

■ Estrategias para la competitividad  
Dopamina,  
elegancia milenaria

■ Estadística en los negocios  
La revolución  
de Big Data

unam  
donde se construye el  
futuro

# Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

■ Anders Travel:  
emprendimiento  
turístico

■ Prospección  
o futurología

■ Leskar Publicidad:  
éxito desde la UNAM

Revista editada por la Facultad de Contaduría y Administración—UNAM ISSN 0187-7828, Núm. 159 mayo-junio de 2016 \$42.00



<http://emprendedoresunam.mx>

Salo Grabinsky: Familiares desheredados

# Presentación

La dirección de operaciones es determinante en el desarrollo de todas las empresas. En este número de **Emprendedores** agradecemos al maestro Antonio Valentín Castro Martínez su labor como coordinador de la sección monotemática que hemos dedicado a este tema. Así, presentamos a nuestros lectores distintos aspectos de la dirección de operaciones a través de artículos que hablan de prospección, cadena de suministros, compras, administración tecnológica y dos casos de empresas que tuvieron su origen en la UNAM: *Anders Travel* y *Leskar Publicidad*.

Por otro lado, damos la bienvenida al doctor Carlos Rodríguez Contreras quien a partir de este número nos presentará temas innovadores en el campo de la estadística en los negocios, iniciando con la revolución de *Big Data*. Además, en nuestras secciones habituales de *Cenapyme*, *Emprendimiento Social*, *Colegio de Contadores Públicos de México*, *Del Verbo Empezar* y *Después del trabajo*, encontrarán colaboraciones de diversos especialistas. También en este número conocerán la elegancia milenaria de *Dopamina*, la importancia del *coaching* en las mipymes y siete puntos clave para lograr sus objetivos empresariales.

Maestra 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. Tomás Humberto Rubio Pérez  
Secretario General

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

Mtra. Verónica Torres Sandoval  
Coordinadora Editorial

Mtro. Antonio Valentín Castro Martínez  
Coordinador de la sección Pymes y operaciones

## 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: 56167755 y 56161355, ext. 240  
FCA-UNAM, Circuito Exterior, Cd. Universitaria, Edificio "C.P. Roberto Casas Alatrister"

emprendedores.unam.mx

## ATENCIÓN A CLIENTES

Facultad de Contaduría y Administración  
Oficinas de Fomento Editorial  
Atn: L.C. Edith Rivera Martínez  
Tels.: 5616 1355 y 5616 7755

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

Autorizaciones: EMPRENDEDORES es una publicación bimestral de la FCA-UNAM, Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, Coyoacán, 04510, México, D.F. ISSN-0187-7828. Reserva de derechos al uso exclusivo del Título Núm. 04-2002-100916375700-102, otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor de la Secretaría de Educación Pública. Certificado de Licitud de Título Núm. 3657 y de Contenido Núm. 3092, otorgados por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Editora responsable: Lic. Ma del Carmen Márquez González. Publicación periódica autorizada por el Servicio Postal Mexicano con el registro Núm. 1011089 características 229261419.

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

Portada • Ivonne Berenice Carmona Montero

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 operaciones

### 5 Leskar Publicidad: éxito desde la UNAM

Ana Luisa Lechuga Ruiz



### 10 Prospección o futurología: planear el futuro no es cuestión de cartomancia o astrología

Antonio V. Castro Martínez



### 14 Administración tecnológica para mejorar la competitividad de su empresa

Joaquín Orduña Trujillo



### 18 Cadena de suministros: su importancia para las pymes mexicanas

Iván Josué Villegas Tenorio



### 25 Anders Travel México: emprendimiento turístico

Verónica Torres Sandoval



## Del verbo emprender

### 31 Familiares desheredados

Salo Grabinsky



## Estrategias para la competitividad

### 33 ¿Comprando bien se gana más que vendiendo bien?

Patricia Rodríguez López



## 37 Dopamina, elegancia milenaria

Tania Cointa Farfán Bonilla



## Organización y dirección

### 40 Coaching en las mipymes

Miguel Alejandro Villavicencio Carranza



## Factor humano

### 44 Siete claves para lograr sus objetivos

Luz del Carmen Iturbe Rivera  
Jimena Aguilar Iturbe



## Estadística en los negocios

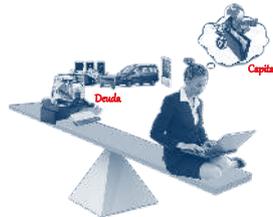
### 49 La revolución de Big Data

Carlos Rodríguez Contreras



### 54 Razón de Deuda/Capital (D/C). Una herramienta de análisis fundamental

Froylán Melchor López



## Cenapyme

### 58 El CAT: ¿sabes cuánto te cuesta tu crédito?

Néstor Mario Álvarez Rodríguez



## Emprendimiento social

### 63 Comercio Justo en México: una visión desde el Reino Unido

Anne Salter



## Después del trabajo

### 66 Call Center UNAM: atención psicológica inmediata

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. Tomás Humberto Rubio Pérez  
Secretario General

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

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.C. Alberto García Pantoja  
Secretario de Relaciones y Extensión Universitaria

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 Castellán  
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

Mtro. Tomás Rosales Mendieta  
Coordinador de Asesores

L. C. y E. F. Leonel Sebastián Chavarría  
Asesor

L.A. Carlos Manuel Villela de Lara  
Asesor

Dr. Jorge Ríos Szalay  
Asesor



# El lector opina

Soy veracruzana a toda ley; mi tierra tiene una cocina rica en variedad y sabor, así que leyendo el artículo de “Campechaneando” me surge la idea de iniciar un negocio de comida veracruzana, pero con una diferencia: los platillos serán recetas nuevas y no tan tradicionales; con esto busco ser diferente a los restaurantes de este estilo, espero tener éxito como el negocio de Campechaneando.

**Ana Rivera.**

Al leer el artículo de “Marketing infantil” recordé a mi abuelo Gonzalo, que todas las noches, en mi natal Tampico, nos contaba historias de aparecidos, con lo que nos mantenía entretenidos y espantados por lo que nos contaba. Hoy en día traté de hacer lo mismo con mis nietos y me di cuenta de qué razón tiene el artículo sobre la tremenda influencia que los videojuegos tienen sobre los niños; mis nietos no se interesan en mis historias.

Asimismo, tomo en cuenta la alerta que el mismo artículo presenta sobre el sobrepeso de los infantes hoy en día por estar tanto tiempo frente al computador o televisor, es otro elemento a cuidar.

Consciente de lo anterior, debo ser más creativo en mis cuentos para motivar a mis nietos para que estén menos tiempo frente al computador; espero lograrlo. **Gonzalo Rodríguez.**

Tal parecería que me leen la correspondencia; en mi negocio, que es distribución de dulces en el mercado, fui creciendo, tal como se describe en el artículo “Delegación de funciones: herramienta fundamental para las mipymes”. Hoy en día estoy realmente agobiada por el exceso de trabajo y el consecuente problema de control.

Espero poder aplicar los consejos que se dan en el artículo antes mencionado y así delegar algunas funciones y tener más tiempo para planear mejor mi negocio y obtener más ganancias. **Rosenda Cruz.**

Qué razón tiene el autor de “Organizar equipos no es fácil”, yo lo he vivido en carne propia; tengo una empresa dedicada a los fletes y definitivamente dependo de mi equipo de choferes, macheteros y administradores.

De hoy en adelante tomaré muy en cuenta los elementos que resalta el artículo sobre administración para el manejo de equipos, como es tener claridad en los objetivos, elegir los mejores recursos, definir con claridad las actividades y tareas, liderazgo, comunicación y supervisión de avances. **Ruperto Arriaga.**



# éxito desde la UNAM

Ana Luisa Lechuga Ruiz

*Para diferenciarse de sus competidores, los productos de Leskar son artesanales y de alta calidad, fabricados a petición del cliente, en piel genuina o imitación de la misma.*

Con preparación, tenacidad, calidad, diversidad y trabajo constante, las empresas que nacen en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) permanecen y trascienden en el mercado. Un ejemplo claro es Leskar Publicidad<sup>1</sup>, empresa mexicana con más de 22 años de permanencia en el mercado de artículos de piel publicitarios.

## El inicio

Cuando Martín Rodríguez Rodríguez tenía veintitrés años y su hermano Raymundo dieciocho, emprendieron la aventura de crear una micro-empresa en la industria de la marroquinería (artículos de piel como carteras, bolsos, billeteras, entre otros), especializada en la producción de portacredenciales de piel genuina.



<sup>1</sup> <<http://leskarpUBLICIDAD.mx/>>.

Martín soñaba con tener su propio negocio y no ser empleado de nadie; para lograrlo, en 1988 decidió estudiar la licenciatura en Administración en la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la UNAM e iniciar su vida como emprendedor. Más tarde, su hermano Raymundo ingresaría a la misma facultad a estudiar contaduría y ambos echarían a andar su propia empresa: "Portacredenciales de México", que en sus inicios fue dada a conocer por esta misma revista **Emprendedores** y que hoy volvemos a visitar para que nuestros lectores conozcan su trayectoria.

Es sabido el esfuerzo y tenacidad que requiere la actividad empresarial; de esto Martín y Raymundo tuvieron en su padre, Silvestre Rodríguez, un ejemplo de entereza y optimismo para superar las dificultades que, como es natural, se han encontrado en el camino. Además, el proceso de profesionalización de ambos fundadores de esta empresa impactó positivamente en su desarrollo; igualmente, la experiencia y el saber de otros empresarios han moldeado su trayectoria. Como ejemplo de ello, Martín recuerda que al escuchar conferencias de Carlos Kasuga Osaka, fundador de Yakult México, aprendió sobre el bienestar que puede lograr una empresa con finanzas sanas comercializando eficientemente sus productos; sobre todo, aprendió sobre la importancia que tiene en una empresa el talento humano.

*En sus inicios carecían de recursos financieros y tecnológicos, por lo que tenían que financiar los pedidos casi al cien por ciento y enfrentaron dificultades por la falta de experiencia en el competitivo mundo de la publicidad.*

Cuando Martín y Raymundo comenzaron su negocio, contaban con diez empleados y ambos desarrollaban las actividades de todas las áreas. A Martín siempre le apasionó el diseño, sobre todo para crear nuevos productos tomando en cuenta las modas y tendencias en texturas y colores de la piel. "Estar a la vanguardia es fundamental en el mercado de la promoción y la publicidad", asevera Martín, quien considera imprescindible apoyarse en la tecnología para poder innovar, lo que a la vez, en mi experiencia como profesora en la FCA, me confirma que la innovación puede explicarse como la suma de creatividad y tecnología.



**e** Foto: Leskar Publicidad

**La mayor satisfacción de Martín y Raymundo: el surgimiento de una nueva empresa**

Su mayor satisfacción fue cuando él y Raymundo, entonces jóvenes universitarios, dieron de alta su empresa "Portacredenciales de México" en 1988. Conforme pasó el tiempo se dieron cuenta de que mientras sus compañeros de clase estaban enfocados en conseguir un empleo,

*Cuando Martín y Raymundo comenzaron su negocio, contaban con diez empleados y los dos desarrollaban las actividades de todas las áreas. A Martín siempre le apasionó el diseño, sobre todo para crear nuevos productos tomando en cuenta las modas y tendencias en texturas y colores de la piel.*

ellos, a pesar de las dificultades, se convertían en generadores de fuentes de trabajo. En un contexto en el que la vida promedio de un negocio que inicia es de dos años y medio, cumplir 28 años de operación es motivo de orgullo.

Como muchos emprendedores, en sus inicios tuvieron carencias de recursos financieros y tecnológicos, por lo que tenían que financiar los pedidos casi al cien por ciento y enfrentaron dificultades por la falta de experiencia en el competitivo mundo de la publicidad. En sus primeros años de actividad empresarial, desconocían a qué fuentes de financiamiento podían recurrir para adquirir maquinaria y materia prima. Posteriormente, en la FCA, ingresaron al “Programa Emprendedores”. Ahí contaron con la ayuda del profesor Pablo Licea, quien inició un taller piloto de emprendedores en el cual participaron profesores de la FCA que aún apoyan e impulsan el talento emprendedor o comparten sus conocimientos en la misma Facultad. Tal es el caso de los maestros Antonio Castro, Francisco Pedronni, Adrián Méndez Salvatorio y Laura Fischer. Martín comenta cómo estos profesores universitarios fueron parte fundamental en su desarrollo como emprendedor y la influencia de la FCA en el perfeccionamiento de su negocio: “sigo agradecido con mi facultad y mis profesores, que fueron la



 Foto: Leskar Publicidad.

pauta para iniciar mi empresa, en la cual vivo y moriré”.

Martín tuvo la oportunidad de formar parte de la Sinergia de Emprendedores y Unión por México, A. C. (SEDEUM), en colaboración con la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) y el Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA), cuyo objetivo era agrupar instituciones educativas, gubernamentales y empresas privadas para impartir cursos y asesorías a empresas o instituciones educativas que quisieran abordar un tema en específico en el ámbito empresarial.

### **La competencia y sus clientes**

“La competencia es difícil en este mundo globalizado”, con tono fuerte nos dice Martín, y el hecho de que ingresen al país productos de

origen chino de baja calidad, pero con precios por debajo de la competencia (*dumping*<sup>2</sup>) y que no reúnen los estándares de calidad que exige el mercado mexicano en términos de duración y manufactura o que incluso son elaborados con materiales contaminantes, además del contrabando que evade los requisitos fiscales, es un importante reto. Para diferenciarse de sus competidores, los productos de Leskar son artesanales y alta calidad, fabricados a petición del cliente, en piel genuina o imitación de la misma.

*Es importante no dejarse vencer por la competencia y esto puede lograrse estando siempre cerca del cliente, anticipando y atendiendo puntualmente sus necesidades.*

En la actualidad, Leskar Publicidad atiende a diversas instituciones como Nacional Financiera (Nafinsa), otras facultades e institutos de la UNAM, Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (Concanaco Servytur) y Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra). Entre sus clientes también se encuentran importantes empresas corporativas del ramo farmacéutico y bancario, a quienes ofrece productos de alta calidad, diseños exclusivos y "a la medida", siempre cumpliendo con los tiempos de entrega y ajustándose a presupuestos con alta calidad.

---

<sup>2</sup> Práctica comercial que consiste en vender un producto por debajo de su precio normal o de su costo de producción, con el fin de eliminar las empresas competidoras y apoderarse del mercado.

En época de crisis y ante la competencia, Martín y Raymundo determinan como estrategia sacrificar el margen de utilidad y no ofrecer mayores prestaciones a los trabajadores para evitar recortar personal, y de este modo mantenerse en el mercado evitando que quiebre la empresa.

### Planes a corto plazo

Debido a los constantes cambios tecnológicos, Martín planea solicitar créditos blandos a través de las instituciones gubernamentales que ofrecen esta facilidad a la pequeña y mediana empresa, para sustituir su maquinaria por tecnología de punta para optimizar su producción.

### El cambio de su empresa

En sus orígenes, las instalaciones no rebasaban los cincuenta metros cuadrados, ubicadas en la colonia Río Blanco, al norte de la ciudad de México. Además de dirigir la empresa, Martín era mensajero, diseñador, comprador de materia prima, responsable de las ventas y participaba en la misma producción de los portacredenciales. Hoy cuentan con departamentos bien definidos y con funciones y actividades delimitadas, con dos ingenieros en sistemas en tecnología y sistemas de administración. Incluso, el nombre del negocio cambió: de ser "Portacredenciales



 Foto: Leskar Publicidad.

de México”, por las exigencias del mercado y su propio desarrollo, adoptaron el nombre de “Leskar Publicidad”, resultado de combinar los nombres de las hijas de Martín y Raymundo: Leslie y Karina.

*Entre sus clientes se encuentran corporaciones del ramo farmacéutico y bancario, a quienes se les ofrecen productos de alta calidad, diseños exclusivos y “a la medida”, siempre cumpliendo con los tiempos de entrega y ajustándose a presupuestos con alta calidad.*

### Calidad y diversidad, el secreto para ser una empresa sostenible

Martín nos comparte el secreto que los ha llevado a permanecer en el mercado: “calidad y diversidad, trabajo tenaz en la empresa, capacitación constante a nuestros trabajadores en el trabajo artesanal de la marroquinería. Es importante no dejarse vencer por la competencia y esto puede lograrse estando siempre cerca del cliente, anticipando y atendiendo puntualmente sus necesidades. Por supuesto, es determinante estar siempre a la vanguardia; en nuestro caso, esto se aplica a los más de doscientos artículos que producimos, como portafolios, agendas, carpetas, llaveros, carteras; en fin, trabajamos con ahínco para que ‘Leskar Publicidad’ sea reconocida e identificada como una empresa que ofrece productos de alta calidad y que cumple con los tiempos de entrega, siempre comprometidos con nuestros clientes”.



Martín deja un mensaje para los jóvenes universitarios que desean emprender un negocio: “prepárense, porque el conocimiento les guiará para tomar las mejores decisiones para emprender, para aprender a negociar con los proveedores y trabajar con los clientes. Son los clientes quienes sostienen a las empresas. Claro, no podemos olvidar que, aunque cumplir con las obligaciones legales que tenemos los empresarios es difícil, cuando las llevamos bien son las que nos dan el soporte para seguir trabajando y obtener beneficios como créditos, capacitación y mejores clientes. Tener una empresa sana, contable y fiscalmente, es muy importante”.

Para Martín, la frase de Steve Jobs “si tú no trabajas por tus sueños, alguien te contratará para que trabajes por los suyos” explica el espíritu emprendedor y nos comparte una frase que él mismo ha concebido: “El éxito de un emprendedor es saber combinar trabajo y conocimientos para alcanzar sus sueños”.

---

**Mtra. Ana Luisa Lechuga Ruiz**  
Profesora  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México, Cd. Mx., C.P. 04510  
alechuga@docencia.fca.unam.mx



# Prospección o futurología: planear el futuro no es cuestión de cartomancia o astrología

Antonio V. Castro Martínez

*Los métodos tradicionales de proyección tienen cierto grado de certidumbre; pero existe una corriente diferente para inferir el futuro: la futurología y la prospección.*

No entendemos que un licenciado en Contaduría, Administración o Informática no tenga que presentar estados financieros prospectados. Por ello, nos preguntamos cómo hacen estos profesionistas para calcular costos, ventas, valor del dinero, inversiones o, en su caso, intereses a futuro.

Lo primero que pensamos es que realiza proyecciones estadísticas de los valores de las variables antes apuntadas en función de ecuaciones más o menos complejas o por medio de métodos cualitativos probados. Algunos ejemplos los tenemos en las técnicas cualitativas: Método Delphi, opiniones de expertos, modelación, simulación, etcétera. Y dentro de las cuantitativas están: promedios de varios tipos, regresión, correlación, teoría del caos, probabilidad, etcétera. Estos métodos tienen como base datos históricos, investigación de mercados y conocimiento de expertos.



No obstante que estos métodos tienen un grado de certidumbre, actualmente existe una corriente diferente para inferir el futuro: la futurología y la prospección. A continuación presentamos las definiciones de estas dos ciencias y su antecedente.

## Futurología

“Es un campo interdisciplinario que estudia tanto los cambios de ayer como los de hoy, agregando y analizando las estrategias legales y profesionales, y las opiniones con respecto al mañana. Incluye el análisis de las fuentes, patrones, las causas del cambio, la estabilidad en el intento de desarrollar el pronóstico y de planear los futuros posibles y la prospectiva. Futurología (*futures studies*) y una de sus subdisciplinas, el pronóstico estratégico es el término más usado en el campo académico en el mundo angloparlante” (Rosas Escobar).

## Prospectiva

“Es el conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos o sociales” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE).

“Es la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él” (Berger).

Los orígenes de la futurología se dan en los Estados Unidos de América (EUA) y fueron encabezados por Ge Davis y Herman Kahn como estrategias de guerra durante la Segunda Guerra Mundial en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y la Rand Corporation (Research and Development). Por su parte, la prospección

*La WFSF funciona como una red global de prácticas futuristas para docentes, investigadores, analistas políticos, activistas y otras personas de 60 países, aproximadamente.*

tiene su origen en la obra de los filósofos franceses Gastón Berger, Bertrand de Jouvenel, Hugues de Jouvenel y Michel Godet, a fines de la primera mitad del siglo XX. Ambas corrientes tienen notables diferencias en su aplicación y concepción, ya que para los futurólogos el estudio del porvenir sirve simplemente como un referente para conocerlo mejor, sin ningún deseo de llevar a cabo una acción

secundaria que nos lleve a construirlo o poder influir en él. Para los prospectadores, en cambio, el estudio de lo que puede suceder sirve para actuar en consecuencia, conforme al escenario deseado.

