

■ Estrategias para la competitividad

Campechaneando:
sabor y tradición

■ Mercadotecnia

Marketing infantil

unam
donde se construye el
futuro

Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



CEPI: ayudando a microempresas del sector rural

■ Entre el cielo y el infierno del *outsourcing*

■ Salo Grabinsky:
Las reglas incumplidas
(segunda entrega)



<http://emprendedoresunam.mx>

¿Cómo analizar los procedimientos de su empresa?

Presentación

En esta ocasión, el tema central de su revista *Emprendedores* es la importancia de la organización en las pymes, sección coordinada con gran esmero y entrega por la maestra Cora Yolanda Narcia Constandse. De esta forma, se presenta en la portada a CEPI, microempresa que apoya a microempresas del sector rural. En otros artículos sobre organización, nuestros lectores podrán familiarizarse con el análisis de procedimientos y los sistemas de gestión de procesos en las empresas. También conocerán estrategias para preservar estructuras organizacionales sanas en las pymes, las ventajas de recurrir al *outsourcing*, cómo delegar funciones y organizar equipos.

En otras secciones habituales de esta revista, nuestros lectores encontrarán la colaboración del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme), la sección del Colegio de Contadores Públicos de México, las reflexiones del maestro Grabinsky, la sección de Emprendimiento Social y, para *Después del trabajo*, información sobre el Centro de Enseñanza para Extranjeros de la UNAM.

Además, en este número ofrecemos a nuestros emprendedores aguerriadas estrategias de marketing infantil y una entrevista de sabor y tradición a los creadores de Campechaneando.

Por otro lado, les extendemos una cordial invitación a la Segunda Feria Multidisciplinaria de Emprendedores que se llevará a cabo los días 6, 7 y 8 de abril en las instalaciones de la Facultad de Contaduría y Administración en Ciudad Universitaria. ¡Será un honor contar con su presencia!

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

Mtra. Cora Yolanda Narcia Constandse
Coordinadora de la sección Pymes y organización

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 61 355, 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 6 1355 y 561 6 7755

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

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

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

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

Portada • Blanca Beatriz Tovías Huerta
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

Pymes y organización

5 ¿Cómo analizar los procedimientos de su empresa?

Cora Yolanda Narcia Constandse



12 Entre el cielo y el infierno del outsourcing

*Sara Guadalupe Espinosa
de los Monteros Montes de Oca*



15 Estrategias para mantener una estructura organizacional sana en las pymes

Bertha Aguilar Sánchez



19 Organizar equipos no es fácil

Carlos Maynor Salinas Santano



23 Delegación de funciones: herramienta fundamental para las mipymes

Rolando García Morales



27 Sistemas de Gestión de Procesos de Negocio (BPMS)

Adriana García Vargas



33 CEPI: ayudando a microempresas del sector rural

*Gema Beatriz Hernández Martínez
Agustín Gerardo Hernández*



Estrategias para la competitividad

41 Campechaneando: sabor y tradición

Laura Aracely Aguilar Chávez



Mercadotecnia

45 Marketing infantil: aguerridas estrategias para incentivar el consumo de los más jóvenes

Thelma Rocío Trinidad Delgado



Desde el Colegio de Contadores

47 Medios alternativos de resolución de controversias en materia fiscal

Julio César Zúñiga Ramírez

Jhoana Sagrero Bardales



Cenapyme

53 Lorena Berger, Diseñadora Mexicana

Francisco Martínez García



Emprendimiento social

56 IonAG+, una empresa con soluciones innovadoras para el acceso al agua

Daniela Gutiérrez Torres



Del verbo emprender

61 Las reglas incumplidas (segunda de dos partes)

Salo Grabinsky



Después del trabajo

64 CEPE: enseñanza del español de México y su cultura

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. Néstor Martínez Cristo
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 Castela
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 Villala de Lara
Asesor

Dr. Jorge Ríos Szalay
Asesor

COMITÉ EDITORIAL

L.A. Pedro I. Calderón Bretón

L.A. Isaac Chertovski 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

Es indudable que los aspectos culturales del liderazgo en Estados Unidos de América (EUA) son diferentes a los estilos de liderazgo en México. Sin embargo, en el artículo “Liderazgo y cultura en las pymes”, de los 28 consejos de Rudolph Giuliani, ex alcalde de Nueva York, los que más me impresionaron fueron los siguientes: 1) primero lo importante, luego lo urgente, 2) nunca se deben descuidar los pequeños detalles, 3) un buen líder informa con frecuencia y extensamente a sus seguidores acerca de cómo va la gestión.

Se me hacen muy aplicables a nuestro país. Sin duda alguna los estaré aplicando en mi empresa dedicada a la venta de llantas. **Claudio Moreno.**

Desde hace 25 años tengo una miscelánea en un barrio muy modesto. Estoy acostumbrada a que los clientes compren 100 gramos de arroz o 30 gramos de mantequilla, una Coca grande, etc. Es indudable que lo que mantiene mi negocio es la atención a mis clientes de pocos recursos. Mi hijo me leyó el artículo sobre las misceláneas y efectivamente cada vez nos cuesta más trabajo subsistir, pero confío en que mi hijo retome el negocio y con sus conocimientos en Administración logremos mejorar nuestra condición.

Algo que nunca he dejado de hacer es atender a cualquier hora que me soliciten y casi los 360 días del año; aunque esto represente una esclavitud, es una de las formas con las que mantengo a mi clientela contenta y satisfecha. Espero que aplicando las recomendaciones del artículo sobre misceláneas pueda mejorar mi negocio. **Milagros Rodríguez.**

Tengo un rancho y cuando leí el artículo sobre los localizadores RIF me interesó esa tecnología para aplicarla a mi ganado; lo anterior me motivó a investigar más sobre esta tecnología, por lo que el artículo me sirvió bastante. **Basilio Fernández.**

Me emocioné de sobremanera al momento en que mi hija me leyó el artículo sobre “La fondita del Amor”, ya que tenemos un negocio muy similar. En la colonia somos muy reconocidos principalmente por lo económico de nuestros menús y porque, derivado de recetas tradicionales de mi abuela, tenemos menús diferentes. El artículo nos hizo meditar sobre nuevas ideas para mantener nuestro prestigio ya que estamos en el negocio desde hace 15 años. **Laura Hernández.**

¿Cómo analizar los procedimientos de su empresa?

Cora Yolanda Narcia Constandse

Toda organización debe llevar a cabo el proceso de compras. Cuando se trata de una empresa micro o pequeña, quizá no cuenta con un departamento específico para este proceso, pero sí la función.

Hoy en día, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) enfrentan un reto mayor que hace unos años, ya que no solamente tienen que competir con organizaciones de semejantes características, sino también con otras más grandes y de otros países; es decir, estar inmerso en la aldea global complica las cosas para las mipymes.

Ante estas circunstancias, tenemos que prepararnos para competir con todas esas organizaciones que, aunque no las vemos, sí representan una amenaza para lograr nuestros objetivos. Todas las organizaciones, para conseguir sus metas, requieren llevar a cabo procedimientos por ello, tendremos que aprender a analizarlos y, de este modo, asegurar la efectividad de nuestras operaciones.

Todo lo que hacemos en la organización sigue un conjunto de pasos ordenados, los cuales, deben representarse por escrito y gráficamente, en aras de tener claro lo que llevamos a cabo. Esto nos puede traer muchos beneficios,



entre ellos: comprender lo que hacemos, mejorar y optimizar las tareas, capacitar al personal que acaba de entrar, evaluar el desempeño del personal, facilitar las mejoras del proceso a través de la identificación de los clientes y los proveedores, conseguir una certificación que nos permita competir con otras empresas, tanto nacional como internacionalmente; en fin, es muy útil clarificar los procedimientos para lograr una ventaja competitiva.

Para poder hacerlo, se requiere identificar la estructura de un procedimiento, es decir, la entrada, el proceso y la salida de cada proceso.

Entrada → Proceso → Salida

Para comprender la estructura de los procedimientos utilizamos un análisis llamado SIPOC.¹

Imagen 1
Elementos de un SIPOC



Fuente: Elaboración propia.

A través de la realización de un SIPOC, cualquier organización podrá identificar el objetivo general de cada procedimiento y determinar sus medidas de rendimiento, como el costo, la calidad, el servicio y la rapidez para ejecutarlo. Por otro lado, identificará claramente los proveedores, las características que éstos deben tener

para proporcionar los insumos, con el objetivo de elaborar el proceso, lo que le permitirá definir las características que deberá tener el producto, bien o servicio para poder satisfacer las necesidades del cliente. De ahí que todas las pymes requieran identificar sus procedimientos mediante un SIPOC (véase Imagen 1).

¿Cómo identificar el SIPOC en los procesos?

Hay que comprender lo que significa cada uno de los elementos del SIPOC (véase Cuadro 1).

Cuadro 1
Elementos de un SIPOC

Elemento	Significa	Es decir
Proveedor	Las personas o unidades que dan los insumos.	Quienes dan materiales, información o recursos.
Insumos	Son los recursos que se necesitan para realizar el proceso.	Los materiales, la información o los recursos.
Proceso	Conjunto de pasos que se requiere realizar para llevar a cabo el proceso.	Lo que se tiene que hacer paso a paso. Debe presentarse en forma descriptiva, es decir, por escrito y mediante un diagrama de flujo (existen diversas simbologías: ANSI, ASME, etc.).
SIPOC Producto (bien o servicio)	Lo que resulta del proceso o lo que desea el cliente: un bien, un servicio o lo que muchas organizaciones buscan actualmente, una experiencia.	Los resultados de haber realizado un determinado proceso.
Cliente	Es quien se beneficia del resultado del proceso.	Las personas o entidades que reciben los beneficios.

Fuente: Elaboración propia.

Para analizar un proceso trazamos el Cuadro 2, con ello identificaremos cada uno de sus elementos:

¹ El SIPOC es una herramienta que se utiliza para analizar la gestión de los procesos y para establecer el six sigma.

Cuadro 2 Identificación de elementos del SIPOC

Nombre del proceso	S	I	P	O	C

para este proceso, pero sí la función. Satisfacer las necesidades de los materiales para la producción o el servicio se puede dar de dos formas: interna o abastecimiento y externa o adquisición.

Metodología

El análisis de cualquier proceso debe hacerse de atrás para adelante: primero tenemos que definir quién es el cliente y se realizan los siguientes pasos:

1. Identificar el proceso que se desea analizar.
2. Determinar la persona o la unidad administrativa que se beneficiará con los resultados del proceso: el cliente.
3. Preguntar ¿qué quiere el cliente? La respuesta se anotará en el espacio de O (*output*: producto, servicio o experiencia).
4. Preguntar ¿qué debe dar el proveedor para el resultado? Anotaremos la respuesta en el espacio de I (*input*: entrada, insumo).
5. Explicar ¿quién le da al cliente lo que quiere? Anotaremos la respuesta en el espacio de la S (*supplier*: proveedor).
6. El espacio del proceso se llena al final con la descripción de todos los pasos para obtener el producto (bien, servicio o experiencia).

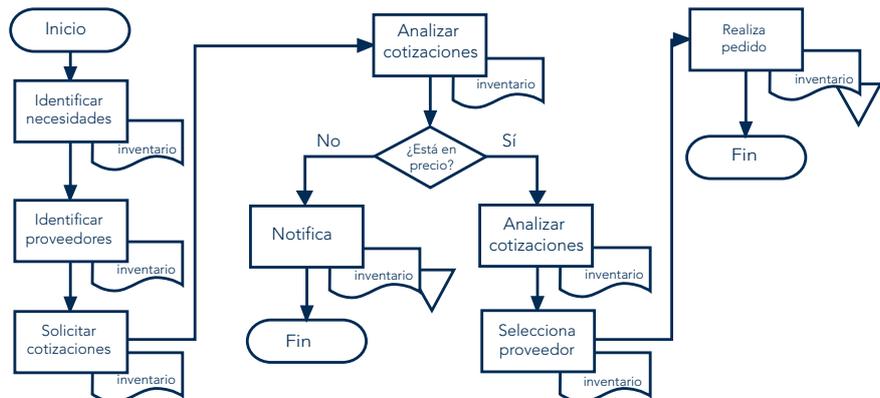
Resolviendo un ejemplo:

Toda organización debe llevar a cabo el proceso de compras y cuando se trata de una mipymes, quizá no cuenta con un departamento específico

He aquí un diagrama del proceso, mapeo de procesos, en este caso se muestra el proceso de compras o adquisición de un producto faltante (véase Diagrama 1).

Suponga que tiene una papelería y solicitó un pedido a un distribuidor de cuadernos. El

Diagrama 1
Proceso: Efectuar las compras de insumos de una organización



Fuente: Elaboración propia.

proveedor le entregó lo solicitado en tiempo y forma. Al entregarle la factura, usted elaboró el cheque y le pagó. Analizaremos la parte en que recibe los cuadernos solicitados.

- Paso 1. Definir el proceso para analizar y anotarlo en el siguiente cuadro.

Nombre del proceso	S	I	P	O	C
Recepción del pedido: cuadernos					

- **Paso 2.** ¿Quién se beneficia? La papelería es la que se beneficia, ya que va a recibir los cuadernos. Se anota la respuesta en el espacio de clientes.

Nombre del proceso	S	I	P	O	C
Recepción de pedido					La papelería

- **Paso 3.** ¿Qué quiere el cliente? Los cuadernos y la factura para pagar el pedido al proveedor.

Nombre del proceso	S	I	P	O	C
Recepción de pedido				Cuadernos y factura	La papelería

- **Paso 4.** ¿Qué tiene que dar el proveedor para que le paguen? Los cuadernos solicitados y la factura con su copia, especificando lo que se entregó, los datos del distribuidor, etcétera. Lo anota en el espacio correspondiente a la I.

Nombre del proceso	S	I	P	O	C
Recepción de pedido		Cuadernos y factura original con copia		Cuadernos y factura	La papelería

- **Paso 5.** ¿Quién tiene que dar el producto o servicio al cliente? En este caso es el distribuidor de cuadernos y se anota en la casilla.

Nombre del proceso	S	I	P	O	C
Recepción de pedido	Distribuidor de los cuadernos	Cuadernos y factura original con copia		Cuadernos y factura	La papelería

- **Paso 6.** El proceso es todo el conjunto de actividades que se tienen que realizar para recibir los cuadernos y la factura para pagar el pedido.

Nombre del proceso	S	I	P	O	C
Recepción de pedido	Distribuidor de los cuadernos	Cuadernos y factura original con copia	Llega el proveedor, que en este caso es el distribuidor de los cuadernos. Entrega los cuadernos. El responsable de la papelería cuenta los cuadernos que el proveedor le entrega, revisa que correspondan con la factura y que tengan la calidad especificada. Firma la copia de la factura. Solicita su presencia el día de pago de los proveedores (el viernes de cada semana).	Cuadernos y factura	La papelería

En este proceso se tiene que presentar los siguientes puntos:

1. Nombre del procedimiento,
2. objetivo del procedimiento,
3. alcance del procedimiento, (identificar todas las personas o departamentos que tienen que ver con el procedimiento),
4. referencias (reglamentos o leyes que enmarcan la ejecución del procedimiento),
5. normativa (políticas para realizar el procedimiento),
6. SIPOC (identificar los elementos del proceso), proceso descriptivo y diagramado (la simbología sugerida es la del método ANSI);
7. registros (si se manejan formatos, identificarlos con su instructivo de llenado);
8. glosario (describir los términos para permitir la mejor comprensión de los procedimientos);
9. indicadores (forma de medición para evaluar que el procedimiento se está llevando a cabo correctamente);
10. responsables (de su elaboración, revisión y autorización).

A continuación describimos cómo se integra todo un procedimiento, tomando como ejemplo el mismo caso de la papelería.

- **Nombre del procedimiento:** recepción de pedido de productos.
- **Objetivo del procedimiento:** recibir el pedido y la factura para realizar el pago.

- *Alcance*: área de compras (cuando la organización es micro o pequeña generalmente no cuenta con un área de compras; entonces, el responsable de hacerlas es quien se anota en este rubro).
- *Referencia*: reglamento para realizar compras y reglamento para realizar el pago a proveedores (es necesario que la organización elabore un reglamento o establezca las políticas para hacer sus adquisiciones, porque ahí se indicará la calidad de los pedidos).
- *Normativa*: no aplica en esta ocasión (si el procedimiento requiere una vestimenta o un protocolo para realizarse, se tiene que especificar en este apartado).
- *SIPOC*: se anota el SIPOC realizado anteriormente.
- *Procedimiento descriptivo*: se anota el procedimiento en forma descriptiva, como si fuera un libreto de actuación. Veamos el siguiente ejemplo.

Responsable	No.	Actividad	Clave y nombre del formato
Distribuidor de insumo	1	Entrega pedido	Requisición de pedido Clave inv001
Responsable de compras	2	Revisa pedido	Factura. Requisición de pedido Clave inv001
	3	Si el pedido no está completo o no tiene la calidad, se lo notifica al distribuidor y lo regresa; si está bien, lo recibe	Factura Requisición de pedido Clave inv001
	4	Entrega la copia de la factura y notifica la fecha de pago	Factura
Distribuidor	5	Agradece y se retira	

Una vez analizados los procedimientos, es necesario diagramarlos. Existen diversas formas de representar los procedimientos, pero la simbología más utilizada es la del Instituto Nacional Americano de Normas (ANSI, por sus siglas en inglés), ya que ésta se aplica primordialmente para procesos administrativos.

La simbología ANSI² tiene, entre otros, los siguientes símbolos:

² El American National Standards Institute (ANSI) es una organización que desarrolla y aprueba normas en Estados Unidos de América (EUA) y estableció la simbología ANSI



que es la más utilizada para diagramar procedimientos en México. Existe otra comúnmente utilizada, la simbología de la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos o American Society of Mechanical Engineers (ASME), conocida también como OTIDA o cursograma analítico; se asocia a procedimientos que tienen relación con transformación de insumos a productos (bienes). Como dato curioso, la ASME le solicitó a Taylor un artículo que el presidente Roosevelt necesitaba para que se aprovecharan mejor los recursos. Dicho texto se convirtió en el libro *Los principios de la Administración Científica*, donde el autor explica su aportación más importante: el estudio de tiempos y movimientos.

Para diagramar los procesos, se sugiere un programa llamado Visio, Smart Draw o Click Chart, aplicaciones gratuitas, fácilmente localizables en Internet y amigables para su uso. He aquí algunas reglas que se pueden considerar al realizar los diagramas de flujo.

Todos los procedimientos inician con el siguiente símbolo:



Se escribe dentro del símbolo la palabra INICIO.

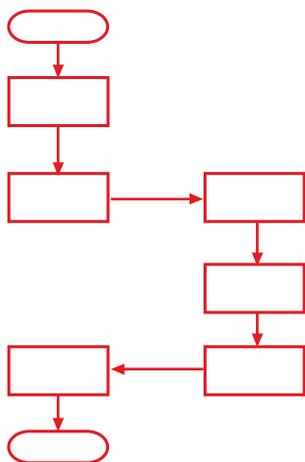
Todos los procedimientos terminan con el anterior símbolo, sólo que se deberá anotar FIN.



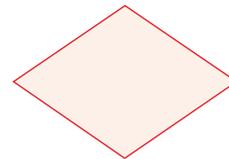
Entre símbolos siempre debe existir una flecha: 

La flecha indica la dirección del flujo del diagrama. Tiene que ser de arriba hacia abajo, de izquierda a derecha, de derecha a izquierda, pero nunca en forma diagonal.

