tablas, tarifas, información de interés.
- y otros temas de actualidad, presentados con seriedad y profesionalismo.



Suscríbete

en www.consultoriofiscal.unam.mx o llama al 5616-1355, 5622-8310

o envía un correo a publishing@fca.unam.mx

también lo puedes hacer a través de nuestra tienda electrónica:

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

Las misceláneas: un reto de supervivencia en el Distrito Federal

Romeo Vite López

Las misceláneas se caracterizan por tener siempre todos los productos que más busca la gente, como lácteos, abarrotes, galletas, embutidos, bebidas, frituras y dulces, siendo los más vendidos las bebidas con y sin gas, así como las cervezas.

El cuidado de los clientes ha retomado importancia no sólo en las grandes empresas, sino también en las pequeñas, donde es el elemento más valioso para sobrevivir en un mercado competitivo. Asimismo, muchas familias mexicanas dependen de los ingresos que dejan sus pequeños negocios para sostenerse.

El comportamiento del consumidor es definido como: "los actos, procesos y relaciones sociales sostenidos por individuos, grupos y organizaciones para la obtención, uso y experiencia consecuente con productos, servicios y otros recursos" (Fisher y Espejo, 2011).

Para Lamb (2006) el comportamiento del consumidor "son los procesos que un consumidor utiliza para tomar decisiones de compra, así como para usar y disponer de los bienes o servicios adquiridos; tam-



bién que influyen en las decisiones de compra y uso del producto". Podemos decir que el comportamiento del consumidor es un proceso a través del cual detectaremos lo que el cliente solicita, los gustos que tiene y el precio que está dispuesto a pagar por la adquisición de un bien o un servicio.

Es evidente cómo las misceláneas o "tienditas de la esquina" han sido desplazadas en los últimos años por tiendas de conveniencia; el nuevo ambiente en el que compiten no parece favorecedor, por lo que es importante que estas microempresas comiencen a tomar nuevos rumbos y herramientas que les permitan continuar en el mercado para seguir teniendo ingresos suficientes y así subsistir ante la presión de la competencia.



De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el Distrito Federal (D.F.) existen 40,997 misceláneas que son generalmente el sustento de muchas familias, ya que dan trabajo a alrededor de 82,000 empleados;

A las "tienditas" acude una cantidad significativa de clientes, de 30 a 60 personas por día, y, según la zona, pueden ser más; el horario en que acuden es de 12:00 a 17:00 hrs. y lo hacen más los fines de semana.

recientemente, estas microempresas se han visto amenazadas por una competencia silenciosa y que con los años ha crecido de manera acelerada, alrededor de 12.5% por año, esto gracias a un modelo de negocios que parece ser muy atractivo para los consumidores, donde a pesar de que los productos tengan un precio mayor, se ve recompensado con la disponibilidad de los productos las 24 horas del día, con muchos puntos de venta, y una gran variedad de mercancías y servicios.

Las condiciones desiguales de competencia han provocado la muerte de varias misceláneas, que al no poder reconocer cuáles son sus ventajas competitivas, al no innovar o no estar al tanto de las herramientas administrativas que puedan ayudarlas a seguir siendo rentables, van perdiendo clientes, disminuyen sus ventas y, al final, terminan por cerrar.

Para brindar herramientas administrativas útiles para estos negocios es esencial aclarar la situación actual en la que operan las misceláneas, por lo que se describe su perfil y el panorama al que se enfrentan este tipo de microempresarios, así como la importancia de sus clientes y el nivel de estudios de quienes lo administran. Los datos que se mostrarán son el resultado de una investigación propia.

La antigüedad promedio de las misceláneas es de cinco años, 6 de cada 10 entrevistados así lo señalaron; sus "tienditas" les reditúan ventas significativas, muchas veces debido a la zona en la que se encuentran, que suelen ser populares y en donde las tiendas de convención son escasas.

En años recientes el número de nuevas misceláneas que han entrado al mercado ha disminuido. De acuerdo al estudio que realizamos,

sólo una de cada 10 misceláneas encuestadas tienen un periodo de vida de un año o menos. Esto debido a que las tiendas de conveniencia están ganando terreno en el mercado, ya que actualmente tienen más de 15,000 puntos de venta distribuidos de manera estratégica.¹

Los propietarios de las misceláneas no se encuentran correctamente capacitados. De acuerdo a nuestro sondeo, realizado en el D.F., pudimos determinar que 57% de los microempresarios tiene un nivel de estudios básico, es decir, primaria o secundaria (40% secundaria, 17% primaria). Al profundizar más en el tema, encontramos que la percepción de los microempresarios respecto a la importancia del nivel de estudios para el inicio y la administración del negocio es un factor que consideran relevante pero, al momento de operar sus negocios, los dueños consideran que el nivel de estudios no presenta ninguna traba para la operación del mismo (69%), es decir, hay una inconsistencia entre su pensar y actuar; y señalan que “los clientes llegan solos”. Aquí es donde encontramos el primer problema: los microempresarios no están conscientes de que

Una adecuada asesoría a estos negocios ocasionaría que su ciclo de vida se prolongara, generando mejores beneficios para el microempresario, ya que de seguir rezagados, las misceláneas pueden desaparecer.

necesitan tener conocimientos nuevos y de la importancia de realizar ciertas acciones para atraer nuevos clientes y/o conservarlos.

La preparación de las personas no representa un factor determinante para el emprendimiento del negocio, tampoco es considerada un factor determinante la edad para emprender en las misceláneas,

existiendo mayor incidencia entre 30 y 60 años.

A pesar de que los dueños tienen una percepción de estabilidad y ganancias económicas buenas, consideran que contratar personal representaría una fuga de ingresos y su beneficio disminuiría, por ello sólo 15% de las misceláneas encuestadas tienen más de tres empleados, la mayoría de ellos son familiares (8 de cada 10). Además, durante los primeros años del negocio, las utilidades no son suficientes para contratar personal; sin embargo, 80% tiene de uno a dos empleados y la mayoría de éstos son parientes que ayudan sin un sueldo asignado.

Los dueños de las misceláneas del D.F. se enorgullecen de que sus negocios se encuentran muy surtidos, porque los clientes encuentran todo lo que necesitan; sin embargo, su tamaño no les permite que sus proveedores les den precios



¹ Disponible en: <<http://www.sdp-noticias.com/columnas/2012/12/18/oxos-por-todos-lados-las-tienditas-de-la-esquina-condenadas-a-desaparecer>>.

competitivos, por lo que no pueden ofrecer promociones para competir con los supermercados y las tiendas de conveniencia y captar más clientes, sobre todo entre semana, de 7:00 a.m. a 12:00 p.m., porque han identificado que hay menor afluencia de compradores.

Las misceláneas se caracterizan por tener siempre todos los productos que más busca la gente, como lácteos, abarrotes, galletas, embutidos, bebidas, frituras, dulces, etcétera, siendo los más vendidos las bebidas con y sin gas, así como las cervezas.

Los productos en los que se tiene oportunidad de aplicar alguna promoción son las bebidas como refrescos y cervezas, principalmente, ya que son los más vendidos (36%); no obstante, sólo 15% de los micro-

Los microempresarios no están conscientes de que se necesita tener conocimientos nuevos y de la importancia de realizar ciertas acciones para atraer nuevos clientes y/o conservarlos.

negocios realizan algún tipo de promoción, y de éstos 50% lo realizó en bebidas.

Nuestro estudio reveló que las misceláneas del D.F. cuentan con una actividad de cinco años en adelante, lo que indica que son bien aceptadas por la clientela; sin embargo, es poca

la creación de nuevas porque las tiendas de conveniencia comienzan a ganar terreno; por lo anterior, la apertura, crecimiento y mantenimiento en el mercado es un reto para el microempresario. Las “tienditas de la esquina” llegan a ser un buen negocio sólo al inicio porque las ventas que realizan no son suficientes.

A las “tienditas” acude una cantidad significativa de clientes, de 30 a 60 personas por día y, según la zona, pueden ser más; el horario en que acuden es de 12:00 a 17:00 hrs. y lo hacen más los fines de semana.

Los microempresarios tienen una considerable cantidad de clientes leales, pero no cuentan con alguna promoción que los incentive a comprar más de lo que necesitan, esto se debe a que los precios de sus proveedores son elevados; además, los dueños no tienen conocimientos mercadológicos y de negociación básicos para aumentar sus ventas y tener mejores acuerdos con sus proveedores, manejando sólo las promociones que éstos les ofrecen.

Para el 100% de los encuestados, el cliente es lo más importante y la percepción del microempresario con respecto al cliente es muy buena, 85%; sólo un porcentaje bajo lidió con un comprador difícil.





La interacción del cliente con el tendero es muy favorable, porque éste está muy atento a las sugerencias o quejas del cliente, lo cual favorece la relación comercial y se vuelve más estrecha, cordial y respetuosa. Al convivir cotidianamente, los clientes prefieren acudir a una tienda conocida desde muchos años atrás, que visitar una nueva opción, con una situación incierta.

Como se mencionó, los dueños de las misceláneas no tienen la debida preparación para confrontar la competencia de las tiendas de conveniencia, porque en la mayoría de ellos sus estudios son básico y resultan insuficientes. Desconocen las técnicas administrativas, mercadológicas y financieras, las cuales, al aplicarlas, les ayudarían a realizar más y mejores ventas y, por ende, tener mayor productividad económica, así como una ventaja competitiva con respecto a la competencia. No obstante, muchas veces la apatía, el conformismo y el desconocimiento de estos temas ocasionan que el tendero se quede postrado en una zona de confort, que genera una percepción de que "sí le va bien", que no hay motivo para cambiar.

Aunque los microempresarios consideran estar bien si se están generando suficientes ganancias para subsistir, se observa que los dueños y/o

empleados, que atienden o administran las misceláneas, estarían dispuestos o les gustaría conocer las técnicas de administración para poder aplicarlas a su negocio (90% de los encuestados), lo cual abre la posibilidad de que si se hiciesen campañas o cursos de asesoramiento para este tipo de negocios, tendrían la atención y asistencia de este sector.

Una adecuada asesoría a estos negocios ocasionaría que su ciclo de vida se prolongara, generando mejores beneficios para el microempresario, ya que de seguir con el conformismo y rezago frente a los nuevos modelos de negocio que compiten en el mismo sector, las misceláneas tienen el riesgo de desaparecer, junto con una parte de las tradiciones mexicanas.

Con los argumentos expuestos, se tiene el panorama sobre cómo operan las misceláneas en 2016, que se enfrentan a una brutal competencia con las tiendas de conveniencia. Los microempresarios consideran el nivel de estudios como una herramienta para mejorar la administración y utilidades de sus negocios, pero es necesario convencerlos de que su aplicación es más benéfica, que es necesaria para generar un cambio positivo en el negocio. Concientizar sobre el cambio del mercado es primordial para hacer frente a la competencia. Lo anterior es posible con asesorías sobre los temas administrativos y cómo poner en práctica diferentes estrategias para sobrevivir, crecer y estabilizar su fuente de ingresos. Es necesario crear alternativas administrativas sencillas y de aplicación rápida en apoyo a este sector de microempresarios.

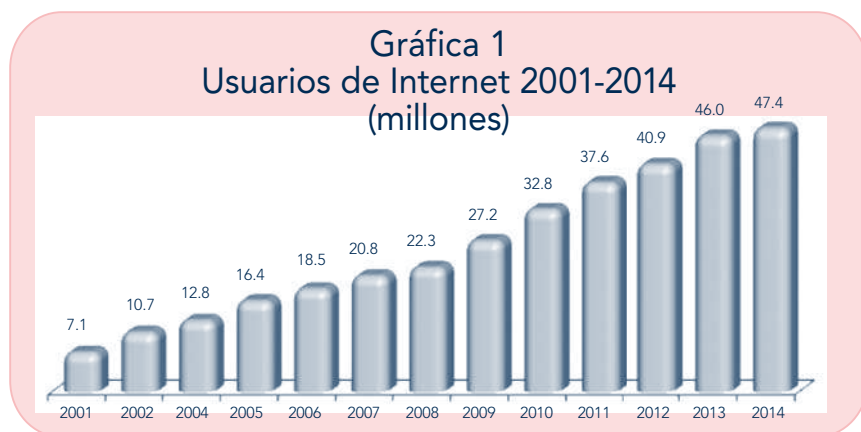
Sugerencias

Cada vez es más común el uso de los medios electrónicos para adquirir conocimientos; por lo anterior, el *E-learning* es una útil herramienta para el aprendizaje de diferentes técnicas de la administración y para superar la falta de tiempo y la resistencia a la formación educativa tradicional, en la que es necesario estar en un aula, con

un profesor, tareas y lecturas que pudiera tener las personas que desean aprender.