A continuación, se muestran cuatro imágenes que ilustran, respectivamente, las metodologías de la prospectiva (imagen 1), los centros de estudio de la futurología en México (Imagen 2) y en el mundo (Imagen 3), la importancia del uso de la prospectiva (Imagen 4). Posteriormente, presentamos un listado de los autores que, de acuerdo con nuestro criterio, han escrito las obras más leídas acerca de la prospectiva y la futurología (Imagen 5).

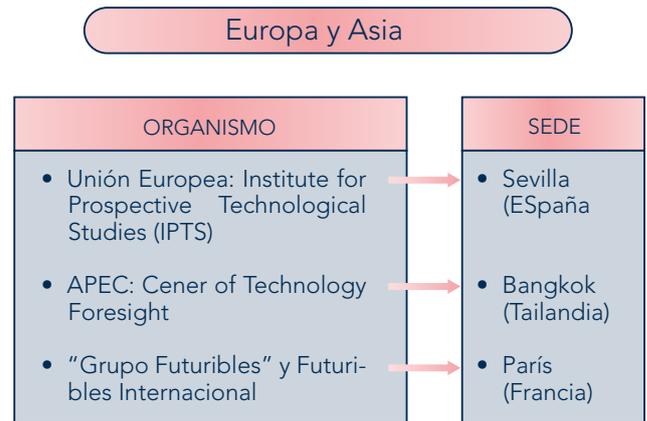


Imagen 1  
Metodologías empleadas



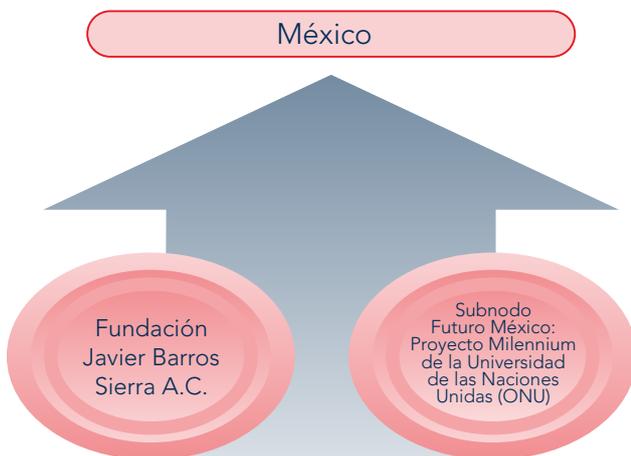
Fuente: Ana L. García Hernández.

Imagen 3  
Desarrollo en el mundo



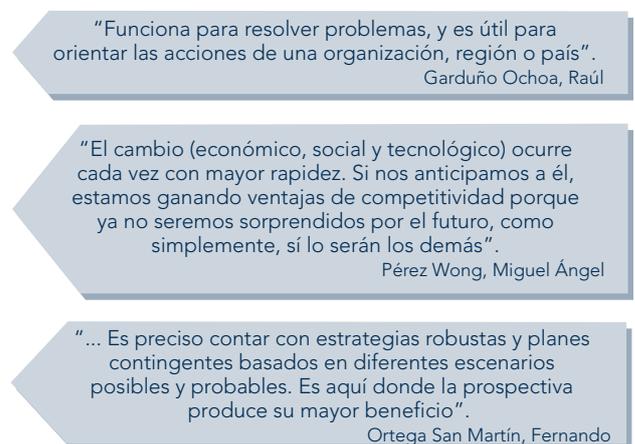
Fuente: Ana L. García Hernández.

Imagen 2  
Desarrollo en México



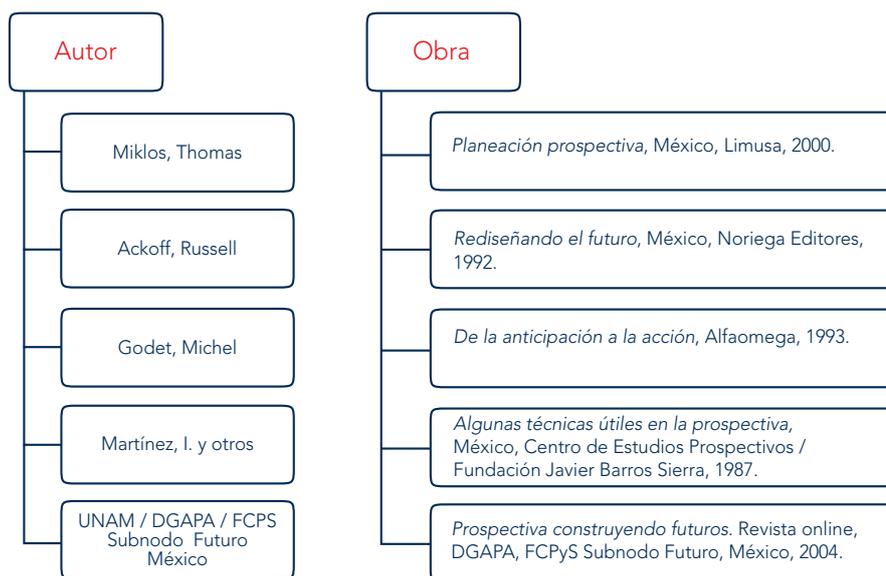
Fuente: Ana L. García Hernández.

Imagen 4  
Importancia de utilizar la prospectiva



Fuente: Ana L. García Hernández.

## Imagen 5 Los autores más leídos sobre prospectiva y futurología



Fuente: Ana L. García Hernández.

### La Prospección a nivel mundial

La Federación Mundial de Estudios Futuros (WFSF, por sus siglas en inglés)<sup>1</sup> es una Organización No Gubernamental (ONG) mundial fundada en la década de 1960 para estimular y fomentar el desarrollo de estudios sobre el futuro como un campo transdisciplinario académico y profesional en todo el mundo. La WFSF funciona como una red global de prácticas futuristas para docentes, investigadores, analistas políticos, activistas y otras personas de 60 países, aproximadamente.

Por último, recomendamos ver películas, videos y sitios en los que se trate este tema, ya que estamos convencidos de que esta ciencia tiene mucho futuro.

### Referencias

- Rosas Escobar, Rodolfo. "Futurología: ¿nueva ciencia social sobre lo posible y sobre lo probable?", Foro Presidencia de la República (16/04/09, 14:20), en: <<http://foros.fox.presidencia.gob.mx/read.php?29,165311>>, 09/12/2005 09:51 a.m.
- Bancoldex. "América Latina y su inserción en orden mundial de futuro", comunicado de prensa No. 457, 17/02/2009, en: <[http://www.bancoldex.com/documentos/1332\\_comunprensa457.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/1332_comunprensa457.pdf)>.
- Arduño Ochoa, Raúl (2004). "Prospectiva para todos. Construcción de escenarios", México: FCPyS-UNAM, p. 36, en: <<http://ciid.politicas.unam.mx/semprospectiva/dinamicas/workingpapers/wp1.pdf>>.
- Pérez Wong, Miguel Ángel (2007). "¿Qué es la Prospectiva? Del mito a la realidad sobre la construcción del futuro", *Estudios Prospectivos*, en: <<http://catedradh.unesco.unam.mx/catedradh2007/SeguridadHumana/prospectiva%206/revista/numero%203/construf/conspira/wong.htm>>.
- Ortega San Martín, Fernando. "La Prospectiva: herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios", en: <<http://www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF>>.

**Mtro. Antonio V. Castro Martínez**  
Maestro en Sistemas Empresariales  
Asesor del Centro Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa (CENAPyME)  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México, Cd. Mx., C.P. 04510  
operaciones @yahoo.com.mx



<sup>1</sup> World Futures Studies Federation: <<http://www.wfsf.org/>>.

# Administración tecnológica para mejorar la **competitividad** de su **empresa**

Joaquín Orduña Trujillo

*No sería congruente decir que queremos ser los líderes de mercado y tener una estrategia tecnológica de seguimiento, por lo menos no en estos tiempos en los que la tecnología está directamente relacionada con el éxito de mercado.*

Hoy platicaremos acerca de la tecnología y cómo administrarla; plantearemos un proceso sugerido para ello. Hablaremos de la competitividad y de su mejora desde un punto de vista estratégico, palabra que no nos debe poner en alerta, al contrario, debemos tener claro que nos referimos a las decisiones que tomamos y que influyen en el largo plazo y en nuestra organización de manera general.

## Administración de la tecnología

Las empresas, independientemente de su tamaño o del sector en el que se desempeñen, se están involucrando cada día más en la dinámica del uso de la tecnología debido a que las decisiones relacionadas con este campo se toman en el alto nivel de las organizaciones.

Los directivos mexicanos tienen distintos perfiles, de los cuales destacan dos: el perfil del dueño de empresa, que apoya la inversión en tecnología



siempre que exista un beneficio económico tangible; el otro perfil es el del director, que sólo tiende a invertir con base en objetivos localizados, como mejorar los niveles de producción o hacer más eficiente un proceso, sin reconocer el potencial estratégico de la tecnología y sin vincularlo a otras áreas de su organización.

La administración de la tecnología es la interfase entre la ingeniería y los proyectos de negocio de la empresa; se presenta en una doble vertiente: la estratégica y la operacional. La primera la hace más competitiva y la segunda más eficiente, ya que le permite alcanzar los objetivos planteados (Erosa y Arroyo, 2007: 26).

### Las cuatro áreas de la administración de la tecnología

De acuerdo con Erosa y Arroyo (2007), existen cuatro áreas específicas relacionadas con la administración de la tecnología:

- La administración de la innovación.
- La planeación tecnológica.
- La transferencia de tecnología.
- La administración del cambio tecnológico.

La planeación tecnológica se ocupa del diseño de estrategias y recursos que permitan la creación del portafolio de tecnología de la empresa; estas decisiones deberán partir de alinearse con la planeación estratégica de la organización. Por supuesto, resulta importante tenerla muy clara. ¿Ha revisado su misión y visión? Es importante tenerlas a la mano siempre, ya que de éstas partiremos para decidir cómo administraremos la tecnología.

Dentro de la planeación tecnológica, vamos a seguir tres fases:

- 1) Auditoría tecnológica.
- 2) Estrategia tecnológica.
- 3) Implantación o utilización.

1) La auditoría tecnológica consiste en que usted o las personas de su confianza identifiquen cuáles son los activos tecnológicos con los que cuenta su empresa, de manera constante, digamos una vez cada dos años, y se aseguren de que estos activos tecnológicos se vayan empleando de forma efectiva para lograr su misión, visión y los objetivos derivados de ellos. Posteriormente, empleará esta información para desarrollar el plan tecnológico, es decir, para precisar qué tecnologías necesita usted conseguir. Le sirve

también para revisar la consistencia de su tecnología con su estrategia. ¿Se ha preguntado si todas las inversiones que realiza en máquinas, software, están efectivamente contribuyendo a que su empresa sea más competitiva? Aquí cabría preguntarnos además:

- ¿Sabe con precisión quién o quiénes son los encargados de la tecnología en su empresa?
- ¿Actualiza constantemente sus procesos de tal manera que la tecnología efectivamente los apoye?
- ¿Qué tan frecuentemente actualiza o renueva su gama de productos?
- ¿Sabe qué están haciendo sus competidores y lo que van a hacer próximamente?
- ¿Tiene un plan tecnológico en su empresa?

*La competitividad empresarial es el grado en que una empresa cuenta con ventajas para entrar a un mercado específico, crecer en el mismo y consolidarse; está muy relacionada con la productividad.*

- ¿Tiene un proceso definido para la adquisición de tecnología?
- ¿Sabe qué beneficios, económicos o de otra naturaleza, le están reportando sus inversiones en tecnología?

Recordemos que la tecnología no se refiere exclusivamente a máquinas, computadoras o robots; puede observarse en la producción, el proceso, el producto y el mercado.

Tenemos aquí el caso de una empresa dedicada a la provisión de energía solar, la cual tiene uno de sus activos tecnológicos en un producto que realiza la absorción de los rayos solares con tubos de borosilicato. En el rubro de mercado implantó un sistema de comercio electrónico,



proceso que se apoya en sistemas informativos de gestión administrativa que permiten compartir, en tiempo real, entre todas las áreas de la empresa, la información de un cliente o un prospecto, logrando con ello que todos se enteren del estatus del mismo y evitando la múltiple solicitud de datos de manera recurrente al mismo cliente.

Una vez que se ha realizado este proceso de auditoría tecnológica, pasaremos a la fase siguiente: 2) estrategia tecnológica; aquí lo importante es, fundamentalmente, definir si adoptaremos una posición de liderazgo tecnológico o una

estrategia de seguidor tecnológico. Dicha definición vendrá alineada con la planeación estratégica de la organización porque, por ejemplo, no sería congruente decir que queremos ser los líderes de mercado y tener una estrategia tecnológica de seguimiento, por lo menos no en estos tiempos en los que la tecnología está directamente relacionada con el éxito de mercado; tampoco es indispensable ser los líderes, lo importante es que todas nuestras acciones, nuestras tareas cotidianas, siempre vayan en el mismo sentido.

Cabe recordar el caso de la empresa ZARA, la cual durante mucho tiempo empleó un sistema informático basado en DOS para la administración de sus tiendas y el surtimiento de actualizaciones de moda, aun cuando una parte de los ejecutivos de la firma insistía en una actualización con inversiones de gran envergadura. La decisión fue conservar el sistema de punto de venta (POS, por sus siglas en inglés), ya que éste soportaba su modelo de negocio, que era precisamente lo que posicionaba a las tiendas como vanguardia y les aseguraba la obtención de utilidades arriba de sus competidores directos.

3) Implantación o utilización es la fase donde lo relevante es cómo lograremos que la tecnología que adquirimos sea efectivamente empleada para lo que hemos planeado, que apoye nuestro modelo de negocio y, muy importante, cómo vamos a lograr que las personas acepten e impulsen las nuevas tecnologías. Este aspecto es crítico, pues si no logramos que nuestro equipo se comprometa y adopte decididamente la tecnología, indudablemente fracasará nuestro esfuerzo y estaremos tirando dinero a la basura.

Vamos a lograr una buena aceptación de la tecnología en la medida en que las personas tengan un conocimiento claro del nuevo proceso y se cuente con información y documentación disponible. Deberá también ofrecerse capacitación a fondo y actualización constante sobre la base de un programa periódico definido previamente.

Este proceso de las tres fases nos permitirá mejorar nuestra competitividad, por lo cual revisaremos brevemente a qué nos referimos con ella.

### Concepto de competitividad

La competitividad es uno de los conceptos que han recibido constante atención por parte de organismos internacionales y nacionales, entes empresariales y centros universitarios y de investigación. Ello se deriva del interés que implica la creación de políticas públicas y estrategias empresariales que tiendan a lograrla o a mejorar sus indicadores, sobre todo en un entorno de economía abierta y de mercados globalizados. La competitividad tiene su origen teórico en tres niveles: nacional, sectorial y por empresa; el nivel que más tiene presente un empresario o emprendedor es el último: el empresarial u organizacional.

Podemos definir la competitividad empresarial como el

*La tecnología no se trata exclusivamente de máquinas, computadoras o robots; la tecnología puede observarse en la producción, el proceso, el producto y el mercado.*

grado en que una empresa cuenta con ventajas para entrar a un mercado específico, crecer en el mismo y consolidarse; va muy relacionada con la productividad. A partir de esta definición, podemos ver que administrar correcta y estratégicamente la tecnología permitirá obtener beneficios directos en el mercado y contribuirá a la mejora en la productividad; al ser más productivos, la empresa alcanzará mejores niveles de utilidad.

La conceptualización de la competitividad ha sido abordada desde dos enfoques: el primero hace énfasis en los factores externos a la organización, asumiendo un escaso grado de control por parte de la empresa sobre ellos; mientras que el segundo sostiene que la competitividad empresarial está en función de los recursos y capacidades con que ésta

cuenta, los cuales deben ser distintivos de los que poseen los competidores de la misma industria. En este sentido se ha prestado una creciente atención a lo que la empresa sabe que posee, y enfáticamente a lo que la empresa sabe y puede realizar de una manera diferente de lo que lo hacen sus competidores.

La transformación de recursos y capacidades en ventaja competitiva será la estrategia; la función tecnológica es uno de estos recursos y/o capacidades distintivas que le facilitarán a su empresa ser más competitiva y obtener mejores utilidades.

#### Referencias

- Erosa, V. y Arroyo, P. (2007). *Administración de la tecnología. Nueva fuente de creación de valor para las organizaciones*. México: Limusa.
- Harvard Business School (2004). *Zara: TI para una moda cambiante*. Consultado en: <[www.hbsp.com](http://www.hbsp.com)>, abril de 2015.

**Mtro. Joaquín Orduña Trujillo**  
Maestría en Administración de Organizaciones  
Coordinador de Operaciones y Adquisiciones  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México, Cd. Mx., C.P. 04510  
[jorduna@fca.unam.mx](mailto:jorduna@fca.unam.mx)



# Cadena de suministros: su **importancia** para las **pymes mexicanas**

Iván Josué Villegas Tenorio

*Las materias primas pueden obtenerse directamente en el país en el que posteriormente se realizarán los procesos de transformación o por el contrario pueden ser importados.*

Muchas de las empresas en México, sin importar su tamaño, no comprenden el concepto y la importancia de la cadena de suministros, misma que inicia desde la compra de la materia prima hasta la entrega del producto final al consumidor. En el presente artículo se mencionan las claves para incrementar la competitividad en los flujos de actividad de la cadena de suministros.

Todos los proveedores de bienes y servicios, así como los clientes y consumidores finales, están unidos por la demanda de los productos terminados, del mismo modo que lo están los intercambios de materiales y de información durante el proceso logístico, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto al usuario final.



Los flujos de la cadena de suministros dependen de nuestros proveedores y clientes, con la finalidad de cumplir con los requerimientos y necesidades de estos últimos, disminuir costos y garantizar nuestro servicio.

La gestión de los flujos de materiales y de información es vital para el proceso eficiente de la cadena de suministro y así llegar al consumidor final con una fiabilidad y eficacia competitiva. Para conseguir un grado elevado de competitividad, es necesario analizar y plantearse algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el tiempo de entrega que se le informó al cliente?
- ¿Tenemos existencias (stock) en el almacén que provoca un aumento del costo del inventario por no haberlo movilizado?
- ¿Cómo puedo reducir el tiempo de entrega?
- ¿Existen retrasos en los tiempos de entrega?
- ¿Cuál es el nivel de servicio que se está dando al cliente y a qué costo?

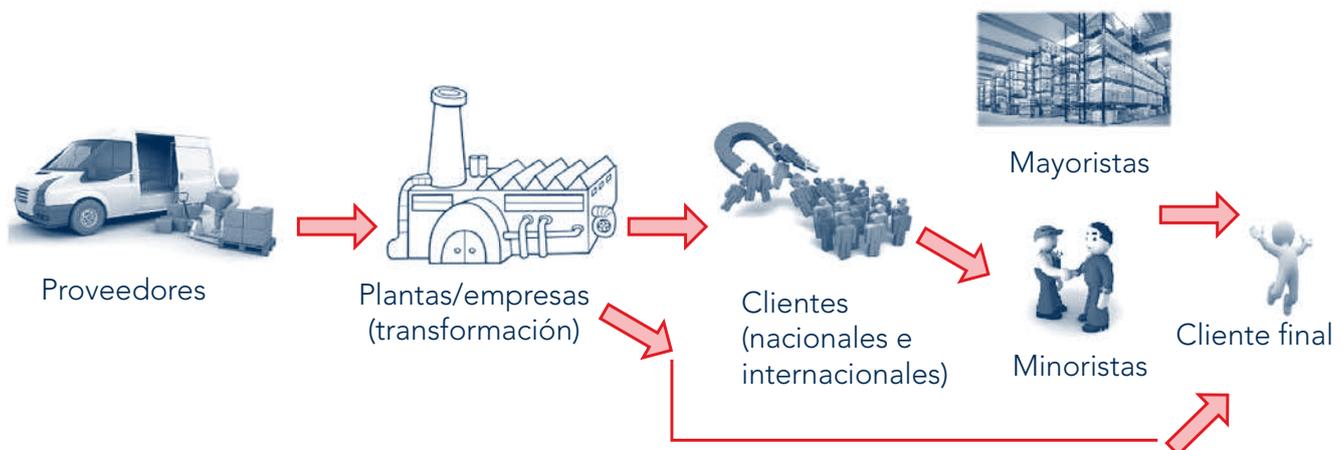
Un bajo nivel de servicio al cliente se debe, con un impacto alto, a que los materiales o la información dejan de fluir; como consecuencia de esto, los productos no llegan al cliente final.