He aquí un ejemplo:

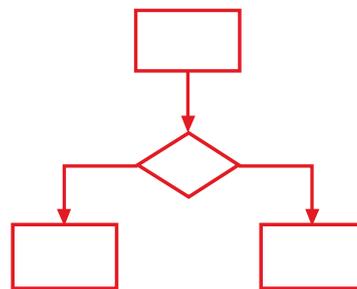


Cuando dentro del procedimiento tenemos que tomar decisiones o escoger entre varias opciones, se utiliza el siguiente símbolo:

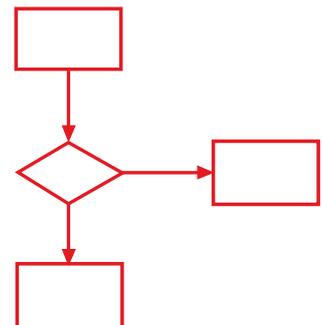


Este es el único símbolo del que salen dos flechas: del lado derecho y del lado izquierdo, o se puede usar cualquiera de los extremos el derecho o el izquierdo y el vértice de abajo. He aquí unos ejemplos:

Para representar la toma de decisiones se puede hacer de esta manera:



O de esta otra manera



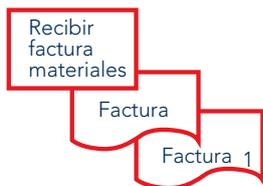
Los documentos se representan con este símbolo:



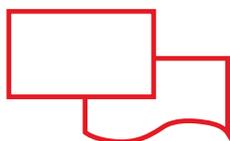
Los documentos jamás se representan solos, siempre se colocan con el símbolo de operación simulando que contiene el documento por la parte inferior de la operación:



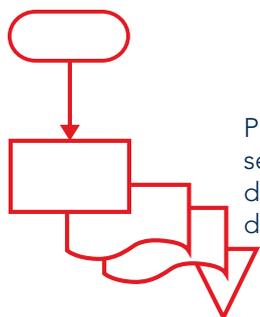
Si el documento es el original, se anota una O en la esquina inferior derecha y el nombre del documento adentro del símbolo:



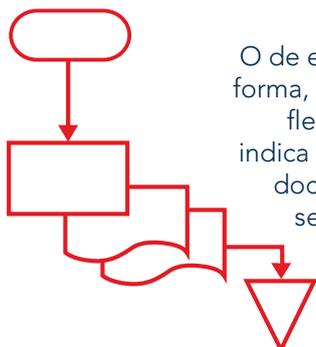
Si el documento se tiene que archivar, se diagrama de la siguiente manera:



Si son muchos documentos, se anotan con su nombre adentro.

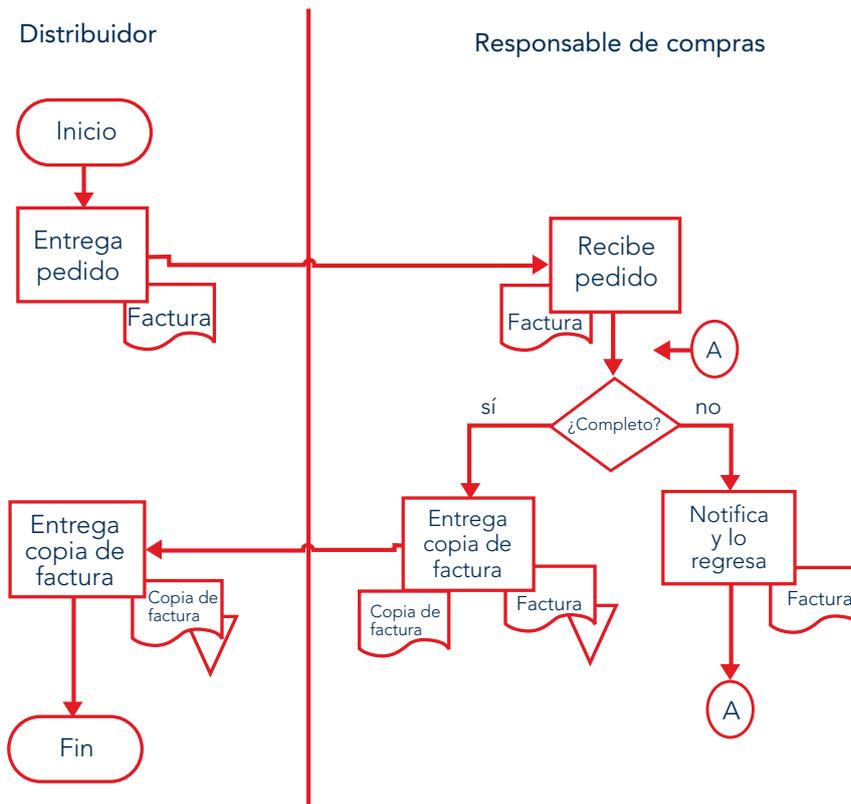


Puede representarse así, debajo del documento



O de esta otra forma, con una flecha que indica que ese documento se archiva

• Procedimiento diagramado:



Falta el formato de la requisición de compra, que se integra con señalamientos que indiquen su correcto llenado. Finalmente, incluimos los indicadores. Pondremos un ejemplo de un indicador para medir si el procedimiento se ha realizado correctamente. El formato para realizar los indicadores es el siguiente:

Indicadores

Nombre del indicador	Unidad de medida	Índice
Evaluación de la calidad de los productos recibidos	Número de productos defectuosos	Número de productos defectuosos / Total de productos recibidos

Es importante que cualquier organización tenga identificados sus procedimientos y que los registre en un manual. Si hace esto, podría estar listo para emprender el camino de la certificación y competir con organizaciones que ya lo hayan logrado dentro y fuera del país.

Mtra. Cora Yolanda Narcia Constandse
 Coordinación de Administración Básica
 Facultad de Contaduría y Administración
 Universidad Nacional Autónoma de México
 México, D.F., C.P. 04510
 cnarcia@fca.unam.mx



Entre el cielo y el infierno del *outsourcing*

Sara Guadalupe Espinosa de los Monteros Montes de Oca

El outsourcing ayuda a hacer eficiente la operación de los procesos complementarios y algunas actividades estratégicas, lo cual puede generar ventajas competitivas y diferenciación en el mercado



En las dos últimas décadas, en nuestro país el concepto de *outsourcing* se ha satanizado, pero algunos pequeños empresarios lo ven como la solución a muchos de sus problemas. Otros, la mayor parte, por desconocimiento y falta de información no han aprovechado las múltiples ventajas que ofrece tercerizar algunas actividades especializadas. Pero, quienes se encuentran desprotegidos y se comportan más temerosos frente al *outsourcing* son los empleados. Dicha inseguridad tiene su origen al sentir que son menoscabados sus derechos laborales y de seguridad social. Por ello, el enfoque de este texto está centrado en los pro (el cielo) y los contra (el infierno) que, para las pequeñas y medianas empresas, representa subcontratar

el recurso humano necesario a través de un tercero.

Qué es el *outsourcing*

Es la contratación de una empresa externa para que realice un trabajo especializado, es decir, ésta realizará, con su propio personal, funciones que, en esencia, no son de nuestro negocio. Nuestra empresa dejará en manos de otra la responsabilidad contractual de los empleados.

La mayor parte de las pequeñas y medianas empresas (pymes) no cuentan con el capital para mantener la infraestructura que le permita realizar algunas funciones como, por ejemplo, tener un contador propio o un fiscalista. Cuando se acude a un despacho contable, se subcontrata a un contador para que realice estas funciones: llevar los adecuados registros o presentar las declaraciones ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

¿Cuántas veces nos hemos enfrentado a la necesidad de tener un plan de negocios o de *marketing*, pero no contamos con esas áreas básicas en nuestra pymes? En México, de acuerdo con la información publicada por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), el periodo de vida de 75% de las pequeñas empresas no rebasa los cinco años. En relación con estas necesidades, es frecuente escuchar: “pues, sí, apenas mi negocio va iniciando... estoy en etapa de despegue, no me puedo dar el lujo de contratar a un mercadólogo o a alguien encargado de las finanzas... es más, ¡ni siquiera tengo servicio de limpieza!”

El CCE indica que la mayoría de las pymes operan en situaciones precarias: sin apoyos ni solidez en la planeación y en la gestión. Ante la realidad de no contar con áreas estratégicas que realicen este trabajo especializado,

Una regla básica para contratar los servicios del outsourcing es comparar los costos de lo que se va a contratar contra los costos de hacerlo con personal propio.

el *outsourcing* representa una posibilidad de suplirlas, sin la necesidad de generar una infraestructura propia que, a la larga, se convierta en una carga negativa en los costos. Por ello, subcontratar a terceros y delegar las funciones que *no son esenciales para el negocio*, pero que contribuyen estratégicamente en la operación y crecimiento de la empresa, tiene como resultado haber encontrado el cielo. Sin embargo, se debe ser consciente que tercerizar sin la adecuada planeación, ejecución y control puede llevarnos a violar los derechos de los trabajado-

res, además de que incumplir las obligaciones fiscales en materia de seguridad social puede conducirnos a vivir un infierno e, irremediablemente, condenar a muerte a nuestra empresa.

Los recursos humanos, materiales y financieros son el trinomio básico para que una empresa opere; sin embargo, el capital y los insumos por sí mismos no bastan para obtener resultados, sino que es la productividad del personal, sea operativa o intelectual, la que genera los resultados. Por ende, entendemos que el personal es el que realiza las funciones para las que fue contratado a cambio de una retribución económica y todos los derechos contenidos en la Ley Federal del Trabajo (LFT). En este sentido, nuestra responsabilidad como empresarios y/o administradores de una pymes es conocer a la perfección el marco jurídico laboral para cumplir con dichas obligaciones y utilizar de forma óptima, además de obtener todos los beneficios posibles, la subcontratación a través del *outsourcing*. No cumplir con cabalidad las disposiciones laborales, civiles y fiscales, ya sea por desconocimiento, ya de forma deliberada, traerá consecuencias legales que, como se mencionó, pueden convertirse en un verdadero infierno.

Una regla básica para contratar los servicios del *outsourcing* es comparar los costos de lo que se va a contratar contra los costos de hacerlo con personal propio; en muchos casos resulta mejor contratar, aunque en otros no.

El cielo de la subcontratación vía *outsourcing*

- Reducción de costos.
- Control de gastos y costos de operación.
- Contar con personal especializado y altamente calificado que complemente nuestra infraestructura. Una vez cumplido el objetivo de la subcontratación, ésta se da por terminada, sin ninguna responsabilidad jurídica.
- Hacer más eficientes nuestras tareas fundamentales.
- Adaptar e innovar elementos de operación de la empresa, en concordancia con los requerimientos del mercado.
- Reducción de la carga fiscal.

El infierno del *outsourcing*

- Contratar a una tercera empresa inexperta y con baja calidad del personal, lo cual, en vez de mejorar, deteriora la operación.

- Cuando se genera una dependencia.
- Cuando la empresa externa llega a conocer la operación y se apodera del negocio.
- Bajo compromiso del personal, al no sentirse parte de la empresa o de la marca.
- Violaciones a la LFT y a la seguridad social. Incumplir la ley es muy fácil, ya que en nuestro país hay una delgada línea entre lo que se considera legal y lo que es ilegal; violar la ley puede convertirse en el verdadero infierno para nuestra empresa. Algunas pymes han caído en bancarrota, justo por desconocer y/o incumplir en forma deliberada con sus obligaciones o por confiar en exceso en la empresa de *outsourcing*.

Cabe destacar que en noviembre de 2012 se modificó la LFT y se insertó la figura del *outsourcing*; en dicha modificación se destaca la responsabilidad de la empresa contratante respecto de la contratada. Vale decir, la primera debe cerciorarse, de forma permanente, de que la contratista cumpla las obligaciones de seguridad y salud en el trabajo. En caso contrario, si la empresa contratante no cumple con los requisitos previstos en la LFT se le considerará como el patrón

directo de los trabajadores subcontratados, con todas las obligaciones y responsabilidades que ello conlleva.

El *outsourcing* ayuda a hacer eficiente la operación de los procesos complementarios y algunas actividades estratégicas, lo cual puede generar ventajas competitivas y diferenciación en el mercado; es decir, subcontratar empresas especializadas puede convertirse en un factor de competitividad.

En síntesis, el *outsourcing* puede beneficiar a las pymes, pero al ser utilizado de forma adecuada y sin trampas para los trabajadores subcontratados. Si se cumple con las normas previstas en la LFT y no se abusa de la figura del *outsourcing* para reducir los salarios y las prestaciones de los trabajadores, las pymes tienen en la tercerización una atractiva posibilidad de encontrar el cielo; o bien, si el *outsourcing* se usa para no pagar impuestos y cuotas de seguridad social, las pymes pueden encontrar el infierno.

Mtra. Sara Guadalupe
Espinosa de los Monteros
Coordinación Administración Básica
Facultad de Contaduría y
Administración
Universidad Nacional Autónoma
de México
México, D.F., C.P. 04510
sespinosa@fca.unam.mx



Estrategias para mantener una estructura organizacional sana en las pymes

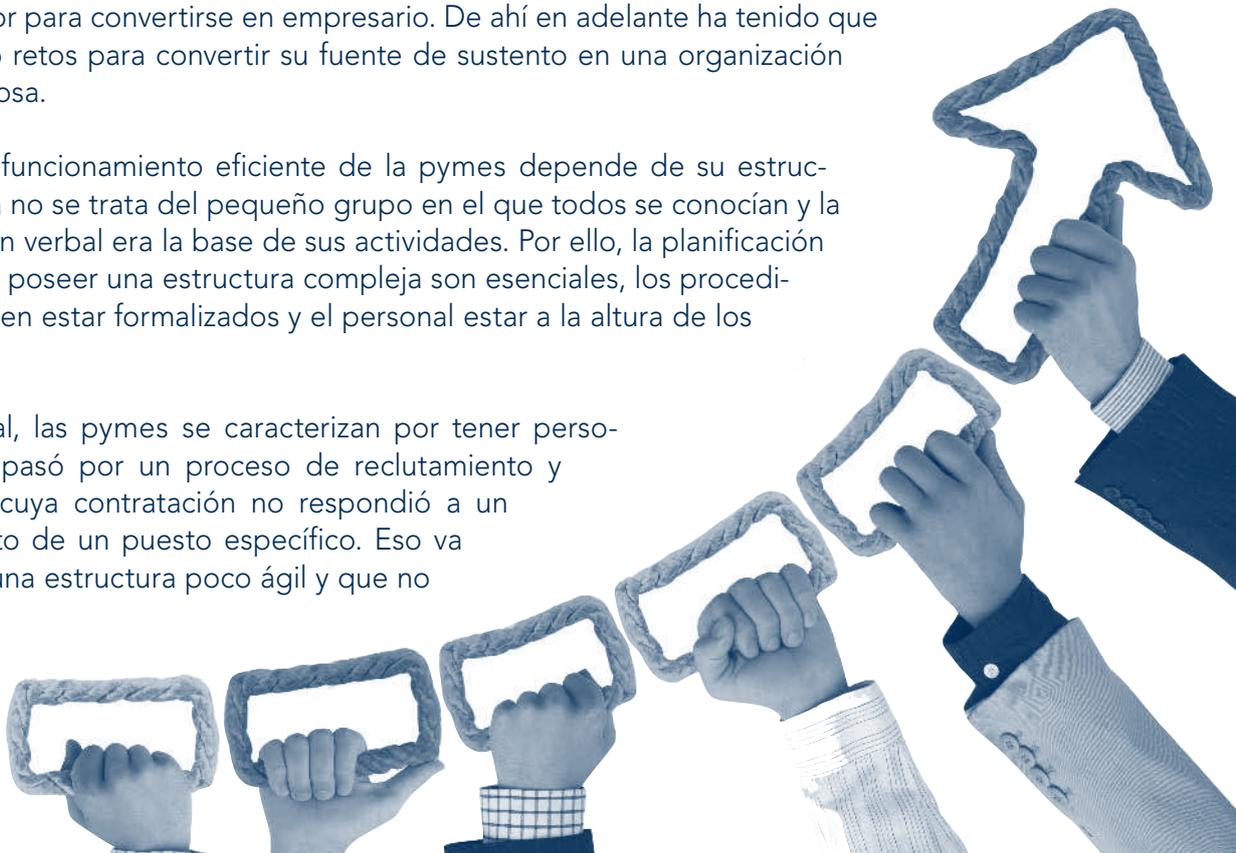
Bertha Aguilar Sánchez

El asesoramiento profesional permite cambiar la perspectiva de las personas, es decir, está enfocado para dar resultados medibles.

La organización de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en nuestro país es parecida a una célula dinámica que está en constante cambio, ya que desde el inicio de la empresa los cambios están presentes. El primer cambio fue la transición que vivió el emprendedor para convertirse en empresario. De ahí en adelante ha tenido que ir superando retos para convertir su fuente de sustento en una organización formal y exitosa.

Ahora, el funcionamiento eficiente de la pymes depende de su estructura, pues ya no se trata del pequeño grupo en el que todos se conocían y la comunicación verbal era la base de sus actividades. Por ello, la planificación del trabajo y poseer una estructura compleja son esenciales, los procedimientos deben estar formalizados y el personal estar a la altura de los puestos.

En general, las pymes se caracterizan por tener personal que no pasó por un proceso de reclutamiento y selección y cuya contratación no respondió a un requerimiento de un puesto específico. Eso va generando una estructura poco ágil y que no



responde a las necesidades de la empresa, por lo que difícilmente hace frente al cambiante entorno de los negocios.

Debido a eso, muchos empresarios encuentran fácil recurrir al recorte de personal cuando enfrentan situaciones de crisis, sólo para bajar los costos o porque prefieren apostarle al uso de cierta tecnología que los haga más productivos. De cualquier forma, prescindir de cierto personal es una decisión difícil, por el impacto en la economía que se produce, ya que las pymes generan la mayor parte del empleo total en nuestro país.

Pero, ¿qué se puede hacer si no se cuenta con una estructura adecuada y se enfrentan complicadas situaciones en el entorno? ¿Se justifica la reducción de la plantilla laboral? ¿Es la decisión más apropiada o hay otras opciones?

Primero, se debe considerar que algunas crisis no son más que el resultado de estrategias equivocadas y que la solución estará, precisamente en las estrategias. Por eso, es importante identificar las que funcionaron bien mientras duró la oportunidad original de la empresa, pero que después ya no contribuyen a la autosustentabilidad.

La propuesta de estrategias apropiadas permitirá tomar una decisión adecuada que permita a la empresa vivir a largo plazo. Es de vital importancia considerar que el recorte de personal se basa en un criterio de recuperación temporal, cuando lo urgente bloquea lo importante.

Es válido preguntar, ¿qué competencias se van con el empleado que se despide? ¿Qué impacto tendrá en los resultados de la empresa la pérdida de talentos? Por eso, antes de decidir recortar personal, hay que preguntarnos qué se puede hacer.

A continuación se presentan algunas estrategias que permitirán bajar los costos, sin recurrir al recorte de personal, y mantener una estructura organizacional adecuada.

1. Revisar la cuenta de gastos

Es evidente, la cultura del exceso debe desaparecer, esto implica reconocer si nuestra empresa tiene áreas, niveles u operaciones con esas características. Para ello se debe analizar si la empresa posee alguna de las características siguientes, con la meta de corregirlas y realizar ahorros significativos:

a) ¿Son excesivos los gastos de representación?

Algunas empresas ya han tomado medidas para reducir este rubro, sin que se perjudique la imagen de la empresa; por ejemplo, se ha pedido a los empleados limitar las cuentas de comidas para celebrar contratos; o bien, se les ha puesto un tope, acorde con los resultados alcanzados. Otras, han reducido la cuenta de taxis, los viajes en primera clase y las fotocopias a color, excepto para las presentaciones a clientes. Además, han reducido sustancialmente el uso de papel mediante el uso de la digitalización.

b) ¿Hay otros gastos que se pueden reducir?

Con toda seguridad podemos encontrar gastos que se pueden eliminar por completo o reducirse. Para llegar a esa decisión, vale la pena estudiar cada tarea y preguntarse: ¿se puede eliminar o reducir?, ¿qué impacto tiene en los resultados de la empresa?

Después de analizar las tareas, algunas empresas han optado por hacer varios cambios, como poner candado a la papelería y no gastar más de lo que es necesario. Aunque sean acciones pequeñas, la suma de éstas permite a las empresas ahorrar, sin despedir personal.

2. Revisar las competencias

Es una realidad que muchas personas no ocupan los puestos que deberían, pues no responden al nivel requerido para enfrentar los retos. Por

el contrario, a veces encontramos personal que utiliza sus competencias para enriquecer el puesto, por lo que no deberíamos prescindir de sus servicios.

Por lo anterior, es importante evaluar al personal para identificar el desarrollo de aptitudes que posee, sus fortalezas y áreas de oportunidad, pero, sobre todo, cómo aplica sus competencias en el ámbito laboral.

Esto nos permitirá considerar el impacto que cada persona tiene en los resultados para, de este modo, crear plataformas de crecimiento orientadas a los empleados clave en el desarrollo de la empresa.