Estar al pendiente de su negocio y generar suficientes ventas para sobrevivir es lo más importante para el microempresario, por ello, está interesado en el aprendizaje de nuevas técnicas para administrar mejor su negocio por vías que le faciliten el conocimiento, como las plataformas electrónicas para recibir el método y la utilidad de diferentes técnicas, para vencer la resistencia al aprendizaje y motivar el cambio.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en nuestro país, durante 2014,² se registraron 47.4 millones de personas de seis años en adelante que son usuarias de los servicios que ofrece Internet (véase Gráfica 1), por lo que el uso de *E-learning* está generando una nueva forma de educación, resultando un instrumento útil para los microempresarios.



Fuente: Módulo sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de la Información en los Hogares (MODUTIH), 2014.

Con el uso de los medios electrónicos la educación del microempresario será interactivo, a través de *chats* de respuesta rápida, el uso de videos y audios para motivar a una persona que desea aprender, pero tiene dudas y resistencia sobre cómo hacerlo.

Los microempresarios no tienen las herramientas necesarias para poder competir contra las grandes empresas y/o cadenas; sin embargo, de acuerdo con el INEGI, 98.8% de las unidades empresariales en México son micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme), que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 73%



de los empleos nacionales, por lo que es importante desarrollar programas que ayuden y fomenten a este sector.

Uno de estos programas es Eco-Crédito Empresarial, en el cual participan la Secretaría de Energía (Sener), Secretaría de Economía (SE), Nacional Financiera (Nafinsa), Comisión Federal de Electricidad (CFE) y Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica (FIDE), con el objetivo de ayudar a las mipyme mediante financiamientos preferenciales y facilitar la sustitución de equipos obsoletos, lo cual les permita tener un ahorro de energía eléctrica y mejores costos de operación, así como un mejor cuidado del medio ambiente, al disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero.

Este programa sería muy benéfico para las misceláneas de todo el país, ya que les permitiría competir en igualdad con las tiendas de conveniencia en cuestión de equipo; este financiamiento se podría utilizar para:

- Refrigeración comercial.

² Disponible en: <<http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2015/internet0.pdf>>.

- Aire acondicionado (de 1 a 5 toneladas de refrigeración).
- Iluminación con tecnología LED (en paquete con alguno de los métodos anteriores).
- Iluminación eficiente (T8/T5).
- Motores eléctricos.
- Subestaciones eléctricas.
- Bancos de capacitores.

El monto máximo de financiamiento es de hasta por \$400,000.00 m.n., a una tasa de interés preferencial, en un plazo de cuatro años, el cual se va liquidando a través de la facturación en el recibo de luz eléctrica. También se puede obtener un bono de "chartarización" de hasta 10% en el costo de los equipos en sustitución.

Con este programa, que está disponible en todo el país, el microempresario podrá adaptarse a los cambios que día con día ocurren en este sector y podrá competir en igualdad de condiciones con su competencia.³

Con base en el estudio realizado, 9 de cada 10 encargados de una miscelánea les gustaría

³ Para mayor información consulte: <www.fide.org.mx>, <http://www.fide.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=342&Itemid=224> y <https://www.youtube.com/watch?v=AHnWQLvZ5tM&list=UUak-1Yuu3HYRz16CJeFWWhNw>.

saber técnicas de administración; sin embargo, se les dificulta ir a una escuela a aprender sobre estos temas o no saben en dónde podrían tener una asesoría sobre ello, pero tampoco pueden o quieren invertir en ello.

Existen programas por parte del gobierno federal para las mipyme, pero muchas veces hay escepticismo y desconfianza en estos programas. Es por ello que una solución sería que los microempresarios tuvieran capacitación y asesoría permanentes por parte de las universidades públicas, a través de sus escuelas y facultades, como la de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (FCA-UNAM), que en las materias que imparte se realizaran prácticas y trabajos enfocados a asesorar este tipo de negocios; además de las actividades del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme).

Además de ayudar a los empresarios para resolver sus dudas y corregir los errores del manejo de sus negocios, sería de gran ayuda y una experiencia enriquecedora en la carrera de los alumnos poder interactuar y asesorar a este tipo de negocios; el asesoramiento básico que podrían ofrecer sería:

1. Contabilidad.
2. Inventarios.
3. Administración.

4. *Merchandising* (comercialización).
5. Ventas.

Todos estos temas ayudarían a que el microempresario pudiera llevar con más eficiencia su negocio, lo cual se vería reflejado en ganancias, además de poder llevar con más facilidad las riendas de su negocio y así provocar que salieran de su letargo comercial y competir de forma igualitaria con las tiendas de conveniencia.

Es necesario buscar algún tipo de convenio entre universidades y este sector, lo cual sería benéfico para ambas partes y la sociedad, en general; esto parece aún lejano, pero mientras tanto, el microempresario debe tener en mente que: "Si no reaccionas al cambio, mueres. Si reaccionas al cambio, sobrevives. Si anticipas el cambio, adquieres una ventaja competitiva. Si provocas el cambio, te conviertes en el líder".

Referencias

- Fischer L., Espejo J. (2014). *Merchandotecnia*. México: McGraw-Hill.
Lamb C., Hair F., McDaniel C. (2014). *Marketing*. México: Cengage Learning.

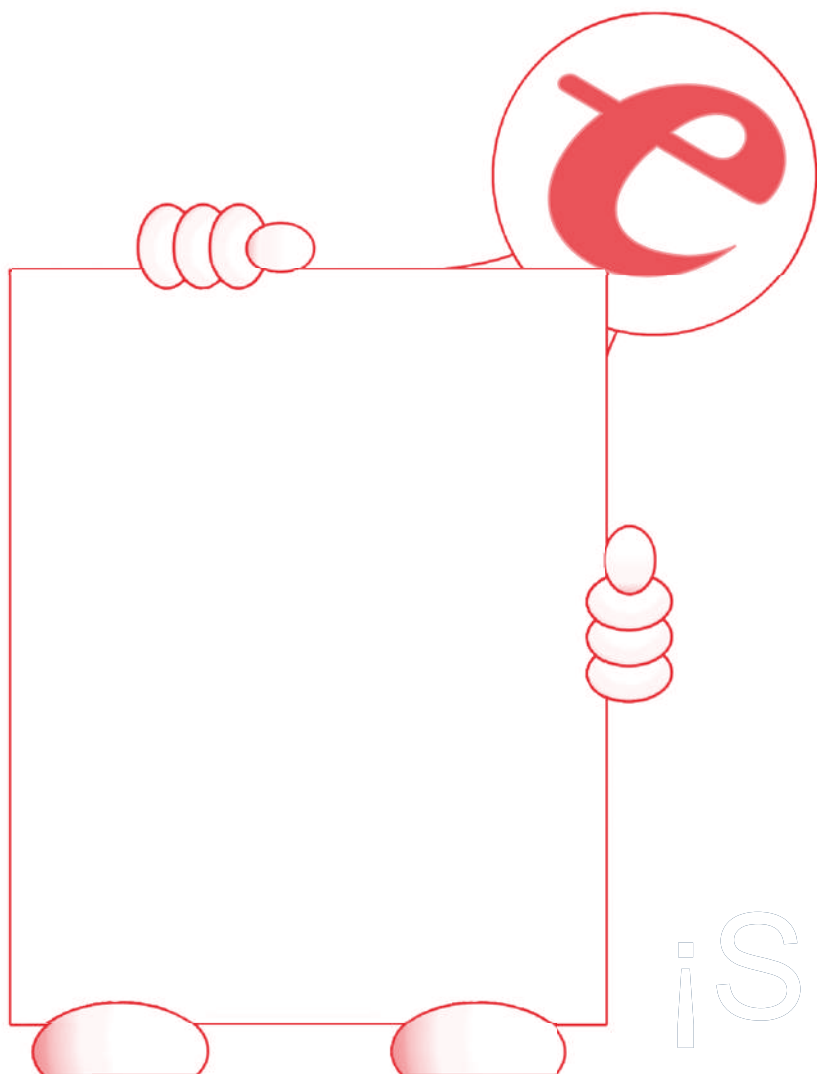
Mtro. Romeo Vite López
Coordinación Académica de
Mercadotecnia
División de Administración
Facultad de Contaduría y
Administración
Universidad Nacional Autónoma de
México
México, D.F., C.P. 10000
rvite@fca.unam.mx



Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Abriendo caminos nuevos



5616 1355
5616 7755

¡Suscríbete!

www.fca.unam.mx

publishing@fca.unam.mx

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

La **responsabilidad social** de la **mercadotecnia** sobre el medio ambiente

Octavio Ávila Montes de Oca

Todas las actividades comerciales, de una u otra forma, afectan a nuestro medio ambiente; sin embargo, debido a los intereses económicos de las empresas y a la falta de conocimientos sobre la sustentabilidad, se realizan sin la responsabilidad social que se requiere para mejorar nuestro entorno.



Las actividades de mercadotecnia se dan en todas las empresas, independientemente del tamaño de éstas; las grandes empresas cuentan con departamentos especializados en esta disciplina y las medianas o pequeñas empresas tienen a personas que realizan diversas actividades de ventas o administrativas, incluyendo a las de mercadotecnia. Obviamente, el grado de complejidad de las acciones mercadológicas varía en función de los productos o servicios a comercializar, así como por el tamaño de las empresas; por tanto, las actividades de mercadotecnia son diversas en función de estas dos variables.

Es una realidad que nuestro planeta está teniendo un cambio climático derivado de diversas acciones que ha realizado el hombre. Se habla del calentamiento global, de la destrucción de la capa de ozono, del efecto invernadero, de la lluvia ácida, del Fenómeno del

Niño, de la tala inmoderada de bosques, de la escasez de agua, de los tiraderos de basura, etcétera.

La reacción de los gobiernos, a nivel mundial, ha sido variada; sin embargo, ya existe una conciencia sobre los graves daños que le estamos haciendo al mundo y, lo más importante, es que la vida como hoy la conocemos, ya no será igual en el futuro.

El problema del cambio climático es mundial, y México no es la excepción; sin embargo, vale la pena preguntarnos ¿cómo llegamos a esta situación crítica con relación al medio ambiente? Peter Senge en su obra *La Revolución necesaria*, nos dice: “A medida que la expansión industrial continuaba en el siglo XX, la expectativa vital en el mundo industrial prácticamente se duplicaba, el alfabetismo saltó de 20% a más de 90% y surgieron beneficios hasta entonces inimaginables en forma de productos (desde automóviles particulares hasta los Ipod), de servicios (desde viajar por avión hasta eBay) y de asombrosos avances en medicina, comunicación, educación y entretenimiento. Con esta clase de éxito, no es de extrañar que los efectos secundarios de la exitosa historia de la Era Industrial pasaran en gran parte desapercibidos”.¹

Desde el punto de vista de Peter Senge, el mundo se metió en este problema del medio ambiente por el gran desarrollo industrial del siglo XX, y se pregunta: “¿Cómo llegamos al punto de estar quedándonos sin recursos que sostienen nuestro estilo de vida (como el petróleo) y otros (como el aire limpio y el agua potable) que sostienen nuestra vida? ¿Y cómo fue que industrias enteras como la pesca y la agricultura están ahora en

*La mercadotecnia,
tendrá que
adaptarse a las
nuevas normas de
sustentabilidad, con el
fin de evitar posibles
repercusiones
a la rentabilidad
de las organizaciones.*

problemas, porque pescar en exceso y la demanda de mayor producción han llevado a un expandido agotamiento de las reservas pesqueras y a una pérdida histórica de suelo fértil?

¿Cómo llegamos a este punto?”.²

Con base en lo anterior, se puede deducir que las causas del daño que la humanidad le ha hecho al medio ambiente son variadas. La actividad humana a través de innumerables hechos, como el consumo exagerado de combustibles fósiles, los desperdicios de una gran cantidad de productos fabricados por el hombre, la tala inmoderada de bosques, el consumo exagerado de energía eléctrica y otros hechos más, nos han llevado a la situación crítica que hoy vivimos, por lo tanto, la humanidad tiene que cambiar y la mercadotecnia juega un papel importante en este proceso.

Los desperdicios de los productos elaborados por el hombre son: envases, empaques, publicidad impresa, productos desechables, baterías, llantas, promociones, productos obsoletos, productos de madera, etcétera. Éstos podrían reducirse desde antes que un nuevo producto sea lanzado al mercado por el área de

¹ Senge, P. (2009). *La revolución necesaria*, p. 15.

² Senge, Peter, *op. cit.*, p. 105.



mercadotecnia, la cual, junto con la empresa, tiene una responsabilidad social en la problemática ecológica.

Por su participación en las áreas comerciales en la venta de productos, la mercadotecnia tiene y ha tenido una responsabilidad social por el daño causado al medio ambiente. En el futuro, esta disciplina tendrá que retomar su camino evolutivo bajo otros parámetros para que las empresas aseguren su permanencia en el mercado, ya que de no hacerlo estarán condenadas a desaparecer, ya sean grandes, medianas o pequeñas.