Este problema puede tener varios motivos: falta de tecnología de la información, falta de comunicación entre las diferentes empresas que participan en la cadena, el escaso conocimiento de nuestros proveedores y clientes, falta de análisis de los flujos más adecuados por producto y tiempo actual incurrido tanto en el provisionamiento como en la distribución de productos, así como falta de definición de la estructura de la cadena necesaria (de almacenes, localización de los mismos, rutas de transporte y selección de los modos de transporte más adecuados).

Para poder realizar un análisis de la cadena y posteriormente optimizar los flujos de materiales y de información, es necesario que primero se conozcan los elementos que la componen, sus características y la forma que tienen de relacionarse y trabajar entre sí. La sincronización es muy importante en la cadena para que no haya desperdicio, tiempo o falla en el servicio al cliente. Por ello, es necesario integrar e involucrar en un mismo objetivo a todos los participantes.

Por lo general, los principales eslabones que conforman la cadena son los que se muestran en la Figura 1. Es cierto que, dependiendo del sector, puede haber variaciones en los agentes implicados en hacer llegar el producto al cliente final y, en algunos casos, debido a diferentes circunstancias: normativa, características específicas del producto, etcétera.

Figura 1  
Representación de la cadena de suministros





*La exportación se hace a través de una empresa especializada o por la empresa productora; esta situación se da cuando la organización tiene varias plantas en el país a nivel mundial.*

En la Figura 1 podemos diferenciar cuatro fases principales: compras, producción, distribución y consumo final. También se debe destacar la función transversal, que es el transporte, la cual conecta el flujo de materiales en los distintos eslabones, agentes o empresas de la cadena de suministros.

### Los proveedores

En la primera fase se encuentran quienes poseen las materias primas, que son los proveedores; éstos abastecen a las empresas fabricantes o a quien se encuentre en el siguiente eslabón de la cadena. Las materias primas se obtienen

directamente de la naturaleza; posteriormente, sufren algunas modificaciones hasta formar el producto final; pueden conseguirse directamente en el país, donde después se realizarán los procesos de transformación o, por el contrario, ser importados.

Cuando estas materias se importan, el tiempo que se necesita para transportarlas y para ser utilizadas es mayor; a su vez, el precio de las mismas, en función del país de procedencia, también puede incrementar. Este

tiempo de suministro es fundamental cuando el producto tiene una corta vida, es perecedero o sus propiedades se ven modificadas conforme pasa el tiempo, como las materias primas para la fabricación de medicamentos.

En algunos casos, los proveedores de materias primas tienen poca fuerza en el mercado, motivo por el cual tienden a asociarse, y su peso dentro de la cadena de suministros aumenta.

Cuando las materias primas se encuentran situadas en un lugar geográfico en específico, los proveedores frecuentemente también se localizan en una misma zona para formar los *clusters*.

### Los fabricantes

Éstos realizan las operaciones y transformaciones necesarias en las materias primas proporcionadas por los proveedores. Estas operaciones pueden ser diversas, desde un simple envasado y empaquetado del producto hasta la construcción de componentes, ensamblado y fusionado con otras materias primas o componentes, etc. El producto, resultado de estos procedimientos,

es el que el consumidor podrá adquirir al final de la cadena de suministros. Una parte de los productos se mantiene en el país para el consumo propio y otra puede ser exportada.

La exportación suele hacerse a través de una empresa especializada, aunque también puede hacerlo directamente la empresa productora. Esta situación es más probable en el caso de empresas que tengan varias plantas en diferentes puntos del país, e incluso a nivel mundial.

Los productos o servicios, tanto los que se han exportado como los que no, pueden seguir varios caminos.

*Cliente final:* en algunos casos, los fabricantes tienen sus propias tiendas y venden sus productos al cliente final sin pasar por ningún tipo de intermediarios. Esta es una práctica realizada por grandes empresas que quieren dar un buen servicio y una buena imagen de marca, por lo que prefieren tratar con el cliente final ellos mismos.

*Distribuidores mayoristas:* en este caso, los fabricantes suministran los productos a las empresas distribuidoras, de manera que son ellas las encargadas de hacerlos llegar tanto al cliente final como a los distribuidores minoristas, pero

*Cuanto más se aproximan a las ciudades, los camiones de reparto tienen un tamaño menor para poder transitar por las calles sin ningún problema y el costo del envío es más bajo.*

en este esquema el costo final para el cliente se eleva considerablemente.

*Distribuidores minoristas:* en otras ocasiones, los fabricantes venden sus productos a los minoristas sin pasar por los mayoristas, de forma que pueden controlar más los productos en la cadena de suministro a un costo relativamente más bajo que con los mayoristas.

Existen dos tipos de fabricantes: los que realizan todas las operaciones hasta conseguir el producto final y los que tienen algunas de sus acciones o tareas contratadas de forma externa, de manera que la empresa se centra más en el negocio principal.

Otro hecho que cobra fuerza es la descentralización de operaciones. En la actualidad muchas empresas están enviando a maquilar sus productos a otros estados e incluso a otros países en los que la producción tiene un costo más bajo.

## Los distribuidores

La distribución es la siguiente actividad en la cadena de suministro y puede tener una mayor o menor duración en función del número de puntos por los que el producto pasa hasta llegar al destino final.

Como se mencionó anteriormente, en algunos casos las empresas fabricantes tienen su propio



sistema de distribución, por lo que ellas se encargan de gestionarlo y hacer llegar los productos al cliente final. Pero esto tampoco suele ser lo ideal, ya que la distribución es una de las actividades que más se subcontratan.

Se pueden diferenciar dos tipos de distribuidores, los cuales se describen a continuación.

Los distribuidores mayoristas son los que sirven principalmente a los minoristas, aunque en ocasiones también sirven directamente al cliente final y se caracterizan por vender los productos en grandes cantidades.

Los centros de distribución pueden trabajar con productos de un solo fabricante o incluso con productos de características similares, aunque también existen aquellos que operan con productos de diversa naturaleza y que provienen de diferentes productores; en este caso, suelen agrupar la mercancía en función del pedido a servir al minorista antes de enviárselo.

*La sincronización es muy importante en la cadena para que no se produzca desperdicio, tiempo o falla en el servicio al cliente; por ello, es necesario integrar e involucrar a todos los participantes de la cadena en un mismo objetivo.*

Estos distribuidores suelen ubicarse lejos de la ciudad o no tan cerca, de forma que les sea sencillo acceder al centro de las ciudades y que, al mismo tiempo, la recepción de la mercancía pueda hacerse de manera fácil y accesible.

Los distribuidores minoristas suelen ser tiendas ubicadas en las ciudades o en sus inmediaciones;



son el eslabón de la cadena que entra en contacto directo en mayor porcentaje con el cliente final. Por lo general, tienen productos de variadas características y de diferentes fabricantes, de forma que el cliente final tenga acceso a la oferta del mercado.

Los distribuidores minoristas pueden ser de diversa naturaleza. Por un lado, están los más tradicionales, es decir, las tiendas pequeñas que se encuentran muy cerca del consumidor y que son especializadas; y, por otro, las grandes cadenas de tiendas e incluso los supermercados o grandes almacenes, los cuales cobran cada vez más fuerza.

## El transporte

A lo largo de toda la cadena de suministro el transporte es fundamental porque es la forma de hacer llegar el producto o servicio al cliente

final. Tiene una contribución importante sobre el costo total, motivo por el cual se le está dando cada vez más importancia y cobra una mayor relevancia.

La mayor parte de los transportes, que tiene lugar entre los agentes, se hace por carretera en grandes camiones o tráileres; el tamaño de estos transportes varía dependiendo de qué tan cerca estemos del consumidor final. Cuanto más se aproximan a las ciudades los camiones de reparto, tienen un tamaño menor para poder transitar por las calles sin ningún problema y el costo del envío es más bajo. Además, las cantidades a transportar son menores y no es necesario contar con un equipo de grandes dimensiones para la recepción por parte del cliente.

## Los consumidores

Como ya se ha comentado, existen diversos medios para llegar a los consumidores finales, ya que éstos, al igual que los agentes, han evolucionado a lo largo del tiempo y satisfacer sus necesidades se ha convertido en una tarea más compleja por sus niveles de exigencia.

## La optimización de los flujos de materiales a lo largo de la cadena de suministro

Para incrementar la competitividad en la cadena de suministro y alcanzar mejores niveles de servicio, así como la reducción en los tiempos de entrega, se señalan las siguientes claves:

- Definir el número de almacenes necesarios y su capacidad, considerando el tipo

*La distribución es la siguiente actividad en la cadena de suministro y puede tener una mayor o menor duración en función del número de puntos por los que el producto pasa hasta llegar al destino final.*

de transporte que se utilizaría, ya que impacta en los costos de la empresa.

- Definir un plan de contingencia para casos imprevistos que pongan en riesgo el flujo de mercancías, con lo cual se definirá el almacén que debe suministrar a los clientes, etcétera.
- Medir la rentabilidad de un almacén dentro de la empresa o subcontratarlo.
- Definir los flujos de materiales y si el almacén debe estar en la empresa o ser subcontratado.

Existen grandes variaciones en los costos logísticos entre unas empresas y otras, ya que los costos oscilan entre 10% y 40%, respecto de las ventas realizadas y los ingresos, por lo que esto es uno de los factores para definir si se producen y distribuyen los productos de alto o bajo valor.

La estrategia de optimizar los flujos de materiales proporcionaría a las empresas ahorros en los costos logísticos desde 5% hasta 15%, así como un aumento y mejora de los servicios.

Las empresas deben poner más cuidado en cada eslabón de la cadena de suministros para que su crecimiento a mediano plazo las posicione mejor en el mercado y sean de clase mundial, lo que se reflejará en utilidades grandes y costos menores.

---

Mtro. Iván Josué Villegas Tenorio  
Academia de Operaciones/ Matemáticas  
Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración  
México, Cd. Mx., C.P. 04510  
ivillegas@docencia.fca.unam.mx





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



# emprendimiento turístico

Verónica Torres Sandoval

*El mundo de las agencias de viajes es sumamente competido y muchos negocios grandes y micro como el mío cierran cada año. Además, la oferta de servicios turísticos por Internet ha exigido estar presente en ese medio a través de nuestra página web, redes sociales y Facebook.*

Anders Travel<sup>1</sup> es prueba de que el tamaño de un negocio no define su grandeza. Esta joven empresa mexicana tiene diez años de presencia de en el sector turístico. Especialista en el diseño de viajes grupales, su atención personalizada e interés constante en descubrir y satisfacer las necesidades de sus clientes la ha diferenciado en el mercado. ¿El resultado? Contar con una creciente clientela que la recomienda ampliamente y la contrata de manera continua, lo que ha dado a Anders Travel la mejor tarjeta de presentación que puede tener un negocio: buena y sólida reputación. En esta entrevista,



<sup>1</sup> Contacto: L.A. Anai Del Rosario Santiago. Teléfono: (55) 5664-7755, correo electrónico: <anders\_travel6@yahoo.com.mx> y página electrónica: <<http://anderstravel.com.mx/>>.

Anai Del Rosario.  Foto: Anders Travel México.

*Centré mis esfuerzos en desarrollar el nicho de los viajes grupales, lo que nos ha funcionado bien y nos mantiene ocupadas casi todo el año: cuando no estamos diseñando, estamos promoviendo o realizando un viaje.*

Anai Del Rosario Santiago, fundadora de Anders Travel, nos narra cómo surgió la idea de construir una empresa que diera alas a su gran pasión por viajar.

### Anai, ¿qué haces en Anders Travel?

Somos una micro empresa y por eso quienes aquí trabajamos atendemos todas las áreas del negocio. En un principio ofrecí viajes individuales, pero pronto tuve la oportunidad de incursionar en el diseño de viajes grupales, precisamente a raíz de que una profesora mía de la universidad

me invitó a coordinar un viaje de estudiantes para un congreso. Desde entonces, con ayuda de mis hermanas, Karla que hoy me acompaña, y Cristina, me ocupo de la logística y coordinación de la prestación de todos los servicios que necesitamos para un viaje exitoso: transportación, hotel, alimentos, guías turísticos profesionales, diseño de itinerarios, planeación de actividades, atención a las necesidades particulares de mis clientes, en fin, todo lo que hace que la experiencia de viajar con nosotros sea memorable. Por supuesto, yo estoy presente en el viaje y lo vivo con mis clientes.

### ¿Por qué viajas con tus clientes?

Mi presencia en el viaje es garantía de calidad y compromiso. Participo en todo: desde visitar a las mariposas monarca, comer con mis grupos o viajar en tren, ¡y hasta aventarme por la tirolesa! Comparto el viaje con mis clientes y ellos saben que cuentan conmigo. Así, muchos viajeros se han convertido incluso en amistades. En *Anders Travel* construimos una conexión muy importante y personal con nuestros viajeros, privilegio que las grandes empresas difícilmente tienen porque el volumen de clientes y frecuencia de viajes les impide esta dedicación que nosotros sí tenemos con cada uno de nuestros viajeros. Sabemos tanto de nuestros clientes, que podemos procurar darles el asiento que les gusta en el autobús o conseguirles la habitación ideal para que descansen como a ellos les gusta. Esto nos hace diferentes de otras agencias de viajes.

### Anai, ¿estás construyendo un club o comunidad de viajeros?

Sí, creo que sí. No había sido esa la intención, pero ya es frecuente atender los viajes de personas que entre sí ya se conocen y que disfrutan viajar juntas, sin que se hubieran conocido por otras razones distintas a viajar. No lo había visto de esta manera pero sí, y creo que esto se debe a que tengo clientes muy leales. Esto es un factor que me hace reformularme planes de



Karla y Cristina Del Rosario.  Foto: Anders Travel México.

crecimiento en este negocio porque no quisiera perder esta conexión con mis viajeros. Cuento con clientela que, por su edad, podría parecer difícil de atender, como es el caso del turismo para adultos mayores. Pero nada más lejos de la realidad. Muchos viajeros mayores que yo tienen muchísima más energía que los más jóvenes y disfrutan sus trayectos enormemente. En un inicio, por alguna razón recibí clientes que en su mayoría eran adultos mayores y aprendí a darles los servicios que necesitaban, como contar con asistencia de viaje en cada ocasión. Este nicho de mercado es sumamente importante y creciente en todo el mundo. Esto es natural porque quienes tienen alrededor de 60 años tienen más tiempo libre y dinero para viajar. Pero de un tiempo a la fecha, los grupos que he atendido han sido más heterogéneos, reuniéndose en un mismo itinerario gente muy joven con personas mayores. Esto hace que las experiencias de viaje serán más variadas y, creo yo, más interesantes.

### ¿Te gusta lo que haces?

¡Sí! No niego que hay aspectos que me desafían y que muchas veces me he desesperado. Este negocio es difícil y a veces se sufren las altas y bajas económicas. Pero la parte logística, de diseño y, sobre todo, de comunicación con el pasajero me apasiona. Siento que fluyo muy bien



 Foto: Anders Travel México.

*Comprendo muy bien lo que significa el esfuerzo de ahorrar para un viaje y me gusta encontrar la manera de que el viajero de primera vez se maraville y se enamore de esta experiencia, porque viajar es una gran inversión.*

en el diseño del viaje. Si tú me pides un destino, te sé decir cuál es la mejor vía, la mejor temporada y los lugares que debes visitar.

### ¿Y eso cómo lo aprendiste?

Primero por experiencia inmediata, es decir, viajando. Pero no puedo diseñar viajes sólo para lugares que conozco. Armo viajes para muchos sitios que todavía no tengo oportunidad de visitar –por ejemplo, me encantaría conocer Machu Picchu–, pero ya tengo experiencia en la industria y a esto he sumado mi formación profesional e interés por capacitarme continuamente. Además, escucho a mis pasajeros, hago mucho trabajo de investigación y se me facilita calcular tiempos, distancias y presupuestos para diseñar buenos itinerarios. Creo que en esto me ayuda que tengo comunicación constante con los operadores de cada lugar y soy muy selectiva con los servicios que ofrecen. He desarrollado un buen instinto para seleccionar a prestadores de servicios turísticos. Para mí es esencial hablar con la gente, por ejemplo, con los guías de cada zona. Tan sólo hablando por teléfono con ellos, puedo intuir quién será profesional y quién no. Tengo tino para elegir a mis proveedores y he aprendido a confiar en mi experiencia, sobre todo cuando no conozco algún destino.

## ¿Anders Travel es una empresa familiar?

Nunca tuve la intención de fundar una empresa familiar, pero la colaboración de mis hermanas es muy importante. Sin embargo, su incorporación a *Anders Travel* no ha sido definitiva porque ellas también tienen sus propios proyectos de vida, tienen otros sueños y los quieren realizar. Yo siempre supe que quería ser mi propio jefe y construir algo mío. Pero creo que las he atraído a este negocio contagiándoles mi gusto por viajar. Ese siempre ha sido mi sueño, pero viniendo de una familia con cuatro hermanos, no era fácil hacerlo. Es más, cuando cumplí 15 años pedí que me regalaran un viaje y pues, no se pudo. Pero las ganas y la inquietud de conocer, de ver lugares y personas distintas, me han marcado.

Anai, eres Licenciada en Administración, egresada de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (FCA-UNAM). Como estudiante colaboraste en el Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa de esta facultad, ¿qué papel tiene la UNAM en tu decisión de ser empresaria?

Un papel enorme. Yo soy universitaria y amo a mi Facultad. Ciudad Universitaria es mi casa, es bellísima y disfruté enormemente estudiar aquí. Cuando en la licenciatura llevé la materia de *Emprendedores*, no pensaba todavía en tener una agencia de viajes, pero seguía con la inquietud de viajar. Por esos años fue el paro que nos impuso una pausa a los universitarios y comencé a trabajar en un banco. Ganaba poco, así que mis ahorros fueron modestos; pero con eso, dos repartos de utilidades y mi liquidación, tomé una decisión, ¡irme a Europa de mochilazo! Ese fue mi primer viaje. Me importa tanto viajar que te voy a contar algo: nunca he tenido auto. Yo uso transporte público. Lo que gano lo he utilizado siempre para viajar y, luego, para mi negocio. Así que sí, he tenido que trabajar mucho y con mucho gusto. Entre viajar y cualquier otra cosa, siempre elijo viajar.

Cuando me reincorporé a la UNAM para terminar mis estudios, ya tenía claro lo que quería: una agencia de viajes. De ahí la importancia de mi servicio social en la FCA, que lo hice asesorando a emprendedores. Esta experiencia me permitió conocer la realidad de las microempresas y tomar de manera informada la decisión de iniciar la mía. Precisamente me correspondía brindar asesoría especializada en el desarrollo de planes de negocios, mercadotecnia y ventas. La UNAM es importantísima en mi vida y venir hoy a mi facultad para esta entrevista es una emoción muy especial, ¡ha crecido tanto! ¡Es un orgullo ser de aquí!

## ¿Cómo fue tu experiencia de mochilera en Europa?

Me encantó. No comí. O sólo comía alegrías. Pero esta experiencia fue fundamental. Yo sé qué es ir a Europa como estudiante y sin dinero. Jamás me había subido a un avión y lo hice. Estar lejos de casa, en ambientes distintos, con gente diferente, con costumbres diferentes, me hizo diferente. Aprendí que el lenguaje de señas es universal. Me di cuenta de que soy aventada. Eso me movió. Viajar, y viajar sola, es una experiencia de vida. Te permite conocerte y reconocer tus fortalezas. Esto ha sido muy importante en *Anders Travel*: entiendo la emoción y las responsabilidades de viajar. Comprendo muy bien lo que significa el esfuerzo de ahorrar para un viaje y me gusta mucho encontrar la manera para que el viajero de primera vez se maraville y se enamore de esta experiencia. Me importa mucho darle un servicio eficiente, diseñarle un trayecto hermoso, una estadía placentera y un feliz regreso a casa. Viajar es una gran inversión.