3. Fomentar el espíritu empresarial

Ésta es la clave para la generación de valor en la empresa, ya que implica buscar la satisfacción de las necesidades de los clientes. ¿Cómo se puede fomentar ese espíritu? Recuerde cómo inició su empresa: primero, tuvo una idea factible; después, buscó los elementos para llevarla a cabo; tercero, la puso en práctica.

En esta situación se presenta el mismo esquema, aunque, tal vez, la idea original ya no esté teniendo el mismo éxito que al principio o, simplemente, ya no satisface las necesidades de los clientes. Si es así, entonces

En general, las pymes se caracterizan por tener personal que no pasó por un proceso de reclutamiento y selección y cuya contratación no respondió a un requerimiento de un puesto específico.

de lo que se trata es de tener otra visión: dar servicios o convencer a los demás de que su empresa puede satisfacer una necesidad determinada.

Propicie esa visión por medio de equipos de trabajo para facilitar procesos de creatividad y concebir nuevos modelos de negocios.

4. Ofrecer capacitación

Es de suma importancia generar procesos integrales de aprendizaje para el personal, lo cual es distinto a simplemente ofrecer cursos a los empleados. Cuando la asistencia a cursos llega a ser un simple formalismo, la capacitación tiende al fracaso. Se requiere considerar un proceso integral que desarrolle nuevas habilidades, por ejemplo, después de detectar las necesidades de capacitación del personal, hay que proponer el diseño de programas

que contengan, por lo menos, tres dimensiones: actitud, habilidad y conocimiento.

Así, la capacitación permitirá que el personal adquiera múltiples habilidades que, en un lapso corto, contribuirán a mejorar los resultados de la empresa.

5. Apoyarse en asesoramiento profesional: coaching

Gran cantidad de empresas mexicanas conservan un tipo de liderazgo tradicional, pues muchos de sus ejecutivos creen saberlo todo, que estarán ahí para siempre y que posee toda la información. Ello está muy lejos del escenario real, pues hasta los más grandes empresarios han tomado importantes decisiones apoyados en uno o varios consejos.

El asesoramiento profesional permite cambiar la perspectiva de las personas, es decir, está enfocado para dar resultados medibles y es realizado por profesionales capacitados. Funciona para detectar y corregir errores, además de incrementar permanentemente la capacidad de logro y el éxito de la empresa.

6. Diseñar un plan de remuneraciones

El objetivo de un plan de remuneraciones es obtener la equidad interna y lograr la com-

petitividad externa, por lo cual se tiene que seguir un proceso que nos permita alcanzarlos. El primer paso es contar con la descripción y análisis de puestos: un documento en el que se redacten las generalidades del puesto, los objetivos, general y específico, las funciones específicas y el perfil del puesto. Esta información permite conocer las contribuciones de cada puesto y compararlas con el desempeño de quien lo ocupa, por lo que se requiere implantar métodos de evaluación del desempeño adecuados al tipo de trabajo de la pyme.

Por otra parte, es necesario determinar una remuneración que equilibre el esfuerzo, el conocimiento y las habilidades del trabajador con los resultados, salario, bonos y otras prestaciones. Esto se logra por medio de métodos de valuación de puestos. Una vez obtenido el valor del puesto, se puede comparar con otras pymes del mismo giro o en la misma área geográfica. Esto, técnicamente, se denomina encuesta de salarios y permite la competitividad externa. Con la meta de diseñar una estructura salarial motivadora, se puede recurrir a un tabulador flexible, que permita al trabajador esforzarse para alcanzar mejor salario.

En muchas ocasiones, el empresario cree que este proceso aumentará significativamente la nómina; sin embargo,

no es así, ya que este proceso permite ajustar los salarios y proporcionar a cada quien lo que le corresponde, de acuerdo con el trabajo desempeñado.

7. Revisar los procesos y procedimientos

Cuando los procesos o procedimientos presentan *cuello de botella*, es decir, restricciones o limitaciones, significa que tenemos recursos que no están siendo aprovechados o que algunos recursos no están proporcionando lo que se les demanda.

Debido a que se busca el incremento de la eficiencia, la reducción de los costos y la mejora de la calidad, se debe hacer una revisión exhaustiva de los procesos y los procedimientos mediante técnicas y herramientas. Algunas de ellas identifican las deficiencias; otras, gestionan factores clave para la optimización. En conjunto, analizan y obtienen un diagnóstico de la empresa, o de una de sus partes, y establecen la mejora requerida.

Por ejemplo, se puede aplicar estudios de tiempos y movimientos, diagramas de flujo, diagramas de hilos, análisis de inventarios, análisis de mudas, manufactura esbelta, control de muestreo, etcétera.

Una vez que se identifica el *cuello de botella*, es necesario proponer las mejoras y verificar

que los procesos y los procedimientos cumplan oportunamente con los pedidos de los clientes.

Revisar y aplicar estas estrategias permitirá a los ejecutivos de las pymes mantener una estructura organizacional sana, además de reducir sustancialmente los gastos, generar las utilidades planeadas, al aumentar la productividad, y generar un clima organizacional que mantenga al personal altamente motivado. En la medida en que los ejecutivos adquieran conocimientos y habilidades en técnicas y herramientas de administración, podrán tener éxito en la planeación, organización, dirección y control de su empresa.

Referencias

- Anzola Rojas, Sérvulo (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill.
- Munch, Lourdes y García Martínez, José G. (2012). *Fundamentos de administración*, 9ª ed. México: Trillas.
- Rimsky, Tolo M. (2005). *Administración de la remuneración*. México: McGraw-Hill.

Lic. Bertha Aguilar Sánchez
Coordinación de Administración
Básica
Facultad de Contaduría y
Administración
Universidad Nacional Autónoma de
México
México, D.F., C.P. 04510
baguilar@docencia.fca.unam.mx



Organizar equipos no es fácil

Carlos Maynor Salinas Santano

Organizar un equipo no es tarea sencilla, pero si usted toma en cuenta estos consejos, logrará tener una mejor organización.

Un importante problema de las pequeñas empresas suele ser la organización; la Real Academia Española (RAE) indica que *organizar* es “establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados”. No hay mejor explicación, esta definición se divide tres elementos: el primero se refiere a establecer algo, es decir, diseñar o crear; el segundo a lograr un fin, lo que en administración se define como objetivos, tener una brújula de hacia dónde dirigir el barco; tercero, hace referencia a coordinar personas y medios, es aquí donde comienzan las complicaciones.

Los emprendedores y los administradores de pequeñas empresas suelen enfrentar el gran reto de coordinar de forma adecuada los recursos con los que cuentan y alcanzar los objetivos organizacionales. Tiene relativa sencillez plantearse una meta, imaginar hacia dónde deseamos conducir una organización, un equipo de trabajo, una empresa o, incluso, un grupo de amigos; sin embargo, el reto más grande se encuentra al diseñar la manera adecuada de aprovechar los talentos, habilidades, experiencias y expectativas de los distintos miembros del grupo. Por otro lado, está el reto de aprovechar mejor los recursos materiales a nuestro alcance, como dinero, máquinas, computadoras, tecnología, entre otros.



Si *organizar* se refiere a “establecer algo”, ese algo es la estructura o la manera más adecuada de disponer de las personas y los recursos materiales para lograr los objetivos. En papel suena muy sencillo, pero en la realidad no lo es. Para organizar mejor a un grupo de trabajo, algunos elementos de utilidad para el empresario son:

1. *Tener claridad en los objetivos.* Aunque parece repetitivo hablar de los objetivos, sin embargo en la realidad éstos son la base de una buena organización, significa tener clara la meta que se pretende alcanzar. Pero el objetivo debe ser compartido con el equipo de trabajo, todos deben conocerlo y ser conscientes de hacia dónde se dirigen los esfuerzos colectivos. Muchas empresas suelen publicar sus metas en cuadros; otras, hacen juntas de equipo en las que los dan a conocer; en algunas ocasiones se involucra al equipo completo en la definición de la meta. Cualquiera que sea el esquema de la empresa, está bien; sin embargo, se debe asegurar que todos conocen la meta, pero aún más, se debe asegurar que todos la comparten.
2. *Elegir los mejores recursos.* Un elemento clave en el proceso de formar equipos es elegir a los mejores recursos para lograr la meta. Esto parece obvio, pero en las pequeñas empresas no lo es. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) suelen elegir a los miembros de su equipo de trabajo por amistad, familiaridad o recomendación, sin atender, a veces, si la persona es la adecuada para los objetivos de la empresa. No hay peor error. El directivo debe elegir a las personas de acuerdo con el perfil, la experiencia, los valores, las habilidades y conocimientos relacionados con la labor que

Los emprendedores y los administradores de pequeñas empresas suelen enfrentar el gran reto de coordinar de forma adecuada los recursos con los que cuentan y alcanzar los objetivos organizacionales.

va a desempeñar el trabajador. Antes de contratar a una persona, antes siquiera de preguntarle a alguien si conoce a un candidato, el empresario debe elaborar un perfil del puesto, el cual describa, primero, las tareas que va a realizar la persona y, en segundo lugar, qué características debe cumplir la persona que se contratará. Ahora sí, con el perfil en mano puede salir a buscar a la persona indicada.

3. *Definir con claridad las actividades y tareas.* Las pequeñas empresas suelen ser como niños jugando fútbol: todos van tras la pelota; mientras que en un equipo de fútbol profesional cada jugador tiene asignado un puesto, una tarea, una zona de la cancha y una actividad, así todos trabajan en conjunto. De este modo, no todos van tras el balón, más bien cada uno espera que el balón llegue a su zona y realiza acciones que se articulan con la estrategia general. Si el técnico ordena que el equipo se repliegue, cada vez que un jugador reciba el balón, lo moverá para enviarlo hacia atrás; si el entrenador ordena un ataque ofensivo, cada jugador tratará de mover el balón hacia los jugadores clave que puedan ir hacia al frente.

Así es también en la empresa o, al menos, así debería ser. Cada persona debe tener su actividad, tarea, meta y zona de influencia. Cada uno debe hacerse responsable de su zona y apoyar con sus acciones la estrategia colectiva. Pero, para lograr esto, se requieren dos elementos más: liderazgo y buena comunicación.

4. *Liderazgo.* Éste exigirá del líder de grupo cinco acciones: 1) generar el clima favorable para la realización de las actividades del equipo de trabajo, 2) crear confianza entre los miembros del grupo, 3) visión clara de las

metas de la organización, 4) satisfacción de las necesidades de los miembros del grupo y, finalmente, 5) usar el poder de la manera más responsable que le sea posible. De nuevo, parecen cosas simples, pero no lo son. No obstante, una cosa es segura: el líder encontrará tiempo para crear estas condiciones, si y sólo si elige a las personas adecuadas para los puestos. Sólo así logrará, por un lado, desocuparse y despreocuparse, pues puede confiar en que sus colaboradores harán el trabajo indicado y él sólo deberá supervisar e intervenir poco; por otro, facilitar la comunicación en el equipo.

5. **Comunicación.** Parecería que la comunicación es sólo cosa de hablar, nada más equivocado, comunicarse es mucho más, todo el tiempo comunicamos mensajes a nuestros clientes, colegas, miembros del equipo, etcétera. Todo es comunicación, si alguien saluda al llegar o si no saluda, si sonrío, si se encierra en su oficina, si deja la puerta abierta, si toma café, si toma agua; en fin, todo envía mensajes a las personas. Una buena organización se basa en la comunicación, en transmitir los mensajes correctos, en facilitar que los miembros del equipo se comuniquen, creando espacios adecuados para ello. Por ejemplo, al organizar comidas con el equipo, al generar reuniones efectivas y cordiales, al resolver los conflictos con prontitud y, sobre todo, al escuchar a todos en el equipo. Si usted es un empresario, siéntese con cada uno de los miembros de su equipo, platique con ellos, escúchelos, conozca lo que necesitan. Tenga conversaciones con ellos, eso ayuda a que las personas se integren en equipo y facilita la comunicación.

6. **Supervisión de avances.** Finalmente, la mejor organización es la que logra identificar los avances en el cumplimiento de las metas. Si el directivo fija una meta, pero nadie

supervisa los avances y evalúa cómo se van cumpliendo “o peor, nadie supervisa que la meta se cumpla o no”, entonces el mensaje que se envía al equipo es que no importa si atienden las metas establecidas, ya que, al final de cuentas, a nadie en la organización le interesa. No es sólo cuestión de incentivos, sino de supervisar que cada uno de los responsables esté cumpliendo con su tarea para, de ese modo, hacer que los miembros del equipo se motiven, pues sabrán que su trabajo tiene sentido para la empresa.

Organizar un equipo no es tarea sencilla, pero si usted toma en cuenta estos consejos, logrará tener una mejor organización. Ahora bien, toda organización requiere de una definición de estructura base; algunos ejemplos de estructura son:

- **Organización basada en funciones.** Es el tipo de organización que cuenta con un director general, quien tiene a su cargo direcciones o gerencias en función de las tareas clave que se deben realizar, por ejemplo, un director financiero, otro de *marketing* y uno más de operaciones. Tiene la ventaja de especializar a los directivos en sus áreas, pero



este tipo de empresa suele tener retos en la comunicación entre los equipos de cada área, pues se generan grupos que, incluso, pueden tener intereses distintos entre sí.

- *Organización basada en productos o servicios.* En este tipo de organización se cuenta con una división de acuerdo con los productos o líneas de negocios de la empresa; por ejemplo, se tiene un director general, quien tiene a su cargo directores o gerentes del servicio/producto/línea de negocio A; otro gerente o director del servicio/producto/línea de negocios B. Cada uno de éstos tiene, a la vez, áreas de *marketing*, finanzas y operaciones específicas para su producto o servicio. Este tipo de organización tiene la ventaja de generar directivos con una visión amplia del negocio y preocupados por metas integrales, pero genera estructuras amplias y burocráticas, además de que, a veces, la calidad entre productos no es la misma.
- *Organización basada en aspectos geográficos.* Busca una amplia participación geográfica en el mercado; asigna responsables geográficos por zona. Así, tenemos, por ejemplo, al gerente de la zona sur, o

Siéntese con cada uno de los miembros de su equipo, platique con ellos, escúchelos, conozca lo que necesitan, eso ayuda a que las personas se integren en equipo y facilita la comunicación.

al director del estado x. El reto de este tipo de organizaciones es lograr una calidad estandarizada en los productos y los servicios en cada zona.

- *Organización espagueti.* Esta nace a finales de los ochenta y principios de los noventa en la empresa Oticon, en la que Lars Kolind, su director, diseña una empresa sin estructura formal. Posteriormente, en el año 2000, Nordström y Ridderstrale documentan este tipo de organización en su libro *Funky Business*. Ellos hablan de una organización pequeña, con pocos empleados, pero muy orientada al logro de objetivos; plana, porque no tiene una estructura vertical formal, ya que en esta empresa las personas se organizan en función de cada cliente, además de que se integran equipos para atender a cada usuario, cada proyecto y cada

tarea; temporal, porque una vez atendido un cliente, desaparece la estructura que se integró para esa meta, posteriormente las personas en la empresa asumen otros compromisos o tareas; abierta al entorno, porque responde a la necesidades específicas de cada persona, cliente o situación del mercado; finalmente, en el tiempo, porque una persona puede formar parte de dos, tres o hasta más equipos internos.

Sin embargo, este tipo de empresa exige mucha madurez de parte del equipo de trabajo y es óptima en empresas que trabajan con profesionistas, no así en entidades productivas.

Cualquiera que sea la estructura que el empresario elija para organizarse, debe conocer y conformar bien a su equipo de trabajo, dedicar tiempo a conducirlos adecuadamente, fomentar la comunicación interna y, sobre todo, generar trabajo en equipo.

Mtro. Carlos Maynor Salinas Santano

Academia de Teorías de la Administración y Organizaciones
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
cmaynors@unam.mx



Delegación de funciones: herramienta fundamental para las mipymes

Rolando García Morales

Las descripciones de puestos, además de delimitar qué debe hacer cada trabajador, también define las relaciones de autoridad –quién debe obedecer a quién– para evitar posibles conflictos.

Hace seis años, don Arcadio Hernández estableció una tienda de abarrotes en un mercado público. Como es de suponer, él atendía su negocio, desde las 8 de la mañana, en que abría el mercado, hasta las 5 de la tarde, en que cerraba el mismo.

Su trato amable, buen surtido de mercancía y precios razonables atrajeron, en poco tiempo, un considerable número de clientes, lo cual provocó que después de dos años de operaciones decidiera contratar a dos personas que lo ayudaran para atender a los clientes. Don Arcadio coordinaba y daba las órdenes oportunamente a los dos trabajadores y parecía que se las arreglaba muy bien operando de esa manera: mientras dos atendían a los clientes, otro acomodaba la mercancía o limpiaba el local; cuando la gente se aglomeraba, los tres atendían a los clientes.

La compra de mercancía la hacía él mismo, aunque algunos proveedores llevaban los productos directamente al mercado, los productos enlatados, las carnes frías los lácteos y sus derivados él los adquiría directamente en la Central de Abasto, para obtener un mejor precio, por ello,



acudía dos o tres veces por semana a las 6 de la mañana a dicha central.

Hace dos años, una cadena de tiendas de precios bajos inauguró una sucursal a una calle del mercado, por lo que don Arcadio consideró que podrían disminuir sus ventas. Para enfrentar esa amenaza, decidió que sería buena estrategia entregar a domicilio los productos a los clientes, en un radio de 300 metros, además de negociar con proveedores mejores precios al comprar mayor cantidad de productos.

Con ese plan en mente, consiguió que le traspasaran un local junto al suyo, así como otro en el mercado, a 40 metros, el cual utilizaría como bodega. Asimismo, contrató a tres personas más, para atender la ampliación del negocio y el reparto a domicilio.

Su estrategia tuvo buenos resultados, aunque pronto comenzaron a surgir nuevos problemas: dado que los cinco trabajadores permanecían bajo sus órdenes, don Arcadio deseaba seguir controlando todo. La coordinación se dificultó porque se confundía al dar órdenes, es decir, daba una instrucción determinada a una persona, pero luego daba otra orden en sentido contrario, con los correspondientes conflictos e ineficiencia. En pocas semanas, en tres ocasiones cambió de trabajadores, lo que trajo más contratiempos al tener que explicar a los nuevos trabajadores lo que tenían que hacer y cómo hacerlo.

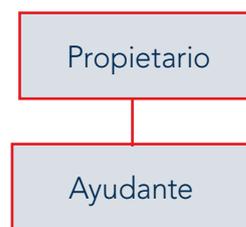
Las largas jornadas también comenzaron a agobiarlo, tanto por la multitud de tareas que debía atender como por el cansancio que sentía al llegar a casa. Sentía que debía hacer algo al respecto.

Don Arcadio Hernández, al igual que muchos emprendedores, comenzó un negocio y lo organizó con base en el sentido común. Sin embargo, al crecer un negocio, las operaciones del mismo se vuelven más complejas y difíciles de manejar, por ello, es necesario utilizar algunas herramien-

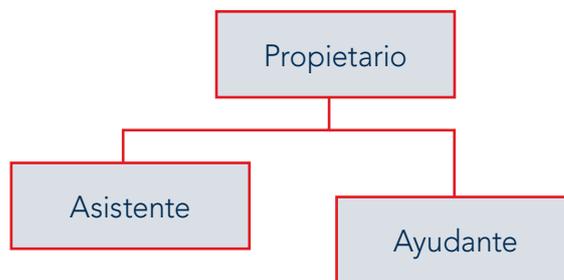
tas administrativas para seguir creciendo, sin menoscabo de la eficiencia.

En este caso, don Arcadio debía delegar algunas de las funciones en una persona, lo cual le permitiría dirigir y controlar adecuadamente su negocio. La forma conveniente para realizar esa delegación es realizar descripciones de puestos. Un puesto no es otra cosa que el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal (Arias, 1989: 177). La descripción del puesto es la forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto (177).