Todas las actividades comerciales, de una u otra forma, afectan a nuestro medio ambiente; sin embargo, debido a los intereses económicos de las empresas y a la falta de conocimientos sobre sustentabilidad, se realizan sin la responsabilidad social que se requiere para mejorar nuestro entorno.

Debido a que es imposible frenar el desarrollo de la humanidad, han surgido nuevas formas para operar la sustentabilidad y el desarrollo sustentable. En un futuro, todas las actividades de mercadotecnia y comerciales tendrán que regirse bajo estos conceptos, lo cual implica una gran responsabilidad social y nuevas



formas de trabajar en nuestra especialidad. "El desarrollo sustentable y la globalización van de la mano, el desarrollo económico y social no pueden ya concebirse sin políticas ambientales integrales, ni puede prescindirse del objetivo de la equidad en el uso de los recursos del planeta, tanto los humanos como los materiales; a la vez, se debe observar que el mejoramiento del ambiente requiere del desarrollo económico y social integral".³

Hasta ahora, en México no se ha estudiado la responsabilidad social de la mercadotecnia

³ Torres J., et al. (2007). *Explorando nuevos rumbos para el pensamiento directivo*, p. 55.

y su participación en el problema del medio ambiente que afronta la humanidad.

La responsabilidad social de las empresas está ligada a la ética de las personas que la administran. Con el transcurrir de los años, se ha presentado una falta de credibilidad en las empresas, lo cual ha provocado crisis financieras a nivel mundial, y nuestro país no es la excepción; por tanto, para lograr los objetivos empresariales es indispensable operar con una conducta ética en las empresas, sobre todo cuando se afecta al medio ambiente.

Es claro que existe un problema grave en nuestro entorno y el futuro de la humanidad depende del cuidado que se tenga de éste. Desde la mercadotecnia, las personas y las empresas se deben sensibilizar y tomar conciencia del problema que afecta a México y al mundo; de no hacerlo, la sociedad estará condenada al sufrimiento, por la degradación de nuestro planeta.

Los cambios de hábitos de consumo deben ser conocidos oportunamente por las empresas, con el fin de tomar medidas correctivas en su operación y colaborar en la solución del problema. La mercadotecnia

tendrá que adaptarse a las nuevas normas de sustentabilidad, con el fin de evitar posibles repercusiones a la rentabilidad de las organizaciones.

La mercadotecnia juega un papel importante dentro de la solución del problema de nuevos hábitos del mercado, ya que puede difundir ideas para educar a las nuevas generaciones, lanzar al mercado nuevos productos ecológicos, desarrollar negocios ecológicos, investigar el mercado para lograr una logística verde y una imagen de empresa ecologista. La mercadotecnia sustentable incluye la planeación estratégica en la que los objetivos y las estrategias tendrán que considerar el desarrollo sustentable como primordial y relevante.

Los hábitos de consumo de la población están cambiando paulatinamente hacia productos provenientes de empresas con estrategias de mercadotecnia sustentables y los consumidores están dispuestos a adquirir productos ecológicos en igualdad de condiciones (precios, crédito, calidad, servicio, etc.) o mejores.

Al conocer los hábitos de consumo relacionados con la ecología, las empresas podrán establecer nuevas estrategias de operación que beneficien a la sociedad, en general, y a su administración, en particular, debido a un mejor aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la ecología y la sustentabilidad (nuevos nichos, productos, clientes, imagen, costos, etcétera).

La actividad humana a través de innumerables hechos, como el consumo exagerado de combustibles fósiles, los desperdicios de una gran cantidad de productos fabricados por el hombre, la tala inmoderada de bosques, el consumo exagerado de energía eléctrica y otros hechos más, nos han llevado a la situación crítica que hoy vivimos.

Si las empresas adoptan una estrategia de mercadotecnia sustentable, pueden obtener beneficios en su rentabilidad, debido a nuevos consumidores ecológicos, cambios de marcas a productos ecológicos, nuevos nichos de mercado, mejores costos de operación y nuevas áreas de oportunidad.

Cualquier actividad de mercadotecnia basada en un desarrollo sustentable tiene que ver con:

1. Que sean necesarios para la sociedad y no la dañen.
2. Que sean viables económicamente.
3. Que no dañen el medio ambiente.
4. Que no comprometan el futuro de las nuevas generaciones.

Con los puntos anteriores se cumplen las tres esferas del desarrollo sustentable: social, económica y medio ambiente, propuestos por Elkington (2004).

La ecología, la sustentabilidad, los hábitos de consumo, la mercadotecnia, la ética de las empresas, la responsabilidad social, la rentabilidad de las empresas y la planeación estratégica son temas de actualidad en la administración y son una realidad para el futuro de la sociedad.

La futura mercadotecnia, tanto en el mundo como en México, deberá tener una visión eco-

lógica y sustentable, para que las empresas se guíen hacia la sustentabilidad.

El tema verde no figura en los objetivos de ventas y utilidades de algunas empresas, porque no tienen estrategias definidas para los cambios del mercado en lo relativo a la ecología y sustentabilidad.

Finalmente, la mercadotecnia es indispensable para cualquier empresa y esta disciplina debe tener una responsabilidad social por sus acciones; ya que pueden causar daños al medio ambiente. La mercadotecnia surgió a principios del siglo XX y ha sido un apoyo para la vida del hombre y de la sociedad, proporcionando productos y servicios para una vida mejor; sin embargo, a raíz de los problemas del medio ambiente, descubiertos en la década de los ochenta, es indudable que tiene una responsabilidad social ante la ecología y es necesario replantear el camino a seguir.

Esta disciplina requiere de nuevos conocimientos con visión ecológica, así como el establecimiento de un modelo de planeación estratégica que contemple objetivos y estrategias sobre el medio ambiente, para que las empresas nacionales adopten propuestas sustentables y aseguren su permanencia en el mercado.

La mayoría de las grandes empresas ya están trabajando sobre el desarrollo sustentable: algunas cuentan con programas de sustentabilidad, como la creación de energía limpia, y se han certificado como empresas socialmente responsables. El avance es menor en otras, pero están conscientes de que tienen que establecer bases de un desarrollo sustentable para su crecimiento.

El problema se agrava en las pequeñas y microempresas, ya que, por falta de conocimientos sobre sustentabilidad, se continúa actuando de forma irresponsable sobre el medio ambiente: desechos líquidos contaminantes, que son ver-



tidos al drenaje urbano, basura sin clasificar en orgánica e inorgánica, desperdicios de agua, abuso en el uso de energía eléctrica, compra de productos químicos altamente contaminantes, falta de procesos de reciclado, etc. Es necesario que tomen conciencia de que su colaboración para el mejoramiento del medio ambiente es importante y, tarde o temprano, sus clientes los exigirán.

Referencias

- Goleman, D. (2009). *Inteligencia ecológica*. México: Ediciones B.
- Ottman, J. (2013). *Las nuevas reglas del marketing verde*. México: Carvajal Educación.
- Senge, P. (2009). *La revolución necesaria*. Colombia: Norma.
- Torres J., et al. (2007). *Explorando nuevos rumbos para el pensamiento directivo*. México: FCA-UNAM.

Lic. Octavio Ávila Montes de Oca
Coordinación de Mercadotecnia
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
oavila@expressdeimpresion.com.mx



RAZONAMIENTO LÓGICO MATEMÁTICO

PARA LA TOMA DE DECISIONES

Norma Elvira Peralta Márquez

RAZONAMIENTO LÓGICO MATEMÁTICO

PARA LA TOMA DE DECISIONES

Norma Elvira Peralta Márquez

$$A - B = \{x | x \in A \text{ y } x \notin B\}$$

$$A \cup B = \{x | x \in A \text{ o } x \in B\}$$

$$A \cap B = \{x | x \in A \text{ y } x \in B\}$$



Disponible en:
Formato impreso
y
formato electrónico

Publicaciones Empresariales
 **UNAM**
FCA Publishing

Librería Electrónica

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

Librería electrónica de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Tel.: 56161355 / 56167755, e-mail: publishing@fca.unam.mx

Madurez en los mercados de franquicias en México

Gabriela Cardoso Mendoza

A través de las franquicias se expanden los negocios, utilizando un sistema creativo de comercialización basado en un paquete mercadológico para distribuir productos y/o servicios al consumidor en un tiempo determinado, bajo la metodología del franquiciante y el dinero del franquiciatario.

La economía en el mundo, el neoliberalismo y la globalización son temas de discusión; esta última es el ambiente dentro del cual se desarrollan diversos factores que coadyuvan a nuevas formas de hacer negocios, de invertir, de producir y de distribuir un bien o un servicio.



El proceso de globalización tiene alcances en las naciones, las empresas y los individuos; las empresas y sus entornos tienen la obligación de desarrollar, investigar y actualizar su infraestructura para competir en mercados nacionales y extranjeros. Debido a esto, empresas transnacionales, que cuentan con poder económico, tecnológico y de información, en un principio penetran en los países por medio de flujos financieros y posteriormente a través de oficinas, sucursales, filiales y franquicias.

La franquicia ha tenido un gran impacto en la economía de muchos países y, sobre todo, en

la comercialización de bienes y servicios. A través de éstas se expanden los negocios utilizando un sistema creativo de comercialización, basado en un paquete mercadológico para distribuir productos y/o servicios al consumidor en un tiempo determinado, bajo la metodología del franquiciante y el dinero del franquiciatario. Se vende un negocio basado en un formato único de operaciones que está estandarizado en todas las fases del proceso de comercialización, lo que permite ofrecer al consumidor el mismo producto con calidad, servicio y presentación uniforme en diferentes puntos de venta en cualquier lugar del mundo.

Entre las ventajas que han ayudado a esa estrategia de negocios a expandirse en el mundo se encuentra el hecho de que a sí misma se permite crecer con rapidez y financiar parte de dicho crecimiento con el dinero de otras personas; otro factor es la facilidad para llegar a diferentes mercados, incluso a los más distantes, y puede convertir a empresas pequeñas locales en grandes compañías regionales, nacionales o internacionales. Las franquicias incursionan en mercados nuevos o desatendidos a los que antes no habían llegado.

Todo esto resulta muy atractivo para aquellos que, en lugar de desarrollar un concepto de negocio propio, adquieren los derechos de los franquiciantes, los cuales, en la mayoría de los casos, son extranjeros. Sin embargo, se espera que la crisis financiera mundial frene el desarrollo de las franquicias nacionales e internacionales, ya que adquirir los derechos sobre franquicias extran-

Es de esperarse que la crisis financiera mundial frene el desarrollo de las franquicias, tanto nacionales, como internacionales, ya que adquirir derechos sobre franquicias extranjeras representa una fuga de divisas para el país, donde se establece el pago constante de regalías al franquiciante.

teras representa una fuga de divisas para el país porque se establece el pago de regalías para el franquiciante.

Los empresarios que piensen invertir su dinero en una franquicia deben evaluar las posibilidades de éxito y fracaso; para ello, es necesario conocer y estudiar la situación financiera de la franquicia escogida, la aceptación del producto en la población, la calidad ofrecida y el precio al que se vende, para analizar si el segmento al que va dirigido puede pagarlo. También, evaluar el rendimiento de la inversión, los costos de instalación y de la franquicia; los honorarios del despacho de abogados que lo asesore; la ubicación del terreno, la construcción y el local; la nómina de los empleados; el grado de avance tecnológico

que se requiere; la calidad de información de los manuales operativos; las regalías por ventas realizadas y por publicidad, así como las del traspaso del negocio o su cierre; y la duración del contrato y el costo de la renovación del mismo. Lo más importante no es invertir en una franquicia proveniente del extranjero, sino desarrollar franquicias de origen nacional que, además de generar ventajas competitivas del país frente a otras naciones, brinden oportunidades de éxito a los micro, pequeños y medianos empresarios.

El sistema de franquicias ha sido bien recibido y su número crece día con día. Tan sólo en México, según datos proporcionados por diferentes organismos, operan más de 1,500 marcas de franquicias con poco más de 60 mil establecimientos que dan empleo a 750 mil mexicanos al año. De

acuerdo con datos de Feher & Feher, este sector ha registrado un avance de 5% (en 2014) a 7% (en 2015) por encima de las expectativas económicas del país.

De acuerdo con el número de franquicias provenientes de otros países y la falta de creación, desarrollo e inversión de estos negocios por los emprendedores mexicanos, ¿qué tan maduro es nuestro país con respecto a este rubro? Según los analistas, un mercado de franquicias es maduro cuando 80% de las empresas franquiciantes son desarrolladas en el país y su capital es nacional, y 20% son provenientes del extranjero.

Las señales clave que reflejan esta etapa son:

- Nivel óptimo de cobertura y penetración en el mercado del país correspondiente.
- Finalización de la tendencia de crecimiento de ventas.
- Liderazgo y dominancia en los segmentos operados o en el mercado total.
- Negocios y marcas de alto reconocimiento y profundo posicionamiento.
- Niveles máximos de contribución y rentabilidad final, firmes pero estabilizados.