## ¿Cuál ha sido tu estrategia para colocarte en la industria turística?

Las recomendaciones de nuestros viajeros han sido muy importantes para hacernos, poco a poco, de prestigio. Pero el mundo de las agencias de viajes es sumamente competido y

muchos negocios cierran cada año. Empresas grandes y micro, como la mía. Además, la oferta de servicios turísticos por Internet nos ha exigido estar presentes en ese medio a través de nuestra página web y redes sociales. Hemos observado que Facebook nos da buenos resultados. Creo que la facilidad de subir fotos y actualizar ese espacio nos pone en contacto con nuevos clientes, sobre todo a partir de que pagamos por anunciarnos ahí. Además también manejamos *Instagram*. Mantener actualizadas las redes sociales es demandante, pero mi hermana Cristina se ha venido ocupando de esto y de cuestiones como publicidad impresa; mientras que Karla se enfoca a la edición y selección de material fotográfico para aprovechar los materiales que tenemos. Por otro lado, también damos seguimiento a los intereses y requerimientos de nuestros clientes a través de encuestas de satisfacción.

*A los microempresarios las rentas nos pueden ahogar, pero nos gustaría cambiar de local porque donde estamos nadie nos ve y casi no recibimos a nuestros clientes ahí, sino que los atendemos por teléfono o correo y los conocemos hasta el momento en que les entregamos documentos para sus viajes.*

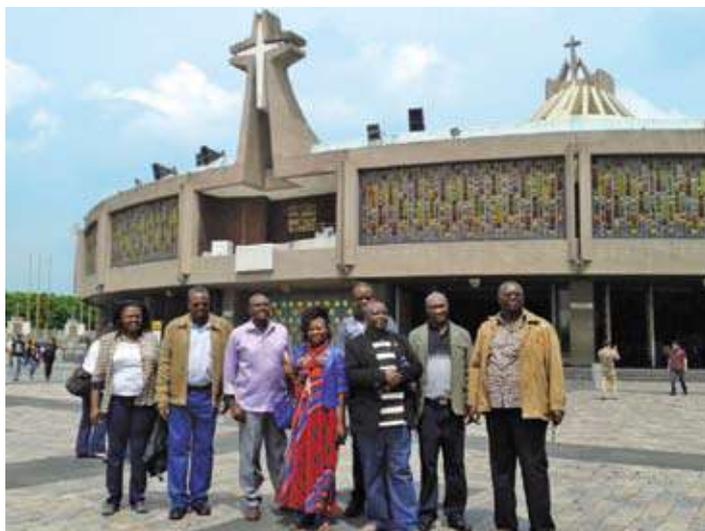


 Foto: Anders Travel México.

### **Anders Travel lleva diez años operando, ¿ha cambiado en algo durante esta década?**

Sí. Primero fue el sueño de tener un negocio propio y ser mi propia jefe. De ahí mi vocación por estudiar en la FCA. Quería algo mío y crear este negocio fue mi forma de darme sustento, de autoemplearme. Yo vivo de esto y aunque elegí hacer una agencia de viajes porque me gusta viajar, al inicio no viajaba. Tenía que estar detrás del escritorio porque en un principio me dediqué a atender viajes individuales, pero pronto descubrí que estaba a merced de las temporadas altas que, si bien me daban empleo por unos meses, en las temporadas bajas no. Así que con

el tiempo centré mis esfuerzos en desarrollar el nicho de los viajes grupales, lo que nos ha funcionado bastante bien y nos mantiene ocupadas casi todo el año. Cuando no estamos diseñando, estamos promoviendo o realizando un viaje.

Con los años he aprendido que el resultado final de un viaje no depende únicamente de nosotros como empresa: hasta la mejor logística puede ser rebasada por imprevistos que ocasionen retrasos inesperados. Ahora sé que la experiencia de un viajero –y la recomendación que hace de nosotros– puede verse afectada por condiciones que escapan totalmente a mi control, como el clima. Es frecuente que



**e** Foto: Anders Travel México.

cuando se planea un viaje a la playa y el clima no es el ideal, el viajero canalice su molestia hacia nosotros y ni modo, esto es parte del negocio. Antes estas situaciones me angustiaban mucho, pero ahora las acepto mejor.

### ¿Qué desafíos enfrenta Anders Travel?

Una dificultad importante está en nuestras oficinas, que son pequeñas y no contamos con un local que dé a la calle. Las rentas, a los microempresarios nos pueden ahogar, pero nos gustaría cambiar de local porque donde estamos nadie nos ve y casi no recibimos a nuestros clientes ahí, sino que los atendemos por teléfono o correo y los conocemos hasta el momento en que les entregamos documentos para sus viajes. Aun mudándonos, me gustaría seguir siendo una empresa pequeña. Esto me parece que ha sido una ventaja para nosotros y para nuestros clientes. Aunque tenemos claro que es importante crecer, generar empleos y aprender a delegar, queremos seguir atendiendo personalmente a nuestros viajeros. Yo quiero seguir presente en cada viaje.

### ¿Qué consejos le darías a quien quisiera iniciarse en un negocio como el tuyo?

Esta pregunta me remonta a tantas cosas... Le diría lo que me gustaría que alguien me hubiera

dicho a mí al inicio de esta aventura: que lo sueñe. Que lo visualice y que se ponga a trabajar desde ahorita. Que sea terca. Tenaz sonaría más gentil, pero se necesita ser terco porque vendrán rachas muy difíciles. Incluso quienes al inicio te apoyen, ante las dificultades podrían pedirte desistir. Y no debes desistir ni siquiera cuando sobren razones para tirar la toalla, porque eso va a pasar muchas veces. Créetelo. Inténtalo. Y si no funciona, inténtalo otra vez. Estudia. Aprende. Busca apoyo. Pide ayuda. Acércate a quien ya lo ha hecho. Aprovecha tu talento. En resumen: sé terco.

### Finalmente, ¿nos regalas algunos tips para ser buenos viajeros?

Tres *tips* que funcionan al mismo tiempo cuando viajas: desapego, apertura e ilusión:

- Desapégate. Viajarás con lo esencial y sólo por un tiempo determinado, así que vive el momento.
- Ábrete a nuevas experiencias, a conocer y aceptar a nuevas personas. Sobre todo si viajas solo.
- Ilusionate con tu viaje. ¡Disfrútalo!

#### Además:

- Procura invertir en experiencias, no gastar en *souvenirs*.
- Viaja ligero. No cargues de más.
- Sé flexible. Adáptate a las circunstancias.
- Y claro, ¡lleva zapatos cómodos!

---

Maestra Verónica Torres Sandoval  
Profesora  
Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración  
México, Cd. Mx., C.P. 04510  
v@unam.mx



# Familiares desheredados

Salo Grabinsky

*Tomar la dura decisión de excluir a ese hijo, pariente descarriado, traidor, deshonesto de las empresas y del patrimonio, puede complicar más el conflicto familiar: la realidad es peor que las telenovelas.*

“¡No quiero que me menciones a mi hijo Juan, al que tengo desheredado; no sé nada de él, ni me importa!” En el transcurso de varias décadas de conversar con miles de emprendedores y sus familiares más cercanos, así como con dueños de negocios, he tenido, en ocasiones, que lidiar con estos comentarios. Hay un verdadero enojo y mucho dolor en estas palabras, y como asesor y amigo me siento triste al ver cómo un grupo familiar se deshace por décadas o para siempre. Sin embargo, también hay un fenómeno curioso en estos casos: a pesar de la prohibición expresa del emprendedor de mencionar el nombre de este pariente, no pasa más de una hora antes de que salga, como torrente, una serie de frases que demuestran que el problema no se ha olvidado. Dicho en forma coloquial, este señor tiene “al niño atravesado” y no deja de pensar en él; así es la naturaleza humana.

No tengo que decirles, amigos emprendedores, que existen conflictos enormes entre las familias que involucran a padres con hijos, a cónyuges y a hermanos entre sí y que, al no resolverse de manera adecuada, causan secuelas de sufrimiento y rencor que duran toda la vida. Peor



aún, si el problema desemboca en resoluciones unilaterales de solicitar en un documento que se quite a ese familiar de la propiedad accionaria en una empresa familiar o un bien raíz o dejarlo fuera de las herencias o legados en un testamento, la situación se vuelve muy peligrosa. Finalmente, cuando no existe dicho testamento, los posibles herederos ven con frecuencia cómo el pariente relegado usa este pretexto para exigir su parte del patrimonio.

Si se observa con cierta frialdad, aunque el elemento emocional y subjetivo es muy grande, tomar la dura decisión de excluir a ese hijo, pariente descarriado (o traidor, deshonesto, etc.) de las empresas y del patrimonio, puede complicar mucho más el conflicto familiar. La realidad es mucho peor que las telenovelas, porque hay cariño/odio en esa relación y todo puede suceder.

Es lógico que como asesor trate de aliviar esta pesada carga a mis clientes: en algunos casos, como mediador imparcial o al dirigir a las par-

*Existen conflictos entre las familias que involucran a padres con hijos, a cónyuges y a hermanos, y que, al no resolverse de manera adecuada, causan secuelas de sufrimiento y rencor que duran toda la vida.*

tes a que recurran a profesionales en psicología y relaciones humanas, para buscar un "mala arreglo" en vez de un pleito de décadas. Eso sí, para su servidor es incompatible seguir ofreciendo sus servicios cuando una o ambas partes recurren a litigios que llevan a juicios. Habrá, tal vez, ganadores y vencidos, pero yo me excuso de participar.

El proceso de hacer un testamento es, por definición, un acto "personalísimo" que debe hacerse en sano juicio y sin ninguna presión o condicionamiento externos. Por ello, si usted está decidido a excluir a alguna persona de la propiedad o usufructo de sus bienes al fallecer, está en todo su derecho... pero le advierto que ese acto le deja muchos problemas al albacea y a sus herederos.

En muchos casos, el pariente desheredado va a cuestionar el testamento por todos los medios y seguramente llegará a un largo y costoso juicio donde todos pierden, menos los abogados. Peor aún, si por pereza, miedo o ignorancia el emprendedor muere intestado, entonces las leyes y jueces del país decidirán cómo repartir la herencia.

No puedo ofrecer consejos que valgan cuando la herida y el dolor son muy profundos, pero sí tiene la oportunidad de llegar a una coexistencia lejana pero pacífica con esa persona, perdonar aunque no se olvide todo y ver los pros y contras de una decisión radical como quitarle a ese familiar sus bienes y herencias, y prevenir o evitar que se agrande el problema.



---

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



# ¿Comprando bien se gana más que vendiendo bien?

Patricia Rodríguez López

*Para vender, necesitamos producir y, para esto, necesitamos comprar materias primas y materiales –tanto directos como indirectos–, pero no podemos comprar si no cobramos lo que vendemos, esto es el ciclo operativo de las empresas.*

Parece que este título confronta dos actividades por demás importantes en todas las organizaciones; sin embargo, como veremos en renglones posteriores, son definitivamente complementarias.

Hablando en términos administrativos, las compras son una función que se lleva a cabo dentro del área de operaciones. En términos financieros, las compras –materias primas directas, materiales directos e indirectos– son parte del costo de producción; ahora bien, en términos de entradas y salidas de recursos financieros, las compras son parte de las salidas conocidas también como egresos. Si bajo el mismo tenor clasificamos a las ventas, diríamos que éstas son una función del área de comercialización –acompañada de la mercadotecnia–. En términos financieros, las ventas –de productos y servicios– representan prácticamente 100% de las



entradas de recursos financieros; dicho de otra manera, representan la mayor parte –si no es que la única fuente– de los ingresos de una organización.

La cuestión aquí es que para vender necesitamos producir, y para ello necesitamos comprar materias primas y materiales –tanto directos como indirectos–, pero no podemos comprar si no cobramos lo que vendemos. Lo anterior es una fase permanente y constante conocida como el ciclo operativo de las empresas.

*La mala planeación de las compras puede derivar en no tener inventarios suficientes y entonces detener la producción. En este caso, pensemos en el costo de tener inactiva, la maquinaria y el equipo y, en algún momento, en el costo de arrancar nuevamente.*

## Las compras

La buena administración de las compras brinda a las empresas la posibilidad de adquirir materias primas, materiales y otros insumos para la producción a los mejores precios y en las mejores condiciones de tiempos de entrega y crediticias. Y ni hablar de la calidad: el cumplimiento de ésta por parte de los proveedores se encuentra implícita en la labor que se desempeña en la función de compras.

La buena administración de las compras es igual a la buena administración de la cadena de suministros, ya que de la misma forma en que se contratan materias primas, se hace con servicios como el mantenimiento de las instalaciones tanto operativas como administrativas,



el mantenimiento de maquinaria y equipo, y los servicios de transporte para el personal y para enviar de los productos a los canales de distribución y/o los puntos de venta o bien a centros de distribución locales o regionales. Por otro lado, como área de servicios, también brinda soporte al área de finanzas en la adquisición de activos fijos.

Para que la función de compras cumpla con su aportación a la estrategia de la organización, ésta deberá contar con un gerente encargado de compras, quien tendrá que conocer perfectamente la estructura técnica del producto para que sepa exactamente cuáles son las materias primas o materiales que deberá adquirir, apegándose a los estándares de rendimiento y calidad establecidos por la empresa, y, además, para que en algún momento le sea posible encontrar materias primas o materiales sustitutos que permitan producir bienes con la misma calidad que requieren los consumidores y que a la vez resulten óptimos para no afectar la eficiencia y la productividad de la maquinaria y el equipo. Las materias primas y materiales sustitutos tienen la ventaja de evitar la dependencia de algunas de ellas que puedan ser descontinuadas, o bien, que sean de importación y que por algún motivo el cargamento se demore o se pierda, además de que pueden resultar más económicos.

La inadecuada planeación y programación de la compra de materias primas y materiales deriva en la necesidad de tener grandes inventarios para no detener la producción. Y no olvidemos que los inventarios –pequeños o grandes– vienen acompañados de pérdidas por robo, mermas o desperdicios por mal manejo, descomposición o caducidad, o del costo del espacio ocupado, etcétera –y entre más grandes sean los inventarios, más altos serán los costos del exceso–.

En sentido contrario, la mala planeación de las compras puede derivar en no tener inventarios suficientes y entonces detener la producción. En este caso, pensemos en el costo de tener inactiva la maquinaria y el equipo y, en algún momento, en el costo de arrancar nuevamente, la depreciación “inútil”, mano de obra igualmente inactiva, clientes insatisfechos y accionistas molestos, entre otras graves situaciones.

Para la elaboración del presupuesto de compras se requiere un amplio conocimiento de la metodología para elaborarlo, conocer las políticas de pago a proveedores, las políticas crediticias de los proveedores y, por supuesto, los precios de aquello que se vaya a adquirir; en una importación, si no se pacta por adelantado, deberá proyectarse, lo que requiere mínimos conocimientos financieros y económicos.

La elaboración del presupuesto es otro momento en el que compras y ventas están fuertemente relacionadas; es decir, el programa de producción (cantidades y fechas) se realiza con base en el pronóstico de ventas, a la vez que el programa y presupuesto de compras se basa en el programa de producción y en

otros factores como las políticas de inventario, por citar sólo uno.

En resumen, comprar “bien” involucra la consideración de una serie de variables tanto internas –objetivos de costo y productividad, procesos y procedimientos, políticas, conocimientos técnicos, capacidad de negociación, entre otras– como externas –proveedores, innovaciones técnicas y tecnológicas, inflación, comportamiento de los precios, entre otras– que derivan en la cantidad, calidad y precio adecuados de aquello que se adquiere, y éstos en la consecución de las ventajas competitivas: costo y calidad y servicio.

Las ventas

¿Qué es vender bien?

La respuesta a esta cuestión deriva de la perspectiva desde la cual se aborde, esencialmente podemos distinguir dos:

a) Los consumidores.

b) Los objetivos de la organización.

*Las  
ventas  
son una función  
que se desarrolla en el  
área de comercialización  
–acompañada de la  
mercadotecnia–; en términos  
financieros, las ventas de  
productos y servicios representan  
prácticamente el 100% de  
las entradas de recursos  
financieros.*

Los consumidores

En general, los mercados objetivos establecen ciertas exigencias que las organizaciones deberán satisfacer para permanecer en la competencia. Los consumidores prefieren cierta marca o producto/servicio en la medida en que piensan y sienten que sus necesidades están siendo satisfechas en cuanto a calidad, cantidad, precio, diseño, disponibilidad en el momento y lugar que lo desean.



La distribución de los productos es una de las actividades que desempeña el área de ventas, por medio de la cual “acerca” los bienes a los consumidores a través de los puntos de venta.

El área de ventas entrega a los clientes-consumidores la calidad que se determinó dentro del área de operaciones en el proceso del diseño estructural y funcional del producto –basándose en la información que proveyó la función de mercadotecnia a partir de la investigación de mercado–. En estos dos diseños están involucradas las materias primas y los materiales necesarios que tuvieron que haberse adquirido por parte del departamento (función) de compras, cumpliendo con los estándares establecidos para lograr la calidad que el consumidor desea.

Desde esta perspectiva, vender bien se puede definir como entregar a los consumidores no lo que quieren, sino lo que no esperaban, exceder sus expectativas, sorprenderlos grata y continuamente.

## Los objetivos de la organización

- Ser el líder en el mercado.
- Reconocimiento, respeto y confianza.
- Recuperar la inversión y generar utilidades.
- Participación en el mercado.
- Lealtad de los consumidores.

A partir de sus valores, estrategias, innovación, calidad y servicio, una empresa gana el liderazgo en el mercado, y los consumidores, e incluso sus competidores, le brindan su reconocimiento, respeto y confianza. La consecuencia es la lealtad de los consumidores cuya materialización se presenta a través de la compra –en el presente y en el futuro– de los productos o servicios de dicha empresa.

El crecimiento económico de una organización supone una serie de actividades que desembocan en la venta de sus productos o servicios. Si de ganar se trata, el precio y el costo están íntimamente relacionados. Vender mucho no implica ganar mucho; de hecho, puede significar perder mucho.

Vender bien no significa sacrificar ganancias a partir de descuentos y promociones. Vender bien es vender más con el apoyo de descuentos y promociones. Vender bien se traduce en la generación de flujos de efectivo que permitan cumplir con los compromisos adquiridos por la organización. Vender bien representa la posibilidad de recuperar la inversión y generar utilidades. Vender bien significa un mayor porcentaje de participación en el mercado. Vender bien no es tener presencia en todos los puntos de venta, sino sólo en aquellos que sean rentables y/o productivos. Vender bien es satisfacer las necesidades del consumidor.

Desde nuestro punto de vista, concluimos que tanto comprar mal como vender mal no es negocio, pero comprar bien y vender bien es la consecuencia de una empresa bien administrada. Por ello, pensamos que el tema es la buena administración de la empresa y no la competencia entre las funciones que en ella se realizan.

## ¿Y usted... qué opina?

Mtra. Patricia Rodríguez López  
Profesora de asignatura tipo A  
Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración  
México, Cd. Mx., C.P. 04510  
paroso13@yahoo.com.mx , paroso13@gmail.com



# Dopamina, elegancia milenaria

Tania Cointa Farfán Bonilla

*Dopamina Diseños ha participado en bazares y festivales nacionales e internacionales que le han permitido darse a conocer y llegar al gusto de los clientes; actualmente cuenta con seis puntos de venta, además de haber participado como parte del pabellón poblano en la Expo Milán 2015 en Italia.*

Desde tiempos inmemoriales, el uso de la ornamentación en el cuerpo humano ha sido clave para distinguir al hombre dentro de su grupo social. Además de ser una pieza importante durante las ceremonias que se practicaban, este arte milenario ha servido como icono de distinción, capaz de reforzar la imagen del individuo que la porta.

En sus inicios, los adornos eran elementos fáciles de encontrar: dientes, conchas, piedras y caracoles; posteriormente, los materiales utilizados se refinaron conforme el hombre se volvió más exigente, por lo que su búsqueda se extendió a ríos y montañas, hasta obtener metales y piedras preciosas.

La joyería ha sido vinculada con el poder estético que se manifiesta a través de las formas, mismas que nos transmiten la belleza de la personalidad humana en cada una de sus facetas. Actualmente, la joyería es sinónimo de expresión artística del gusto, gracias al campo decorativo que abarca dentro de las artes plásticas.



e Fuente: Dopamina.

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) señala que en la industria joyera laboran aproximadamente 10,500 personas, de las cuales 33% trabajan en talleres artesanales y son propietarios, familiares o personal no remunerado.

La Cámara de la Industria de la Joyería pronosticó, para 2015, un crecimiento de 4% en este sector, que se vería favorecido por el alza del dólar, lo cual incrementaría las exportaciones.

Bajo este contexto donde diversos empresarios han apostado al sector como una industria en crecimiento, surge una propuesta de joyería basada en productos que reflejan el diseño mexicano; una joyería textil elaborada con calidad, esfuerzo y mucho corazón.