La forma como operaba el señor Hernández sólo consideraba dos puestos: el que desempeñaba el propietario y el del ayudante, como se muestra en el siguiente organigrama:



Ahora bien, al delegar funciones en un nuevo puesto (por ejemplo, asistente), debe precisar dichas funciones en una descripción del puesto, así como otorgarle cierta autoridad para desempeñar adecuadamente esas funciones. Los puestos pueden quedar relacionados como se indica a continuación:



Se debe notar que el nuevo puesto no está en el mismo nivel jerárquico que el de ayudante, ya

que al poseer mayor responsabilidad, deberá contar con mayor autoridad, aunque ambos puestos dependan directamente del propietario.

Una descripción de puestos (Bohlander, 2008) está compuesta de diversas partes, que se enlistan a continuación:

- I. **Identificación del puesto.** Son datos generales que permiten identificar el puesto de que se trate de entre los demás; por ejemplo, nombre del puesto, el puesto al que reporta, qué puestos le reportan, etcétera.
- II. **Descripción genérica.** Se trata de la redacción de la principal función que se debe desarrollar en el puesto, la cual debe ser resumida en un breve párrafo.
- III. **Descripción específica.** Es la lista detallada de todas las funciones o tareas que se deben realizar en el puesto. Se recomienda que la redacción de cada función comience con un verbo en infinitivo; por ejemplo, preparar los informes mensuales de compras.
- IV. **Requerimientos del puesto.** Es una lista de especificaciones de las cualidades o atributos que debe tener una persona para desempeñarse en el puesto; por ejemplo, saber las operaciones aritméticas básicas, conocimientos básicos del manejo de procesadores de textos, capacidad de negociación, etcétera.
- V. **Condiciones de trabajo.** En este apartado se describen los aspectos ambientales en que se desarrollan las actividades del puesto; por ejemplo, iluminación, ruido, temperatura excesiva, etc., así como la responsabilidad en que se pueda incurrir por causa del mal manejo o custodia de objetos de valor:



dinero, auto utilitario, equipo de cómputo, etc. También se incluyen aspectos que pueden provocar algún riesgo de trabajo; por ejemplo, trabajar con equipo de alta tensión eléctrica, las actividades en vía pública o en alturas elevadas, etcétera.

Ahora bien, una descripción del puesto sencilla, apropiada para este negocio, podría ser como la siguiente:

Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Asistente
Reporta a:	Propietario
Puestos que le reportan:	Ayudante

Descripción genérica

Servir de apoyo al propietario en la atención del negocio, control del inventario de la bodega y el surtido de pedidos de los clientes, así como aquellas actividades encomendadas directamente por el propietario.

Descripción específica

- Llevar el control del inventario de la bodega.
- Participar con el propietario en la elaboración de las órdenes de compra de mercancía.

- Supervisar el reparto de los pedidos a los clientes, por parte de los ayudantes.
- Apoyar en la supervisión de las actividades encomendadas a los ayudantes, por parte del propietario.
- Controlar la entrada y salida de mercancía de la bodega.
- Verificar la calidad y la cantidad de productos que se reciben, de acuerdo con las órdenes de compra.
- Atender los pedidos telefónicos de los clientes y asignar la entrega a los ayudantes.
- Supervisar el acomodo de la mercancía en la bodega.
- Atender las quejas telefónicas de los clientes.

Requerimientos del puesto

- Secundaria terminada.
- Capacidad de hacer operaciones aritméticas mentalmente en forma rápida.
- Capacidad de organización de tareas.
- Capacidad de expresarse con claridad oralmente y por escrito.
- Trato amable.
- Tolerancia al trabajo bajo presión.

Condiciones de trabajo

Las actividades se desarrollan:

- Con un considerable nivel de ruido
- El espacio de trabajo es reducido.
- La iluminación es suficiente.
- Con ventilación suficiente.

Es responsable:

- Directamente del inventario existente en la bodega y de la atención telefónica de los clientes.
- Indirectamente, de la supervisión de los ayudantes.

Esta descripción de puesto ayudaría al propietario para precisar aquellas tareas que desea

delegar y absorben una considerable cantidad de tiempo y atención. Al estar por escrito lo anterior, puede indicarle a la persona que ocupará dicho puesto las funciones de manera rápida y clara.

Las descripciones de puestos, además de delimitar qué debe hacer cada trabajador, también definen las relaciones de autoridad –quién debe obedecer a quién– para evitar posibles conflictos.

Además, este documento representa una herramienta útil para:

- Fijar los salarios, ya que se puede comparar las tareas –complejidad y cantidad–, así como las responsabilidades inherentes a dicho puesto.
- Seleccionar a nuevo personal, con base en los requerimientos del puesto establecidos.
- En caso de existir un contrato de trabajo, fijar las funciones que se le asignan, para evitar conflictos legales y malentendidos (a mí no me toca hacer eso).

Como observación final, es conveniente que la delegación que se pretende realizar vaya acompañada de una explicación clara y suficiente del alcance de dicha delegación, sus responsabilidades y relaciones de autoridad y, en su caso, capacitar al personal existente para que desempeñe sus labores con eficiencia.

Referencias

- Arias Galicia, Fernando (1989). *Administración de recursos humanos*. 4ª ed. México: Trillas.
- Bohlander, George y Snell, Scott (2008). *Administración de recursos humanos*. 14ª ed. México: Thomson.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, (2009). *Organización de empresas*. 3ª ed. México: McGraw-Hill.

Mtro. Rolando García Morales
 Coordinación de Administración Básica
 Facultad de Contaduría y Administración
 Universidad Nacional Autónoma de México
 México, D.F., C.P. 04510
 rgarcia_mx@yahoo.com



Sistemas de Gestión de Procesos de Negocio (BPMS)

Adriana García Vargas

Los BPMS de código abierto son otra opción para organizaciones que deseen gestionar sus procesos de negocio, no sólo porque requieren una inversión menor, sino por los beneficios inherentes al código abierto, como la disponibilidad para ser modificado y agregar nuevas características para estar a la medida de la organización.

La Gestión de Procesos de Negocio¹ (BPM, por sus siglas en inglés) es una metodología por etapas: modelado, implementación, ejecución, monitorización y optimización, cuyo objetivo es lograr eficacia en los procesos de negocio al optimizarlos y generar productos y servicios de valor, con un uso eficaz de recursos dentro de las organizaciones.

Para implementar el BPM se emplean los Sistemas de Gestión de Procesos de Negocio (Business Process Management System, BPMS); un BPMS es una herramienta de *software* que cuenta con un conjunto de componentes

¹ Business Process Management, es un conjunto de actividades necesarias, secuenciales o simultáneas,

para automatizar la construcción de aplicaciones orientadas a gestionar los procesos de negocio de una empresa, de acuerdo con la metodología BPM.

Para lograrlo cuenta con una arquitectura general formada por un modelador gráfico de procesos, un diseñador de procesos, un creador de formularios, un motor de reglas de negocio y un monitor de actividades de negocio.

Parte de los beneficios que la implantación de un BPMS puede generar en una organización son:

- La integración óptima de personas, procesos y tecnología, al evitar que sean elementos aislados, ya que, de otra forma, es más difícil y conlleva mayor tiempo



realizadas por personas o sistemas para lograr un producto o servicio de valor para satisfacer la petición de un cliente.

La Gestión de Procesos de Negocio es una metodología por etapas: modelado, implementación, ejecución, monitorización y optimización.

canalizarlos de forma correcta para la consecución de los objetivos organizacionales.

- Mayor productividad, ya que al implantar un BPMS se requiere una sistematización con la cual se logre estandarizar la forma de trabajar en la organización.
- Unificación e integración de la información a través de la automatización de los procesos de negocio, así como una mejora continua de los mismos a través de los mecanismos que implementa el BPMS.

En la actualidad, el mercado de *software* ofrece un sinnúmero de BPMS, por nombrar algunos tenemos: Appain BPM Software, Pegasystems BMP, Kofac TotalAgility, AuraPortal Helium, Oracle Business Process Management Suite

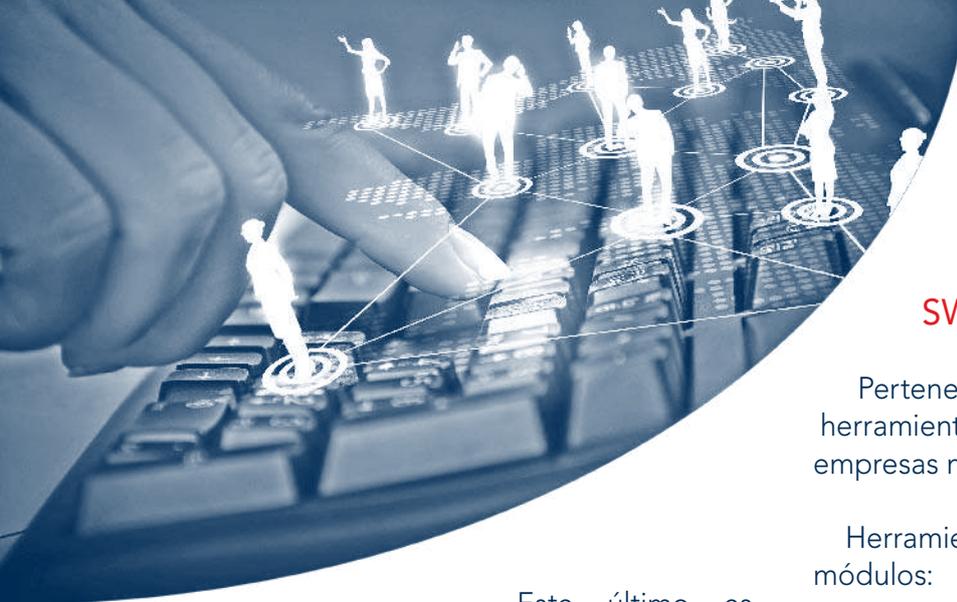
y AgilePoint NX Integrated Portal. De los cuales Appain BPM y Pegasystems BPM son líderes en el mercado, de acuerdo con el cuadrante mágico de marzo 2015 publicado por Gartner.²

Algunas de las muchas empresas que ya hacen uso de los BPMS son Toyota, Danone, Volkswagen, Dell, Sears, Audi, Yamaha, Avon, Nestlé, Citibank, Bristol-Myers Squibb y Coca-Cola, entre otras.

Con base en lo anterior, podría pensarse que las soluciones BPMS son para organizaciones grandes, pero pensar esto implica un error. Las soluciones de la mayoría de los fabricantes se adaptan al tamaño de la organización, al ofrecer soluciones flexibles, de las cuales se puede adquirir desde un módulo hasta toda la *suite*.

La decisión de utilizar un BPMS en una organización no es tan sencilla, ya que pueden enfrentarse algunos obstáculos, entre los que destacan: la poca aceptación del personal, al sentirse invadidos o desplazados; la subutilización, por falta de conocimiento y experiencia; una brecha tecnológica considerable y una implementación costosa.

² Multinacional líder mundial en investigación de tecnología informática.



A manera de resumen, se listan algunos de los BPMS de código abierto.

SWB Process

Pertenece a la *suite* de Semantic Web Builder, herramienta desarrollada para el contexto de las empresas mexicanas, desarrollado por Infotec.

Herramienta compuesta por los siguientes módulos:

- SWB Process Modeler.
- SWB Process Configurator.
- SWB Process Forms Builder.
- SWB Process Engine / TaskInbox.
- SWB Process Monitor.
- SWB Process Reports.
- SWB Process Documentation Configurator.

Sitio oficial: <https://www.infotec.mx/swb/infotec/swb_process>.

Intalio Community Edition

Herramienta compuesta por los siguientes módulos:

- Intalio Designer. Tiene como objetivo permitir el modelado de los procesos.
- Intalio Workflow.
- Intalio Server. Tiene como objetivo desplegar los procesos modelados con Intalio Designer.

Sitio oficial: <<http://www.intalio.com/>>.

Este último es el obstáculo más común para muchas organizaciones, sobre todo pequeñas y medianas, ya que no tienen la capacidad de generar recursos económicos que les permitan hacer frente al gasto de una solución BPMS como estrategia para sus procesos de negocio y, así, obtener una ventaja competitiva.

Sin embargo, este obstáculo puede librarse, gracias a que hay una gran cantidad de BPMS que no necesariamente requieren una gran inversión, al ser de código abierto,³ como Intalio Community Edition, ProcessMaker, Bonita Open Solution y SWB Process, por mencionar algunos.

Los BPMS de código abierto son otra opción para organizaciones que deseen gestionar sus procesos de negocio, no sólo porque requieren una inversión menor, sino por los beneficios inherentes al código abierto, como la disponibilidad del código fuente para ser modificado y constantemente agregar nuevas características o hacer las modificaciones pertinentes para que el BPMS pueda estar hecho a la medida de la organización que decida usarlo. Lo anterior proporciona a las empresas un amplio espectro de flexibilidad, el cual resulta más complejo conseguir con un BPMS de código privado.

³ Software cuya licencia permite el uso, modificación y redistribución del mismo.

ProcessMaker Community Edition

Herramienta desarrollada en lenguaje de programación Hypertext Pre-processor (PHP). Está compuesto por los siguientes módulos:

- Diseñador de Flujos de Trabajo. Permite diseñar los flujos de trabajo que sistematizarán los procesos en la organización, logrando la consistencia de los mismos.
- Dynaforms. Diseña de los formularios.
- Casos y Reportes. Lleva el seguimiento y control de los diferentes procesos elaborados.

Sitio oficial: <<http://www.processmaker.com/>>.

Bonita Open Solution

Herramienta compuesta por cuatro módulos:

- Bonita Execution Engine
- Bonita Studio
- Bonita Form Builder
- Bonita User Experience

Sitio oficial: <<http://community.bonitasoft.com/>>.

En el ámbito empresarial, los BPMS se aplica en instituciones educativas, gobierno, compañías de seguros, instituciones bancarias, etc. En ellas, las áreas de oportunidad para los BPMS son diversas; por ejemplo, recursos humanos, finanzas, servicio al cliente, compras, etcétera.

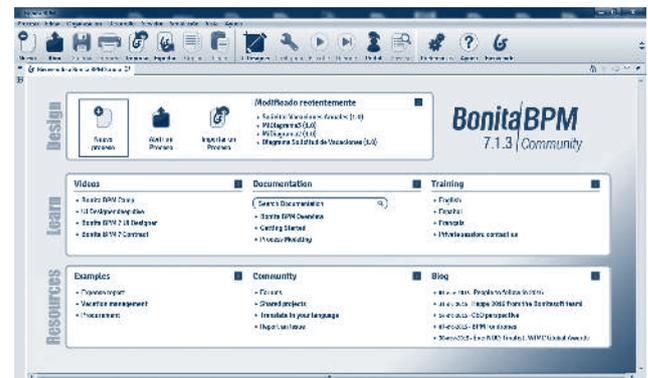
Para mostrar lo que un BPMS puede hacer en una organización, pensemos en el ejemplo de un empleado que solicita vacaciones. Esta actividad común, si bien no es complicada, sí implica una

serie de pasos a seguir que repercuten en tiempo y esfuerzo para el área de recursos humanos y para los mismos empleados que, quizá, en el proceso tradicional rellenan a mano una solicitud que turnan al área correspondiente.

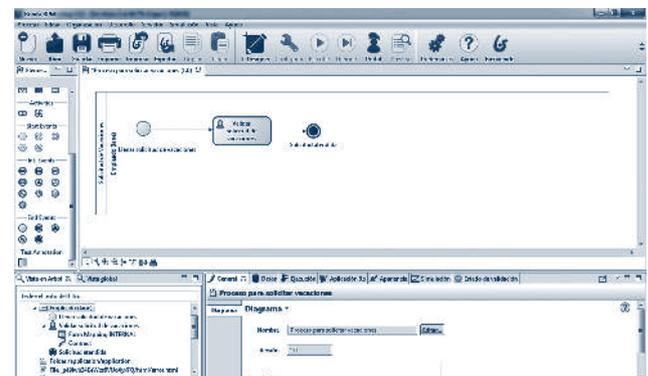
La herramienta elegida para mostrar de manera breve el potencial de los BPMS es Bonitasoft.

Paso 1

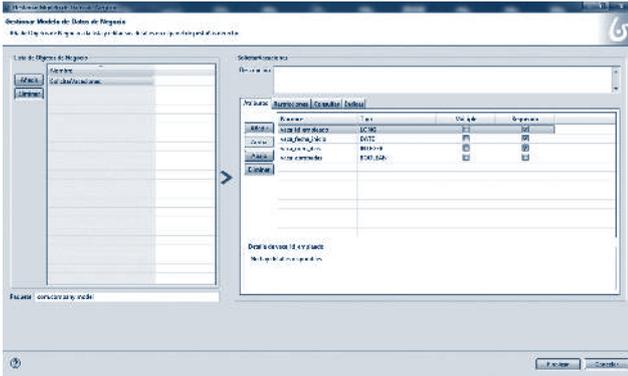
1. Diseñar el proceso que se desea automatizar.
 - 1.1. Abrir Bonitasoft y elegir la opción Diseñar nuevo proceso.



1.2. Diseñar el proceso



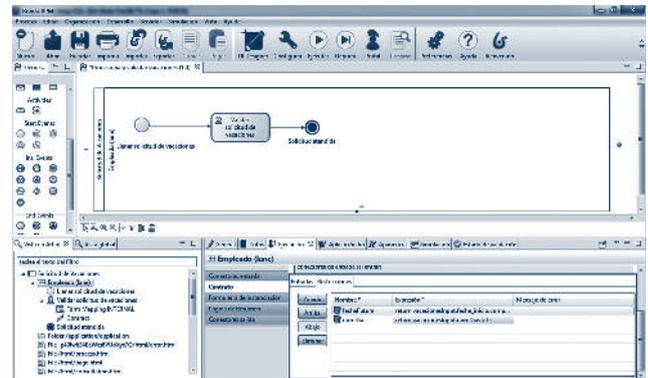
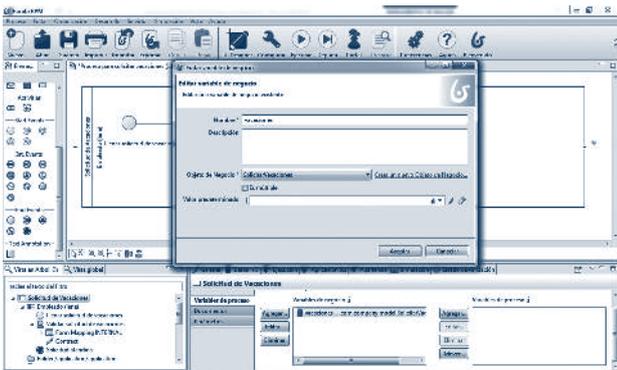
1.3 Considerar los datos necesarios para llevar a cabo el proceso y establecer el modelo de datos del negocio.



Sólo es cuestión de elegir el BPMS acorde con sus necesidades, para que el uso de la metodología BMP, en conjunto con un BPMS, sea una de las estrategias que apoyen el logro de los objetivos organizacionales.

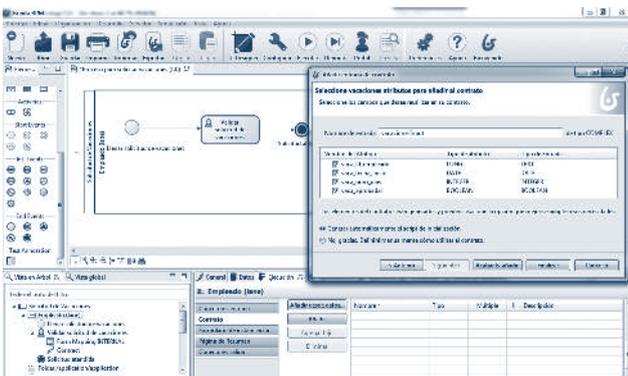
1.5.1. Agregar restricciones y operaciones que aplicarán a los datos del modelo de negocio.

1.4. Crear las instancias necesarias del modelo de negocio.



Las reglas establecidas, en este caso, son: que el empleado no puede elegir una fecha igual a la fecha actual o anterior y, por lo menos, debe solicitar un día de vacaciones.