- Máxima acción de la competencia para desplazar posiciones alcanzadas.
- Altos índices de lealtad de clientes.
- Extensión amplia y casi el total de líneas y variedades del producto.
- Carencia de requerimiento de inversiones adicionales para sostener posiciones logradas.
- Elevada rotación de inventarios en la empresa y los puntos de ventas.¹

Antecedentes de las franquicias en México

Los antecedentes de la franquicia en México son recientes, por lo que es imperioso referirse al caso de McDonald's, porque ésta fue punta de lanza para que otras franquicias extranjeras entraran al mercado mexicano.

McDonald's entró a principios de los ochenta en un momento de dificultad económica y de gran incertidumbre acerca del futuro nacional. En 1982 asumió la presidencia de la República el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado. Antes de

¹ Fuente: Área franquicia.com, en <www.areafranquicia.com>, 2005.

que ello ocurriera, el de 1º de septiembre se produjo una serie de acontecimientos que pusieron a México y su economía al borde de un colapso de dimensiones extraordinarias, ya que se nacionalizó la banca, se impuso un decreto de control de cambios por primera vez en nuestro país y se suspendió el pago de la deuda externa, al registrar el banco central uno de los índices de reserva internacional más bajos de su historia reciente.

Fue en esa época de incertidumbre económica cuando McDonald's comenzó a sentar las bases para su ingreso al mercado mexicano, celebrando contratos de franquicia para abrir unidades en las ciudades de Monterrey y México; la primera unidad fue abierta en noviembre de 1985 en la capital mexicana.

Posteriormente, llegaron otras franquicias norteamericanas, entre las que figuran Howard Johnson, TGI Friday's y Fuddrakers; a finales de 1987 se inició la explosión de las franquicias extranjeras.

En 1988 llegó al mercado mexicano un gran número de franquicias, en su mayoría provenientes de los Estados Unidos de América (EUA). El acontecimiento generó el desarrollo de franquicias mexicanas como Videocentro, Triónica y Dormimundo, desarrolladas

por Grupo Mexicano de Franquicias, S.A., compañía creada bajo los auspicios de Televisa. Por su parte, José Luis González y González compró Helados Bing, y se realizó la consolidación de Helados Holanda en Grupo Quan, S.A., y el desarrollo de la cadena de restaurantes VIP'S.

Los orígenes de las franquicias en nuestro país son recientes, mismas que han tenido una muy buena aceptación por parte del mercado mexicano.²

Importancia económica de las franquicias en México

En México el sistema de franquicias ha sido bien recibido y ha tenido un fuerte crecimiento en poco tiempo. Actualmente, se cuenta con más de 1,500 en todo el país; sin embargo, 10%, es decir, 80 de estas franquicias, son mexicanas que exportan sus productos y servicios: aportan al país 6% del Producto Interno Bruto (PIB), aproximadamente 10 mil millones de pesos anuales; México ocupa el séptimo lugar a nivel mundial por el número de franquicias.³

Según la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), "las franquicias han florecido gracias a una regulación ligera que permite a los inversionistas tener certeza jurídica y amplias posibilidades de que su negocio prospere".⁴ Los datos revelan que 60% de los negocios independientes no llegan al segundo año de vida, mientras que 95% de las franquicias sobrepasan el quinto año en sus más de 50 giros.⁵

² González C., *op. cit.*, pp. 57-69.

³ World Franchise Council, <www.worldfranchisecouncil.org>, 2014.

⁴ Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), <www.franquiciasdemexico.org>, 2015.

⁵ Secretaría de Economía (SE), <www.economía.gob.mx y www.fsnet.com.mx>, 2015.



Conclusiones

En las últimas décadas, se han desarrollado variadas experiencias de comercio y la franquicia es una estrategia de negocio capaz de adaptarse a las exigencias del mercado en los diferentes sectores productivos.

Su incorporación en México se ha dado de una manera gradual. Ahora la franquicia es una parte activa de nuestro sistema empresarial, por la cantidad de estos negocios. Nuestro país se ha convertido en uno de los mercados más atractivos y de mayor crecimiento para las franquicias en el mundo. Nuestras carencias permiten que el formato de franquicias tenga una rápida expansión sin cuantiosos desembolsos de capital, lo cual obliga a que se franquicie una empresa que busca ampliar sus horizontes.

Los empresarios dueños o creadores de una franquicia forman un segmento muy especial dentro de la clase empresarial porque tienen una visión más amplia. Son personas emprendedoras que les gusta invertir en nuevos retos, no se asustan de las situaciones nuevas, gustan del trabajo y su meta es entrar a un mercado nuevo para vender sus productos o servicios.

En un entorno difícil para crear empresas exitosas en nuestro país, los empresarios prefieren invertir en franquicias porque representan no sólo una forma rápida para entrar en los negocios, sino también para acceder a la nueva tecnología, estrategias de mercado, capacitación de personal y productos o servicios reconocidos y ampliamente aceptados por el público consumidor.

Países como el nuestro pueden ofrecer al mundo una variedad de productos y calidad en los procesos; además, existe capacidad y excelencia para competir en mercados internacionales. Los sistemas de franquicias son una excelente opción para crecer fuera del territorio nacional para lo cual se requiere el desarrollo de un negocio fuerte y bien adaptado que tenga como filosofía una cultura de cambio y actualización.

Las franquicias pueden funcionar con relativo éxito en sectores de la economía donde los pequeños negocios son independientes y, por lo general, sus dueños son jefes de familia con pequeños recursos y administran su negocio de manera desorganizada y sin técnica alguna. Estos negocios ofrecen un gran atractivo a los grandes franquiciantes por contar con clientela establecida, y los consumidores los identifican como proveedores de productos o servicios necesarios. Como la demanda ya existe, estos sectores independientes también ofrecen una ventaja competitiva para el sistema de franquicias.

Las franquicias nacionales ayudan al desarrollo económico de la sociedad, crean y/o mantienen los empleos de la población, satisfacen las necesidades de los consumidores cumpliendo una función social, generan utilidades y, por consiguiente, impuestos. México, a pesar de no ser un mercado maduro en cuanto a franquicias, tiene todo para ser muy competitivo en este tipo de negocios cada vez más demandados y con mayor crecimiento.

Referencias

- Adams J., Prichard J. (1987). "Franquicias, práctica y precedentes", en *Formato de negocio de franquicia*. 2ª edición. Londres: Butterworth & Co.
- Aguilar A. (2002). *Globalización y capitalismo*. México: Plaza & Janes.
- Alba M. (2005). *Franquicias: una perspectiva mundial*. México: Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Alba M. (2004). *Las franquicias en México, una nueva visión*. México: Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Asociación Mexicana de Franquicias (2015). *Directorio de socios*. México: AMF.
- Asociación Mexicana de Franquicias (2015). *Guía oficial de las franquicias en México*. México: AMF.
- Enrico R. (1997). *La guerra de las colas*. México: Norma.
- Di Constanzo J., Vilalta A., Cárdenas D. (1997). *Desarrollo de sistema de franquicias*. México: McGraw Hill.
- Dietrich, H. (1997). *Globalización, exclusión y democracia en América Latina*. México: Joaquín Mortiz.
- Drucker, M. (1996). *La organización basada en la información, la economía y la sociedad*. México: Norma.
- Hoy F., Stanworth J. (2003). *Franquicias, una perspectiva Internacional*. Nueva York: Routledge.
- Kotler P., Armstrong G. (2012). *Fundamentos de mercadotecnia*. 11ª edición. México: Prentice Hall.
- López Ruiz, M. (1998). *Elementos para la Investigación: metodología y redacción*. 3ª edición. México: UNAM.
- Love J. (1986). *McDonald's: detrás de los arcos*. Nueva York: Bantam Books.
- Love J. (1998). *McDonald's: la empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo*. 2ª edición. Colombia: Cargraphics.
- Mendelson M. (1996). *La guía de franquicias*. 6ª edición. Londres: Cassell.

Páginas electrónicas

- Asociación Internacional de Franquicias (IFA), <<http://www.franchise.org/>>, (marzo, 2015)
- Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), <www.franquiciasdemexico.org>, (marzo, 2015)
- Emprendedor, <<http://www.soyentrepreneur.com/25223-historia-de-las-franquicias-en-mexico.html>>, (abril, 2015)
- Feher y Feher, <www.feherandfeher.com>, (abril, 2015)
- Secretaría de Economía (SE), <www.economia.gob.mx>, (marzo, 2015)

Mtra. Gabriela Cardoso Mendoza

Coordinación de Mercadotecnia
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
Gerente Sr. de Planeación Estratégica, Comex
gabycardosom@gmail.com



MERCADO DE LAS MASCOTAS EN MÉXICO

La tendencia creciente
y los factores influyentes

Hyun-Sook Lee Kim

MERCADO DE LAS MASCOTAS EN MÉXICO

La tendencia creciente
y los factores influyentes



Publicaciones Empresariales
UNAM
FCA Publishing

Disponible en:
Formato impreso
y
formato electrónico

Publicaciones Empresariales
 **UNAM**
FCA Publishing

Librería Electrónica

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

Librería electrónica de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Tel.: 56161355 / 56167755, e-mail: publishing@fca.unam.mx

La fondita del amor. Caso de éxito: mujeres emprendedoras

Miroslava García Suárez

“No te encuentras atada a un trabajo en el que dependes de un jefe: se da el mejor esfuerzo porque uno es su propio jefe y depende de uno cuánto crece el equipo”.

La economía internacional cumple diez años de crisis continua; el cambio climático detonó la gran escasez de alimentos y materias primas en 2005, que como cascada provocó un impacto en los otros sectores de la producción. En México, la mayoría de las personas conoció su peor cara en 2008 y 2009. La explicación que el gobierno federal y los medios masivos de información le dieron a la población es que la responsable fue la crisis inmobiliaria del vecino país del norte, lo que primero nos causó una gripe, según el entonces Secretario de Hacienda Agustín Carstens, y después, según los especialistas, derivó en una pulmonía mal cuidada.

La globalización y el modelo neoliberal han golpeado tanto a países desarrollados como en vías de desarrollo; todos los continentes han tenido altibajos. Las economías de Estados Unidos de América (EUA) y Europa, que en otro tiempo fueron envidiadas por su crecimiento y estabilidad, hoy tienen debilidades estructurales evidentes: abultada deuda externa, desempleo, baja productividad y escasez de materias primas por la acción humana en contra de los ecosistemas.

En nuestro país no es nada nuevo hablar sobre la crisis económica porque es una desafortunada y larga tradición. Mi gene-



Doña Ángeles, Isabel, Margarita y María de la Luz Feroso. Foto: Miroslava García Suárez.

ración nació como hija de la crisis, y de ahí para adelante los mexicanos sólo hemos sentido los estragos de ser un país globalizado: reformas estructurales en los sectores estratégicos de la producción para que algún día llegue el gran capital a crear empleos, que desde las primeras reformas en la década de los ochenta del siglo pasado seguimos esperando.

Sin embargo, a pesar del contexto doblemente adverso por la mala salud de la economía y la cultura patriarcal, surgen muchas historias de éxito de las emprendedoras mexicanas que con ingenio y voluntad libran una batalla diaria en el restringido mercado interno.

La realidad de “La fondita del amor” se desenvuelve en el sur de la ciudad de México, en el Barrio del Niño Jesús, Coyoacán. Uno de los sitios más emblemáticos y bellos, cargado de historia, como el hecho de haber sido el primer ayuntamiento de la Nueva España fundado por Hernán Cortés en el centro del país. Este lugar tiene una gran oferta de museos, teatros, casas de cultura y excelentes lugares para comer. Los mexicanos somos apasionados cuando de comida se trata.

Todo comenzó hace nueve años, al inicio de la crisis económica internacional, cuando una familia de mujeres emprendedoras decidió renunciar a un empleo seguro y a la comodidad de su hogar para convertirse en sus propias jefas, rentando un pequeño local como cocina económica. El lugar se ha convertido en un sitio frecuentado por decenas y decenas de comensales entre vecinos, amas de casa, jubilados, oficinistas, estudiantes, profesores, personajes del barrio, *esnobs* y turistas que buscan satisfacer su apetito con comida casera, bien preparada, con excelente sabor y a precio muy accesible.

El equipo está conformado por cuatro mujeres de diferentes edades: Doña Ángeles Gómez Feroso, de 59 años, quien es la cocinera estrella no sólo de “La fondita del amor” sino de un radio



Isabel y Luz. © Foto: Miroslava García Suárez.

muy grande en Coyoacán; ella ha logrado imponer un toque de comida casera, saludable y baja en sal y grasa. María Isabel Hernández Gómez, de 35 años, y Margarita de los Ángeles Hernández Gómez, de 30 años, son auxiliares de cocina y encargadas de las entregas a domicilio. Y como en cualquier negocio exitoso, no puede faltar la administradora y experta contable, egresada de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de México (FCA-UNAM), María de la Luz Feroso Meraz, de 45 años.