Este es el caso de una mujer emprendedora mexicana que ha sabido llegar al gusto de los clientes a través de su arte. Carolina Muñoz es



Foto: Dopamina.

diseñadora gráfica egresada de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). Desde sus inicios, se desempeñó en su campo laboral y destacó en el ramo editorial mediante su colaboración con diversos periódicos y revistas de renombre, siempre con una actitud emprendedora.

*El diseño mexicano necesita más apoyo, esto debido a la presencia de numerosas marcas respaldadas por los monopolios que frenan su desarrollo.*

En su largo camino profesional, descubrió que, más allá de ser una excelente diseñadora editorial, tenía la capacidad de producir un arte manual muy particular durante su tiempo libre; es entonces cuando Carolina aterriza su idea de emprendimiento en Dopamina Diseños.

El proyecto nace en noviembre de 2013, en el estado de Puebla, e incluye pulseiras, collares, diademas, anillos y aretes hechos de diversos materiales, principalmente reciclados, lo que la sitúa como una empresaria socialmente responsable.

Dopamina Diseños ha participado en diversos bazares y festivales nacionales e internacionales que le han permitido darse a conocer y llegar al gusto de los clientes. Actualmente, cuenta con seis puntos de venta, entre ellos Galería de Artesanías de Puebla. Asimismo, participó en la Expo Milán 2015, en Italia, como parte del pabellón poblano.

También está presente en apoyo a fundaciones como "APAPO de Puebla", donde parte de sus ventas ha sido destinada a niños con cáncer (véase <<https://www.facebook.com/dopamina.disenos>>).

A continuación reproducimos algunas de las respuestas que Carolina nos dio en una entrevista.

*¿Cómo una diseñadora editorial se convierte en productora?*

Siempre quise desarrollar un artículo que representara el diseño mexicano empleando mi espíritu emprendedor y el deseo de tener un negocio propio. Decidí cambiar el trabajo de oficina por un trabajo que me permitiera realizar una actividad que me apasionara, de esta forma yo podría producir, trabajar y administrar mi tiempo de manera libre pero a la vez responsable.

*¿Cuál ha sido tu experiencia en los festivales y bazares?*

Ha sido muy satisfactoria porque he conocido a muchos diseñadores y productores mexicanos que me han ayudado a

relacionarme y entender más el estilo de vida del diseñador-emprendedor. Me he percatado de que el diseño mexicano necesita más apoyo, esto debido a la presencia de numerosas marcas respaldadas por los monopolios que frenan su desarrollo.

*En  
la industria joyera  
laboran aproximadamente  
10,500 personas,  
de las cuales 33% trabajan  
en talleres artesanales y son  
propietarios, familiares o  
personal no remunerado.*

*¿Cómo percibes a la mujer en el terreno emprendedor?*

Ha ido creciendo y he conocido a muchas mujeres con magníficas ideas que han desarrollado su proyecto y se han mantenido vigentes en el diseño mexicano.

*¿Qué consejos le darías a los nuevos emprendedores?*

No rendirse. Este camino es muy difícil pero, al final, lleno de satisfacciones personales, profesionales y económicas. Habrá gente a la que le guste tu trabajo y otra a la que no, pero eso no significa que tu producto sea malo, por eso es importante ser perseverante y creer en tu marca.

*¿Cuál es el panorama para los próximos meses?*

Dopamina va a seguir creciendo y vamos a seguir innovando en el diseño de accesorios, logrando aumentar los puntos de venta y teniendo presencia en más eventos nacionales e internacionales para posicionarnos como una marca reconocida dentro del diseño mexicano.



**e** Foto: Dopamina.

---

**Lic. Tania Cointa Farfán Bonilla**  
Becaria del Programa de Maestría en Administración  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México, Cd. Mx., C.P. 04510  
taniaf26@hotmail.com



# Coaching

## en las mipymes

Miguel Alejandro Villavicencio Carranza

*En las pymes el coaching es útil para que los empresarios desarrollen habilidades para el éxito de su organización, como en comunicación, innovación, estrategia y su ejecución.*

El *coaching* es una práctica cada vez más común y se ha multiplicado a nivel mundial; los resultados de la más reciente investigación a nivel global, publicada en 2014, indican que 98.5% de los participantes reportan un adecuado nivel de satisfacción con la experiencia de *coaching* y, al respecto de la disposición que tienen para recomendar el *coaching* profesional a colegas, amigos o familia, el resultado promedio, considerando una escala del 1 al 10, se ubica en 8.45 puntos.

Se puede entender al *coaching* como una práctica y un proceso que tiene como objetivo ayudar a que las personas, independientemente de que pertenezcan a una empresa, se desempeñen en cualquier otro ámbito o tengan intereses del tipo personal y alcancen su potencial. De esta manera, el *coaching* favorece el desarrollo de habilidades y capacidades para hacer frente a dificultades, incrementar



*Un profesional de las áreas de administración, psicología organizacional o ingenierías relacionadas, que cuente con formación y experiencia en coaching, será el más conveniente para que pueda ayudar al desarrollo del potencial del personal.*

la calidad de vida, establecer y alcanzar diversos tipos de objetivos y metas, aumentar la comprensión sobre ciertas conductas personales o grupales, incrementar la creatividad, perfeccionar la comunicación, mejorar relaciones interpersonales, optimizar su desempeño, acrecentar su productividad, entre otros.

En México la práctica de *coaching* está prosperando, particularmente el ejecutivo u organizacional/empresarial está creciendo de forma importante y su aplicación se está ampliando a distintos sectores como el ámbito público. En las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), este tipo de *coaching* es útil para que los empresarios desarrollen habilidades básicas para el éxito de su organización, entre ellas, las habilidades de comunicación, motivación e innovación, así como las relacionadas con la estrategia y su ejecución. Para quienes se desempeñan en puestos que tienen gente a su cargo, como los mandos medios, jefes, gerentes, encargados o similares, el *coaching* ejecutivo u organizacional/empresarial propiciará

que adquieran y perfeccionen competencias que están relacionadas con la manera en que dirigen y logran resultados en equipo, aportan valor a las empresas y desarrollan a los colaboradores. Igualmente, les ayudará a que reflexionen y modifiquen creencias y conductas que les permitirán propiciar cambios en el comportamiento organizacional en beneficio de la permanencia del personal, la generación de compromiso y el incremento de la productividad.

Entre los casos de éxito del *coaching* en las mipymes de nuestro país, se encuentran los documentados por Soots (2015), Alfredo Siller Valenzuela en entrevista con Alfredo González (2013), y por último, Van Der Linden (2013). En el primero se explica cómo la implementación de un programa de *coaching* empresarial permitió a una escuela de idiomas de la Ciudad de México pasar de un estado financiero, al cierre de 2012, igual a \$305,417.28, a un resultado positivo y favorable en 2013, alcanzando \$665,664.04 al cierre de ese año. En el segundo, se menciona que por medio del *coaching* se lograron objetivos como mejorar aspectos de la comunicación organizacional, promover el enfoque al cliente, aumentar la motivación para transmitir una mejor atención al público, brindar asesoría y servicio al cliente con una visión de atención personalizada, mejorar tanto la imagen como la limpieza de las sucursales,





*El coaching favorece el desarrollo de habilidades y capacidades para hacer frente a dificultades, incrementar la calidad de vida, establecer y alcanzar objetivos y metas; incrementar la creatividad, perfeccionar la comunicación y mejorar las relaciones interpersonales.*

la presentación de los empleados e incrementar las utilidades. Finalmente, en el tercero se expone el uso del *coaching* para facilitar la sucesión del director-fundador de una pyme dedicada a la fabricación y venta de ropa y colchones hospitalarios. En este trabajo se examina cómo

el proceso de *coaching* abarcó los objetivos de trabajar con el director-fundador en: a) salir de su zona de confort; b) delegar; y, c) crear un plan de acción para la sucesión de manera que en la empresa se experimente una adecuada transición hacia la nueva generación de directores.

No obstante, aun con los casos de éxito, es importante señalar que para alcanzar los máximos beneficios del *coaching* es necesario considerar tres elementos clave vinculados a esta práctica: 1) el *coach*, 2) el o los participantes que serán *coacheados* (*coachees*) y, 3) la empresa. Asimismo, es recomendable que la implementación del *coaching* para el incremento de la efectividad y la productividad de toda la empresa sea parte de una estrategia planificada, lo cual es el objeto del desarrollo organizacional.

En relación con el *coach*, un profesional de las áreas de administración, psicología organizacional o ingenierías relacionadas, que además cuente con una adecuada formación y experiencia en *coaching*, será el más conveniente para que efectivamente pueda ayudar al desarrollo del potencial del personal y al logro de sus objetivos. Generalmente un *coach* experimentado se asegurará de que la práctica se efectuará alineando el proceso de *coaching* a los objetivos de la organización, propiciará el trabajo colaborativo y apoyará el aprendizaje tanto para las personas como para la organización en general por medio, por ejemplo, de la documentación del proceso de *coaching*, la generación de evidencias y, en ocasiones, previa autorización, por medio de la divulgación de estos procesos y sus resultados.

En relación con el *coachee* y la organización o empresa, lo más relevante es que exista un esfuerzo decidido (voluntad) de llevar a cabo el cambio en beneficio del mejoramiento organizacional y el desarrollo del personal para alcanzar los resultados esperados, destinando los recursos necesarios sin que esto implique costos excesivos. Es recomendable que, de manera previa, se determinen los objetivos y las metas



*Es recomendable que la implementación del coaching para el incremento de la efectividad y la productividad de toda la empresa sea parte de una estrategia planificada.*

que quieren lograrse por medio de la implementación del *coaching*; sin embargo, un *coach* profesional podrá también ayudarlos en ello.

Es importante aclarar que toda práctica tiene un determinado alcance o límite y que, por ejemplo, la práctica de *coaching* ejecutivo como única acción para el mejoramiento del desempeño de toda la organización resulta insuficiente. En ocasiones, para lograr los resultados esperados y un efecto que perdure, una práctica podrá requerir de otras acciones, de otras prácticas o incluso de una estrategia de mejoramiento de mayor visión y alcance, para lo cual lo más pertinente

sería efectuarla desde el desarrollo organizacional.

Finalmente, resulta también indispensable tener presente que los resultados que se obtienen por la implementación de esta práctica son particulares y corresponden con las características específicas de cada organización, el contexto en el que se realiza, los recursos destinados y otros aspectos relacionados. Por tanto, los ejemplos de éxito no necesariamente reflejan los resultados que todas las organizaciones podrían alcanzar. Considere que incluso se podrían superar las expectativas y los objetivos que fueron planteados por la organización.

#### Referencias

- Bresser, F. (2013). *The global business guide for the successful use of coaching in organisations*. USA: Books on Demand. (231-233).
- Brown, P. (2015). *The future of Coaching as a Profession*. *Global Coaching Perspectives*. (6), 7-8
- González, A. (2013). *Juegan sin coach pymes mexicanas*. *Reforma en línea*, disponible en: <<http://www.reforma.com/aplicaciones/articulo/default.aspx?id=133622&v=3&po=4>>.
- Kilburg, R. (2002). *Executive Coaching. Developing Managerial Wisdom on a World of Chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Soots Ortiz (2015). *El coaching de negocios: herramienta para la consolidación y crecimiento de las pymes en México y el mundo. Caso práctico en México: Empresa de idiomas*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Van Der Linden Voorkamp, A. (2013). *Implementación del coaching para la sucesión efectiva del director fundador de la pymes familiar*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.

---

**Dr. Miguel Alejandro Villavicencio Carranza**  
Docente  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México, Cd. Mx., C.P. 04510  
Consultor en desarrollo organizacional  
[contacto@alejandrovillavicencio.com](mailto:contacto@alejandrovillavicencio.com)



# Siete claves para **lograr** sus **objetivos**

Luz del Carmen Iturbe Rivera  
Jimena Aguilar Iturbe

*Enfocarse en el propósito es ver más allá de lo habitual, de lo cotidiano, de lo esperado por los demás, entender el lugar que ocupamos y desde el que podemos permitirnos servir a los demás y dar lo mejor de cada uno de nosotros.*

Actualmente, en las empresas de cualquier giro o tamaño, existe interés por incrementar los rendimientos, así como el cumplimiento de los objetivos y la utilización eficiente de los recursos, estar a la vanguardia en materia tecnológica y cumplir con su responsabilidad social.

Cuando el emprendedor inicia un proyecto, su principal motivación es cumplir con los objetivos que se ha fijado y para lograrlos tiene que partir del recurso de mayor importancia: el humano; por lo que será importante darle los objetivos a todo el personal, no sólo los recursos y herramientas: también requiere conocer los procedimientos, las políticas y los programas. Es fundamental que las personas que laboran en las empresas se sientan plenas, esta actitud les permitirá desempeñarse al cien por ciento en su labor, ya que no basta con que sepan qué tienen que hacer, sino de qué manera esta labor contribuye a lo que quieren lograr en la vida.

Utilizar permanentemente el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) permite la efectividad organizacional y no sólo es útil en las organizaciones, también lo es en la vida de las personas.



*Vivir sin cargas nos permite vivir en el aquí y en el ahora, planear, organizar, dirigir y controlar nuestros proyectos de forma que se puedan realizar; ir soltando nos permitirá empezar a sorprendernos por todo lo que va llegando a nuestra vida.*



Es por esto que resulta fundamental que antes de llevar a cabo nuestros proyectos conozcamos nuestro propósito de vida, el don único o talento especial con el que nacemos; como diría el consultor Anthony Robbins: "Si queremos dirigir nuestras vidas debemos tomar control de nuestras acciones. No es lo que hacemos

una vez lo que moldea nuestra vida, sino lo que hacemos de manera constante".

¿Iniciamos nuestros proyectos, nuestros negocios, estando realmente seguros de lo que queremos hacer y, por tanto, estamos conscientes de lo que vamos a vivir? La respuesta es trascendental porque de ella dependerá el rumbo del proyecto de vida o negocio.

Actualmente, los especialistas hablan de despertar la conciencia de las empresas con respecto de su responsabilidad social, del cuidado del medio ambiente, de la importancia de procurar la salud y conservarla, del adecuado manejo de la inteligencia emocional, entre otros temas. Sin embargo, pocos son quienes se detienen a reflexionar sobre la responsabilidad que cada uno de nosotros tiene de lo que ocurre en nuestro entorno; por tanto, es muy importante identificar nuestro propósito y conducir adecuadamente nuestra vida para alcanzarlo. En las organizaciones resulta aún más complejo porque se requiere mantener el equilibrio entre todos sus integrantes.

Son múltiples los beneficios que se obtienen en una organización cuando se proporcionan las herramientas necesarias para que el personal logre su realización y, de ésta forma, cumpla con sus actividades y funciones de manera efectiva; cuando el personal encuentra armonía en el trabajo, el clima laboral es favorable para todos y se puede esperar que la organización mejore sus resultados.

Los acontecimientos que nos suceden en la vida no son accidentes ni buena o mala suerte, somos nosotros los responsables de lo que nos pasa, por eso es importante utilizar el proceso administrativo en todas las actividades de nuestra vida tanto personal como laboral.

A continuación compartimos siete claves para obtener mejores resultados al momento de planear y lograr nuestros objetivos:

## 1. Vivir con conciencia: todo sucede porque lo pensamos

El propósito es lo que realmente queremos, lo que en algún momento deseamos en nuestro interior pero no sabíamos cómo llevarlo a cabo; sin embargo, el hecho de pensarlo nos lleva a la planeación y el propósito empieza a surgir. De esta forma empezamos a analizar que lo que sucede es por alguna razón; ahí ésta la clave de vivir con conciencia.

¿Hemos aprendido a planear realmente lo que queremos? Esto es importante, ya que planeamos la profesión que tenemos, el trabajo que nos gusta, el lugar donde vivimos, la pareja que tenemos, los socios que elegimos y, no obstante, ¿planeo conforme a mi propósito?

El propósito de cada persona es para lo que está hecha; por tanto, es más fácil planear con los recursos que contamos porque pensamos y planeamos conforme a nuestro propósito.

Pensar de una forma y planear de otra impide cumplir los objetivos, de ahí las frustraciones, miedos, culpas y errores que terminan en crisis y que pueden evitarse simplemente modificando el proceso de planeación.

## 2. Hacernos responsables de lo que nos sucede

Todo lo que vivimos es el resultado de lo que decidimos en un momento de nuestra vida; muchas veces sin conciencia, precisión o sin conocer nuestro propósito, simplemente por pensarlo y sentir que era lo correcto y lo que nos interesaba en ese momento. Es tiempo de tomar la responsabilidad de lo que nos sucede para darnos cuenta de que si no planeamos

de forma adecuada, no importa qué hagamos, no obtendremos los resultados deseados. Si nos hacemos responsables de lo que nos sucede y analizamos lo que hay que modificar, podremos avanzar en el proceso de alcanzar nuestro objetivo en la vida.

*Si nos hacemos responsables de lo que nos sucede y analizamos lo que hay que modificar, podremos avanzar en el proceso de alcanzar nuestro objetivo en la vida.*

Cuando los problemas nos invaden, pensamos que el país, el gobierno, la crisis, nuestro jefe y quienes se encuentren en nuestra vida son los culpables de lo que nos pasa. Mientras pensamos que la solución está en los demás y vivamos con creencias limitantes seguiremos subsistiendo con carencias y, por supuesto, sin resultados, ya que el propósito se desvía y es cuando las cosas no ocurren.

## 3. Cerrar etapas

En todos los procesos de nuestra vida es importante cerrar etapas, volvemos al proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. No deberíamos empezar algo sin haber concluido lo iniciado.

En este punto se analizará todo lo que no debe estar en nuestra vida y que nos impide crecer como personas y como miembros de una organización. Es el momento de revisar, de actuar, con el fin de analizar qué podríamos modificar, porque el objetivo será ser mejor persona, desarrollarnos y trabajar con gusto y para el bien común, es amar lo que hacemos todos los días en nuestro trabajo cotidiano para convertirlo en un placer diario.

En este proceso se analiza lo que debemos concluir, qué debe desaparecer; qué "llevamos auestas"; puede tratarse de un puesto o de un jefe autócrata; qué debemos decir, cómo debemos hacer las cosas, en general qué hacer para alcanzar los objetivos.

La vida se trata de no tener cosas pendientes, no dejar "huecos ni puertas entreabiertas"; se trata de vivir con satisfacción. Ahí empezamos a disfrutar nuestro propósito de vida.

Cerrar etapas se convierte en el antídoto contra el apego y nos da la oportunidad de emprender cosas nuevas y mejores y, por ende, damos lo mejor de cada uno, lo cual se ve reflejado en nuestro entorno.

#### 4. Vivir ligeros

Vivir sin cargas nos permite vivir en el aquí y en el ahora, planear, organizar, dirigir y controlar nuestros proyectos de forma que se puedan realizar; ir soltando nos permitirá empezar a sorprendernos por todo lo que va llegando a nuestra vida. Aligerar la carga es abrir nuevos espacios, descubrir oportunidades, nuevos conocimientos, nuevos enfoques y permitir que lleguen nuevas oportunidades a nuestras vidas.

#### 5. Enfocarse en el propósito

Mientras se inicia un proyecto, es importante tener la certeza de que todo va a marchar como lo queremos porque así lo hemos planeado y es no dudar para no perder el punto de enfoque. Una buena estrategia consiste en encontrar la manera de alinear nuestro propósito, si contamos con una buena organización de los recursos, tendremos claridad en lo que estamos haciendo y las oportunidades comenzarán a surgir.

Enfocarse en el propósito es ver más allá de lo habitual, de lo cotidiano, de lo esperado por los demás, entender el lugar que ocupamos y desde el que podemos permitirnos servir a los demás y dar lo mejor de cada uno de nosotros. Y por ningún motivo se piense que esto es la fórmula de la felicidad, ya que vivir una vida con propósito no es sólo placentera o fácil, es apasionante y trascendente.

Es preciso preguntarnos, si nos encontramos en el lugar que amamos, haciendo lo que nos

causa pasión y si vivimos comprometidos con los demás, ¿podríamos decir que nuestro plan se está cumpliendo o sólo lo decimos cuando se logran los objetivos de la organización?

*El propósito es lo que realmente queremos, lo que en algún momento deseamos en nuestro interior pero no sabíamos cómo llevarlo a cabo; sin embargo, el hecho de pensarlo nos lleva a la planeación y el propósito empieza a surgir.*

#### 6. Agradecer

El agradecimiento es una valiosa oportunidad de regresar a los demás todo lo que hemos recibido; al principio de este artículo se mencionó que en la actualidad vivimos en la búsqueda de la conciencia del ser humano, esta es una gran oportunidad que todos tenemos, ya que agradecer hace que formemos un círculo en el cual las actitudes de las personas que se encuentran laborando en la organización vayan hacia un cambio del ambiente laboral.