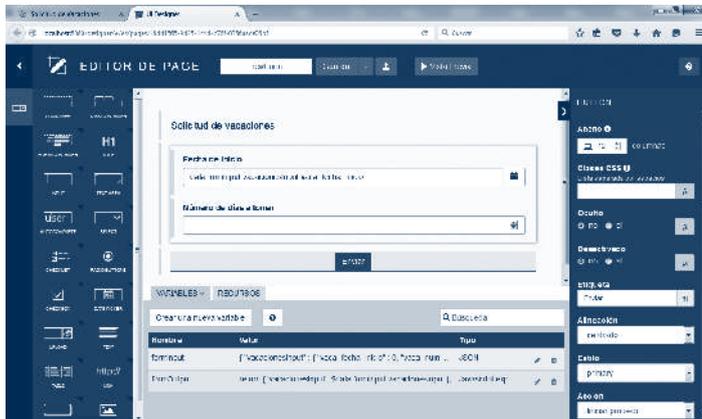
1.5. Establecer los contratos de instanciación del proceso.



1.6. Ejecutar el proceso.



Como se puede apreciar, se genera de forma automática un formulario con los datos que se solicitan al empleado para tramitar la solicitud de vacaciones. Sin embargo, Bonitasoft tiene la herramienta IU Designer, que permite cambiar la apariencia de los formularios, como se muestra en la imagen siguiente:



Finalmente, estará listo el formulario mediante el cual el empleado podrá realizar la solicitud de vacaciones.

El resultado final, después de hacer uso de IU Designer, sería el siguiente:



Con base en lo anterior, podemos ver que automatizar los procesos no necesariamente debería ser complejo, costoso y tardado para una organización. Aunque muchas veces, por desconocimiento, sí lo es.

Las organizaciones tienen una barrera menos para hacer uso de la sistematización y automatización de sus procesos de negocio, sólo es cuestión de elegir un BPMS acorde con sus necesidades, presentes y futuras, para que el uso de la metodología BMP, en conjunto con un BPMS, sea una de las estrategias que apoyen el logro de los objetivos organizacionales.

Mtra. Adriana García Vargas
 Academia de Informática
 Facultad de Contaduría y Administración
 Universidad Nacional Autónoma de México
 México, D.F., C.P. 04510
 agarcia@fca.unam.mx



CEPI: ayudando a microempresas del sector rural

Gema Beatriz Hernández Martínez
Agustín Gerardo Hernández

El CEPI trabaja por medio de contratos a través de los cuales la empresa proporciona la infraestructura necesaria y los integrantes de la red de profesionistas aportan la otra parte; las ganancias y las pérdidas se reparten entre ambos componentes de la participación.



Muchas veces, una buena idea no es suficiente para generar resultados y, cuando un emprendedor trata de concretar o consolidar una idea de negocio, en muchas ocasiones se enfrenta con situaciones difíciles de resolver, las cuales suelen estar relacionadas con la obtención de recursos financieros, materiales técnicos y humanos, etcétera, y todo ello va haciendo compleja la creación de una empresa, a grado tal que pone en riesgo



los planes para conformarla. Debido a que “la planeación de un nuevo negocio empieza cuando un emprendedor observa una oportunidad para desarrollar un nuevo o mejor bien o servicio para todo el mercado o para un nicho de mercado específico” (Jones, 2008), la microempresa consultora Centro de Estudios y Proyectos Interdisciplinarios (CEPI SC) es un caso de interés porque ha logrado una permanencia en el mercado apoyando a microempresas del sector rural que, sin lugar a dudas, requieren de gran soporte. A partir de la entrevista a su director general, se podrá conocer la forma en la que han ido trabajando, creciendo y consolidando sus esfuerzos.

¿Cómo surge CEPI SC?

La idea de sus fundadores era constituir una organización que permitiera ayudar a la creación y desarrollo de otras empresas, particularmente del sector rural, ámbito que, desde su óptica, requiere de un gran impulso. Las razones para elegir el camino a seguir y que motivaban la creación de este nuevo negocio fueron la experiencia de sus fundadores, ya que todos, de una forma o de otra, participaban en ese

sector, y la consciencia de entender que el sector rural es un área de la economía a la que, por mucho tiempo, no se le ha prestado la debida atención, aunque requiere de un gran apoyo en aspectos técnicos, tecnológicos, organizacionales, de desarrollo humano, etc. Al igual que el resto de las organizaciones que se encuentran funcionando en otros sectores de la economía en México, la globalización y lo cambiante del entorno las obliga a estar cada vez más fortalecidas.

Esta fue la situación que enfrentó CEPI SC en 2008, cuyo primer paso fue elaborar su plan de negocio. Esta primera acción fue clara para sus fundadores, debido a que algunos de ellos son administradores de profesión y saben que es indispensable tener un documento formal donde se concentre toda la información necesaria para tomar una decisión acerca de las posibilidades de la nueva empresa y los alcances que el proyecto de consultoría pueda tener. Fue entonces cuando a la empresa consultora se le visualizó como un nuevo negocio viable, factible y rentable, que debía empezar a cami-



nar. En ese mismo año, se creó formal y legalmente el Centro de Estudios y Proyectos Interdisciplinarios S.C. (CEPI SC), fundado, desde sus inicios, con un equipo multidisciplinario de profesionales y cuyo mercado se orientó precisamente a la constitución, desarrollo y fortalecimiento de emprendedores, principalmente del sector agropecuario.

Durante ocho años, la organización ha trabajado con un modelo organizacional que le ha permitido funcionar eficientemente; a decir de su director general, "CEPI trabaja mediante la asociación en participación, lo que representa una alternativa que se adapta muy bien a nuestras necesidades para realizar negocios; trabajamos por medio de contratos a través de los cuales la empresa proporciona la infraestructura necesaria, y los integrantes de la red de profesionistas que colaboran con nosotros aportan la otra parte (*expertis*); las ganancias o, en su caso, las pérdidas se reparten entre ambos componentes de la participación y de acuerdo con las cláusulas de un contrato. Es importante destacar que este modelo de negocio cuenta con una amplia cartera de colaboradores sin que se vuelva una carga significativa para la empresa, ya que su estructura de base es pequeña pero lo suficientemente flexible para poder

La idea de sus fundadores era constituir una organización que permitiera ayudar a la creación y desarrollo de otras empresas, particularmente del sector rural, ámbito que, desde su óptica, requiere de un gran impulso.

adaptarse a cada uno de los proyectos desarrollados".

Este modelo organizacional que describe el director de CEPI SC tiene su fundamento en lo que algunos autores identifican como estructura en red, y que Jones (2008) describe como "un grupo de diversas organizaciones cuyas acciones están coordinadas por contratos y acuerdos en vez de una jerarquía formal de autoridad. Una red o una estructura de red es un grupo de diversas organizaciones cuyas acciones están coordinadas por contratos y acuerdos en lugar de una jerarquía formal de autoridad. Los miembros de una red trabajan de cerca para apoyar y complementarse unos a otros en sus actividades. La alianza que resulta de una red es más formal que la que resulta de un contrato porque hay más lazos que atan a las



organizaciones miembros y hay una mayor coordinación formal”.

Es importante resaltar la forma en la que esta microempresa trabaja, primero, porque ha logrado poner en práctica un modelo organizacional que, en muchos casos, se veía sólo posible para empresas grandes; segundo, porque, a través de los años en los que ha funcionado, encontró una forma eficiente de manejar sus recursos técnicos, materiales y humanos, lo cual le ha traído buenos resultados.

¿Cómo ayuda CEPI SC a sus clientes?

A decir del director de la empresa, “Los servicios profesionales realizados en CEPI consisten en acompañar a los emprendedores hasta el punto de concretar sus ideas de inversión, este recorrido implica la constitución de organizaciones económicas, aproximadamente 200 microempresas en diferentes estados del país. A lo largo de estos

*La alianza
que resulta de una red es
más formal que la
de un contrato porque hay más
lazos que atan a las organizaciones
miembros y hay una mayor
coordinación formal.*



ocho años de operación, se ha logrado para nuestros clientes resultados concretos, que son: poder integrarse en grupos de trabajo o figuras legalmente constituidas; elaboración de planes de negocio y la puesta en marcha de proyectos de inversión, lo cual, desde nuestra experiencia, es una fase crítica llamada curva de aprendizaje de los negocios; en esta etapa les ayudamos en su proceso de transición y continuidad, es decir, apoyamos a las microempresas rurales ya constituidas a ser organizaciones económicas que funcionen y cumplan las metas y objetivos para los que fueron creadas”.

Es importante resaltar el trabajo que hace CEPI SC para lograr la continuidad de las microempresas del sector rural, considerando que, estadísticamente, el promedio de permanencia de una microempresa es de dos a tres años, como lo manifiestan los siguientes datos: “En México 65% de las 200,000 nuevas empresas que se generan cada año no trasciende el ‘Valle de la Muerte’, en un periodo de 2 a 3 años. Quiebran básicamente por no adoptar las mejores prácticas de administración y dirección, o por no tener enfo-



que en el desarrollo de innovación y valores diferenciales que les permitan alcanzar un mayor nivel de competitividad”.¹

El apoyo e impulso que una empresa consultora con experiencia puede dar a las microempresas a las que ayudó a constituirse logra hacer la diferencia entre seguir trabajando o morir antes de cumplir los tres años de existencia, como sucede con un gran porcentaje de empresas de nueva creación en nuestro país.²

¿Qué marca la diferencia del trabajo de CEPI SC?

La consultora enfatiza la intervención oportuna que sus especialistas hacen en las microempresas para detectar y resolver problemas organizacionales específicos, ya que los servicios de consultoría se entienden como aquellos “que brinda un profesional independiente a una persona física o moral con el propósito de ayudarla a percibir, comprender y resolver problemas prácticos relacionados con su forma de

Cuenta con una amplia cartera de colaboradores sin que se vuelva una carga significativa para la empresa, ya que su estructura de base es pequeña pero lo suficientemente flexible para poder adaptarse a cada uno de los proyectos desarrollados.

operar y su entorno” (Franklin, 2009: 426); por tanto, dicho servicio permite resolver desequilibrios organizacionales de manera oportuna para que no lleguen a ser irremediables. Además, pone a disposición de las microempresas rurales las mejores herramientas relacionadas con la detección de necesidades de capacitación y desarrollo e implementación de programas de capacitación, los cuales generalmente tienen un enfoque integral que se orienta, principalmente, a temas de formación empresarial: creación de microempresas, planeación estratégica, mercadotecnia para pymes, proceso de mejora continua, determinación adecuada de costos, finanzas para no financieros, técnicas



¹ Véase <<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/05/31/salva-a-tu-pyme-del-valle-de-la-muerte>>.

² Véase <<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/default.aspx>>.

de investigación de mercado, productividad, calidad, gestión de ventas, etc., así como para lograr el fortalecimiento de competencias directivas, como técnicas para la solución de conflictos, negociación, trabajo en equipo, análisis y solución de problemas de forma creativa, entre otros aspectos.

¿Cuál es la motivación que mantiene trabajando a CEPI SC?

Considerando que en los últimos años el entorno socioeconómico de las organizaciones, independientemente del tamaño y sector al que pertenezcan, ha tenido transformaciones, las sociedades están cambiando por la rápida incursión de la tecnología y el conocimiento, y las economías cada vez son más globalizadas; además, no sólo el entorno juega un papel importante, sino también otros elementos internos

Los servicios profesionales realizados en CEPI consisten en acompañar a los emprendedores hasta el punto de concretar sus ideas de inversión.

de las organizaciones como el liderazgo, el clima organizacional, etc., que influyen para que se puedan entender y asimilar los cambios de la manera más positiva. De este modo, uno de los principales motores de CEPI SC es colaborar para que las organizaciones estén mejor preparadas y cada vez haya menos empresas del ámbito rural que dejen de funcionar.

En la actualidad, CEPI SC también atiende, a través de sus servicios de consultoría, asesoría y capacitación, a Insti-

tuciones del gobierno federal y estatal, así como a instituciones de educación superior.

Si usted está interesado en contactarse con el CEPI SC, puede llamar a los teléfonos de la Ciudad de México: (55)57414589, (044)5513728424 y (044)5514740853; también puede hacerlo por la página electrónica: <www.cepisc.com.mx>.

Referencias

Franklin, E. (2009). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill.

Jones, G. (2008). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson.

Powell, W. W.; K. W. Kogut y L. Smith-Deorr (1996). "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, 41.

Páginas electrónicas

<<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/05/31/salva-a-tu-pyme-del-valle-de-la-muerte>>

<<http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/350/01escalante.pdf>>

<<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/default.aspx>>



Mtra. Gema Beatriz Hernández Martínez

Academia de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
gemab.hernandez@yahoo.com.mx

Lic. Agustín Gerardo Hernández

Director General de CEPI SC
México, D.F., C.P. 15800
gghernandez@cepisc.com.mx
contacto@cepisc.com.mx





CENAPyME

CENTRO NACIONAL DE APOYO A LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Sigue tus SUEÑOS
haz **crecer** 
 **tu empresa.**

INCUBACIÓN

Dirigida a emprendedores que requieren apoyo para el inicio de operaciones de su proyecto.

CAPACITACIÓN: CURSOS Y TALLERES

Contamos con programas de capacitación institucionales, actualizados y adecuados a sus necesidades tanto empresariales como para emprendedores.

ASESORÍA Y CONSULTORÍA

Consultoría especializada en:
Administración • Mercadotecnia • Finanzas
Contabilidad • Aspectos legales
Diseño de imagen • Entre otras...

REVISTA EMPRENDEDORES

Publicación especializada en temas empresariales así como la difusión de casos de éxito.
www.emprendedoresunam.com.mx



cenapyme.fca.unam.mx

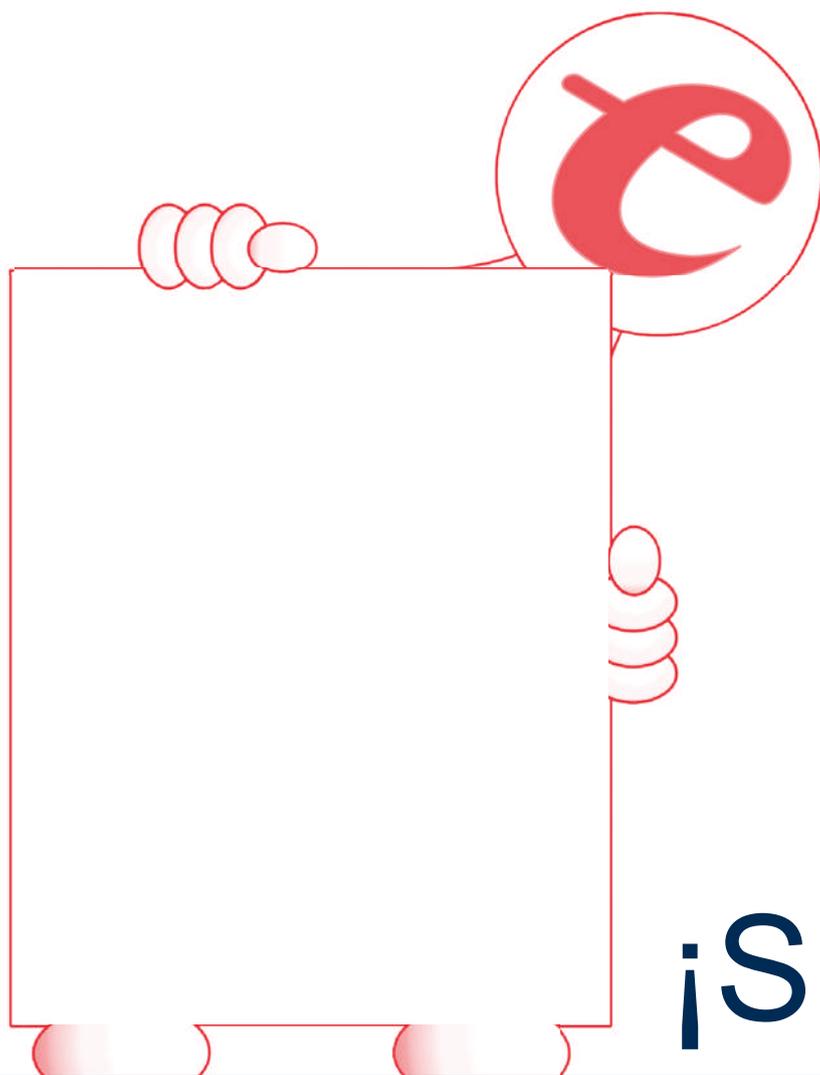
 Cenapyme Oficial  CenapymOficial

Facultad de Contaduría y Administración, Edificio I, Primer piso,
Circuito Exterior s/n Ciudad Universitaria, Coyoacán, México D.F.
Tel. 56 22 83 87 y directo 56 22 82 22, Ext. 46359, 46361, 46360

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>



Campechaneando: sabor y tradición

Laura Aracely Aguilar Chávez

Los productos que brillan y que la gente pide más son huachinango con achiote a las brasas, los camarones al coco y los chamorros al pibil. Y de los antojitos, las empanadas y el pan de cazón.

"La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos."

Philip Kotler

Sin duda, la cita que abre este artículo define perfectamente a Campechaneando, pues gracias a sus clientes ha logrado consolidarse como un restaurante de comida típica mexicana en una colonia popular al sur del Distrito Federal (D.F.), a pesar de tener un año de vida. Es importante destacar que este lugar ofrece comida de Campeche y Yucatán, estados que se distinguen por una personalidad gastronómica definida en la que conviven productos que provienen del mar, como el cazón y el huachinango, y aquellos que no lo son, tal es el caso del maíz, el frijol y el achiote, ingrediente básico de múltiples platillos.

¿Quién pensaría que una politóloga y un ingeniero



podrían desarrollar una idea de negocio? Pues Cristina y Eric lo lograron: fundaron "Campechaneando".

Durante la entrevista que se realicé Cristina Rivas, compartió lo siguiente:

Cristina, ¿cómo surge Campechaneando y por qué eligieron ese nombre?

Empezó como una idea vaga y nos dimos cuenta de que tener un trabajo estable no quiere decir que va a ser permanente. Desafortunadamente, nos tocó ver cómo despidieron a varios de nuestros compañeros de trabajo y la importancia de tener otra fuente de ingresos en un momento

*Nuestra mejor
publicidad ha sido la
de "boca en boca" de
los clientes satisfechos.*

*Aquellos que nos
visitaron en un principio
para probar nuestros
platillos pasaron
la voz e invitaron a
amigos y familiares a
visitarnos.*

de vacas flacas. Y de ahí una cosa llevó a la otra, a la creación de este restaurante.

El nombre hace alusión al estado de Campeche y el lazo que une a Edwin con dicho estado. Para los que vivimos en el D.F. es muy conocida la comida yucateca y se tiene muy afianzada la idea de lo que ésta es y no así la de la comida de Campeche; en ellas, aunque comparten raíces, las variaciones siempre importan. Pensamos en un nombre que no fuera tan rígido, un poco más agradable. Lo que pretendemos es que la gente venga a relajarse, a pasarla bien, a comer rico, que se sientan en su casa, con

la idea de poder pasar un rato a gusto, con sus cuates, con su familia, que estén "campechaneando" un rato.

¿Hicieron un plan de negocio?

No exactamente, porque ninguno de los dos habíamos sido propiamente empresarios, aunque Edwin en algún momento tuvo una consultoría informática. Además no tenemos raíces de restaurantes, la única experiencia era la del restaurante del hermano de Edwin en Mérida, Yucatán. La verdad es que personas allegadas a nosotros nos han apoyado con la parte administrativa.

¿Qué distingue a Campechaneando de los demás restaurantes de comida típica mexicana?

Que nuestro *chef* sea de Mérida, por eso nuestros platillos saben a lo que tienen que saber, al sabor de hogar; esto significa que no hay ninguna diferencia en comer, por ejemplo, cochinita pibil aquí en el D.F. o en Yucatán.



¿Cuáles han sido las mayores dificultades que ha tenido la empresa?

Por un lado, es un trabajo muy demandante, sobre todo para aquellos que no venimos del sector restaurantero, porque implica levantarte temprano y renunciar al tiempo libre; por el otro, el manejo de personal, ya que es de alta rotación y tiene un desgaste elevado. Y aunque Campechaneando es un restaurante pequeño, el nivel de exigencia es alto, se desgasta el personal con cierta rapidez, además de que las posibilidades de crecimiento son limitadas. Finalmente, las cuestiones administrativas: muchos permisos, muchas renovaciones, muchos gastos, por lo que no se realiza una inversión única, siempre van a existir gastos recurrentes.

¿Podrías describir brevemente cómo son las operaciones involucradas en Campechaneando?