¿Para tener éxito hay una receta de cocina? ¿Cómo hacer para que un negocio sea próspero y se consolide? Son preguntas cruciales cuando el promedio de vida de las empresas en México no llega a los cinco años.

Desde el punto de vista teórico de Alberto Núñez Mendoza, especialista en administración internacional de la Organización de los Estados Americanos (OEA), todo empresario debe tomar en cuenta los siguientes rubros: a) cuantifica tu mercado; b) cuantifica tus utilidades; c) evalúa tus fuentes de financiamiento; d) evalúa los aspectos legales del negocio; e) evalúa el sector al que ingresas; f) aspectos como la geografía del negocio y el tipo de instalaciones con las que cuentas; y g) elabora tu plan de negocios.

Desde el punto de vista práctico esto es lo que nos dicen en entrevista las emprendedoras de “La fondita del amor”.

¿Cómo decidieron ser emprendedoras?

Surgió de manera casual, en una conversación en la sala familiar, imaginando qué pasaría si nos decidiéramos a tener un negocio propio. Antes de llevarlo a cabo dos de nosotras trabajábamos en el hogar y dos en el sector servicios. La idea surgió desde hace mucho tiempo, aunque la aterrizamos hace nueve años.

¿Cómo buscaron el lugar?

Empezamos buscando algo cerca del Estadio Azteca, pero finalmente llegamos al Barrio del Niño Jesús porque un día pasamos por la fonda que se estaba traspasando; Margarita encontró el lugar y el esposo de María de la Luz las visualizó en el local.

¿Cuáles fueron los principales inconvenientes a los que se enfrentaron en un inicio?

El espacio pequeño y la falta de experiencia en el ramo.

¿Cuánto tiempo les costó adaptarse?

La primera adaptación a la nueva dinámica de trabajo fue rápida, en 15 días; se contó con el apoyo de los mismos comensales. Posteriormente han seguido otro tipo de adap-

El refrán: “Barriga llena, corazón contento” sintetiza muy bien lo que ocurre aquí. Nos satisface conocer muchas personas, saber que el trabajo es apreciado por la mayoría, saber que la gente disfruta la comida y se van con deseos de regresar.

taciones como cuando se realizó la ampliación del local hace dos años.

¿Qué fue lo más sencillo en el negocio?

Nada fue sencillo, pero se contaba con las ganas de triunfar y continuar.

¿En algún momento pensaron en retirarse?

Nunca fue una opción, se abrió con la certeza de continuar y tener éxito. Hubo quienes preguntaron ¿cuánto tiempo piensan durar? Ya que anteriormente habían pasado varios dueños por la fonda sin tener éxito. La respuesta que le dimos a esas personas fue que “el tiempo que quiera la gente”; hubo personas que nos decían que no duraríamos ni un año.

Antes de continuar con las entrevistas quiero referirme

a varios programas de televisión en canales de paga que se dedican a valorar las ideas de los emprendedores para que algún grupo de empresarios adopten la idea y financien el futuro negocio, entre ellos destacan: *Dragons’ Den* y *Shark Tank* de Reino Unido, y de EUA *El Socio* con Marcus Lemonis, empresario multimillonario de origen libanés. El esquema de este último es bastante ameno y se centra en rescatar negocios en crisis, aportando capital y tomando el control de la empresa para reorganizarla al centrarse en las 3 P: 1) personal, 2) proceso y 3) producto. Pienso que hay que agregar una cuarta P, que son los precios, a final de cuentas ellos nos van a arrojar el margen de ganancia y nos harán competitivos en el mercado.

¿Qué tanto de lo anterior se lleva a cabo en un negocio familiar en México? Veamos.

¿Cuáles fueron los principales ajustes que hicieron al negocio en los primeros años?

Las principales modificaciones se hicieron en la forma de cocinar (proceso), sin picante, poca grasa, poca sal, y en ampliar la variedad de platillos; por ejemplo, hacer comidas de temporada y platillos especiales como los chiles en nogada en agosto y septiembre, paella, pozole, etc.



Doña Ángeles. Foto: Miroslava García Suárez.

¿Hace cuánto tiempo se hizo la ampliación?

Hace dos años se cambió el mobiliario, intentamos darle una mejor imagen al lugar.

¿Cómo es el trato con los proveedores?

Siempre se buscan alternativas de dónde comprar sin bajar la calidad.

¿Cómo es el perfil del comensal?

Desde el exigente hasta el que se encuentra completamente satisfecho. El 50% es clientela constante y el otro 50% son flotantes, clientes de temporada vacacional y ocasionales.

¿Qué es lo más satisfactorio de tener un negocio familiar?

En este caso el refrán: "Barriga llena, corazón contento" sintetiza muy bien lo que ocurre aquí. Nos satisface conocer muchas personas, saber que el trabajo es apreciado por la mayoría, saber que la gente disfruta la comida y se van con deseos de regresar

¿Cómo ha cambiado sus vidas convertirse en emprendedoras?

Mucho, no te encuentras atada a un trabajo en el que dependes de un jefe: uno da el mejor esfuerzo porque se es su propio jefe, depende de sí mismo y cuánto crece el equipo. También

es absorbente, se tiene poco tiempo, se convive más en el negocio que en la casa, pero vale la pena. Esporádicamente cerramos por algún evento familiar, nos damos vacaciones, avisamos a los clientes y sabemos que al regreso nos están esperando. Queremos seguir adelante de manera indefinida.

Como se puede observar en las respuestas de las emprendedoras, prácticamente se abarcan los puntos referidos por Alberto Núñez Mendoza y por los consejos de un empresario mediático como Marcus Lemonis.

Pensando en los futuros emprendedores, concluí la entrevista con dos preguntas más.

¿Cuál sería el mejor consejo para los jóvenes que quieren ser emprendedores?

Ser positivos, amar lo que van a desarrollar porque es como tener un hijo o casarse, no dejarse vencer por el primer obstáculo; hay que buscar las soluciones con creatividad, de nada sirve una actitud pesimista. Plantearse objetivos realistas y cumplirlos en lo posible. No desistir, evaluar, seguirse adaptando y buscar la mejora continua; aun cuando el negocio es sólido se deben replantear ajustes todo el tiempo sin perder lo esencial.

¿Todavía quedan chiles en nogada?

Les encargo uno por favor, gracias.

Mtra. Miroslava García Suárez
Coordinación de Economía
Escuela de Emprendedores Sociales
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
eeyahiha@hotmail.com, mmiroslavags@gmail.com



Visión sensorial, tecnología para personas con discapacidad visual: emprendimiento universitario en México

Benjamín Manuel Hernández Briones

Son necesarios una infraestructura y desarrollo tecnológicos que sustenten una plataforma funcional para el diseño e implementación de equipos y dispositivos tiflotécnicos, accesorios y demás instrumentos que incrementen la calidad de vida de las personas con problemas visuales.



La investigación y desarrollo de líneas de innovación en la Universidad Tecnológica de Xicopetec de Juárez es una actividad que emerge como resultado de la aplicación de herramientas metodológicas y sistemas de desarrollo científico, cuya finalidad es aportar soluciones funcionales, prácticas y económicamente sustentables a la población en general; no obstante, en una primera etapa se contempla impactar a la Sierra Norte del estado de Puebla.

De acuerdo con diversos estudios científicos sobre la naturaleza y el funcionamiento del cuerpo humano, así como el impacto de su comportamiento en las relaciones humanas, resalta la importancia de los cinco sentidos: vista, olfato, oído, gusto y tacto, siendo la visión el principal sentido de percepción y orientación, ya que 85% de la información que el ser humano recibe de su entorno proviene de lo que capta con la vista.

Los individuos que carecen parcial o totalmente de este sentido presentan distorsiones y cambios significativos en la percepción de su entorno, requiriendo agudizar los sentidos restantes para contrarrestar esta situación y complementar la información requerida para la ejecución de una actividad, trabajo físico o, simplemente, favorecer su interacción con el entorno, concediéndole una adaptación gradual al nuevo escenario; esta reestructuración sensorial demandará un esfuerzo adicional en el organismo del individuo, potencializando la actividad cerebral y física, ocasionando como efecto secundario el agotamiento e incrementando el porcentaje de dificultad para la realización de actividades cotidianas, como el simple desplazamiento.

La discapacidad es definida por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como "toda aquella restricción o ausencia (debida a una deficiencia) de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del marco que se considera normal para un ser humano". En el estado de Puebla, existen 140,000 personas con discapacidad visual que no cuentan con ningún tipo de dispositivo tiflotécnico (avances técnicos adaptados para ser utilizados por ciegos) para facilitar su adaptación al entorno y aumentar su autono-

Los individuos que carecen parcial o totalmente de la vista presentan distorsiones y cambios significativos en la percepción de su entorno, requiriendo agudizar los sentidos restantes para contrarrestar esta situación y ejecutar una actividad.

mía, lo que afecta gravemente su calidad de vida.

Esta información evidencia la necesidad y escasez de infraestructura y desarrollo tecnológico que sustente una plataforma funcional para el diseño e implementación de equipos y dispositivos tiflotécnicos, accesorios y demás instrumentos que incrementen las condiciones de vida de este sector de la población. Sobre el problema existe la investigación y desarrollo científico debidamente sustentado en países desarrollados o de primer mundo, pero su tecnología no es accesible para la mayoría de la población mundial; además, se deben

considerar los altos costos de los mantenimientos preventivo o correctivo requeridos en las especificaciones técnicas de los dispositivos, así como insumos o refacciones auxiliares de los procesos.

Estas circunstancias repercuten en la adquisición de la tecnología que, en algunos casos, es inalcanzable aunque sea práctica y funcional; por ello, surge la necesidad de diseñar e implementar un dispositivo opto-electrónico capaz de realizar funciones similares, pero empleando metodología, tecnología e insumos nacionales, minimizando costos de construcción, mantenimiento, producción y comercialización, incrementando en forma directa su adquisición.

La metodología de trabajo surge del esquema de Cuerpos Académicos, agrupación de docentes con cierta afinidad ideológica y con diversos perfiles académicos, lo que propicia el desarrollo de líneas de investigación o desarrollo científico integral sustentadas en diferentes técnicas de estudio, metodologías, áreas del conocimiento, habilidades, perspectivas y puntos de interés, todo ello enfocado al desarrollo de un dispositivo opto-electrónico funcional, ergonómico, con un gobierno práctico para la comodidad del usuario universal; cualquiera puede emplearlo al 100% con una capacitación previa.

Esta tecnología se desarrolló mediante la integración de áreas como la fisioterapia, electrónica, eléctrica, que aportaron información para softwares de procesamiento de imágenes y dispositivos electrónicos para su operatividad; sensores, cámaras de video, actuadores, procesador, bancos de baterías, arnés y conectores que complementan un dispositivo que el usuario portará sin condicionar su movimiento corpóreo y sin neutralizar sus extremidades con herramientas o instrumentos auxiliares para su desplazamiento (véase imágenes 1 y 2).

En colaboración, se han desarrollado y empleado algunas metodologías a través de dispositivos sensoriales, captación y procesamiento de imágenes para desarrollar un prototipo eléctrico que será una herramienta auxiliar en el desplazamiento de personas con deficiencia visual en ambientes controlados de los que se tiene registro de sus dimensiones, características de la superficie, cantidad y variedad de objetos circundantes. En su primera etapa el prototipo garantiza el libre tránsito del usuario en el espacio seleccionado, incluso permite rodear algunos objetos para evitar lesiones.

El Cuerpo Académico recibe el nombre de Sistemas Electro-Industriales, la línea de investigación se llama Visión Sensorial, el dispositivo desarrollado pertenece al área "Tecnología para usuarios con capacidades diferentes" de un área de Desarrollo Tecnológico.

Tomar la discapacidad visual como un problema social actual, nos obliga a enfocar nuestros esfuerzos y conocimientos en ella, porque el individuo que las padece es considerado "menos útil" y que no pueden contribuir a la sociedad.

El Cuerpo Académico está constituido por el ingeniero en Tecnologías de la Automatización Luis Iván Fernández Gaspar, el ingeniero Industrial José Luis Rosales González, el ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones Benjamín Manuel Hernández Briones, el ingeniero en Mecatrónica Jaime Eyair Ibarra Robles y el ingeniero Industrial Víctor Garrido Orozco. De igual manera fue vital la colaboración de personalidades de la educación y del área de investigación y desarrollo tecnológico de nivel superior ya que fueron

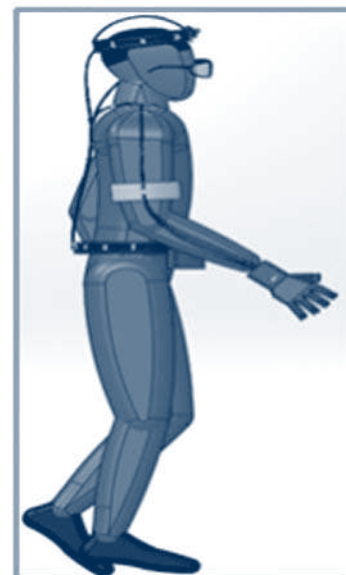
invaluables las aportaciones del representante del Cuerpo Académico de Mecatrónica del Instituto Tecnológico Superior de Huachinango (ITSH), el doctor Gregorio Castillo Quiroz, así como del doctor José Javier Báez Rojas, investigador titular "A" y coordinador de Óptica del Instituto Nacional de Astrofísica Aeronáutica

Imagen 1



Representación gráfica del prototipo descrito en el artículo.