Debemos trabajar en una organización donde podamos dar gracias por el trabajo, por los bienes o servicios que proporcionamos, por lo que ahí aprendemos, por nuestro desarrollo personal y profesional. Todos los días tenemos la oportunidad de agradecer que hemos convertido nuestro ámbito laboral en un lugar placentero, en el cual se desea estar diariamente y, por ende,



dar lo mejor de cada uno de nosotros; basta un saludo, una llamada, un mensaje, un correo electrónico, etc., lo importante es que sea producto de un interés genuino por el otro o los otros.

No se puede agradecer sin recibir, agradezco lo que recibo y recibo agradeciendo, de esta manera se convierte en un compromiso sin ataduras, porque al ser agradecidos siempre recibiremos el resultado de nuestro trabajo.

## **7. Definir objetivos: visualizar y recibir**

Está claro que no basta con fijarnos un propósito, tenemos que trabajar en el cumplimiento de las claves anteriores, de nada sirve el objetivo, por ambicioso que pueda ser.

Definir es conocer con exactitud lo que se quiere, conocer los recursos con los que cada uno cuenta, como sus talentos, habilidades, temperamento, carácter y personalidad.

Como con todo plan, se deben concretar fechas, periodos e ir avanzando paso por paso; visualizar es estar seguro de que ya está sucediendo, es sentir lo que se desea, es darse permiso de vivirlo, sin dudas ni desconfianza, esto es

tan difícil o tan fácil, tan práctico o tan complejo como cada uno de nosotros lo quiera vivir.

Darnos la oportunidad y tener el coraje de realizar nuestros planes es intentar hacer algo diferente a lo que siempre hemos hecho. Durante todo el proceso de aprendizaje recibimos conocimientos para la formación, los cuales nos sirven para dar lo mejor y buscar el logro de una sociedad más justa y con mejores formas de vida para todos.

### **7 claves para lograr objetivos**

1. Piensa real y conscientemente lo que quieres.
2. Hazte responsable de lo que te toca hacer a ti y permite que las demás personas lleven a cabo lo suyo.
3. Cierra etapas, deja el pasado en el lugar que le corresponde, vive el momento actual, porque es parte del futuro que estás construyendo.
4. Vive todos los días sin apegos y con la plena confianza en que todo llegará en el momento que tenga que llegar.
5. Centra en todo momento tu propósito, sin dudar.
6. Agradece todo y a todos.
7. Aprende a recibir todo lo que te llega porque todo es para algo. Viktor Frankl decía: "no te preguntes por qué, sino para qué".

---

**Mtra. Luz del Carmen Iturbe Rivera**  
Coordinación de Investigación y Ética  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México, Cd. Mx., C.P. 04510  
liturbe@fca.unam.mx

**Lic. Jimena Aguilar Iturbe**  
Sistema de Universidad Abierta (SUA)  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México, Cd. Mx., C.P. 04510  
jaguilar@docencia.fca.unam.mx



# La revolución de Big Data

Carlos Rodríguez Contreras

*La Inteligencia de Negocios tiene por objetivo extraer información a partir de repositorios de datos para su presentación en resúmenes ejecutivos o a través de medios de visualización como los cuadros de mando.*

*"La tecnología es un regalo de Dios. Después del regalo de la vida ésta es quizá el más grande de los regalos de Dios. Ésta es la madre de las civilizaciones, de las artes y de las ciencias."*

Freeman Dyson, matemático inglés

Desde principios de este milenio hemos presenciado, de manera cada vez más impactante, un fenómeno que inevitablemente se ha establecido como un componente inseparable de nuestra vida: la generación sin precedente de datos, que ha provocado el surgimiento del concepto de Big Data. La presente entrega, que constituye la primera de las que se harán dentro de esta nueva sección de la revista **Emprendedores**, tiene la finalidad de hacer un breve recorrido histórico del quehacer académico que culminó con los avances computacionales y estadísticos que están tomando un papel cada vez más preponderante para la toma de decisiones en los negocios. Como emprendedores, debemos estar a bordo de este tren, que se está convirtiendo en el único que en la actualidad nos llevará al éxito en los negocios.

## ¿Qué es Big Data?

La explosiva abundancia de datos con la que vivimos no es privativa del quehacer científico. En los negocios se ha visto que este fenómeno



constituye un inmejorable apoyo para la toma de decisiones. De hecho, es en el ámbito de los negocios donde se ha producido literatura para explicar y ordenar este fenómeno. En febrero de 2001, Doug Laney<sup>1</sup> publicó un pequeño artículo que sería la base para la definición de Big Data; Laney expresó que la explosión de datos, que desde entonces se empezaba a presenciar, se puede describir por el volumen (*data volume*) que los nuevos canales de comercio electrónico (*e-commerce*) exigen en cada transacción, al necesitar almacenar cada vez más amplias descripciones, tanto de los compradores como de los vendedores; por la velocidad (*data velocity*), cuyo incremento también estaba provocando el *e-commerce*, con la necesidad de mayores velocidades de Puntos de Interacción (POI) que soporten el ritmo de las transacciones con los clientes; y por la variedad (*data variety*), que se consideró como la barrera más grande para los esquemas tradicionales de análisis de datos y que ha obligado a replantear los esquemas de administración de bases de datos y dejado obsoletos los tradicionales Sistemas de Administración de Bases de Datos (DBMS).

Doug Laney no utilizó en su artículo el término Big Data; posiblemente fue en 2005, durante una presentación de Roger Magoulas en O'Reilly Radar, cuando el término incurrió formalmente en el ámbito académico.<sup>2</sup> De cualquier manera, se siguen utilizando las tres V de Laney (velocidad-volumen-variedad) para explicar qué es Big Data; algunos especialistas han agregado otras características como veracidad y valor. Así, es común encontrar en

*La Ciencia de Datos tiene por objetivo la obtención, limpieza, preparación y análisis de datos de cualquier fuente y naturaleza; en los negocios, a esta disciplina se le conoce como Business Analytics o Analítica de Negocios.*

la actualidad literatura referente a Big Data que hace mención a estas cinco V (velocidad-volumen-variedad-veracidad-valor).<sup>3</sup> Recientemente se han agregado la visualización y variabilidad; lo que habla de los esfuerzos por dar claridad al concepto de Big Data. La consultora Gartner, haciendo uso de las tres V de Laney, define Big Data como "el activo de información de gran volumen, alta velocidad y gran variedad, que demanda formas rentables e innovadoras de procesamiento de información para mejorar el conocimiento, la toma de decisiones y la automatización de procesos".<sup>4</sup>

### Big Data en los negocios

Sea lo que intuitivamente nos sugiera el término Big Data, lo que en la actualidad ya no debe resultar extraño es la importancia que este tema tiene en el ámbito de los negocios. Ejemplo de esto es la creación del Oxford Internet Institute (OII) en la Universidad de Oxford, Reino Unido. La investigación del OII se enfoca en las formas en que la gente, de manera individual, colectiva e institucional, se comporta en Internet. "Ahora que las conexiones digitales están presentes en cada aspecto de la vida diaria, tal investigación es crucial para entender el mundo social, económico y político".<sup>5</sup>

Hace cuatro años, el profesor Ralph Schroeder, en una conferencia de bienvenida a los nuevos alumnos del OII, aseveró que las Ciencias Sociales (dentro de las que se encuentran los negocios) están llamadas a ser de los principales usuarios de Big Data. Aquella afirmación es hoy una realidad innegable, y esto se debe en gran medida a que las redes sociales

---

<sup>1</sup> 3D Data management: controlling data volume, velocity, and variety.

<sup>2</sup> Roger Magoulas, "On Big Data".

---

<sup>3</sup> The 5 V's of Big Data.

<sup>4</sup> Gartner IT Glossary.

<sup>5</sup> Oxford Internet Institute.

han estado generando enormes cantidades de datos en tiempo real, lo que representa una invaluable fuente de información para las investigaciones sociales y de negocios.

De esta manera, en el ámbito de los negocios, las fuentes ilimitadas de Big Data se constituyen de los mensajes (posts) colocados en las redes sociales como *Facebook* y *Twitter*, así como los *webcasts* y *podcasts* colocados en *web-blogs*, ello en adición a los familiares servicios de monitoreo en tiempo real de variables financieras y macroeconómicas. Estas ráfagas de información pueden contener cualquier tipo de datos, como texto, audio, fotografías y video; ello permite a los especialistas en negocios, particularmente a los especialistas en *marketing*, contar con información abundante para la realización de sus investigaciones.

El aprovechamiento de datos de tal naturaleza exige la aplicación de modernas herramientas tecnológicas. Esto quizá pueda verse como una ironía, pues se tiene ahora la buscada mina de oro, pero no se cuenta con la habilidad para su explotación.

El análisis de datos se está convirtiendo rápidamente en el cuello de botella en el proceso de obtención de información a partir de tal mina de oro. Esta situación ha motivado el surgimiento de innovaciones tecnológicas y enfoques interdisciplinarios, dado que para el usufructo de Big Data se hace imprescindible el desarrollo de adecuadas tecnologías de información y computación, así como

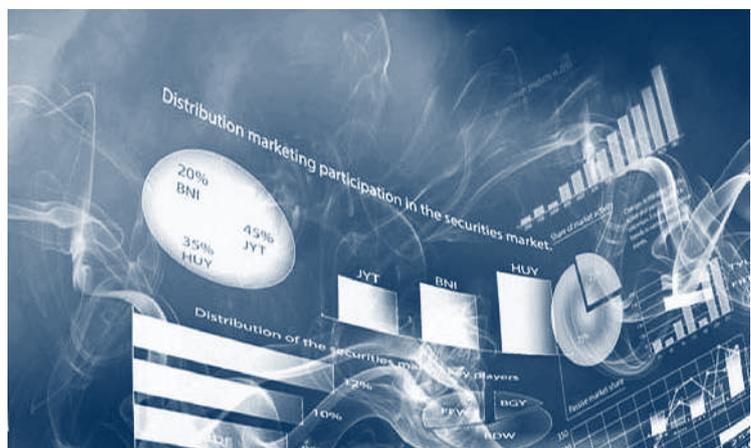
la formulación de avanzadas técnicas y herramientas de análisis estadístico.

### *Analítica de Negocios (Business Analytics)*

Lo anterior plantea la necesidad de efectuar trabajo en equipo en el que se incluyan especialistas con nuevos perfiles y habilidades, capaces de recuperar, almacenar, limpiar y analizar las grandes cantidades de datos que ahora se encuentran disponibles y creciendo continuamente.

Surge, de esta manera, la Ciencia de Datos que, aunque es muy reciente, empieza a reconocerse como la disciplina científica más atractiva en la actualidad. La Ciencia de Datos tiene por objetivo la obtención, limpieza, preparación y análisis de datos de prácticamente cualquier fuente y de cualquier naturaleza. En los negocios, a esta disciplina se le conoce bajo la denominación de *Business Analytics* cuya traducción al español aún no se formaliza, pero que, para propósitos de esta nueva sección de la revista

*Big  
Data  
es el activo de  
información de gran  
volumen, alta velocidad  
y gran variedad, que  
demanda formas rentables e  
innovadoras de procesamiento  
de información para mejorar  
el conocimiento, la toma  
de decisiones y la  
automatización de  
procesos.*



**Emprendedores**, hemos definido como Analítica de Negocios.

Resulta evidente que la Analítica de Negocios es una disciplina novedosa, que aún se encuentra en periodo de gestación; no es raro confundirla con la Inteligencia de Negocios (*Business Intelligence*), dado que ambas están relacionadas por utilizar altas capacidades de cómputo. La Inteligencia de Negocios tiene por objetivo extraer información a partir de repositorios extensos de datos (*data warehousing*) para su presentación en forma de resúmenes ejecutivos o a través de medios de visualización, como los *dashboards* utilizados en sistemas de administración del desempeño estratégico como el *Balanced Scorecard* o *Six Sigma*.

La Analítica de Negocios va más allá de un sistema de reporte de datos; utiliza las técnicas estadísticas más novedosas, como Machine Learning, para predecir o inferir resultados que aún no se tienen, a partir de sofisticados modelos constituidos con grandes cantidades de datos generados, incluso, en tiempo real, lo que se conoce en la Ciencia de Datos como *Predictive Analytics*.



Si bien la transferencia del concepto de Analítica de Negocios de la academia al mundo de los negocios se ha efectuado a pasos agigantados, hasta contar ya con casos de éxito en su implementación, ello se ha realizado casi exclusivamente en las grandes empresas, tanto gubernamentales como transnacionales.

*Para el usufructo de Big Data se hace imprescindible el desarrollo de adecuadas tecnologías de información y computación, así como la formulación de avanzadas técnicas y herramientas de análisis estadístico.*

### *¿Analítica de Negocios en las pymes?*

A nivel mundial, ya se empieza a observar una tímida transferencia de los beneficios de la Analítica de Negocios a las pequeñas y medianas empresas (pymes). Esta sección de la revista **Emprendedores** pretende ser un disparador de iniciativas para llevar las bondades de estas novedosas tecnologías al ámbito de las pymes mexicanas. En las siguientes entregas se abordarán temas al respecto con la finalidad de diseminarlos entre los empresarios mexicanos e ir preparando terreno para su adopción, que puede hacerse sin grandes erogaciones económicas.

### Big Data en el microcosmos

Las tecnologías asociadas a Big Data están presentes en el ámbito científico de lo inimaginablemente pequeño, tal es el caso de las investigaciones en Física de Partículas, realizadas en el Large Hadron Collider (LHC), o Gran Colisionador de Hadrones del CERN, que es la Agencia Europea de Investigaciones Nucleares. En la búsqueda del bosón de Higgs, concluida exitosamente en julio de 2012, el LHC había estado produciendo 600 millones de colisiones de partículas cada segundo. Se debieron analizar estadísticamente los 30 petabytes de datos generados anualmente. Dado que ni el CERN ni ningún otro lugar en el mundo tiene la capacidad para analizar de manera local esa cantidad de datos, se debió diseñar una red de cómputo en la nube de alcance mundial cuya capacidad de análisis es de alrededor de 1 petabyte (equivalente a 210,000 DVD). Cada día, en los picos de demanda, se llegan a analizar 10 gigabytes (2.5 DVD) cada segundo.

### Big Data en el macrocosmos

Las tecnologías asociadas a Big Data también están presentes en el ámbito científico de lo inimaginablemente grande; de hecho, la investigación astronómica reciente obligó al surgimiento de la Edad de la Astronomía Digital, que se refiere a la explotación de fuentes extremadamente ricas en datos. En palabras de Joe Bredekamp, director de la Misión Científica de la NASA, el proceso de descubrimiento científico depende cada vez más de la capacidad de analizar grandes cantidades de datos complejos. Para la búsqueda de exoplanetas, que se hace inspeccionando fotografías digitales del cielo, el telescopio espacial Kepler, que cuenta con una cámara de 95 megapíxeles, envía sus datos al TeraGrid Astroseismic Modeling Portal (AMP), el cual utiliza para el análisis de datos al Kraken, computadora XT5 de alto rendimiento con 100,000 núcleos, con capacidad de un petaflop o un billón de instrucciones por segundo. Gracias a estas tecnologías, al momento de escribir estas líneas, se han confirmado 1,955 exoplanetas.

*El Oxford Internet Institute investiga las formas en que la gente se comporta en Internet de manera individual, colectiva e institucional, ya que las ciencias sociales serán los principales usuarios de Big Data.*

### Referencias

1. META Group. (2001). *3D Data Management: controlling data volume, velocity, and variety, application delivery strategies, application delivery strategies*, february 2001.
2. Magoulas, R. (2010). Roger Magoulas on big data. *O'Reilly Radar*. Disponible en: <<http://radar.oreilly.com/2010/01/roger-magoulas-on-big-data.html>> (Jan. 15, 2010).
3. Enterprise Architects. *The 5 V's of Big Data*. Disponible en: <<http://enterprisearchitects.com/the-5v-s-of-big-data/>> (2016, 29 de febrero, 10:00).
4. Gartner. Gartner IT Glossary. Disponible en: <<http://www.gartner.com/it-glossary/big-data/>> (2016, 29 de febrero, 13:00).
5. Oxford Internet Institute. Main Website. Disponible en: <<http://www.oii.ox.ac.uk/research/>> (2016, 1 de marzo, 9:00).

### Dr. Carlos Rodríguez Contreras

Profesor  
Posgrado en Ciencias de la Administración  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México, Cd. Mx., C.P. 04510  
crc@unam.mx  
Tel.: (55) 5665 3080



# Razón de **Deuda/Capital** (D/C). Una herramienta de **análisis fundamental**

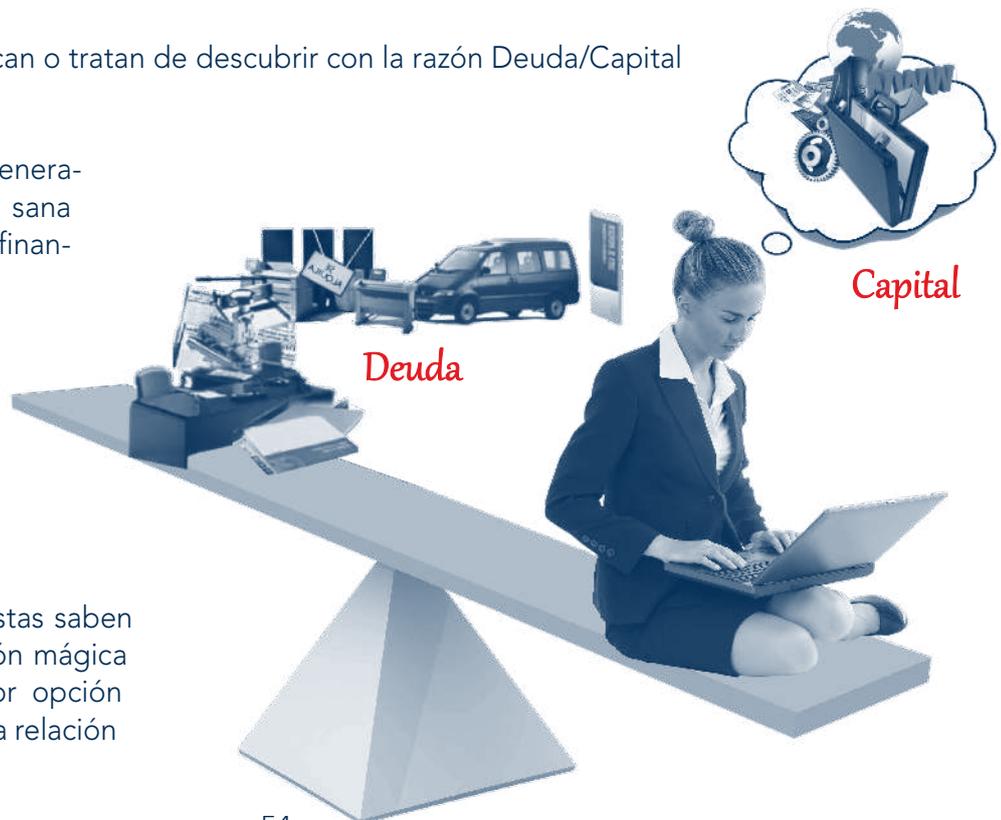
Froylán Melchor López

*Un alto nivel de deuda en la estructura de capital puede dificultar el pago de los cargos principales y por intereses a su vencimiento; además, con una posición de deuda alta se corre el riesgo de quedarse sin efectivo bajo condiciones adversas.*

## Introducción

Lo que los inversionistas buscan o tratan de descubrir con la razón Deuda/Capital (D/C) en una organización es:

- Empresas con balances generales sólidos que muestren sana proporción de D/C para financiar sus activos.
- Empresas con saludable estructura de capital que se refleje en bajo nivel de deuda y correspondiente alto nivel de capital.
- Igualmente, los inversionistas saben que no hay una proporción mágica de D/C que sea la mejor opción para una sociedad, pues la relación



*Siempre que una empresa sea capaz de generar suficiente efectivo para funcionar adecuadamente y pueda pagar los intereses sobre sus deudas y las deudas en su totalidad, técnicamente hablando no habría ningún problema si tuviera una razón de D/C superior a 1.0.*

de D/C varía dependiendo del tipo de industria, línea de negocio, estado de desarrollo, etcétera.