Son tres procesos: la cocina, las compras y los salones; casi todos empiezan al mismo tiempo, por ejemplo, compras empieza más temprano; cocina y salones tienen que empezar más o menos al mismo tiempo.

¿Cuáles son los platillos estrella de Campechaneando?

Es una pregunta que me cuesta trabajo responder, pero los productos que brillan y que siento



Gracias a sus clientes ha logrado consolidarse como un restaurante de comida típica mexicana.

que la gente nos pide más son de la carta: el huachinango con achiote a las brasas, los camarones al coco y los chamorros al pibil. Y por el lado de los antojitos, las empanadas y el pan de cazón.

¿Podrías darme tu opinión acerca del sector restaurantero en México?

Mira, no sé si por alguna cuestión económica ahora hay un boom, creo que ha sido el salvavidas para mucha gente. Considero que es un sector

dinámico, mucha gente entra y mucha gente sale. Logra sobrevivir quien se aferra a su negocio y hace bien las cosas.

¿Qué herramientas utilizan para generar publicidad?

Usamos *Twitter* y *Facebook*, pero nuestra mejor publicidad ha sido la de "boca en boca" de los clientes satisfechos. Por ejemplo, aquellos campechanos que nos visitaron en un principio para probar nuestros platillos pasaron la voz e invitaron a amigos y familiares a visitarnos.

Si volvieran a empezar, ¿cambiarían algo?

Me gustaría decirte que sí, pero somos seres de costumbres. Sí hay cosas que no haríamos como las hicimos pero, ¡ya las volvimos a hacer! Tanto Edwin como yo hicimos las cosas por-



que creíamos que era mejor, porque así nos gustaba.

¿Algunos logros que quisieran compartir?

La satisfacción de los clientes que vuelven y traen a otra persona, que te digan que la comida está rica, que les gusta, así como los clientes fieles: el hecho de que gente que vivía en la colonia, y que por alguna razón se cambió, nos visite aun viviendo lejos... es maravilloso. Que una clienta que nos acompañaba aquí a comer calabacitas llegue y nos diga que desea hacernos una entrevista nos llenó de satisfacción.

¿Qué esperan de Campechaneando en los próximos años?

1. Queremos que este restaurante se consolide como un lugar de cierto nivel, pues consideramos que tenemos un restaurante de bajo perfil; si bien no es una cocina económica ni una fonda, creemos que tampoco ha

dado el salto a convertirse en un restaurante en forma.

2. Se abrirá una sucursal donde ofreceremos antojitos; se llamará Campechaneando Antojitos, en una zona donde creemos que será más sencillo vender algunos de nuestros productos que en esta sucursal no hemos podido vender.
3. ¿Y por qué no? Planeamos abrir más sucursales en otras zonas.
4. Tenemos idea de comercializar algunos productos propios de la región de Campeche y Yucatán.

¿Podría compartir alguna reflexión o recomendación a **Emprendedores**?

Primero, que sueñen alto, que sueñen en grande; nunca dejen de soñar, no dejen de creer en lo que quieren hacer. Lo más importante de un negocio es creer en lo que estás haciendo, creer en tu producto; considero

que esa es la base. Si no estás seguro de lo que vas a hacer, no lo hagas porque se requiere un nivel de tolerancia a la frustración muy alto. Hay que tener muy claro lo que quieres, hacia dónde vas, tener mucha fe en lo que tú traes para poder transmitirlo a los clientes.

Segundo, estar siempre dispuesto a cambiar, tener una gran capacidad de adaptación. Vivimos en un mundo de recursos escasos y muchas veces se hacen las cosas con lo que se tiene. Sueña en grande pero ajusta tus expectativas.

Tercero, no se desesperen, no se desanimen, aunque a veces no logren lo que se proponen, de cualquier forma tendrán logros, satisfacciones, aprendizajes. Espero que los negocios que emprendan sean exitosos, pero a veces el éxito no se mide en dinero sino en experiencia. Sigán peleando, sigán luchando.

Lic. Laura Aracely Aguilar Chávez
Maestría en Administración de Organizaciones
División de Estudios de Posgrado
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
lau.ach21@gmail.com



Marketing infantil: aguerridas estrategias para incentivar el consumo de los más jóvenes

Thelma Rocío Trinidad Delgado

El consumismo desmedido, la necesidad de inmediatex y la enorme influencia de los medios son sólo algunos de los factores que han provocado que los niños tengan un papel activo en las decisiones de compra.

Teléfonos celulares, tabletas electrónicas, consolas de videojuegos, redes sociales, numerosos bienes y servicios, y hasta tarjetas bancarias, son artículos que hoy en día involucran en una vertiginosa espiral de consumo, incluso, a los más pequeños de la familia.

Durante las últimas décadas, han sido conocidos los crecientes esfuerzos de las corporaciones por captar el consumo de los niños desde una temprana edad, y con el tiempo convertirlos en sus fieles consumidores. Desde los años ochenta y noventa, numerosas marcas de productos de consumo empacados, como cereales, golosinas, pan y leche, comenzaron a hablarles a los niños buscando impactar de manera indirecta en las decisiones de compra tomadas por parte de sus padres, principales actores en su proceso de adquisición.

Lo mismo sucedió en la industria de servicios, donde una diversidad de marcas desarrollaron un concepto comercial y diseñaron sus espacios



de venta en torno a un factor esencial: la diversión de los niños, aspecto que se convirtió en el eje fundamental en las decisiones de los adultos para la selección de lugares en los cuales comer, pasear o divertirse.

¿Quién no recuerda los anuncios comerciales de una diversidad de marcas, apelando desde un enfoque emocional a la alegría, diversión y encanto detrás de las sonrisas de los niños? ¿O aquéllos apoyados por caracteres animados, superhéroes o elementos fantásticos que crean un mundo lleno de magia alrededor de la marca?

La fórmula siempre fue muy simple, si el niño es feliz, los padres también lo son. Pero más importante aún, si el niño está ocupado o entretenido (consumiendo un producto o servicio), los padres disponen de un poco más de tiempo libre, lejos del cuidado de los hijos, lo cual en algún punto podría significar una liberación momentánea de su responsabilidad de otorgar cuidados y, por ende, mayor relajación y tiempo para sí mismos.

A mediados del año 2000, algunas alarmantes cifras de salud pública, tales como el incremento en las tasas de obesidad o diabetes infantil, generaron regulaciones oficiales en torno a la comercialización en espacios escolares de

Durante las últimas décadas, han sido conocidos los crecientes esfuerzos de las corporaciones por captar el consumo de los niños, para así, con el tiempo, convertirlos en sus fieles consumidores.

ciertos productos alimenticios de escaso potencial nutritivo, así como el ajuste en códigos éticos respecto al manejo de la publicidad infantil. Incluso las grandes marcas multinacionales que dominan los sectores de consumo en nuestro país se vieron obligadas a cambiar la forma de dirigirse a dicho mercado que habían seguido durante años, rediseñando tanto sus plataformas de producto como las campañas de comunicación hacia un segmento más juvenil.

Sin embargo, con el tiempo, los más pequeños han pasado de ejercer un papel de influencia a uno mucho más activo en la decisión de compra. La sociedad y los valores evolucionan y las tecnologías de la información lo hacen a una velocidad cada vez más acelerada. El consumismo desmedido, la necesi-

dad de inmediatez, la enorme influencia de los medios no sólo en la formación de estereotipos sociales sino también en la idealización de estilos de vida, además de la aspiracionalidad de productos y marcas, son sólo algunos de los factores que han provocado este fenómeno.

En un país donde la educación infantil presenta retos particulares, donde los problemas de salud pública entre los más jóvenes son un punto relevante a considerar, y donde además se ostenta el nada honroso primer lugar mundial en *bullying* escolar, es importante reflexionar: cuando un infante pide el dispositivo electrónico de moda, utiliza redes sociales en las cuales está expuesto a incontables contenidos, muchos de ellos no precisamente aptos para su edad, y a impactos de marcas que exaltan su necesidad de consumo, o desea incluso utilizar tarjetas bancarias como los adultos que le rodean, ¿es apropiado poner a su alcance todos estos productos y servicios? Todos merecemos un marketing infantil ético que promueva patrones de consumo sanos, límites de conducta y valores relevantes para la sociedad.

Dra. Thelma Rocío Trinidad Delgado
Posgrado del ITESM
México, D.F.
thelmatrinidad@hotmail.com



Medios alternativos de resolución de controversias en materia fiscal

Julio César Zúñiga Ramírez
Jhoana Sagrero Bardales

De conformidad con el artículo 34-A del CFF, los acuerdos anticipados en materia de precios de transferencia tienen una validez de cinco años, incluido el año anterior a aquel en el que se realizó la consulta, así como los tres años siguientes.

*"States should be seeking to avoid double taxation."
OECD*

Nuestro sistema tributario es complejo y en la fracción IV del artículo 31 de nuestra Constitución Política se establece la obligación de los ciudadanos mexicanos de contribuir al gasto público. Asimismo, la Suprema Corte de Justicia de la Nación, nuestro máximo órgano constitucional, ha señalado que dicha obligación también es aplicable a extranjeros.

Al respecto, el Estado mexicano ha creado diversos mecanismos para el control de las obligaciones fiscales, con el fin de que los ciudadanos mexicanos –y también los extranjeros– contribuyan al gasto público, teniendo en cuenta los principios de proporcionalidad, legalidad y equidad tributaria establecidos en nuestra constitución.



Por su parte, el Servicio de Administración Tributaria (SAT), como órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), cuenta entre sus facultades con aquella relativa a la práctica de revisión a los contribuyentes, la cual está encaminada a comprobar que han cumplido con sus obligaciones en materia fiscal, según lo faculta el Código Fiscal de la Federación (CFF).

Las facultades de comprobación con que cuenta el SAT han generado diversas controversias fiscales, ya sea a nivel local o internacional; además, existen múltiples criterios emitidos por el SAT respecto a ciertas transacciones y actividades que no necesariamente son las correctas, desde un punto de vista técnico.

Las operaciones comerciales internacionales transfronterizas constituyen situaciones de hecho que pueden encontrarse gravadas por diversas jurisdicciones fiscales, por lo que podrían generarse problemas de doble tributación para los

El juicio de nulidad es un medio de defensa que se interpone ante el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa; si bien este tribunal es una autoridad administrativa, el procedimiento que se sigue con motivo del juicio de nulidad es similar a un procedimiento judicial.

contribuyentes que lleven a cabo operaciones en diversos países.

Algunas transacciones se realizan con países con los que México tiene celebrado algún tratado para evitar la doble tributación. Así, en el mejor de los casos, las administraciones tributarias de ambos países logran resolver la controversia con arreglo en dichos tratados. Pero ¿qué sucede con aquellas controversias generadas de manera local y que no involucran transacciones internacionales? ¿Existe algún método para evitar alguna controversia? ¿Por qué esperar hasta que la controversia surja y no mejor hacer algo para

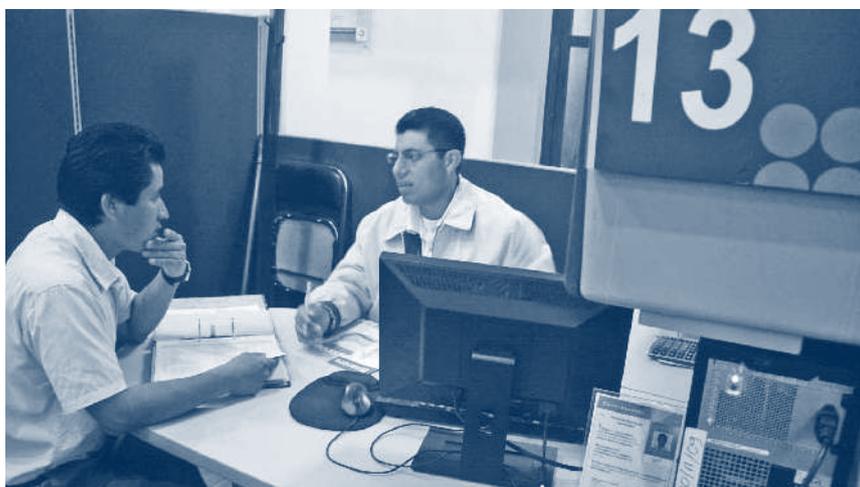
evitarla?

La lectura de los párrafos siguientes tiene como objetivo resolver, entre otros, los cuestionamientos anteriores.

1. Confirmaciones de criterio

Ante la incertidumbre sobre una situación real y concreta que pudiera afectar la esfera jurídica en materia fiscal de un contribuyente, éste cuenta con el mecanismo previsto por el artículo 34 del Código Fiscal de la Federación, mediante el cual podrá solicitar que se confirme un criterio particular al contribuyente respecto de su situación fiscal.

El contribuyente interesado deberá formular la consulta por escrito, cumpliendo con todos los requisitos para que sea procedente la emisión de la confirmación de criterio por parte de la administración tributaria.



La decisión, de ser favorable, constituirá un derecho adquirido para quien haya formulado la consulta, por lo que es necesario que se formule de manera individual en aras de que el ámbito sobre el cual verse esté perfectamente delimitado y que los derechos generados a partir de la resolución sean única y específicamente para el solicitante. Cabe señalar que, de ser una persona moral¹ quien formule la consulta, será el representante legal quien actúe en su nombre.

En ese sentido, es importante destacar que el Poder Ejecutivo puede constituir derechos *erga omnes* a través de ordenamientos como reglamentos o decretos, pero tratándose de confirmaciones de criterio es menester que se refieran a situaciones reales y concretas debido a que la materia que resolverán necesita claridad para generar seguridad jurídica al momento de su aplicación.

La resolución que en su momento se emita será obligatoria para todas las autoridades fiscales, siempre y cuando los elementos expresados a la autoridad competente hayan sido descritos de forma clara y concuerden con los hechos que tengan lugar en la realidad.

¹ Conforme al artículo 7 de la Ley del Impuesto sobre la Renta vigente, las personas morales generalmente comprenden sociedades mercantiles, instituciones de crédito, sociedades y asociaciones civiles y la asociación en participación, siempre que a través de ella se realicen actividades empresariales en México.

Un acuerdo conclusivo constituye un medio alternativo de solución de controversias local regulado en el Código Fiscal de la Federación y en los lineamientos que regulan el procedimiento para la adopción de acuerdos conclusivos ante la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente.

No obstante, la respuesta emitida por la autoridad no es obligatoria para el particular que haya formulado la consulta, por lo que se podrán impugnar las resoluciones definitivas en las cuales la autoridad aplique los criterios contenidos en dichas respuestas.

Por último, el Código Fiscal de la Federación establece que la autoridad competente deberá emitir la respuesta respectiva dentro de los tres meses siguientes a aquel en que se haya formulado la consulta, a menos de que el particular sea omiso en dar respuesta oportuna a los requerimientos que realice la autoridad, en cuyo caso el plazo de tres meses se contará a partir de la fecha en la que el particular dé cumplimiento puntual a dicho requerimiento.

Como puede observarse, este es un método previo a que una controversia se suscite y, sobre bases legales y fiscales sólidas, constituye una alternativa que brinda seguridad jurídica a quien lo solicite.

2. Acuerdos anticipados en materia de precios de transferencia

Los acuerdos anticipados en materia de precios de transferencia consisten en la respuesta emitida por la autoridad competente a una consulta realizada por los particulares que llevan a cabo operaciones con partes relacionadas, para efecto de fijar el método de precios de transferencia aplicable a sus operaciones y a sus resultados.

De conformidad con el artículo 34-A del Código Fiscal de la Federación, los acuerdos anticipados en materia de precios de transferencia tienen una validez de cinco años, incluido el año anterior a aquel en el que se haya realizado la consulta, así como los tres años siguientes.

Cabe señalar que el periodo de su vigencia podrá extenderse si las partes relacionadas del contribuyente se encuentran ubicadas en países con los que México tenga celebrado tratados, para evitar la doble tributación.

No obstante, la legislación aplicable no prevé regulación

alguna sobre la extensión de la vigencia del acuerdo respectivo, por lo que ésta dependerá del acuerdo al que lleguen las autoridades de los países involucrados, de haberlo.

Este es un método con doble propósito puesto que pretende generar certeza jurídica hacia el futuro pero también incluye el ejercicio fiscal previo al que se solicita, lo que también genera certidumbre. Además, este método, potencializado con un acuerdo bilateral, puede generar efectos retroactivos y hacia adelante hasta por los años que ambos países acuerden.

3. Procedimiento de acuerdo mutuo

El artículo 25 del Modelo de Convenio Tributario sobre la Renta y sobre el Patrimonio de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) prevé los procedimientos amistosos como métodos de solución de controversias. No obstante, los convenios para evitar la doble tributación suscritos por los diversos estados prevén de forma específica las formalidades y requisitos que se necesitan para su aplicación.

El procedimiento amistoso *per se* permite que las autoridades competentes de los Estados en los que se suscite la controversia lleven a cabo negociaciones para determinar alguna solución al conflicto que les sea presentado por el particular, el cual puede versar sobre controversias de doble tributación o bien sobre la interpretación o aplicación del convenio.

El procedimiento amistoso inicia cuando el particular afectado exhibe ante la autoridad competente una solicitud para iniciar dicho procedimiento, o bien cuando la autoridad fiscal de

*Mediante los acuerdos
conclusivos, un
contribuyente y la
autoridad fiscalizadora
convergen ante la
Prodecon a fin de resolver
las controversias con
motivo de las facultades
de comprobación de las
autoridades fiscales.*

un país solicita llevar a cabo un procedimiento amistoso respecto de la interpretación general que se dé a la legislación aplicable.

En México las autoridades competentes para realizar el procedimiento amistoso son la Administración Central de Fiscalización Internacional y la Administración Central de Precios de Transferencia, tomando en cuenta la naturaleza de la controversia.

El plazo para solicitar un procedimiento amistoso se encuentra previsto en el tratado que resulte aplicable en virtud de las naciones involucradas; no obstante, el artículo 125 del Código Fiscal de la Federación señala que los particulares podrán solicitar dicho procedimiento antes o después de interponer los medios de defensa previstos en el mismo código, los cuales, por virtud de dicha interposición, serán suspendidos hasta la resolución del procedimiento amistoso, en aras de evitar que, en su caso, haya resoluciones contradictorias.

Por último, la decisión dictada en el procedimiento amistoso es inimpugnable, ya sea ante tribunales administrativos o judiciales.

En la práctica, los procedimientos de acuerdo mutuo son un mecanismo bilateral altamente efectivo en la resolución de controversias que hayan generado doble imposición en materia fiscal y que involucren transacciones transfronterizas.

4. Acuerdos conclusivos

Con la reforma fiscal de 2014 se crearon los Acuerdos Conclusivos. Un acuerdo conclusivo constituye un medio alternativo de solución de controversias locales regulado en el Código Fis-

cal de la Federación y en los lineamientos que regulan el procedimiento para la adopción de acuerdos conclusivos ante la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (Prodecon). Mediante este mecanismo, un contribuyente y la autoridad fiscalizadora convergen ante la Prodecon, con el fin de resolver las controversias con motivo de las facultades de comprobación de las autoridades fiscales.

Este medio –alternativo por excelencia– de solución de controversias puede solicitarse una vez que el contribuyente en cuestión haya sido sujeto de una auditoría y no esté de acuerdo con los hechos u omisiones asentados en la última acta parcial, en el acta final, en el oficio de observaciones o en la resolución provisional dictada por la autoridad competente, respecto de todos los hechos u omisiones detectados, en su totalidad o de forma parcial.

Una vez cubiertos los requisitos de procedencia, la Prodecon solicitará a la autoridad fiscalizadora que manifieste si acepta o no los términos propuestos por el solicitante. Desde luego, su decisión deberá estar debidamente fundada y motivada. En caso de discrepancias en los criterios y decisión sobre los términos propuestos, pueden llevarse a cabo mesas de trabajo entre los involucrados, en aras de alcanzar una solución a la controversia, situación que encuentra un símil en los procedimientos de arbitraje internacional.

Finalmente, en caso de haberlo, el acuerdo a que lleguen la autoridad y el particular es inapelable.