Imagen 2



Representación lateral del prototipo, distribuido en el usuario.

Óptica y Electrónica (INAOE) quienes, con su aportación técnica y de especialización, permitieron avances contundentes en el procesamiento de imágenes, parte medular en el desarrollo e implementación del dispositivo.

Es fundamental orientar la tecnología existente hacia el desarrollo de equipos de ayuda para la población con deficiencias visuales e impulsar la elaboración de dispositivos tiflotécnicos que faciliten la adaptación al entorno y aumenten la autonomía de los usuarios, mejorando considerablemente su calidad de vida.

Tomar la discapacidad visual como un problema social actual nos obliga a enfocar nuestros esfuerzos y conocimientos en ella, porque la actual búsqueda de la perfección corporal y estas discapacidades hacen que el individuo que las padece se aleje, ya que es considerado "menos útil" por la creencia de que no puede contribuir a la sociedad. Aunado a esto, la discapacidad visual se vincula cada vez más a la pobreza, porque adquirir equipos de ayuda resulta imposible para la mayoría del sector más depauperado de la sociedad; además, están en fase de experimentación gran parte de los equipos de ayuda para invidentes.

El desarrollo del modelo del prototipo que identifica obs-

Surge la necesidad de diseñar e implementar un dispositivo opto-electrónico capaz, pero empleando metodología, tecnología e insumos nacionales, minimizando los costos de construcción, mantenimiento, producción y comercialización, facilitando su adquisición.

táculos y facilita el desplazamiento de personas invidentes no sólo mejora la comprensión del funcionamiento de éste, también facilitaría la producción del mismo prototipo. La selección de componentes del dispositivo lo hacen costeable y una gran opción comparada con los dispositivos existentes en el mercado como Google Glass, Gafas GPS.

Conclusión

En este texto se mencionó la creación de un dispositivo opto-electrónico capaz de brindar una solución, o bien auxiliar a individuos con disca-

pacidad visual o problemas de esta índole para desplazarse de forma segura en un ambiente controlado; es decir, por un área delimitada y previamente analizada a fin de garantizar su procesamiento sin la necesidad de emplear alguna otra herramienta, método o instrumento de desplazamiento como sería el bastón, un perro guía, ruta braille o demás elementos característicos y comunes en la ejecución de dichas actividades, permitiéndole completa libertad de movimiento en sus extremidades incrementando su autonomía, decreciendo a su vez el riesgo de caída o accidente por desplazamiento y mejorando notablemente su calidad de vida.

Referencias

- Lajara J. y Pelegrí J. (2014). *Sistemas Integrados con Arduino*. México: Alfaomega 2014, p. 320.
- Fuentes L. (2014). "Multifuncionales", en *Muy Interesante*. (2014). México: Ventas, p. 112.

Páginas electrónicas
muyinteresante.com.mx
estudios.universia.net
pratp.upr.edu

Ing. Benjamín Manuel Hernández Briones

Profesor de Tiempo Completo
Universidad Tecnológica de Xicotepéc
de Juárez
manuel_briones@live.com.mx



Importancia del Costo Promedio Ponderado de Capital o WACC

Ramón Miranda Lagunas

El WACC es un indicador que pondera el costo de los recursos –propios y ajenos– que se ha allegado una empresa para el desarrollo de sus actividades.

Generalmente, las pequeñas empresas carecen de una infraestructura que les permita contar con personal experto en el área financiera, por ello, el Colegio de Contadores Públicos de México (CCPM) busca apoyar a nuestros emprendedores con esta aportación sobre la importancia del costo promedio ponderado de capital (WACC, Weighted Average Cost of Capital).

Uno de los primeros pasos para iniciar un negocio es definir de dónde se van a obtener los recursos; éstos pueden provenir de dos fuentes:

1. *Capital propio*: son recursos aportados por los dueños del negocio.
2. *Capital ajeno*: son recursos de financiamiento externo (instituciones financieras, acreedores particulares, proveedores, etcétera).

Un negocio puede iniciar perfectamente con 100% de recursos propios y el costo de su capital será el rendimiento requerido por los inversionistas, pero ¿es lo adecuado?, ¿qué tanto se puede solicitar de créditos?, ¿más pasivo o más capital?, ¿existe una combinación idónea de pasivo y capital?



Conceptos básicos

A lo largo del presente trabajo buscaremos dar respuesta a estas interrogantes, por lo que es necesario explicar algunos conceptos contables y financieros básicos para comprender mejor lo que serán las implicaciones del costo promedio ponderado de capital (WACC) de aquí en adelante.

Activo: son los bienes y derechos a favor de las empresas y una de sus características es que debe generar beneficios futuros y estar cuantificado.

Pasivo: son deudas y obligaciones a cargo de la sociedad, ineludibles y están cuantificadas; tienen un costo que la empresa debe reconocer (intereses, diferenciales en precios, etcétera).

Capital: corresponde a las aportaciones que los socios del negocio han efectuado, así como a las utilidades o pérdidas que se han obtenido durante la vida del negocio. Tiene un costo que corresponde al rendimiento requerido por los inversionistas o socios del negocio.

Estructura de capital: es la combinación de los recursos que una sociedad obtiene (pasivo más capital) con la finalidad de obtener los recursos necesarios para su operación.

Rendimiento de los activos (ROA, por sus siglas en inglés): es el rendimiento que los activos generan en un periodo determinado y se determina con la siguiente fórmula:

$$ROA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

Rendimiento del capital (ROE, por sus siglas en inglés): es el rendimiento que genera el capi-

tal contable de una empresa y se determina con la siguiente fórmula:

$$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

Función financiera

Una de las principales funciones financieras es generar valor para las organizaciones; tomando como base los conceptos básicos, podemos llegar a la siguiente conclusión: si los activos deben generar un beneficio, mientras que el pasivo y el capital implican un costo, entonces:

Si $ROA > WACC \rightarrow$ Se genera valor

Si $ROA < WACC \rightarrow$ Se destruye valor

El objetivo principal de las finanzas es la de maximizar el valor de las entidades, esto se logra a través de la generación de valor.

¿Qué es el WACC?

Es un indicador que pondera el costo de los recursos –propios y ajenos– que se ha allegado una empresa para el desarrollo de sus actividades.

A la combinación de recursos propios y ajenos que ofrezcan el menor costo posible se le conoce como estructura financiera óptima.

El WACC se determina con la siguiente fórmula:

$$WACC = \frac{C}{EF} (K) + \frac{D}{EF} (I) (T-$$

Donde:

WACC = Costo promedio ponderado de capital.

C = Valor del capital contable.

D = Valor del pasivo total.

EF = Estructura financiera (capital contable más pasivo o C + D).

$I =$	Costo del pasivo (generalmente el interés).
$K =$	Costo del capital (rendimiento requerido por los inversionistas).
$T =$	Tasa de impuestos causada por la entidad.

Costo de pasivo

El costo de los pasivos estaría representado por los intereses que cobran los proveedores, acreedores o instituciones financieras que otorgan crédito a la empresa. En algunos casos los proveedores no cobran intereses, pero vía precio hacen un cargo, pues no ofrecen el mismo precio si se compra de contado o se compra a plazos.

Analizando la fórmula del WACC podemos observar que el costo de los pasivos tiene un escudo fiscal, al ser deducibles los intereses; esto nos podría llevar a deducir que el costo del pasivo es más barato derivado de dicha deducibilidad (no necesariamente es así, pues hay otros factores a considerar como sería el riesgo que la empresa pudiera representar para la institución financiera o acreedor).

Costo de capital

Determinar el costo del capital es un poco más complejo, pero hay diversas metodologías para calcularlo, sólo mencionaremos dos:

ROE: es el rendimiento del capital y cuya fórmula quedó indicada anteriormente; los socios al invertir en un negocio esperan obtener un rendimiento, mismo que para la empresa será un costo. La utilidad obtenida por el negocio será el rendimiento que el negocio les está dando a los socios.

Rendimiento Dividendos (RD): las utilidades que genera el negocio no están 100% disponibles a los socios; hay que separar, por ley, un porcentaje para conformar la reserva legal, así como dejar recursos suficientes (capital de trabajo) y

realizar las inversiones necesarias (adquisición de activo fijo) para que la empresa siga operando con normalidad. El dividendo pagado a los socios será entonces el rendimiento real que reciben los inversionistas, para expresarlo en porcentaje se aplicaría la siguiente fórmula:

$$RD = \frac{\text{Dividendo pagado}}{\text{Capital contable}}$$

Usos del WACC

Una vez que hemos determinado el WACC, ¿para qué nos sirve?, tiene varios usos:

Tasa de descuento: cuando las empresas deciden realizar un nuevo proyecto o expandir su negocio, el WACC puede ser utilizado como la tasa de descuento para evaluar la factibilidad financiera de dicho proyecto.

Costo de oportunidad: a través del WACC podemos medir y comparar las distintas tasas que nos ofrezcan las nuevas oportunidades de negocios y utilizarla para decidir en cuál proyecto invertir.

Planeación financiera: se utiliza para evaluar los rendimientos que brinda el negocio y en la búsqueda de la estructura financiera óptima.

Estrategias para reducir el WACC

Dentro de las responsabilidades de los financieros está reducir el WACC (menor costo para generar más valor); para lograr este objetivo es imprescindible hacer un análisis minucioso de cada componente que afecte al cálculo del mismo, algunas otras ideas para su uso son:

Consolidar pasivos: si se cuenta con varios créditos en distintas instituciones financieras, se podría negociar con alguna de ellas para que tome todo el pasivo y mejore la tasa de interés.

Proveedores: realizar mayores compras, mismas que serán entregadas de acuerdo a las necesidades de la operación, negociando un mejor precio.

Aumentar capital: al tener más capital, las utilidades o dividendos pagados (aplicando las fórmulas ROE y RD) representarán un menor costo del mismo.

Cuadro 1 Cálculo de costo promedio ponderado						
Nombre	Importe	Costo	Impuesto	Costo neto	Proporción	WACC
Proveedores	\$10,000	0%	23%	0.00%	11.24%	0.00%
Acreedores diversos	\$ 5,000	12%	23%	9.24%	5.62%	0.52%
Créditos bancarios a corto plazo	\$ 8,000	10%	23%	7.70%	8.99%	0.69%
Créditos bancarios a largo plazo	\$30,000	18%	23%	13.86%	33.71%	4.67%
Pasivo total	\$53,000					5.88%
Capital social	\$20,000	25%		25.00%	22.47%	5.62%
Utilidades retenidas	\$12,000	25%		25.00%	13.48%	3.37%
Utilidades del ejercicio	\$ 4,000	25%		25.00%	4.49%	1.12%
Capital contable	\$36,000					10.11%
Total de pasivo más capital	\$89,000					16.00%

Cuadro 2 Cálculo de costo promedio ponderado						
Nombre	Importe	Costo	Impuesto	Costo neto	Proporción	WACC
Proveedores	\$10,000	0%	23%	0.00%	11.24%	0.00%
Acreedores diversos	\$20,000	12%	23%	9.24%	22.47%	2.08%
Créditos bancarios a corto plazo	\$10,000	10%	23%	7.70%	11.24%	0.87%
Créditos bancarios a largo plazo	\$13,000	18%	23%	13.86%	14.61%	2.02%
Pasivo total	\$53,000					4.97%
Capital social	\$20,000	25%		25.00%	22.47%	5.62%
Utilidades retenidas	\$12,000	25%		25.00%	13.48%	3.37%
Utilidades del ejercicio	\$ 4,000	25%		25.00%	4.49%	1.12%
Capital contable	\$36,000					10.11%
Total de pasivo más capital	\$89,000					15.08%

Obviamente, las estrategias comentadas van de la mano con diversas consideraciones que se tienen que hacer para evaluar la factibilidad de llevarlas a cabo. Veamos dos ejemplos de cómo los números cambian al momento de modificar alguna de las variables (véase Cuadros 1 y 2).

Se aplicó la primera estrategia para consolidar pasivos con las fuentes de financiamiento más baratas y se logra disminuir casi un punto porcentual el WACC.

Conclusión

El WACC es una herramienta muy útil para generar valor a los negocios; nos permite tomar decisiones financieras y de operación, con la finalidad de que la empresa tenga mayor valor y así cumplir el objetivo fundamental de las finanzas: maximizar el valor de los negocios.