Cuando utilizamos el crédito, usamos recursos que no son propios, y que no hemos generado; en consecuencia, estamos comprometiendo nuestros flujos de efectivo futuros. Cada periodo tendremos que pagar parte de esa deuda, más intereses. Esta situación limita el flujo de efectivo para realizar otros proyectos.

En ocasiones, las deudas podrían alejarnos de nuestros objetivos. Por tanto, pagarlas debe ser una prioridad para liberar flujo de efectivo.

Usualmente, quienes cuentan con el capital invierten en acciones de empresas que muestran balances generales sanos. El sentido común y la teoría indican que las entidades para invertir serán las que tienen menos deuda y más capital o una mezcla de corto y largo plazo adecuado.

Las organizaciones necesitan financiamiento por diversos motivos. Consecuentemente, pudieran tener razones de D/C elevadas, pero tendrán que estar justificadas, por ejemplo:

- Expandir el negocio.
- Construir plantas industriales.
- Comprar maquinaria.

- Comprar otras empresas o líneas de negocio.
- Recomprar sus acciones.
- Pagar dividendos, etcétera.



Cuando el uso del crédito es realizado de forma correcta, se vigila el nivel de endeudamiento y se cumple con el pago de los intereses y del capital en el tiempo establecido. Así, el riesgo de insolvencia se minimiza.

Entonces, endeudarse no es inadecuado, la clave es mantener un nivel de deuda de acuerdo con el tamaño de la empresa, la capacidad de generar efectivo y, sobre todo, utilizar esos recursos adecuadamente en asuntos de negocios.

### Significado de la razón de D/C y sus componentes

La razón de D/C indica la cantidad de deuda que está utilizando una entidad para financiar sus activos. Se calcula dividiendo el total de pasivos entre el capital contable. Éste es la suma total de activos menos la suma de los pasivos.

Esta razón es importante para medir la solvencia de una entidad, ya que un alto nivel de deuda en la estructura de capital puede dificultar a la compañía pagar los cargos principales y los intereses en el vencimiento; además, con una posición de deuda alta se corre el riesgo de quedarse

sin efectivo bajo condiciones adversas. También el exceso de deuda resultará en una menor flexibilidad financiera, ya que la compañía tendrá mayor dificultad para obtener capital durante una restricción en el mercado de dinero.

Adicionalmente, es recomendable que para medir el nivel de endeudamiento los interesados evalúen otras razones financieras y factores que pueden impactar la deuda contratada, tales como la estabilidad financiera del país, las tasas de interés, el mercado cambiario, el nivel de riesgo asumido, entre otras que, en su conjunto, permitan analizar la liquidez y solvencia.

Por ejemplo, si una empresa tiene 180 millones de capital y 620 millones de deuda, la razón de D/C es de 3.4444 ( $620/180$ ) o 344.44%, lo cual indica que ha estado endeudándose en exceso y con riesgo alto. Una alta razón de D/C significa que la organización está usando más financiamiento del que le es permitido y no tiene mucha flexibilidad para respaldar nuevos proyectos.

Contrariamente, si tiene 620 millones de capital y 180 millones de deuda, la razón de D/C es 0.2903 ( $180/620$ ) o 29.03%, lo que apunta a que la entidad se ha endeudado muy poco y, en consecuencia, su riesgo es bajo.

La razón de D/C de 1.0 indica que la entidad fondea sus proyectos con una combinación de

*La razón de D/C indica la cantidad de deuda que está utilizando una entidad para financiar sus activos y se calcula dividiendo el total de pasivos entre el capital contable. Éste es la suma total de activos menos la suma de sus pasivos.*

50% de deuda y 50% de capital propio; una razón abajo de 0.30 se considera generalmente buena, porque significa que la organización tiene una proporción pequeña de deuda. Consecuentemente, su riesgo es menor frente a un incremento de la tasa de interés, a una calificación desfavorable de su deuda, a cambios en la situación económica y a cambios en el ambiente de negocios. Entonces, una razón de D/C menor significa que la compañía financia menos sus activos y tiene más capital propio, lo que le permite tener solidez y, sobre todo, flexibilidad para diversos proyectos que pudieran presentarse.

Siempre que una empresa sea capaz de generar suficiente efectivo para funcionar adecuadamente y pueda pagar los intereses sobre sus deudas y las deudas en su totalidad, técnicamente hablando no habría ningún problema si tuviera una razón de D/C superior a 1.0. De hecho, negocios que están en crecimiento o pasan por un periodo muy bueno y generan abundante efectivo que les permite atender sus obligaciones gracias a una razón de D/C alta mantienen e incrementan su crecimiento, lo que no podría llevarse a cabo



si el gobierno de la empresa sólo utilizara recursos propios.

Cuando el negocio de una empresa se mantiene estable y sus flujos de efectivo le permiten operar y liquidar sus deudas, una razón alta de D/C no es preocupante; sin embargo, si el negocio no pasa por un buen momento y sus flujos netos de efectivo empiezan a declinar, igualmente tiene que cumplir con sus obligaciones, porque éstas no se suspenden. De ser así, su deuda será calificada negativamente y el precio de sus acciones en el mercado de valores sufrirá una baja significativa.

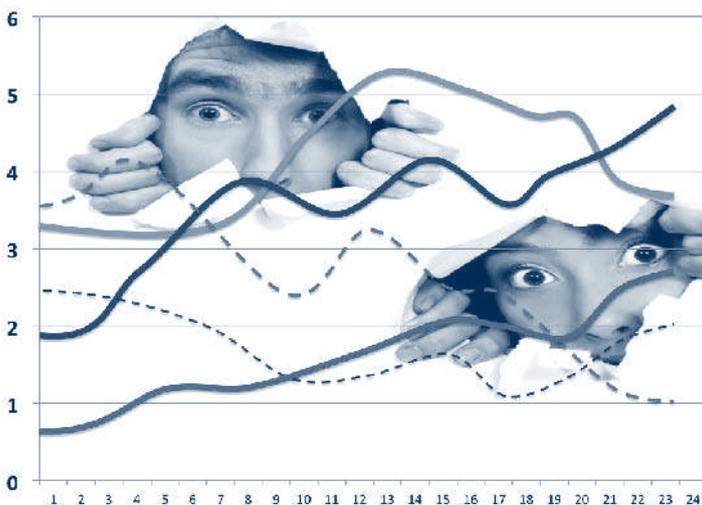
*Los inversionistas saben que no hay una proporción mágica de D/C que sea la mejor opción para una sociedad, pues depende del tipo de industria, línea de negocio y estado de desarrollo.*

que las empresas de tecnología de la información, fábrica de computadoras y las que producen productos de lujo son las que tienen menores razones de D/C.

En otras palabras, cuando analizamos información financiera de una empresa de construcción y la razón de D/C es de 2.0, no es tan preocupante; sin embargo, lo sería para una empresa de tecnología. Los negocios de la industria de la construcción tienen un alto nivel de deuda porque generalmente fondean sus proyectos con préstamos; esta situación hace que sus balances generales muestren una razón de D/C muy elevada, aunque en términos generales estas empresas no tienen el riesgo de caer en suspensión de pagos.

## Conclusión

Si una entidad se endeuda para financiar el pago de dividendos, recompra de acciones o cubrir el flujo de sus operaciones normales, deberá preocuparle a su gobierno, como a los accionistas, porque eventualmente podría suspender pagos; sucede lo contrario cuando adquiere una deuda para crecer y ganar mercado, expandirse a otras regiones, investigar y desarrollar nuevos productos, para ello deberá vigilar minuciosamente su nivel de deuda, en relación con su capital, con el fin de generar el efectivo que se requiera para operar y cumplir con sus obligaciones.



Una razón de D/C de 2.0 o más alta debe ser un fuerte motivo de preocupación, pues indica una precaria situación de financiamiento; sin embargo, las razones de D/C pueden variar notablemente, dependiendo del tipo de industria en que se esté operando. Las empresas generadoras de electricidad, telefonía, agua, construcción, manufactura de automóviles, etc., usualmente tienen las más altas razones de D/C, mientras

**M.B.A. Froylán Melchor López**

Integrante de la Comisión de Finanzas y Sistema Financiero del Colegio de Contadores Públicos de México (CCPM)  
fm.asesor.independiente@gmail.com



# El CAT: ¿sabes cuánto te cuesta tu crédito?

Néstor Mario Álvarez Rodríguez

*El cálculo del Costo Anual Total (CAT) mediante una fórmula es la determinación de la tasa interna de retorno (TIR) anualizada de una deuda.*

Desde hace algunos años, se ha hecho frecuente escuchar acerca de la importancia de tener en cuenta el costo anual total (CAT) para tomar decisiones sobre qué crédito hipotecario o automotriz o cuál tarjeta de crédito ofrece mayor o menor costo, pero no siempre entendemos lo que esto significa y, menos aún, cómo se realiza el cálculo de este costo. De hecho, muchos confunden el CAT con la tasa de interés que se nos cobra por un préstamo y esto puede llevar a decisiones desacertadas en materia de financiamiento crediticio proveniente una institución bancaria, porque las tasas de interés normalmente son más bajas que el costo del crédito expresado a través del CAT, dado que no incluyen las comisiones ni otros pagos que exige el banco por el préstamo y porque están expresadas para diferentes periodos (anuales, mensuales, quincenales, etcétera). Si sólo se toma en cuenta el interés y no el CAT, el crédito seguramente saldrá más caro.

**¿Qué entendemos por costo de un financiamiento?**

Es, simplemente, lo que hay que pagar por recurrir a esa fuente. Los costos de cualquier financiamiento pueden clasificarse en explícitos e implícitos. Los primeros son aquellos donde los



*Para calcular el CAT de un crédito Banco de México en su página web ha puesto a disposición de los usuarios del crédito una calculadora y las correspondientes instrucciones para su uso.*

pagos a realizar por el fondeo están previamente convenidos, de forma escrita o no. Los segundos no están convenidos previamente y están integrados por el costo de oportunidad que asume quien da los recursos, esto es, la rentabilidad a la cual renuncia por esos fondos al aportarlos a un financiamiento específico y que, por tanto, será su rendimiento mínimo debido al mismo que espera recibir.

El CAT es una medida empleada en México con la que se pretende sintetizar, expresado en términos porcentuales y de una forma anualizada, lo que como promedio cuesta un préstamo (sin considerar el Impuesto al Valor Agregado (IVA), pues el mismo no es un ingreso para la institución financiera, entre otras causas), lo cual permite saber, al comparar diversas alternativas, qué crédito está más barato y cuál más caro, evaluando sólo los costos explícitos de los mismos. En el CAT se intenta resumir todas aquellas cuestiones que se cobran por el crédito, que no son sólo intereses, sino también cargos y obligaciones de diversa índole; de no existir esta homogeneización a través de esta métrica, sería muy compleja la comparación dada la cantidad de elementos a tomar en cuenta para un crédito, los cuales resume el CAT.



## Fundamentos normativos del CAT

En México, todas las instituciones financieras oferentes de crédito (incluso aquellas que no son propiamente bancos, como es el caso de las tiendas departamentales) están obligadas a hacer público su CAT, lo cual está regulado en diversos ordenamientos legales como la Ley para la Transparencia y el Ordenamiento de los Servicios Financieros (LTOSF)<sup>1</sup>, la Ley de Transparencia y de Fomento a la Competencia en el Crédito Garantizado<sup>2</sup> y la Ley Federal de Protección al Consumidor<sup>3</sup> (artículos 66 y 69). El CAT de un crédito está incluido de forma obligatoria en la carátula del contrato del mismo.

El 1º de julio de 2003, fue publicada por el Banco de México (Banxico) la "Resolución que establece los componentes, la metodología de cálculo y la periodicidad del Costo Anual Total".<sup>4</sup> Posteriormente, publicó la circular 21/2009,<sup>5</sup> que entró en vigencia el 17 de noviembre de ese año, y el 26 de octubre del 2015 entraron en vigor modificaciones del Banxico a la metodología de cálculo del CAT (Circular 9/2015 del 27 de abril)<sup>6</sup> como reformas a la circular 21/2009, con las cuales se busca mayor transparencia y competencia en el financiamiento crediticio y, en general, promover una mejora en las condiciones de los créditos en México.

<sup>1</sup><<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LTOSF.pdf>>.

<sup>2</sup><<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/ltfccg.htm>>.

<sup>3</sup><<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lfpc.htm>>.

<sup>4</sup><<http://www.shf.gob.mx/estadisticas/costoanualtotal/MetodologiaCAT/Paginas/default.aspx>>.

<sup>5</sup><<http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/disposiciones-dirigidas/instituciones-de-credito/disposiciones-dirigidas-a-las-instituciones-de-cre/disposiciones-dirigidas-a-las-instituciones-de-cre/otras/circular-21-2009-relativa-met002.html>>.

<sup>6</sup><[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5390204&fecha=27/04/2015](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5390204&fecha=27/04/2015)>.

## Cálculo del CAT

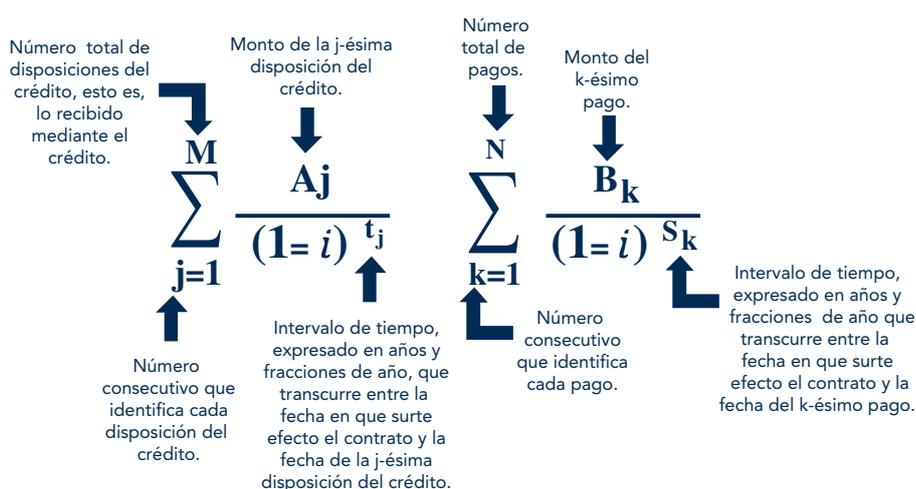
Para calcular el CAT de un crédito, el Banxico, en su página web, ha puesto a disposición de los usuarios del crédito una calculadora<sup>7</sup> y las correspondientes instrucciones para su uso.

Financieramente, el CAT es la tasa de descuento (%) que iguala la suma aritmética del valor presente de todas las disposiciones del crédito y de todos los pagos; de acuerdo con la circular 21/2009 del Banxico, el CAT (expresado mediante  $i$ ) se calcula mediante la expresión matemática de la Figura 1.<sup>8</sup>

Para el resultado de la fórmula de la Figura 1 puede haber más de una solución, y puede ser positivo y negativo. De este modo, se tomará como CAT el valor positivo más cercano a cero. Lo mismo aplicará cuando el CAT sea un valor negativo o indeterminado dependiendo del valor de la garantía; entonces, se deberá reducir a una proporción del valor de la misma para que se obtenga el primer valor positivo de  $i$ .

Se supondrá que los pagos, en todos los casos, se efectúan para periodos uniformes de tiempo (semanalmente, mensualmente, semestralmente, etcétera). Así, por ejemplo, para un préstamo a dos años con pagos mensuales,  $S_k$  tomará valores de  $0/12$ ,  $1/12$ , y así sucesivamente, hasta el último pago, donde el valor será  $24/12$ , que equi-

Figura 1. Cálculo del CAT



Fuente: Elaboración propia.

vale a los dos años. Cuando el crédito se liquide en un solo pago, el periodo convencional que se tomará será en días: se utilizará el año comercial (360 días) para los cálculos, y los días pactados para la liquidación se dividirán entre 360.

Como ejemplo supongamos un contrato de crédito por un monto de \$50,000, disponibles desde la firma del contrato del cliente con el banco, cuyos pagos se han pactado como mensuales para que se liquide en año y medio, y por el cual el banco cobrará una comisión de \$200 al firmarse el contrato. Asimismo, se ha determinado que los pagos mensuales serán por \$3,700. De acuerdo con lo expresado, la fórmula quedaría:

$$\frac{50000}{(1+i)^{\frac{0}{12}}} = \frac{-2000}{(1+i)^{\frac{0}{12}}} + \frac{-3700}{(1+i)^{\frac{1}{12}}} + \frac{-3700}{(1+i)^{\frac{2}{12}}} + \dots + \frac{-3700}{(1+i)^{\frac{18}{12}}}$$

El CAT (esto es,  $i$ ) determinado mediante la expresión anterior, sería mensual (3.26%);

<sup>7</sup> Disponible en: <<http://www.banxico.org.mx/CAT>> (consultada el 2 de febrero de 2016).

<sup>8</sup> Técnicamente, el cálculo del CAT mediante la fórmula (y el costo de cualquier crédito) no es otra cosa que la determinación de la tasa interna de retorno (TIR) anualizada de esa deuda. Por tanto, contiene todos los supuestos propios de la TIR.

para anualizarlo habría que hacer el siguiente cálculo:<sup>9</sup>

$$\text{CAT} = (1 + 0.0326)^{12} - 1 = 46.9\%$$

El CAT mensual también puede ser obtenido en la hoja de cálculo Excel, de la forma que sigue:

- Presentar para cada año (en celdas separadas) los flujos netos de efectivo que genera la deuda, tal como se muestra en la Tabla 1. Debe observarse que para el momento cero, se da un resultado neto de las disposiciones del crédito una vez deducidos todos los costos (comisiones, seguros, etc.) que se cobran en ese momento.
- El CAT mensual (3.26%) puede obtenerse utilizando la función financiera "TIR".
- Anualizar el resultado obtenido en b, mediante el procedimiento ya explicado. Otra forma de anualizarlo a través de las funciones de Excel es emplear la función financiera *Int. Efectivo*, donde la tasa nominal para la misma se calculará al multiplicar por 12 el resultado obtenido en b; en este caso el número de periodos en el año será de 12.

Tabla 1. Flujos netos de efectivo mensuales derivados del crédito<sup>10</sup>

Mes	Flujos de efectivo de la deuda (\$)
0	49,800
1	-3,700
2	-3,700
3	-3,700
4	-3,700
5	-3,700
6	-3,700
7	-3,700
8	-3,700
9	-3,700
10	-3,700
11	-3,700
12	-3,700
13	-3,700
14	-3,700
15	-3,700
16	-3,700
17	-3,700
18	-3,700



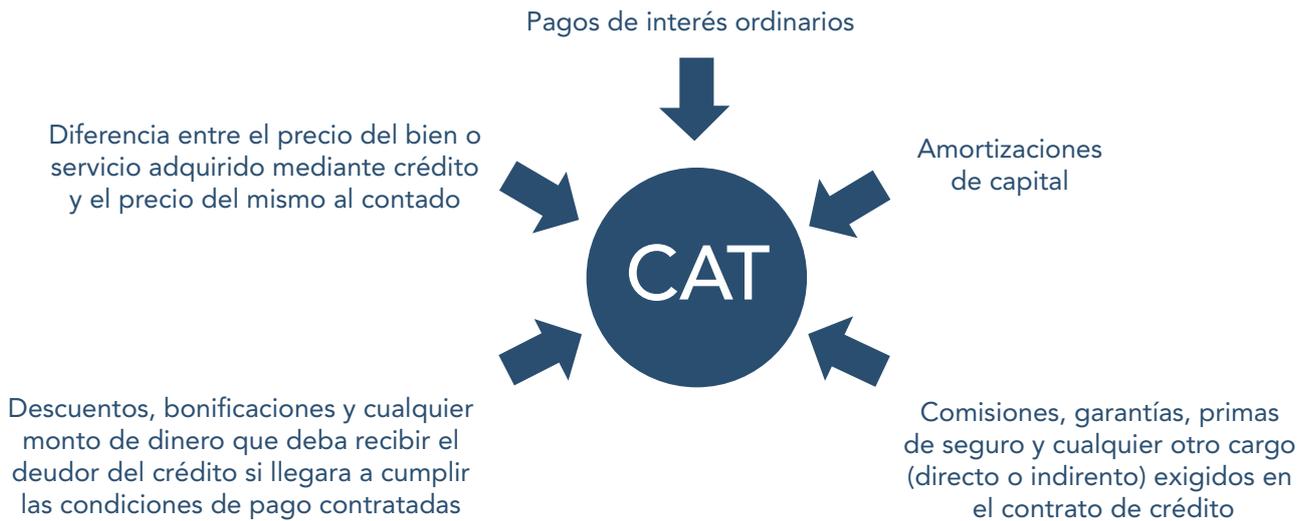
Para calcular el total de las disposiciones del crédito (Aj), se tomará en cuenta el total de los recursos recibidos en el préstamo, esto es el financiamiento neto recibido.