5. Medios jurisdiccionales de defensa

Existen diversos medios jurisdiccionales de resolución de controversias. Dado que este documento versa sobre aquellos que por su naturaleza son alternativos, no es materia del mismo abordar sobre los

primeros; sin embargo, el lector puede advertir que estos medios de defensa son precisamente eso, alternativas para resolver una controversia ya sea, incluso, por ilegalidades durante el proceso o violaciones a los derechos en sí.

El recurso de revocación es un método de solución de controversias administrativo que se encuentra regulado en el Código Fiscal de la Federación y consiste en una reclamación que el particular realiza frente a la autoridad administrativa que fincó un crédito fiscal sobre las omisiones, con base en las cuales se determinó la responsabilidad fiscal.

Entre los aspectos más relevantes de ese recurso, puede mencionarse que debe promoverse en un plazo de 30 días, contando a partir de que el particular reciba el oficio en el que se encuentren consignadas las observaciones hechas por la autoridad; además, admite el ofrecimiento de pruebas con posterioridad a la presentación del escrito por el que se interponga el recurso, y la resolución que recaiga a éste podrá ser impugnada a través de un juicio de nulidad.

Ahora bien, el Juicio de Nulidad es un medio de defensa que se interpone ante el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa. Si bien, éste es una autoridad administrativa, el procedimiento que se sigue con motivo del juicio de nulidad es similar a un procedimiento judicial.



El plazo para promover este juicio es de 45 días contados a partir de la fecha en que se notifique la resolución que contenga el crédito fiscal, y deberá garantizarse el interés fiscal en términos del artículo 141 del Código Fiscal de la Federación respecto de las contribuciones adeudadas.

Como es bien sabido, nuestra Carta Magna establece garantías constitucionales para que aquellas personas, sean físicas o morales, que vean afectados sus derechos acudan a defenderlos. Una de esas garantías es el juicio de amparo, que puede ser directo o indirecto, dependiendo del acto de autoridad que se impugne.

Contra la resolución final dictada en el juicio de nulidad que viole derechos de los particulares podrá promoverse, dentro de un plazo de quince días, el juicio de amparo directo, del cual conocerá un tribunal colegiado de circuito.

Conclusión

De manera práctica, en materia fiscal pueden diferenciarse dos metodologías para resolver una controversia: i) los medios de defensa tradicionales y ii) los medios alternativos.

Históricamente el Juicio de Nulidad era el medio de defensa preferido por los contribuyentes; sin embargo, en los

El poder ejecutivo puede constituir derechos erga omnes a través de ordenamientos como reglamentos o decretos, pero tratándose de confirmaciones de criterio, es menester que traten sobre situaciones reales y concretas debido a que la materia que resolverán necesita claridad para generar seguridad jurídica al momento de su aplicación.

últimos años los medios alternativos han tenido gran auge y se han convertido en la primera opción para resolver diferencias de criterio con las autoridades fiscalizadoras. En parte, ello es así debido a que los medios alternativos de resolución de controversias pueden ofrecer la tan añorada certeza jurídica que un particular busca por lo que hace a sus obligaciones tributarias.

En un sistema tributario tan complejo como el mexicano, en donde los contribuyentes

al momento de autodeterminar sus contribuciones deben lidiar con leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, circulares, resoluciones misceláneas y criterios, es claro que puede haber –y en la práctica existen– múltiples discrepancias de criterio en cuanto a la aplicación de las disposiciones fiscales.

Los particulares afectados por resoluciones dictadas por la autoridad hacendaria podrán defender sus intereses a través de cualquiera de los métodos señalados en párrafos anteriores, que pueden utilizar dependiendo de la situación en que se encuentren, por lo que habrá que remitirse a la situación específica de cada contribuyente, así como a la etapa del proceso de fiscalización en la cual se encuentren, para así poder combatir las resoluciones del SAT o, en su caso, llegar a un acuerdo o negociación con dicha autoridad.

**C.P.C. Julio César Zúñiga
Ramírez**

Gerente del área Controversias Fiscales y Resolución de Conflictos de PwC México
Coordinador de Eventos Técnicos de la Comisión de Desarrollo Fiscal 3 del Colegio de Contadores Públicos de México (CCPM)
julio.cesar.zuniga@mx.pwc.com

Lic. Jhoana Sagrero Bardales
PriceWaterHouse Coopers México
jhoana.sagrero@mx.pwc.com



Lorena Berger, Diseñadora Mexicana

Francisco Martínez García

Para organizarse como empresa, buscó incubarse en el Sistema de Incubadoras de Empresas Innova UNAM, en donde ha recibido orientación y apoyo especializado para crecer y consolidarse.

Lorena Berger es una diseñadora mexicana que mediante sus productos busca hacer un homenaje a la cultura México-prehispánica, bordando la belleza del colorido y haciendo énfasis en el diseño.

Realizó sus estudios de Diseño en la Escuela Nacional de Artes Plásticas, de la Universidad Nacional Autónoma de México, y en la Academia de San Carlos, en donde obtuvo el grado de maestra en Artes Visuales.

Profesionalmente, ha colaborado en diversas campañas publicitarias para las empresas y agencias en las que se ha desempeñado, pero su amor por el arte prehispánico y por el diseño textil bordado la condujo a emprender un proyecto que le permitiera conjugar ambos aspectos esenciales en su vida y





plasmarlos en sus productos, viendo así una oportunidad de negocio en hacer de artículos de uso diario algo utilitario-ornamental.

Fue así que con la determinación de rebasar las fronteras y dar a conocer al resto del

mundo la esencia de nuestras raíces, dio inicio al proyecto de la personalización del arte prehispánico a través del bordado textil en artículos de uso cotidiano con la marca Lorena Berger, Diseñadora Mexicana, que está en proceso de registro ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

Para organizarse como empresa, buscó incubarse en el Sistema de Incubadoras de Empresas InnovaUNAM, en donde ha recibido orientación y apoyo especializado para crecer y consolidarse.

En el proceso de incubación ha realizado un plan de negocios que le ha servido como base para desarrollar el proyecto de una forma organizada, llevando a cabo investigacio-

nes para identificar de manera correcta el mercado meta, los principales medios para llegar a éste y lograr posicionar el concepto de Lorena Berger como una diseñadora mexicana de gran calidad.

En el caso de Lorena Berger, el plan de negocios le ha dado la posibilidad de concretar su proyecto, identificando las oportunidades de negocio y a fortalecer aspectos que son necesarios para crear una empresa.

“Cuando uno quiere emprender un negocio y asegurar que éste tenga una permanencia en el mercado, es necesario realizar un plan de negocios, para generar una visión a corto, mediano y largo plazo del desarrollo y alcance de nuestro proyecto, así como definir correctamente nuestro mercado”.

El respaldo de Innova UNAM ha sido el elemento fundamental en su incursión en el mundo de los negocios, pues refiere que le ha abierto un mundo de oportunidades que bajo otras circunstancias no hubiera alcanzado o que difícilmente habría realizado, como su reciente participación en la Feria de Emprendedores celebrada este año, en donde expuso y comercializó sus productos, incluso de mostrarlos



personalmente al ex rector de la UNAM, el Dr. José Narro Robles.

Los logros alcanzados por Lorena Berger son diversos pero, sobre todo, han sido satisfactorios, como poder enviar muestras de sus productos al mercado europeo, principalmente a Suiza, en donde ha encontrado una buena aceptación debido al incesante interés que despierta nuestra cultura y a la diversidad de su población, que, cada día más, se encuentra conformada por matrimonios entre europeos y latinos.

Adicionalmente, en el mercado nacional ha logrado colocar una gran cantidad de productos y ha iniciado pláticas con las boutiques de algunos museos y del aeropuerto para poder comercializarlos allí también.

Dentro de sus proyectos a corto plazo se encuentra su consolidación en el mercado europeo, para lo cual recientemente realizó una visita de negocios a algunas ciudades suizas, austriacas y alemanas, en donde pudo establecer contacto con boutiques interesadas en aliarse para la comercialización de sus productos, todo ello debido a la creciente demanda de este tipo de artículos.

“Los mercados europeos son difíciles, pues tienden a consumir en forma preferente lo



*Con la franca
determinación de
rebasar las fronteras y
dar a conocer la esencia
de nuestras raíces dio
inicio al proyecto de la
personalización
del arte prehispánico a
través del bordado textil
en artículos
de uso cotidiano.*

que ellos producen, y las leyes para comercializar productos ahí son estrictas; sin embargo, en este último viaje pude ver que en las tiendas departamentales MANOR (que son tiendas departamentales de lujo que podemos encontrar en las plazas comerciales de nuestro país) están vendiendo literalmente hasta piñatas, que

las está comercializando una empresa China.

“También fue muy grato encontrar que existen marcas de productos mexicanos que comercializan alimentos, como totopos para chilaquiles, salsas, etc., y restaurantes de comida mexicana, con los cuales, ya estamos haciendo contacto para ver la posibilidad de celebrar alianzas comerciales y fortalecer la oferta de productos de nuestro país en esos mercados”.

Si quiere conocer más acerca de Lorena Berger puede visitar la página <www.lorenaberger.com> o contactarla a través de su correo electrónico: <lorenabergermexico@gmail.com>.

L.A. 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@cenapyme.fca.unam.mx



IonAG+, una empresa con soluciones innovadoras para el acceso al agua

Daniela Gutiérrez Torres

Sus soluciones están pensadas y diseñadas para impactar de manera positiva en el bienestar de la población que ve vulnerados sus derechos del acceso al agua.



Antecedentes

En México, el mayor crecimiento poblacional y económico se ha generado en las zonas con menor acceso al agua; así, en el centro y norte del país, se tiene 31% de la disponibilidad de agua nacional, la cual se concentra en 77% de la población; a diferencia de la zona sureste, donde únicamente 23% de la población cuenta con 69% del recurso disponible,¹ reflejando claras brechas de desigualdad en cuanto al acceso de servicios básicos en la vivienda, carencia social que se encuentra dentro de la medición multidimensional de la pobreza, de acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación (CONEVAL).

Existen 3.3 millones de viviendas sin agua entubada; sin

¹ CONEVAL, (2012), con base en el MCS-ENIGH 2012.

embargo, los estados que presentan el mayor porcentaje en la carencia por acceso a servicios básicos en la vivienda, en específico al agua entubada, son: Guerrero (37%), Oaxaca (29%), Chiapas (26%), Tabasco (26%) y Veracruz (23%); es decir, a nivel nacional 11.6% de la población presenta dicha carencia.

IonAg+ es una empresa mexicana que nace a partir de Rema Solutions, S.A. de C.V., fundada por Alexis Ortega Díaz y José Luis Matas Andión en 2013. A base de un sistema de purificación con elementos tecnológicos, esta empresa ofrece una solución económica al problema del acceso de agua potable en comunidades rurales, unidades habitacionales o sectores económicos como el turismo, que requiere de sistemas eficientes para el tratamiento del agua que no generen efectos negativos en el medio ambiente.

Esta empresa innovadora ha tomado conciencia de la importancia que tiene el cuidado, rescate y protección del medio ambiente, así como de los crecientes problemas relacionados con el acceso al agua, y se ha comprometido con la búsqueda de soluciones que generen un impacto positivo en el sector hídrico.

Tras 12 años de experiencia en la industria, la empresa ha creado soluciones pensadas desde



Esta empresa ha demostrado que puede ayudar a comunidades rurales y a sectores económicos que requieren de sistemas eficientes para el cuidado, tratamiento y reutilización del agua.

diversos enfoques (del consumidor, del cliente, del gobierno, de la competencia y de la industria) para resolver algunos de los problemas más comunes referentes al uso, consumo y reúso del agua.

El proyecto comenzó con la difícil tarea de hacer que estos productos fueran aceptados por los diferentes actores que demandan dichas soluciones, enfrentándose a barreras como la desconfianza de los consumidores y de los actores del sector, la idiosincrasia, la falta de confianza frente a nuevas soluciones y la poca fe en los jóvenes emprendedores. Actualmente, a pesar de tener que contrarrestar estas barreras, esta empresa se ha consolidado como líder en el ramo, caracterizándose por un gran compromiso social y preocupación por mejorar el nivel de vida de la población.

Dentro de la industria de tratamiento de agua, el proyecto ha forjado una red muy sólida de aliados, socios y colaboradores, capaz de lograr con éxito el importante reto de generar una tecnología mexicana competitiva, innovadora y con un precio accesible. Demostrando que en

México hay suficiente talento y creatividad para formalizar y concretar proyectos ambiciosos y de alto impacto.



Una solución para una realidad compleja

El atraso tecnológico que existe para solucionar el problema del acceso al agua potable y la compleja problemática de la contaminación del agua representan grandes retos, ya que se requiere de una nueva tecnología para valorar y cuidar el insumo, planteando alternativas inteligentes y viables.

IonAg+ logra licenciar su tecnología y productos patentados, por lo que funge como distribuidora fuera de México y crea tecnología que da pie a la generación de una cadena de valor social y económico, modelo que se replica con diferentes aliados estratégicos. Asimismo, propone soluciones para que los usuarios de sus productos creen nuevas estrategias de consumo responsable. Además, la empresa cumple de manera rigurosa con las normas más importantes en purificación y potabilización del agua.²

En 2013 se inició una exhaustiva labor de investigación y, como resultado, se creó el Centro de Investigación e Innovación Tecnológica (CIIT), con el fin de encontrar nuevas y mejores soluciones para los problemas que afectan a la sociedad en materia de agua; de manera específica,

² NOM-244-SSA1-2008, NOM-201-SSA-2002 y NOM-127-SSA1-1994 de la Secretaría de Salud.

soluciones de impacto social que beneficien a la población vulnerada en el acceso al agua.

La problemática común de las comunidades a las que IonAg+ atiende tienen las siguientes características:

- Son comunidades dispersas, remotas y poco pobladas.
- Es técnicamente complicado y económicamente inviable instalar sistemas de agua de buena calidad y saneamiento.
- Al no tener acceso al agua, se han derivado consecuencias como el aumento del consumo de refrescos, lo que ha incrementado drásticamente la obesidad infantil.
- La calidad del agua a la que tienen acceso en su municipio es mala.
- Existe un alto riesgo de contaminación del agua por su mal almacenamiento.
- Los sistemas de purificación que hay en el mercado son costosos y necesitan electricidad, otra de las carencias que se presenta en estas comunidades.

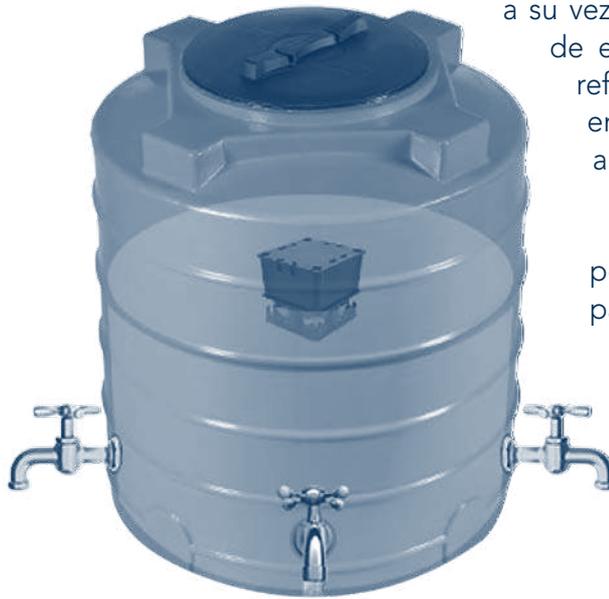
El sistema para desinfección de agua IonAg+ es una tecnología avanzada resultado de la mejora e investigación constantes. El funcionamiento del sistema de purificación es simple: sólo se hace flotar la columna de purificación en el tanque de almacenamiento de agua (cisterna, tinaco, etc.), donde los iones de plata contenidos en el cuerpo de las esferas cerámicas aprovechan el movimiento cinético del agua, con lo cual se logra su desinfección por medio de una reacción electrostática llamada óxido de reducción, con prácticamente 100% de efectividad comprobada incluso en microorganismos resistentes a antibióticos. Este proceso no afecta el color, olor ni sabor del agua y no requiere electricidad, por lo que este producto resulta viable y al alcance de estos sectores vulnerables.

Además, IonAg+ tiene:

- Tanques flexibles para el correcto resguardo de agua, en los que contiene un sistema IonAg+ para el almacenamiento y desinfección de agua.
- Bebederos escolares rurales y urbanos; dependiendo de la demanda de cada localidad, se gestionan proyectos para llevar agua limpia y confiable a los niños.
- Carrito portátil para desastres naturales, una potabilizadora capaz de purificar agua de cualquier toma, río o inundación, cuyo resultado es que las emergencias naturales disminuyan y den agua a la gente afectada por fenómenos naturales.
- Biodigestor anaerobio capaz de crear agua limpia y de riego por medio de bacterias benéficas que transforman los residuos y desechos del W.C. en agua de riego.

Impactando positivamente a la sociedad y al medio ambiente

Este tipo de innovación involucra cambios graduales que se han ido proyectando con el paso del tiempo en empresas, clientes y personas beneficiadas, logrando el



Esta empresa innovadora ha tomado conciencia de la importancia que tiene el cuidado, rescate y protección del medio ambiente, y se ha comprometido con la búsqueda de soluciones que generen un impacto positivo en el sector hídrico.

posicionamiento de IonAg+ y Rema Solutions como empresas únicas en el sector a partir de la réplica de esta tecnología para elaborar o innovar en sistemas que den solución al acceso al agua, la sustentabilidad que otorga a otros proyectos que también buscan una solución al mismo problema y,

a su vez, mediante la creación de empleos, lo que se ve reflejado directamente en el ingreso de familias a las que atiende.

Sus soluciones están pensadas y diseñadas para impactar de manera positiva en la vida y el bienestar de la población que ve vulnerados sus derechos del acceso al agua.

Asimismo, brinda una alternativa eficiente de desinfección del agua enfocada a programas sociales y de asistencia, y que reduzca los casos de enfermedades gastrointestinales y defunciones en menores de edad.

Por otra parte, impulsa el crecimiento turístico por medio de hoteles que tienen proyectos de responsabilidad social y ambiental, los cuales repotabilizan sus aguas grises, provenientes de lavanderías y regaderas, para su uso en diversas actividades, generando ahorro económico y viabilidad hídrica a largo plazo.

Esto se logró a partir de su planta de repotabilización de agua jabonosa, que partió de la necesidad del sector hotelero de la Ciudad de México, que comenzó a sufrir el efecto económico de la regularización de las tomas, el aumento de tarifas para grandes consumidores y el reforzamiento de las medidas de control y cobro.



La empresa diseñó un sistema capaz de recibir el agua jabonosa, modular los volúmenes de descarga que alimentan su planta, homogeneizar calidades y temperaturas, a efecto de operar un sistema de tratamiento en línea y repotabilizar, conforme a la NOM 127 de agua. Este sistema sólo requiere de una persona, previamente capacitada, que lo opere. El impacto positivo es el siguiente: 1) disminución del flujo de descarga al sistema de drenaje; 2) disminución de la demanda de agua al sistema, generando mayor disponibilidad para otros usuarios en la zona; 3) una tarifa menor al entrar en el tabulador más bajo; finalmente, 4) el fomento de la innovación y el cuidado al medio ambiente en un sector que requiere nuevas formas de hacer las cosas para demostrar su compromiso con la sociedad y su entorno, lo que a su vez fortalece su reputación en la industria.

Sumando esfuerzos

La mayor fortaleza de esta empresa es que el protocolo de innovación que utiliza parte de las necesidades y de la problemática social que afecta a los sectores en situación de pobreza y vulnerabilidad, tomando en cuenta las características de los beneficiarios o usuarios, con un techo económico que se adapta al ingreso y las condiciones de las familias que atiende. Con ello, esta empresa ha demostrado que puede ayudar a comunidades rurales y a sectores económicos que requieren de sistemas eficientes para el cuidado, tratamiento y reutilización del agua.

Una vez generados los primeros prototipos en su planta y al estar usando únicamente recursos de la misma empresa, se logró crear una red de clientes convencidos de los beneficios del uso de tecnologías en el sector hídrico, quienes ahora se han convertido en grandes promotores de la innovación en el sector, lo cual les ha ayudado a potenciar su proyecto y sumar esfuerzos.

Para 2014, el producto se encontraba en el mercado; nueve meses después, alrededor de tres mil familias y 15 mil personas en situación pobreza y vulnerabilidad, ubicadas en cuatro estados de la república, fueron beneficiadas con esta tecnología, impactando positivamente y de manera directa en su salud y brindando una solución a una carencia social que representa grandes desafíos para el país.