Referencias

Consejo Mexicano de Normas de Información Financieras (2014). *Normas de Información Financiera*. México: CINIF.
 Ross S., Westerfield R., Jaffe J. (2012). *Finanzas corporativas*. México: Mc Graw Hill.
 Ehrhardt M., Brigham F. (2007). *Finanzas corporativas*. México: Cengage Learning.

Mtro. Ramón Miranda Lagunas
 Integrante de la Comisión de Finanzas y Sistema Financiero del Colegio de Contadores Públicos de México
 Socio Director en Miranda Lagunas y Asociados, S.C.
 ramon@mirandalagunas.com



Sistemas Gentiles de Identificación, una empresa en evolución

Francisco Martínez García

Se llevó a cabo el diseño de nuevos dispositivos de identificación, diferentes a los que se encuentran en el mercado y con grandes ventajas sobre éstos, a los que denominan SIGIGAN y los dotaron de un chip para identificación electrónica RFID.



Sistemas Gentiles de Identificación, S. de R.L. de C.V., es una empresa integradora de servicios para el desarrollo de soluciones de identificación y control basados en las necesidades específicas de cada caso. Una de las principales fortalezas es la innovación, ya que desarrollan modelos y soluciones a la medida con tecnología de punta (RFID). Dentro de las soluciones está contemplada la creación de *software* desarrollado en plataformas versátiles, que permiten hacer aplicaciones para su implementación en forma local y en la nube, para uno o varios usuarios a la vez y para PC o móviles.

El campo de acción abarca diversos sectores de la industria, incluyendo el pecuario, y comprende aspectos que van desde el control administrativo de las empresas hasta la trazabilidad de productos alimenticios, lo que en el



país se está generando de manera incipiente en la actualidad.

Los orígenes: sistema de identificación para ganado y colmenas de abejas con tecnología RFID

En 2010 nació como empresa con un proyecto destinado a la identificación de ganado y a la administración de la producción pecuaria; la idea surgió gracias a las inquietudes de un grupo de médicos veterinarios zootecnistas mexicanos dedicados a la producción animal y con experiencia de más de 15 años en el medio.

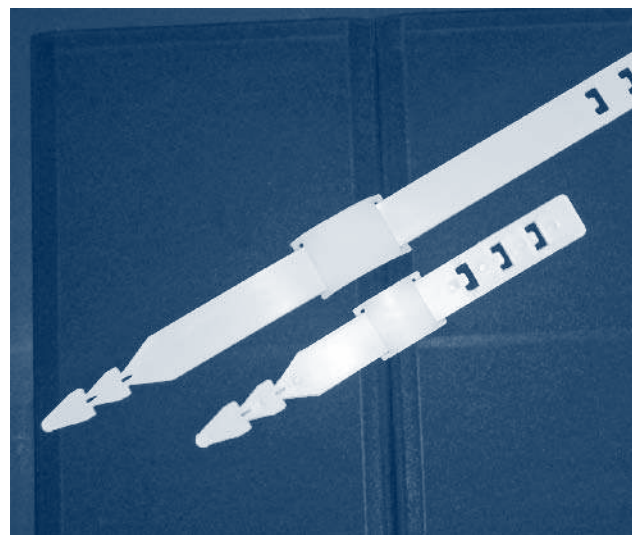
Para la producción animal, la identificación de los individuos es la base para un registro de los datos que permitan obtener la información necesaria para conocer la situación real de la unidad de producción. Por otra parte, desconocer la identidad de los miembros del rebaño o hatu impide conocer la genealogía y características de producción individuales, información indispensable para establecer el posible valor genético de los animales.

Tomando en cuenta esta problemática, se llevó a cabo el diseño de nuevos dispositivos de identificación, diferentes a los que se encuentran en el mercado y con grandes ventajas sobre éstos, a los que denominan SIGIGAN y los dotaron de un *chip* para identificación electrónica RFID. A esto se sumó el desarrollo de un *software* especializado para la gestión de datos de las diferentes etapas de la producción.

¿Qué son los identificadores SIGIGAN?

Sistemas gentiles de identificación para ganado y para colmenas. Son dispositivos especialmente diseñados para los cuellos de bovinos, ovinos y caprinos, así como para las patas de los bovinos y botones para colmenas de abejas, que permiten identificarlos en forma sencilla, rápida e inofensiva. Éstos pueden incluir un *chip* RFID para hacer la captura de datos en forma automática.

Son bandas y botones elaborados en un material plástico, resistente, durable y de fácil manejo.



¿Qué es la tecnología RFID?

Es una tecnología basada en la utilización de ondas de radio (lector-antena) para activar un pequeño *chip* (tag) adherido a un artículo, a través del cual es posible ubicar su localización y obtener información del mismo (código).

El rango de distancia a la que el *chip* puede ser detectado y leído es variable, ya que depende del rango de frecuencia de radio utilizada (baja, alta o ultra alta).

¿Cuáles son las características del software para la producción animal SIGI?

El software es amigable con el usuario y contempla los aspectos más relevantes de las diferentes etapas de la vida del animal, como son los productivos, reproductivos y sanitarios; permiten el ingreso de datos en forma manual o automática a través de la integración de los lectores RFID.



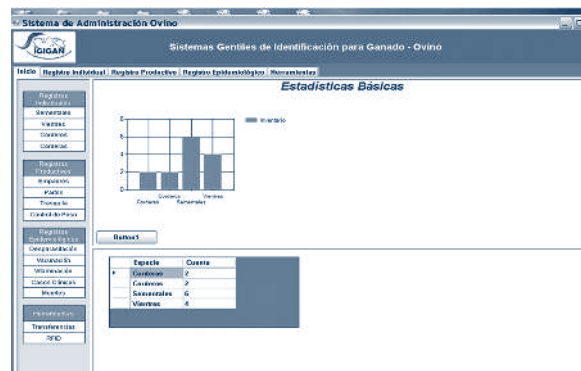
¿Cuáles son las ventajas del sistema completo Identificador+software?

Dentro de las principales está la gestión de los datos recabados, ya sea en forma manual o automática, permitiendo contar con la información necesaria para la toma de decisiones oportunas en cada caso.

Por otra parte, la toma automática de datos permite garantizar la confiabilidad de los mismos, ya que no hay posibilidad de error; también disminuye el estrés por manejo, al poder hacerlo a distancia.

“En ese momento, el entusiasmo nos condujo a llevar la idea a la práctica y a contar con un producto que estaba listo para venderse, pero que no sabíamos cómo vender, además de carecer de conocimientos en una serie de temas vitales para el buen funcionamiento de una empresa y

de no contar con recursos para la producción”, afirma un miembro del equipo.



Problemas y soluciones

La necesidad de comercializar el proyecto los acercó al Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme), donde fue incubado en 2013, ahí se les asesoró en la operación y administración de la empresa; se les guió para resolver su falta de capital por medio del acceso a fondos para emprendedores.

A pesar de que la obtención de recursos no fue por esta vía y de que el acceso a créditos bancarios como empresa de reciente creación era imposible, decidieron continuar con sus propios recursos y aprovechar todas las oportunidades que amigos y conocidos les brindaron.

Hasta la fecha, se han presentado en eventos especializados del ramo pecuario como Aleprycs, Congreso Internacional del Borrego, Congreso Internacional de Apicultura, Reunión Nacional sobre Caprinocultura, Congreso de la Rentabilidad de la Ganadería Ovina, así como el Congreso Nacional de Especialistas en Ovino y Caprinos.

Asimismo, han sido invitados a participar como ponentes y expositores en eventos nacionales e internacionales, como Foro de Inversión REDemprendia SPIN 2012, en la ciudad de

Madrid, España. World Innovation Expo, Ciudad de México 2013. Exposición de Nuevos Desarrollos Tecnológicos UNAM-CONCAMIN 2013 y la Feria del Emprendedor 2015, de la FCA UNAM.

Convencidos de que sus productos pueden ser empleados en los programas nacionales de identificación animal, han buscado acercarse a las autoridades e instituciones competentes para darlos a conocer y lograr su autorización.

Es indispensable el apoyo de los productores que los usan, por lo que se han acercado a sus organizaciones y a las relacionadas con la actividad, como Asociación Mexicana de Engordadores de Ganado Bovino, A.C. (AMEG), Organismo de la Unidad Nacional de Ovinocultores (UNO), Organización Nacional de Apicultores (ONA), Asociación Mexicana del Comercio Electrónico A.C., GS1 México,

Crear alianzas comerciales y de negocios es muy importante para un producto tecnológico innovador, por lo que se estableció contacto con empresas líderes en el mercado de la radiofrecuencia como Motorola, ZEBRA, Alien y Stid América.



“La difusión es un punto clave y hemos tenido la oportunidad de ser entrevistados para medios impresos como el periódico *La Jornada*, *Gaceta*

UNAM, *Revista del Borrego* y la gaceta *Algo Más*, de la FCA-UNAM”.



¿Cómo están ahora?

A cinco años de formarse, han recorrido un largo camino y, sobre la marcha, se han hecho cambios de todo tipo. Algunos de ellos fueron drásticos, pero siempre fueron adoptados con una actitud positiva para una transición con el menor daño.

“La clave ha sido tener la gente adecuada a tu lado, atrás y adelante, en pocas palabras, contar con un buen equipo de trabajo. Ésa es una de las partes más difíciles de lograr, ya que no nada más se trata de tener gente de grandes capacidades, esa gente debe ver los retos con la misma pasión que tú y estar dispuesta a dar lo mejor de sí para que se logren los objetivos por el bien común. Conseguir que tu equipo esté mentalizado de esa manera es todo un reto, pero una vez que lo hiciste, las posibilidades de éxito de la empresa se vuelven mayores”.

“Somos una empresa de gente inquieta y visionaria, lo cual es un gran orgullo. La profundización en el conocimiento de la tecnología RFID, comunicaciones y sistemas de cómputo, nos ha abierto un panorama más amplio de nuestras

posibilidades de negocio y ha dado origen a nuevas ideas para el desarrollo de aplicaciones en sectores diferentes al pecuario”.

Al día de hoy han desarrollado sistemas para controles varios como:

- Bibliotecas.
- Unidades de transporte de pasajeros y mercancías.
- De personal (accesos, nóminas).
- Procesos de fabricación.
- Inventarios.
- Almacenes.
- Activos.
- Trazabilidad de productos alimenticios.
- Control de medicamentos.
- Verificación de autenticidad de productos.
- Logística.
- Otros.



Principales ventajas del sistema

- Puede aplicarse al control del proceso de producción, distribución y almacenamiento, así como a procesos administrativos.
- Adaptable a las condiciones de cada empresa.
- Amigable con el usuario.



- Acceso de manera rápida a la información sobre los procesos en sus diferentes fases.
- Permite la reducción de costos y mejorar la eficiencia de los procesos.
- Se cuenta con registro de información sobre el producto, desde el origen.
- Interacción del sistema con otros desarrollos específicos de la empresa.
- Posibilidad de incorporar tecnología de radiofrecuencia (RFID).
- Posibilidad de incorporar tecnología de código de barras.

¿Hacia dónde van?

“En este momento, la empresa se encuentra en consolidación, el crecimiento y beneficios por los que hemos luchado están cada vez más cerca; sin embargo, en este momento es cuando debemos esforzarnos aún más, pues se debe conservar lo logrado e ir por lo que sigue”.

Los retos y las dificultades aparecen todos los días, pero siempre es bueno saber que estás rodeado de la mejor gente para salir adelante... tú gente.

Lic. Francisco Martínez García

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



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

FISCAL.con

Todos los jueves de 9:00 a 10:00 hrs.
por el **canal 22** del área metropolitana

También lo puede ver por el **canal 16**
de la red satelital de televisión educativa **EDUSAT**

o bien por internet en:
<http://video.fca.unam.mx/videos.htm>

Programa en vivo
con **teléfono** en el estudio
5622.8720 / 5622.8728

Coordinadores:

L.C. y E.F. Miguel Ángel Martínez Uc,
L.C. y E.F. Susana Mireles Arreola y
C.P.C. Salvador Rotter Aubanel
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

Las reglas incumplidas

(Primera de dos partes)

Salo Grabinsky

El protocolo sirve como base para mantener la armonía entre socios, sus familias y sus descendientes, así que pocas personas serían capaces de romper la unidad tan preciada con acciones individuales.

Empiezo esta serie con una mirada somera sobre lo que pasa actualmente en este descontrolado mundo donde, para variar, se están gestando focos de peligro que pueden afectar (o lo están haciendo ya) a todo el orbe. En su gran mayoría, los conflictos se deben a que se han roto reglas básicas de convivencia pacífica, basadas en la tolerancia, en la libertad de expresión y en otros derechos que los seres humanos consideramos como fundamentales e inalienables.

Parece que la guerra entre civilizaciones que predecía Huntington estuviera empezando, pero incluso entre miembros de una misma religión; unos ejemplos vienen al caso.