Con el fin de determinar todos los componentes que deben considerarse en los pagos derivados del crédito (Bk) en el cálculo del CAT, deberán incluirse como parte de los mismos las amortizaciones de capital, los intereses ordinarios, las comisiones que se cobren al contratarse el crédito o durante la vigencia de éste, las primas de seguros exigidas en el contrato, las

<sup>9</sup> Técnicamente se obtiene mediante un planteamiento de tasas equivalentes; en este caso, la tasa anual equivalente a esa tasa mensual calculada.

<sup>10</sup> Obtenidos de la tabla de amortización sobre saldo insoluto para el préstamo.

Figura 2. Componentes del CAT



Fuente: Banco de México.

garantías de efectivo que el cliente deba constituir o mantener, así como cualquier otro gasto o cargo que el contrato obligue (directa o indirectamente) al cliente. De igual manera, se considerará la diferencia entre el precio del bien o servicio adquirido mediante crédito y el precio del mismo al contado y los descuentos, bonificaciones y cualquier monto de dinero que deba recibir el deudor del crédito (excepto en créditos revolventes) si llegara a cumplir las condiciones de pago contratadas. Lo anterior puede apreciarse en la Figura 2.

No deberán incluirse en el cálculo de Bk los cargos que deba pagar ni la persona que compra al contado ni la que compra el crédito, tales como gastos notariales, de registro público de la propiedad y de traslado de dominio, ni el IVA que, en su caso, corresponda a las comisiones, primas, gastos e intereses ordinarios mencionados anteriormente, ni las deducciones fiscales a las que, en su caso, pudiera tener derecho el cliente, ni las disminuciones en las tasas de interés y comisiones por eventos fuera de control del cliente.

#### Referencias

- Banco de México, Circular 21/2009, disponible en: <<http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/disposiciones/dirigidas/instituciones-de-credito/disposiciones-dirigidas-a-las-instituciones-de-cre/disposiciones-dirigidas-a-las-instituciones-de-cre/otras/circular-21-2009-relativa-met002.html>> (consultado el 2 de febrero de 2016).
- Banco de México. Circular 9/2015, disponible en: <[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5390204&fecha=27/04/2015](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5390204&fecha=27/04/2015)>, (consultado el 2 de febrero de 2016).
- Ley para la Transparencia y el Ordenamiento de los Servicios Financieros (LTOSF), disponible en: <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LTOSF.pdf>> (consultado el 2 de febrero de 2016).
- Ley de Transparencia y de Fomento a la Competencia en el Crédito Garantizado, disponible en: <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/ltfccg.htm>> (consultado el 2 de febrero de 2016).
- Ley Federal de Protección al Consumidor, disponible en: <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lfpcc.htm>> (consultado el 2 de febrero de 2016).

**Mtro. Néstor Mario Álvarez Rodríguez**

Profesor de Tiempo Completo

Asesor de empresas

Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme)

Facultad de Contaduría y Administración

Universidad Nacional Autónoma de México

México, Cd. Mx., C.P. 04510

[nalvarez@cenapyme.fca.unam.mx](mailto:nalvarez@cenapyme.fca.unam.mx)





FAIRTRADE  
INTERNATIONAL

# Comercio Justo en México: una *visión* desde el *Reino Unido*

Anne Salter

*En México, comprar los productos en líneas de Comercio Justo no está peleado con comprar productos locales, ambos benefician la economía local y no dañan el ecosistema.*

Piensa en tu chocolate favorito, el sabor, el aroma, la textura y cómo se relaciona con las fiestas y celebraciones importantes en nuestras vidas. ¿Alguna vez pensaste quién está detrás de aquel producto tan importante?

De una barra de chocolate típica, las empresas chocolateras se quedan aproximadamente con 70% del precio que paga el consumidor, los minoristas con 17%, los intermediarios con 7% y los productores reciben sólo el 6% restante (cuando en 1980 era 16%).<sup>1</sup>

## Una solución

Comercio Justo (Fairtrade) ofrece una alternativa a este modelo injusto para los productores de materias primas como el café, el cacao, el algodón y el azúcar; está basado en la propuesta de crear un sistema de comercialización más equitativo

<sup>1</sup> Make Chocolate Fair. *Cocoa prices and incomes of farmers*, en: <<http://makechocolatefair.org/issues/cocoa-prices-and-income-farmers-0>>.

y transparente. Esta organización independiente certifica productos cuyos ingredientes cumplen con los requisitos de Comercio Justo.

Los criterios son:

- Pago de un precio justo por las materias primas del productor.
- Respeto de las normas de trabajo infantil y explotación laboral.



- Compromiso a la equidad de género.
- Condiciones de trabajo y prácticas saludables.
- Desarrollo de capacidades de los empleados.
- Respeto por el medio ambiente en la producción.

Para el productor, garantiza sus derechos e ingresos y significa que, cuando el mercado fluctúa hacia abajo, recibirá un precio que al menos cubra sus costos. Para el fabricante, asegura su cadena de suministro en un mundo donde no hay suficiente cacao para satisfacer la demanda de chocolate de los consumidores. Para el consumidor, el sello *Fairtrade* garantiza la calidad y es una manera eficaz de reducir la pobreza mundial y proteger el medio ambiente a través de sus compras diarias.

## Orígenes

La idea de Comercio Justo se planteó en México, durante los años ochenta, cuando el precio de café cayó y los productores mexicanos lucharon por su subsistencia. La agencia de ayuda al desarrollo holandés lanzó el primer producto *Fairtrade*: un café de origen mexicano, en supermercados holandeses en 1988.<sup>2</sup> El modelo fue replicado en Europa en los años noventa, y hoy en día el mercado mundial de Comercio Justo está creciendo. En 2014 las ventas bajo el sello *Fairtrade* fueron de 6,350 millones de dólares.<sup>3</sup> La certificación *Fairtrade* International (una organización con el objetivo de normalizar los criterios de Comercio Justo en el mundo, sin fines de lucro y democrática, con sede en Alemania) agrupa 1.5 millones de productores en 74 países, de los cuales 538 se encuentran en América Latina. El sello ahora cubre 300 materias primas, las más importantes de las cuales son el plátano, el cacao, el café, el algodón y las frutas secas.<sup>4</sup> En 2013 llegó a los

mercados de la India y Sudáfrica, con lo que se demuestra que hay mayor conciencia entre los consumidores de productos éticos en países productores.

## Comercio Justo en México

El mercado más desarrollado es el del Reino Unido, donde 77% de consumidores reconoce el sello *Fairtrade*; las ventas de los productos vinculados al mismo fueron más de 2,555 millones de dólares en 2013.<sup>5</sup> Hoy en día, en México hay 35,339 campesinos y 59 organizaciones certificados por la Fundación Comercio Justo;<sup>6</sup> sin embargo, ¿la idea de Comercio Justo está plantada en la mente de los consumidores mexicanos? ¿Hay una demanda de productos con valores éticos en el mercado mexicano?

En el país, tomar la decisión de comprar productos éticos es mucho más fácil que en el Reino Unido, donde los consumidores, al adquirir productos de Comercio Justo, como plátanos y flores, deben aceptar el impacto negativo medioambiental que conlleva transportarlos a través del mundo. Aquí, en México, no existe ninguna pugna entre elegir comprar los productos en líneas de Comercio Justo y adquirir productos locales, pues ambos benefician la economía local y no dañan el ecosistema. Tomar decisiones éticas no es sólo una cuestión de justicia para los productores, sino también es un apoyo a la economía mexicana.

En México, según un estudio realizado en 2008,<sup>7</sup> 9 de cada 10 consumidores consideran importante que las empresas tengan acciones sociales, 4 de cada 10 personas entrevistadas están dispuestas a cambiar de marca e incluso de tienda a una que apoye alguna causa social; sin embargo, la tarea de convencerlos de que

<sup>2</sup> Fairtrade International. *History of Fairtrade*, en: <<http://www.fairtrade.net/history-of-fairtrade.html?&L=1>>.

<sup>3</sup> Fairtrade International (2014). *Annual Fairtrade Sales*, en: <<http://annualreport.fairtrade.net/en/global-fairtrade-sales/>>.

<sup>4</sup> Fairtrade International, en: <<http://annualreport.fairtrade.net/es/journeys-to-change/>>.

<sup>5</sup> Fairtrade Foundation (2014). *Choose Fairtrade to make a positive impact for cocoa growers*, en: <<http://www.fairtrade.org.uk/en/media-centre/news/october-2014/choose-fairtrade-to-make-a-positive-impact-for-cocoa-growers>>.

<sup>6</sup> Fairtrade Foundation. 2015. *Fairtrade producers map*, en: <<http://www.fairtrade.org.uk/en/what-is-fairtrade/producer-map>>.

<sup>7</sup> Vivian Blair & Asociados. 2008. *4to Estudio Sobre las Actitudes del Consumidor frente a la RSE*

los productos disponibles tienen dimensiones éticas es ardua, pues no hay suficiente confianza en las declaraciones tanto de marcas comerciales como sociales. Otro estudio demostró, en 2013,<sup>8</sup> que cuando un consumidor elige su café, lo que valora más es su calidad, seguida por las dimensiones de hedonismo, precio y salud. La dimensión ética no contribuye al valor percibido porque los consumidores no creen que el producto tenga estos atributos: únicamente a 12% de los consumidores encuestados le importa que el producto tenga dimensiones éticas.

## La oportunidad para negocios mexicanos

Entre los consumidores mexicanos, sin duda, existe un interés en productos éticos, pero esto no ha generado un cambio en sus compras, ¿cómo podemos cambiarlo? Un estudio más reciente, llevado a cabo en 2014,<sup>9</sup> demostró que, cuando un consumidor elige comprar un producto ético, el elemento más importante es el emocional; es decir, no es suficiente que una empresa cambie la mente de una persona a partir de estadísticas, sino que debe encender la pasión en sus consumidores, usar todas las herramientas a su disposición, como los medios sociales de comunicación, para difundir la historia de su producto; su etiqueta y su marca en sí deben manifestar sus valores éticos. Su historia debe crear un vínculo entre el producto y sus consumidores y hacerlos sentir orgullosos de formar parte de su historia también.

El Banco Mundial (BM) pronostica que en 2050 México será la sexta economía más grande en el mundo (actualmente ocupa el lugar 14). El aumento en la renta disponible de la población evidencia que la gente tiene más dinero para gastar en los lujos de la vida como el café, el chocolate y la ropa cara. Da una oportunidad a los

negocios de Comercio Justo para crear un nuevo mercado de productos que no sólo compitan en precio, sino en calidad, ética y sostenibilidad.

No debemos omitir las oportunidades para exportar productos mexicanos. En 2013, el mercado de Comercio Justo que creció más en el mundo, a pesar de la recesión, fue el de Estados Unidos de América (EUA). Buen ejemplo de ello es Divine Chocolate, una cooperativa de Ghana con líneas de comercio en el Reino Unido desde 1998; en 2007 se lanzó en EUA<sup>10</sup> y ahora tiene ingresos de 6 millones de dólares, con un crecimiento de 25% anual. Su éxito es fácil de explicar: el producto es de calidad y cuenta con una marca y una historia atractiva. Su directora ejecutiva, Sophi Tranchell, dice: "Nos la hemos arreglado para hacer que las cosas sucedan: los consumidores tienen un fabuloso chocolate y los productores obtienen un trato justo. Hacemos la diferencia cada día".

## Próximos pasos para empresas mexicanas

Hay múltiples oportunidades para que empresas mexicanas ganen popularidad con productos éticos, aquí y en el extranjero, al tiempo que se apoya a los trabajadores y productores locales. Si quieres aprender más, mantente en contacto con Comercio Justo México y ¡apoya el movimiento hoy!

Más información sobre Comercio Justo en México: <<http://www.comerciojusto.com.mx/>>; Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y Trabajadores de Comercio Justo: <<http://clac-comerciojusto.org/>>; Fairtrade International: <<http://www.fairtrade.net/>>.

---

<sup>10</sup> Business is Great (2014). *The Chocolate that is creating social Change*. <<http://www.greatbusiness.gov.uk/chocolate-creating-social-change/>>.

---

<sup>8</sup> Aragón-Gutiérrez et al. (2013). *Evaluación del valor percibido en el consumo de café con tributos éticos*. <<http://www.colpos.mx/agrocien/Bimestral/2013/feb-mar/art-8.pdf>>.

<sup>9</sup> Gopaldas (2014). "Marketplace Sentiments", *Journal of Consumer Research*, vol 41. <[http://www.gopaldas.net/uploads/2/5/1/2/25121492/gopaldas\\_2014\\_marketplace\\_sentiments\\_journal\\_of\\_consumer\\_research.pdf](http://www.gopaldas.net/uploads/2/5/1/2/25121492/gopaldas_2014_marketplace_sentiments_journal_of_consumer_research.pdf)>.

**Anne Salter**  
Marketing Coordinator  
Inclusive Business Hub  
[Annesalter264@gmail.com](mailto:Annesalter264@gmail.com)





# Call Center UNAM: atención psicológica inmediata

Tania Rojas López

*Los psicólogos que atienden las llamadas son alumnos de servicio social o pasantes que durante seis meses son capacitados en primeros auxilios psicológicos en intervención de crisis y terapia breve.*

En 2013, la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con apoyo del Instituto de la Juventud (Injuve), inauguró oficialmente el servicio de *call center* para la atención psicológica a personas en situaciones de emergencia. En entrevista con el licenciado Francisco Martínez León, jefe del *Call Center* UNAM, mencionó que esta asistencia médica surgió después de atender, vía telefónica, casos de pacientes en crisis durante la epidemia de influenza AH1N1, presente en nuestro país de 2009 a 2010.



Al principio, este servicio estuvo enfocado sólo a jóvenes pertenecientes a la comunidad UNAM pero, ante la gran demanda, se abrió también a la población en general. Desde entonces hasta la fecha, el objetivo central del *Call Center* UNAM ha sido apoyar, mediante consultas breves, a personas que pasan por distintos problemas, como infidelidad (con 80% de llamadas totales), seguido de problemas familiares o paternofiliares, ansiedad, depresión, de adicciones, *bullying*, sexuales, etcétera.

Esta atención telefónica es gratuita y confidencial; los usuarios pueden llamar al 5622-2288, de lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 6:00 pm. Otra manera de comunicarse a este *Call Center* es a través de su cuenta de *Facebook*, *Call Center UNAM*. Los psicólogos que atienden las llamadas son alumnos de servicio social o pasantes que durante seis meses son capacitados en primeros auxilios psicológicos en intervención de crisis y terapia breve. Además, son supervisados constantemente para brindar un servicio de alta calidad a todos los usuarios.

El licenciado Álvarez explicó que, una vez que una persona llama al *Call Center*, se le asigna un psicólogo para atender su caso; posteriormente, el psicólogo establece una terapia de seis a ocho sesiones, por medio de una llamada semanal con duración de 50 minutos.

En caso de que algún paciente necesite apoyo presencial, los psicólogos cuentan con la información necesaria sobre centros de atención psicológica dentro de la Facultad de Psicología y de instituciones gubernamentales, a los que los pacientes pueden acudir para seguir con la terapia. Es importante decir que, en estos casos, los costos dependerán de cada centro de atención psicológico al que asistan.

El licenciado Álvarez detalló que esta asistencia psicológica ha tenido un gran impacto dentro de la sociedad, pues durante 2015 el *Call Center* atendió más de 5 mil llamadas, no sólo del área metropolitana y del interior de la República Mexicana, sino también de otros sitios, como Texas, Florida, Francia, España, Japón, Argentina, Brasil y Holanda.

Nuria Toledano, pasante que brinda sus servicios en el *Call Center UNAM*, mencionó que este proyecto ha sido gratificante para ella, tanto en el ámbito académico como en el profesional. Nuria indicó que las personas que utilizan este método de consulta no se inhiben para expresar su problemática, lo que le permite a ella como

psicóloga intervenir directamente para ayudarlas a mejorar su estado mental y emocional.

También recalcó que es importante difundir información sobre una educación de bienestar mental entre la población pues, muchas veces, las personas no prestan la atención necesaria a este aspecto de su vida. Por tal motivo, hace una invitación para que todas las personas que necesiten ayuda psicológica llamen al *Call Center UNAM*.

*Cuando una persona llama se le asigna un psicólogo para atender su caso, después establece una terapia de seis a ocho sesiones, por medio de una llamada semanal de 50 minutos.*

Finalmente, el licenciado Álvarez resaltó que el *Call Center UNAM* es para emergencias y consultas breves; por tanto, el usuario no puede hacer más llamadas que las destinadas a las sesiones semanales previamente establecidas con su psicólogo. Al terminar la terapia, los pacientes deben esperar un periodo de seis meses para volver a llamar.

Así, estimado lector, si usted pasa por alguna situación que requiera apoyo psicológico, no dude en llamar a este *Call Center*: uno de los psicólogos estará en plena disposición para ayudarlo a mejorar su calidad de vida mental y emocional.

---

Tania Rojas López  
Licenciatura en Lengua y Literatura Hispánica  
Facultad de Estudios Superiores, Acatlán  
Universidad Nacional Autónoma de México  
Tajaed\_14@hotmail.com



# En este número de **Emprendedores** 159

Mónica Ivonne García Rodríguez

- **Leskar Publicidad: éxito desde la UNAM**

Hace dos décadas que Martín y su hermano Raymundo emprendieron la aventura de crear una microempresa que fabrica portacredenciales de piel genuina.

- **Prospección o futurología: planear el futuro no es cuestión de cartomancia o astrología**

La futurología es una interdisciplina que estudia los cambios de ayer y hoy, analizando el mañana por medio de estrategias legales y profesionales.

- **Administración tecnológica para mejorar la competitividad de su empresa**

La planeación tecnológica se ocupa de estrategias y recursos del portafolio de tecnología de la empresa, que está en la producción, el proceso, el producto y el mercado.

- **Cadena de suministros: su importancia para las pymes mexicanas**

La sincronización en la cadena evita que se produzca desperdicio, tiempo o falla en el servicio al cliente; por ello, es necesario involucrar a todos los participantes en un mismo objetivo.

- **Anders Travel: emprendimiento turístico**

Anai se ocupa de la coordinación y logística para un viaje exitoso: transportación, hotel, alimentos, guías turísticos,

itinerarios, planeación de actividades y atención a las necesidades de sus clientes.

- **Familiares desheredados**

Tomar la dura decisión de excluir del patrimonio a ese pariente descarriado puede complicar más el conflicto familiar.

- **¿Comprando bien se gana más que vendiendo bien?**

Para vender se produce y, para ello, se compran materias primas y materiales, pero no se compra si no se cobra lo vendido, esto es el ciclo operativo de las empresas.

- **Dopamina, elegancia milenaria**

La joyería ha sido vinculada con lo estético, a través de las formas que transmiten la belleza de la personalidad; actualmente, es sinónimo artístico del buen gusto.

- **Coaching en las mipymes**

Es un proceso para que las personas se desempeñen en cualquier ámbito o tengan intereses personales y alcancen su potencial.

- **Siete claves para lograr sus objetivos**

Pensar de una forma y planear de otra impide cumplir los objetivos; sin embargo, las frustraciones, miedos, culpas y errores pueden evitarse modificando el proceso de planeación.

- **La revolución de Big Data**

Las redes sociales generan grandes cantidades de datos en tiempo real, lo que representa una importante fuente de información.

- **Razón de Deuda/Capital (D/C). Una herramienta de análisis fundamental**

La D/C indica la cantidad de deuda que está utilizando una entidad para financiar sus activos y se calcula dividiendo el total de pasivos entre el capital contable, menos la suma de sus pasivos.

- **El CAT: ¿sabes cuánto te cuesta tu crédito?**

Todas las instituciones financieras y las que no lo son están obligadas a hacer público su CAT, que está regulado por las leyes mexicanas.

- **Comercio Justo en México: una visión desde el Reino Unido**

El Comercio Justo ofrece un modelo equitativo para los productores de materias primas y está basado en una comercialización equitativa y transparente.

- **Call Center UNAM: atención psicológica inmediata**

Después de llamar, un psicólogo le atiende y le establece una terapia de seis a ocho sesiones semanales de 50 minutos.