Te invitamos a participar en este proyecto que está cambiando la vida de muchos mexicanos en <<http://www.ionag.com.mx/>>.

Referencias

CONEVAL (2012). “Carencia en el acceso a los servicios básicos en la vivienda”. Recuperado de: <http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/med_pobreza/Servicios_basicos_de_la_vivienda_Censo_2010/Carencia_servicios_basicos_vivienda_2010.pdf>.

Lic. Daniela Gutiérrez Torres
Subdirectora del Área de Fomento y Desarrollo Empresarial
Instituto Nacional de la Economía Social (INAES)
México, D.F., C.P. 03730
daniela.gutierrez@ionag.com



Las reglas incumplidas

(Segunda de dos partes)

Salo Grabinsky

Las reglas bien planeadas y aceptadas por una mayoría de socios son básicas para todos y el incumplirlas es un asunto muy grave porque implica a la familia y el patrimonio de todos.

En la primera parte de esta serie describí el deprimente estado de nuestra civilización en la actualidad, debido a que sectores muy pequeños pero poderosos de delincuentes, políticos iluminados o megalómanos, fanáticos religiosos, etc., provocan actos de violencia que nos afectan a todos. Hay que parar esta escalada de violencia porque es muy peligrosa.

En el caso de los negocios familiares, después de su fundación, generalmente por un(a) patriarca (o grupo) que gobernó de manera autocrática y sin nadie que le contraviniera, es necesario ir creando reglas y estructuras para cumplir el sueño de continuidad y supervivencia de la empresa a manos de sucesores calificados. Hay que poner reglas y elaborar un protocolo familiar consensuado y eficaz que las agrupe y haga valer.

Continuando con la pregunta de un asistente a un reciente seminario sobre la certeza de cómo asegurar que se cumplan el protocolo o sus reglas a través del tiempo, le doy, entre otras razones, las siguientes:

- Los protocolos son siempre perfectibles y se deben adaptar a través del tiempo. En vez de quedarse atrapados con reglas tan rígidas que no permiten crecer o que incluso incitan a romperlas, muchos empresarios familiares





piden que estos documentos se revisen de cada cinco a diez años para adaptarlos a las circunstancias actuales, al ciclo de vida tanto de los miembros involucrados y sus familiares como al desarrollo de los negocios. De paso, al volverlo a firmar, se re-afirma el compromiso común de llevar a cabo y acatar lo dispuesto en el protocolo.

Repito, como cualquier contrato, el protocolo es tan válido como las intenciones de quien lo firme. Juzguen si no todos los tratados de no agresión, armisticios y ceses al fuego que, inmediatamente después, son rotos flagrantemente. La buena fe y la decisión razonada entre las partes de que es mejor firmar un documento que los proteja y evite desviaciones que el no tener nada y que cada quien tome su camino sin consultar a los demás son poderosos argumentos que, en mi experiencia, han servido para prevenir abusos y desviaciones importantes. El refrán "No hagas a los demás lo que no quieras que te hagan a ti" adquiere mucho peso.

Es necesario ir creando reglas y estructuras para cumplir el sueño de continuidad y supervivencia de la empresa a manos de sucesores calificados. Hay que poner reglas y elaborar un protocolo familiar consensuado y eficaz.

- Las reglas y otras cláusulas que se incluyen en el protocolo se pueden incorporar a otros documentos con validez legal. Por ejemplo, al crear fundaciones, testamentos, conformación y actividades del Consejo de Administración, es factible poner ciertas cláusulas en escrituras. Hay que consultar a un buen abogado corporativo que les indique el tipo de sociedades flexibles y modernas que en la actualidad están abriendo camino para incorporar aquellas que antes no se aceptaban. Les aseguro que en esta época hay apertura legal y estatutaria para hacer aún más fuertes las disposiciones emanadas del deseo de las familias dueñas, para preservar la armonía.

- Finalmente, aunque podrá haber escépticos que, con cierta razón, cuestionen la validez de documentos como el protocolo, los convenios de socios o reglas familiares y de negocios (les recuerdo que allí también se incluyen penalizaciones), incluso despidos y compraventa obligada a aquellos socios que las infrinjan y que, aun quedando cortas a proceder a una demanda legal, terminan, en menor tiempo y costo, con muchos problemas graves entre ellos, tienen candados que son difíciles de saltar.

Las reglas bien planeadas y aceptadas por una mayoría de socios son básicas para todos y el incumplirlas es un asunto muy grave porque implica a la familia y el patrimonio de todos.

Mtro. Salo Grabinsky Steider
Del Verbo Emprender
gzsalo@gmail.com
www.delverboemprender.com.mx





■ Segunda Feria Multidisciplinaria de Emprendedores

6, 7 y 8 de abril

Facultad de Contaduría y Administración,
UNAM

El Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, Cenapyme, de la FCA UNAM, invita a la **Segunda Feria Multidisciplinaria de Emprendedores**, que se llevará a cabo en las instalaciones de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, en Ciudad Universitaria, los días **6, 7 y 8 de abril de 2016**.

Este importante evento que apoya e impulsa el talento emprendedor, tiene como objetivo

principal difundir productos incubados y servicios desarrollados en distintas entidades de la UNAM. A través de conferencias magistrales, un *start-up center*, talleres, pláticas y espacios para *networking*, se promoverá el conocimiento e innovación de alumnos, docentes e investigadores. Se atenderán cuatro categorías de emprendimiento: social, de base tradicional, de tecnología intermedia y de alta tecnología.

¿A quién va dirigida la Segunda Feria Multidisciplinaria de Emprendedores?

- A directores de micro, pequeñas y medianas empresas, directores de empresas corporativas de los sectores industrial, comercial y de servicios.
- Directivos y funcionarios administrativos del gobierno federal, estatal y municipal, así como representantes de las distintas cámaras empresariales.
- Directivos de programas de apoyo empresarial del sector público y privado.
- Estudiantes y público en general interesados en el ámbito de los negocios.

¡ASISTE Y PARTICIPA!



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



Cenapyme Oficial



CenapymOficial



CEPE: enseñanza del español de **México** y su **cultura**

Tania Rojas López

En los cursos de español, cursos y diplomados de cultura, el CEPE ofrece un descuento de 50% para la comunidad universitaria.



La UNAM, a través del tiempo, se ha preocupado por crear servicios y programas que ayuden al crecimiento y desempeño académico, laboral y profesional de su comunidad. Así, entre la oferta educativa está la enseñanza de lenguas extranjeras que brinda a alumnos internos y externos. La Máxima Casa de Estudios, además de impartir alemán, francés, inglés, ruso, sueco, italiano, japonés, etc., en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras (CELE) y los Centros de Idiomas de cada facultad, ha destinado espacios para fomentar el conocimiento del español de México en el Centro de Idiomas de la Facultad de Estudios Superiores (FES) Acatlán y del Centro de Enseñanza para Extranjeros (CEPE), en Ciudad Universitaria.

El CEPE, fundado en 1921, imparte cursos de español a alumnos de intercambio y a personas extranjeras que desean conocer, aprender y mejorar sus conocimientos sobre esta lengua, pues cada vez se consolida como una de las lenguas más utilizadas con aproximadamente 468 millones de hablantes en el nivel mundial.

En entrevista, la maestra Acacia Maldonado Valera, jefa del Departamento de Comunicación y Vinculación del CEPE, explicó que el objetivo del Centro es “universalizar el conocimiento del español de México y su cultura mediante un buen programa de estudio diseñado para que los alumnos desde el inicio estén en contacto con el español”. El plan de estudios para español del CEPE consta de nueve niveles enfocados en la gramática, redacción, expresión oral, comprensión de lectura y auditiva. Cada profesor emplea metodologías adecuadas para facilitar el aprendizaje de los estudiantes. La maestra Maldonado recalcó que desde el primer día los estudiantes entablan comunicación con compañeros, maestros y personal del plantel sólo en español, lo que ayuda a la práctica y al reforzamiento constante de la lengua.

El CEPE imparte diplomados de español en forma presencial o a distancia. Asimismo, aplica exámenes de certificación que pueden presentar los alumnos

Además de impartir alemán, francés, inglés, ruso, sueco, italiano, japonés, etc., en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras y los Centros de Idiomas de cada facultad, ha destinado espacios para fomentar el conocimiento del español de México en el Centro de Idiomas de la FES Acatlán y del Centro de Enseñanza para Extranjeros.

y cualquier persona interesada, para comprobar el dominio o nivel del español. La maestra Maldonado mencionó que los exámenes sirven para fines académicos y laborales. Por ejemplo, “la UNAM solicita el Examen de Español como Lengua Extranjera para el Ámbito Académico (Exeleaa) a todos los estudiantes no hispanohablantes que quieran estudiar una licenciatura o maestría en esta Universidad”. El Certificado de Español como Lengua Adicional (CELA) es otro examen que mide, de acuerdo con el marco común europeo de referencias para las lenguas, los conocimientos del español que posee una persona. Para la certificación de grado de competencia en la lengua española, se realiza el examen del

Servicio Internacional de Evaluación de la Lengua Española (SIELE), promovido por la UNAM,





CEPE

CENTRO DE ENSEÑANZA PARA EXTRANJEROS

el Instituto Cervantes (IC) y la Universidad de Salamanca (USAL).

Entre la oferta académica, el CEPE imparte cursos de cultura –intensivos o semestrales– centrados en el arte, la historia y la literatura de México, además de diplomados culturales correspondientes a estudios sobre historia mexicana y de personajes sobresalientes de la literatura hispanoamericana, pues se intenta que haya un aprendizaje integral del español, es decir, enseñar la lengua en relación con la cultura.

Los alumnos frecuentemente están en inmersión cultural para conocer las costumbres de México. Por ejemplo, el Departamento de Actividades Lúdico-Culturales programa actividades extracurriculares para alumnos del CEPE, torneos de fútbol rápido, juegos de ping pong, fiestas mexicanas, ciclos de conferencias, visitas guiadas en la zona metropolitana de la Ciudad de México y en el interior de la república, presentaciones de libros, danza, música, obras de teatro.

La UNAM, a través del tiempo, se ha preocupado por crear servicios y programas que ayuden al crecimiento y desempeño académico, laboral y profesional de su comunidad.

En el club de conversación, los alumnos de chino, coreano y japonés del CEPE establecen un diálogo con estudiantes del CEPE para fomentar la interacción lingüística de estas lenguas con el español, y viceversa. Anaís Saldívar, ludotecaria del CEPE, indicó que estas actividades son relevantes, pues ayudan a la convivencia y al intercambio lingüístico-cultural de los alumnos de ambos centros.

En caso de los cursos de español, cursos y diplomados de cultura, el CEPE ofrece un descuento de 50% para la comunidad universitaria y para

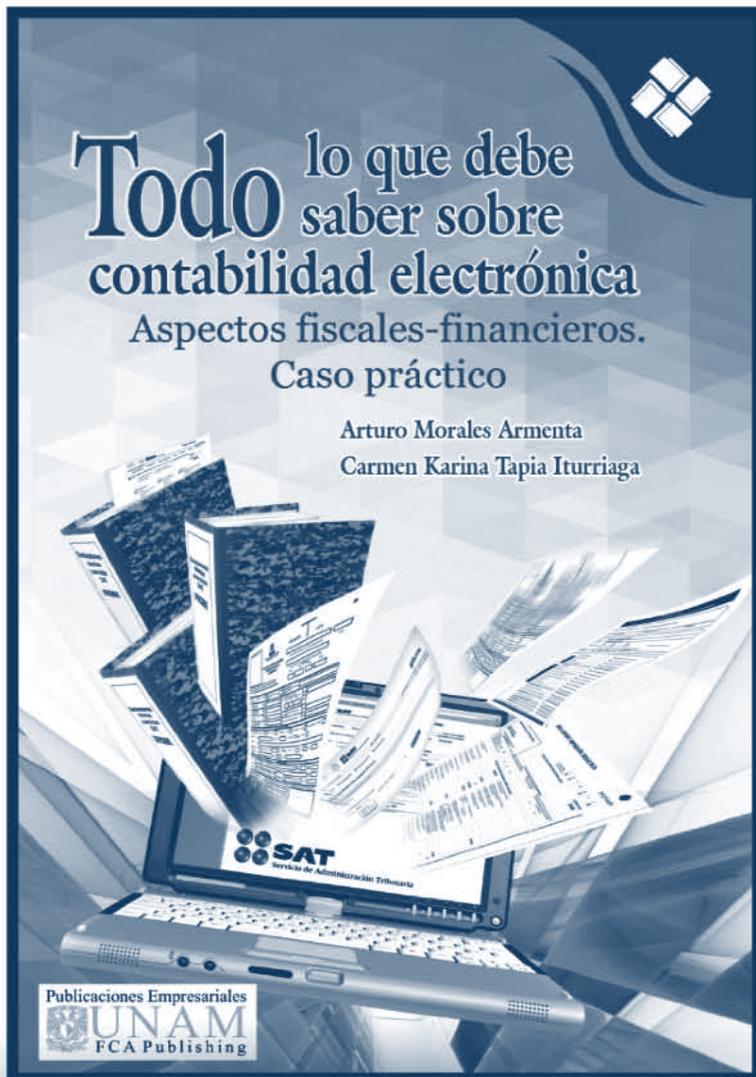
alumnos extranjeros procedentes de intercambios que estudian en la UNAM. Los costos cubren los pagos del curso, inscripción anual, libro de texto y credencial para estudiantes de nuevo ingreso, pero varía en los de reingreso y en los cursos de cultura mexicana. Además, los estudiantes deben considerar pagos adicionales por inscripciones extemporáneas.

Finalmente, la maestra Maldonado comentó que los servicios educativos de la UNAM, por medio del CEPE, son un gran aporte para la contribución de la difusión del español y la cultura mexicana. El centro cuenta con sedes en Polanco y Taxco; San Antonio, Seattle, Los Ángeles y Chicago, así como en Canadá, además de los Centros de Estudios Mexicanos (CEM) en China, España, Costa Rica, Francia, Reino Unido y Tucson.

Así, estimado lector, si estás interesado en aprender más sobre el español de México y su cultura, no lo pienses más, ven, conoce e intégrate a alguna de las sedes del CEPE. Para mayor información puedes consultar la página web del CEPE: <<http://www.cepe.unam>> y sus redes sociales.

Tania Rojas López
Licenciatura en Lengua y Literatura
Hispanica
Facultad de Estudios Superiores,
Acatlán
Universidad Nacional Autónoma de
México
tajaed_14@hotmail.com





Publicaciones Empresariales
 **UNAM**
FCA Publishing

Librería Electrónica

Este libro presenta de manera teórica-práctica el tratamiento fiscal y contable de la contabilidad electrónica, dividido en 10 capítulos que contemplan los siguientes temas: contabilidad financiera aplicando las NIF, integración de la contabilidad, requisitos de los registros o asientos contables, mis cuentas, buzón tributario, revisiones y notificaciones electrónicas, y un caso práctico.

Disponible en

**FORMATO
IMPRESO**

**FORMATO
ELECTRÓNICO**

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

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

• **¿Cómo analizar los procedimientos de su empresa?**

La organización sigue un conjunto de pasos ordenados, los cuales deben representarse por escrito y gráficamente, en aras de tener claro lo que llevamos a cabo. Esto trae beneficios, entre ellos: comprender lo que hacemos, mejorar y optimizar las tareas, capacitar al personal que acaba de entrar, facilitar las mejoras del proceso a través de la identificación de los clientes y los proveedores, conseguir una certificación que nos permita competir con otras empresas.

• **Entre el cielo y el infierno del outsourcing**

En este artículo se describen las ventajas y desventajas del *outsourcing*. La mayor parte de las empresas no cuentan con el capital para mantener la infraestructura que les permita realizar algunas funciones. Así, el *outsourcing*, empresa externa, representa una posibilidad de suplirlas, sin la necesidad de generar una infraestructura propia que, a la larga, se convierta en una carga negativa en los costos.

• **Estrategias para mantener una estructura organizacional sana en las pymes**

El funcionamiento eficiente de la pyme depende de la planificación del trabajo y de la complejidad de su estructura, los procedimientos deben estar formalizados y el personal estar a la altura de los puestos. Además, la propuesta de estrategias adecuadas permitirá tomar una decisión acertada que permita a la empresa vivir a largo plazo.

• **Organizar equipos no es fácil**

El autor menciona que los emprendedores y los administradores de pequeñas empresas suelen enfrentar el reto más grande al diseñar la manera adecuada de aprovechar los talentos, habilidades, experiencias y expectativas de los distintos miembros del equipo.

• **Delegación de funciones: herramienta fundamental para las mipymes**

Don Arcadio Hernández comenzó un negocio y lo organizó con base en el "sentido común", pero al crecer un negocio, las operaciones del mismo

se vuelven más complejas y difíciles de manejar. Por ello, es necesario utilizar algunas herramientas administrativas para seguir creciendo, sin menoscabo de la eficiencia.

• **Sistemas de Gestión de Procesos de Negocio (BPMS)**

Un BPMS es una herramienta de software que cuenta con un conjunto de componentes para automatizar la construcción de aplicaciones orientadas a gestionar los procesos de negocio de una empresa. En el ámbito empresarial, los BPMS encuentran aplicación en instituciones educativas, gobierno, compañías de seguros, instituciones bancarias, etcétera.

• **CEPI: ayudando a microempresas del sector rural**

La idea de los fundadores del CEPI era constituir una organización que permitiera ayudar a la creación y desarrollo de otras empresas, particularmente del sector rural. La ayuda consiste en acompañar a los emprendedores hasta el punto de concretar sus ideas de inversión; este recorrido implica la constitución de organizaciones económicas, que ya son aproximadamente 200 microempresas en diferentes estados del país.

• **Campechaneando: sabor y tradición**

Cristina Rivas, una de las propietarias del restaurante "Campechaneando", menciona cómo ha sido el origen, el proceso de crecimiento y las dificultades al emprender este negocio. Asimismo, recomienda a todos los emprendedores a tener muy claro lo que se quiere y mucha fe en lo que cada persona tiene para poder transmitirlo a los clientes.

• **Marketing infantil: agueridas estrategias para incentivar el consumo de los más jóvenes**

La autora hace una reflexión sobre el efecto que genera la compra de los productos de las empresas en el sector infantil, ya que desde los años ochenta y noventa, numerosas marcas de productos de consumo empaquetados, como cereales, golosinas, pan y leche, comenzaron a hablarles a los niños buscando impactar de manera indirecta en las decisiones de com-

pra tomadas por parte de sus padres, principales actores en su proceso de adquisición.

• **Medios alternativos de resolución de controversias en materia fiscal**

En el ámbito internacional, las operaciones comerciales internacionales transfronterizas constituyen situaciones de hecho que pueden encontrarse gravadas por diversas jurisdicciones fiscales, por lo que podrían generarse problemas de doble tributación para los contribuyentes que lleven a cabo operaciones en diversos países.

• **Lorena Berger, Diseñadora Mexicana**

Lorena Berger, para poder organizarse como empresa, buscó la ayuda del Sistema de Incubadoras de Empresas InnovaUNAM, en donde ha recibido orientación y apoyo especializado para crecer y poder consolidarse en la industria textil.

• **IonAG+, una empresa con soluciones innovadoras para el acceso al agua**

Tras 12 años de experiencia en la industria, la empresa IonAG+ ha creado soluciones pensadas desde diversos enfoques (del consumidor, del cliente, del gobierno, de la competencia y de la industria) para resolver algunos de los problemas más comunes referentes al uso, consumo y reúso del agua.

• **Las reglas incumplidas (segunda de dos partes)**

Salo Grabinsky recomienda crear reglas y estructuras para cumplir el sueño de continuidad y supervivencia de la empresa a manos de sucesores calificados, elaborando un protocolo familiar consensuado y eficaz que las agrupe y haga valer.

• **CEPE: enseñanza del español de México y su cultura**

El CEPE imparte cursos de español a alumnos de intercambio y a personas extranjeras que desean conocer, aprender y mejorar sus conocimientos sobre esta lengua. Uno de sus objetivos es universalizar el conocimiento del español de México y su cultura mediante un buen programa de estudio, diplomados y exámenes de certificación.