¿Cuándo se habían visto decapitaciones televisadas a propósito, personas quemadas vivas, niñas secuestradas para esclavizarlas o imponer dictaduras teocráticas? ¿Anexar territorios sin ningún recato y seguir planeando conquistar territorios al más puro espíritu medieval o de guerra religiosa o imperial? Después de la II Guerra Mundial se demostró hasta dónde pueden llegar la baja y miseria humanas; han habido otros



genocidios y peleas étnicas, pero a este ritmo nos acercamos a un cataclismo irreversible de consecuencias impredecibles. Cuando le preguntaron a Albert Einstein cómo pensaba lo que sería una III Guerra Mundial, el genio respondió "no sé cómo sería ese conflicto, pero estoy seguro de que la IV Guerra se peleará con piedras y palos". Desgraciadamente, no estaba tan errado.

Si nos damos cuenta, muchos de estos males son el resultado de que, a pesar de las buenas intenciones de gobiernos y una mayoría de los ciudadanos que proponen y votan por mantener relaciones amistosas de convivencia interior y entre regiones y países, promulgando constituciones y leyes o aceptando los dictados de autoridades electas democráticamente, esas reglas no son cumplidas o son interpretadas a modo para cumplir con sus intereses. Desde gobernantes corruptos, déspotas, hasta fanáticos fundamentalistas de cualquier filiación religiosa, el mundo se está complicando y nos arrastra a un caos y violencia inaceptables para el siglo actual. Todo esto debido, en gran parte, a la falta de reglas claras, objetivas y razonadas o a su incumplimiento por diversas causas, entre ellas la delincuencia impune, la corrupción y la falta de confianza que impera en muchas partes. Es un gran problema no sólo en México sino a nivel global que se resume en la frase: "¡Al diablo con las instituciones!".



*En su gran mayoría,
los conflictos se deben
a que se han roto reglas
básicas de convivencia
pacífica, basadas en la
tolerancia, en la libertad
de expresión y en otros
derechos que los seres
humanos consideramos
como fundamentales e
inalienables.*

así, por supuesto, pero el costo emocional y personal es muy alto, y en mi experiencia al final del camino todos pierden, tanto la empresa como el patrimonio, y se generan discordias por décadas. Si este costo "le vale" al familiar que comete la infracción a las reglas establecidas, allá él y su familia.

En cuanto a las empresas familiares, en un seminario reciente sobre negocios entre hermanos, un asistente mostró su escepticismo sobre las reglas emanadas de un protocolo entre familiares socios: ¿Salo, cómo puedes asegurar que después de firmado dicho protocolo no haya uno o varios miembros que vayan a hacer lo que mejor se acomode a sus intereses personales y van a ignorar o, incluso, desafiar este importante documento? Mi contestación es muy sencilla: nadie puede garantizar que el protocolo o las reglas que de ahí emanen vayan a ser acatadas por todos al momento o posteriormente, pero hay un elemento clave para tomarse en cuenta:

El protocolo sirve como base para mantener la armonía entre socios, sus familias y sus descendientes, así que pocas personas serían capaces de romper la unidad tan preciada con acciones individuales. Existen personas

Ing. Salo Grabinsky
Del verbo emprender
gzsalo@gmail.com
www.delverboemprender.com.mx





Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
División de Educación Continua

¡Fue un éxito!

Tuvimos **30,266** participantes inscritos en el MOOC
(Massive Open Online Course)



Nos sentimos motivados a superarnos
por eso lanzamos nuevamente en su versión
On Demand (bajo demanda)

Finanzas Personales

Con nuevas características:

- El curso estará disponible a partir de agosto de 2015
- Inscríbete e inicia el curso cuando quieras y avanza a tu propio ritmo
- Podrás solicitar constancia con un costo

Evento Online

Mantente en contacto para los próximos MOOC

<https://www.coursera.org/unam>

Informes



L.C. Alejandro Téllez Sánchez
atellez@dec.fca.unam.mx
55 33 16 17 al 19 ext. 303

Mtra. Claudia Tielve Aguirre
ctielve@dec.fca.unam.mx
55 33 16 17 al 19 ext. 320



Clínica de Trastornos del Sueño de la UNAM

Tania Rojas López

Entre los cuidados de salud que debemos tener con el cuerpo, además de hacer ejercicio o comer sanamente, habría que incluir dormir y descansar bien, pues el organismo utiliza esas horas de sueño para revitalizarse y fortalecerse.

Las repercusiones por los trastornos de sueño pueden ser una afectación para nuestra calidad de vida. Al dormir, la mayoría de las personas presenta algún tipo de trastorno sin darse cuenta o sin prestar la suficiente atención como para resolver el problema.

Alteraciones como insomnio, ronquidos, apneas (interrupciones en la respiración mientras una persona duerme) y sonambulismo son las más comunes dentro de cien trastornos registrados en México. Las consecuencias de estos padecimientos pueden ocasionar problemas de salud pública, ya que deterioran el estado físico, mental y emocional de una persona; además de afectar seriamente su funcionamiento diurno.

Pese a que existen distintas clínicas del sueño que ayudan a la población a mejorar su calidad al dormir, la Clínica de Trastornos del Sueño de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), ubicada dentro del Hospital General de la ciudad de México, es la más completa de esta especialidad no sólo en el país sino en Hispanoamérica.



En entrevista con el Dr. Ulises Jiménez Correa, responsable de esta unidad médica, indicó que 30% de los mexicanos tiene mala calidad de sueño y 45% de la población presenta algún tipo de insomnio.

La Clínica de Trastornos del Sueño de la UNAM brinda servicio de diagnóstico y solución en problemas de sueño tanto a los pacientes internos del hospital como a la población en general. Cuenta con distintas funciones. La primera es ser una unidad mixta compuesta por tres áreas específicas: servicio (atención, diagnóstico y tratamiento al paciente), docencia (programas para realizar servicio social o asesorías en maestría y doctorado en estudios referentes al sueño) e investigación (estudios sobre distintos trastornos del sueño y colaboraciones con instituciones de otros países, convirtiéndose en un referente en investigación nacional e internacional).

La segunda función es ser autosustentable, es decir, los servicios que la clínica ofrece generan un costo. Los ingresos recaudados sirven para su sustento, al igual que para apoyar a la fundación UNAM y a la Facultad de Medicina. El precio de la consulta es estándar mientras que el de los estudios varía. Además, por ser parte de las instituciones de la UNAM, cuenta con un descuento para la comunidad universitaria.

La tercera, y última, es ser una unidad multidisciplinaria dirigida a un mismo enfoque: mejorar la calidad de sueño. Una persona puede presentar un trastorno de sueño por distintos motivos; los más frecuentes son los fisiológicos (enfermedades que presenta el paciente y que provocan algún trastorno de sueño: obesidad, problemas en las vías respiratorias, gastrointestinales, entre otros) o emocionales (depresión,

angustia, ansiedad, cambios de humor, estrés, etcétera).

En estos casos, la clínica cuenta con especialistas

de distintas disciplinas, como otorrinolaringólogos, psicólogos,

neumólogos, psiquiatras, pediatras, neurofisiólogos y odontólogos, que a través de un estudio de sueño o polisomnografía revisan el estado de la arquitectura del sueño para diagnosticar qué problema presenta el paciente al dormir y cómo solucionarlo.

También existen factores externos que afectan la calidad de sueño, por ejemplo, condiciones ambientales, cambios en actividades o hábitos de la vida cotidiana y el uso de nuevas tecnologías, que no requieren atención médica.

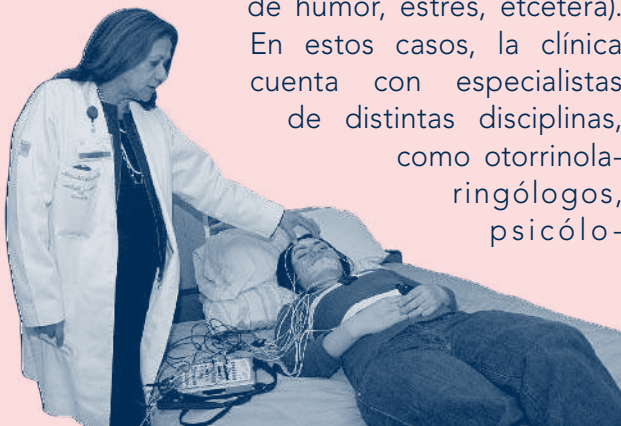
El Dr. Jiménez, por otra parte, mencionó que para seguir con la labor de ofrecer servicios médicos referentes a los trastornos del sueño, la UNAM, en coordinación con la Facultad de Medicina, inauguró dentro Ciudad Universitaria, en noviembre de 2015, la segunda unidad médica especializada en estos padecimientos. Además, reafirmó que uno de los compromisos de la máxima casa de estudios, en sector salud, es divulgar los servicios que ofrecen las dos clínicas e informar a la gente, en especial a la comunidad UNAM, sobre esta problemática.

Por último, recomendó que entre los cuidados de salud que debemos tener con el cuerpo, además de hacer ejercicio o comer sanamente, habría que incluir dormir y descansar bien, pues el organismo utiliza esas horas de sueño para revitalizarse y fortalecerse.

Así pues, estimado lector, si usted o alguien que conozca padece frecuentemente uno o más problemas al dormir es necesario acudir a una de las Clínicas de Trastornos del Sueño de la UNAM, pues éstos indicarían un mal funcionamiento en el cuerpo que debe solucionarse. No deje que estos males afecten su descanso, recuerde que dormir bien ayuda a mejorar la calidad de vida, todo depende de uno.

Tania Rojas López

Licenciatura en Lengua y Literatura Hispánicas
Facultad de Estudios Superiores, Acatlán
Universidad Nacional Autónoma de México
México D. F., C.P. 53150
tajaed_14@hotmail.com



- **¿Quién podrá ayudarme a vender más y mejor?**

Todas las escuelas y facultades de Contaduría y Administración del país tienen un Departamento de Mercadotecnia en donde lo pueden asesorar, iniciando así una vinculación académica-empresarial de confianza.

- **Mercadotecnia con-tacto**

Las empresas buscan atraer a sus mercados meta y potenciales, con productos y servicios que, más allá de su propio valor, los adquieran por los valores simbólicos que los acompañan; tal es el caso de la perfumería, la ropa de moda y los alimentos.

- **El liderazgo y cultura, un paradigma para las pymes con éxito**

La falta de una metodología adecuada que ayude a los microempresarios a llevar sus productos o servicios al consumidor final es parte del problema, ya que el desarrollo de su comercialización resulta poco competitivo para un mercado sustentado en Internet.

- **Las misceláneas: un reto de supervivencia en el Distrito Federal**

Los dueños de las misceláneas desconocen las técnicas administrativas, mercadológicas y financieras. Si las aplicaran realizarían más y mejores ventas, obteniendo una mayor productividad económica, así como una importante ventaja competitiva.

- **La responsabilidad social de la mercadotecnia sobre el medio ambiente**

Derivado de la problemática del cambio climático que está padeciendo el mundo, los cambios de hábitos de consumo necesitan ser conocidos oportunamente por las empresas con el fin de tomar medidas correctivas en su operación y colaborar en la solución del problema.

- **Madurez en los mercados de las franquicias en México**

Actualmente se cuenta con más de 1,500 franquicias en todo el país, pero menos 10%, es decir 80 de estas franquicias, son mexicanas que exportan sus productos y servicios.

- **La fondita del amor. Caso de éxito: mujeres emprendedoras**

Hace nueve años, una familia de mujeres emprendedoras decidió renunciar a un empleo seguro y a la comodidad de su hogar para convertirse en sus propias jefas, rentando un pequeño local como cocina económica.

- **Visión sensorial, tecnología para personas con discapacidad visual: emprendimiento universitario en México**

Son necesarios una infraestructura y desarrollo tecnológicos para el diseño e implementación de equipos y dispositivos tiflotécnicos, accesorios y demás instrumentos que incrementen la calidad de vida de

las personas con problemas visuales.

- **Importancia del Costo Promedio Ponderado de Capital o WACC**

El WACC es un indicador que pondera el costo de los recursos –propios y ajenos– que se ha allegado una empresa para el desarrollo de sus actividades, a la combinación de estos recursos que ofrezcan el menor costo se le llama estructura financiera óptima.

- **Sistemas Gentiles de Identificación, una empresa en evolución**

Desconocer la identidad de los miembros del rebaño o hato impide saber la genealogía y características de producción individuales, información indispensable para establecer el posible valor genético de los animales, aquí es donde los SIGI apoyan al productor.

- **Las reglas incumplidas (Primera de dos partes)**

El costo emocional y personal de no seguir el protocolo familiar es muy alto porque todos pierden tanto la empresa como el patrimonio y se generan discordias por décadas.

- **Clínica de Trastornos del Sueño de la UNAM**

La clínica brinda servicio de diagnóstico y solución en problemas de sueño tanto a los pacientes internos del Hospital General de la ciudad de México como a la población en general.