



Cinco alternativas para fortalecer una empresa

Open Data en México
(segunda parte)

Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Salo Grabinsky
30 años

Revista editada por: Facultad de Contaduría y Administración, Cenapyme. Núm. 164, marzo-abril de 2017. ISSN 0187-7828

- La confianza: llave para abrir las puertas del crédito
- Valoración de Startups
- Administración de almacenes
- Acoco Miel

Conservas Santa Rosa: un caso de éxito de impacto económico





es una publicación del *Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme)*
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

COMITÉ EDITORIAL DE "EMPRENDEDORES"

Dr. Juan Alberto Adam Siade
Director de la FCA, UNAM

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Secretario General de la FCA, UNAM

Mtro. Emeterio Roberto González Barrón
Jefe del Cenapyme

Mtra. Verónica Torres Sandoval
Directora y productora editorial

Mtra. María Angélica Alicia Raya Sánchez
Coordinadora de la sección "Economía y Empresa"

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 a la Directora Editorial.

La FCA agradece a los autores que participan en esta revista ya que su aportación es honorífica. 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 necesariamente la de la Institución.

Distribución y comercialización, FCA UNAM

Lic. María del Carmen Márquez González
Secretaría de Divulgación y Fomento Editorial
5616-1355 y 5616-7755

Autorizaciones: *Emprendedores* es una publicación bimestral de la FCA, UNAM. Circuito Exterior de Ciudad Universitaria s/n, Coyoacán. C.P. 04510, Ciudad de México. ISSN-0187-7828. Reserva de derechos de 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: Ma. del Carmen Márquez González. Publicación periódica autorizada por el Servicio Postal Mexicano con el registro Núm. 1011089 características 229261419.

Diseño, formación y portada: Verónica Torres Sandoval



Dr. Enrique Luis Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomelí 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

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Secretario General

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

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

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

Mtra. Adriana Arias Cedillo
Jefa de la División de Educación Continua

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

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

L.A. Alberto García Pantoja
Secretario de Relaciones y Extensión Universitaria

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

Mtro. Rafael Rodríguez Castellán
Secretario de Planeación

Mtra. Dora Alicia Reyes Echeagaray
Jefa del Centro de Informática

Mtra. María Celina González Goñi
Subjefa de la División de Estudios de Posgrado

Mtro. Julio Enrique Lujano Contreras
Secretario Particular

Dr. Jorge Ríos Szalay
Asesor

Mtra. Lourdes Domínguez Morán
Jefa de la Licenciatura en Contaduría

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

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

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

L.A. María Elena García Hernández
Secretaría Administrativa

Mtro. Gustavo Almaguer Pérez
Secretario de Personal Docente

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

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

Mtra. Silvia Berenice Villamil Rodríguez
Secretaría de Vinculación

L.A. Godofredo López Santos
Coordinador General del Sistema Bibliotecario

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

Mtro. Carlos Manuel Villela de Lara
Asesor

Presentación

Con este número, su revista **Emprendedores** inicia una nueva etapa en la que todo nuestro proceso editorial se llevará a cabo en el Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, Cenapyme. De esta manera atenderemos de manera más cercana a nuestros lectores y autores.

En esta entrega les presentamos una amplia variedad de artículos para apoyarles en su camino de emprendimiento. Agradecemos a la Maestra María Angélica Alicia Raya Sánchez la coordinación de la sección monotemática "*Economía y Empresa*". En otras secciones podrán conocer el proyecto "Acoco Miel" y una entrevista al Maestro Salo Grabinsky. También encontrarán contenidos de gran aplicación para sus actividades empresariales. Por ejemplo, la administración de almacenes, la medición de calidad en sus servicios, vías para la obtención de créditos y metodologías empleadas para la valuación de *start-ups*.

Finalmente, tenemos el gusto de invitarlos a la **[Tercera Feria Multidisciplinaria de Emprendedores FCA UNAM](http://feriaemprendedores.fca.unam.mx/)**, que se llevará a cabo del **3 al 5 de mayo** en el **Centro de Exposiciones y Congresos de la UNAM**. Más información en <http://feriaemprendedores.fca.unam.mx/>

¡Los esperamos!



Mtra. Verónica Torres Sandoval, directora editorial.

¡Escriba con nosotros! Nuestro correo es:

revistaemprendedores@fca.unam.mx

En el número 164

1 [Presentación](#)

4 [Buzón Emprendedor](#)

Economía y Empresa

5 [Conservas Santa Rosa:
un caso de éxito de impacto económico](#)



María Angélica Alicia Raya Sánchez

9 [Historia de un emprendedor
de la industria textil](#)



Eduardo Alejandro Molina Sánchez

13 [PIB y conocimiento económico
en las empresas](#)



Francisco Javier Luna Licona

17 [¿Pequeñez?](#)



Andrés Ordorica Espinosa

Las empresas hablan

Organización

20 [Acoco miel: flores y sabores](#)



Patricia Reyes Galicia

26 [Administración de almacenes:
experiencias prácticas para las pymes](#)



Scott Michel Martin Da Gama Darby

Factor humano

31 [Salo Grabinsky: 30 años](#)



Verónica Torres Sandoval

Finanzas

35 [La confianza: llave para abrir las puertas del crédito](#)



*Moisés López Pérez
Mónica Elizabeth Espejel Hernández*

Estrategias para la competitividad

39 [Cinco alternativas para fortalecer una empresa](#)



Omar Saabel Velasco Romero

43 [Medición de calidad en los servicios](#)



Mónica América Hernández Reyes

Big Data

48 [Open data \(segunda parte\)](#)



Carlos Rodríguez Contreras

Desde el colegio de contadores

51 [Fusión de empresas \(segunda parte\)](#)



Marco Antonio García Millán

Cenapyme

55 [Valoración de start ups](#)



Néstor Mario Álvarez Medina

Después del trabajo

59 [Más allá de los zombis. Una invitación al cine](#)



Abenhamar Suárez Arana

Buzón emprendedor

Antonio Valentín Castro Martínez



En esta ocasión empezaremos comentando la opinión de uno de nuestros lectores sobre el artículo *"Taller Olarte, el arte de reparar instrumentos musicales"*:

"Soy un artesano también de la compostura de instrumentos musicales como son los pianos; este instrumento es uno de los que mayores detalles de trabajo artesanal tienen ya que calibrar las cuerdas, reponer teclas y restaurar las maderas resulta labor por demás complicada y muy precisa. Felicito a la familia Olarte por su devoción a esta profesión".



Otro lector nos refiere al artículo *"Tiempo al tiempo. El Museo del Tiempo Tlalpan"* y pone a la consideración de nuestros lectores la definición científica de la unidad de tiempo que conocemos como "segundo" y que según la norma CNM-PNE-1 Patrón Nacional de Tiempo es:

"Unidad de tiempo del Sistema Internacional de unidades, SI, es la duración de $9\ 192\ 631\ 770$ períodos de la radiación asociada a la transición hiperfina del estado base del átomo de cesio 133".

Como podemos ver, esta definición científica del segundo es más compleja que el manejo coloquial del mismo. El Patrón del segundo se puede conocer en el CENTRO NACIONAL DE METROLOGÍA en <http://www.cenam.mx/patrones>

Sobre el artículo *"Fusión de empresas, aspectos a considerar en materia de Seguridad Social (primera parte)"* de Marco Antonio García Millán, uno de nuestros lectores nos comparte el mal sabor de boca que guarda desde que fue liquidado del laboratorio donde trabajaba al fusionarse este con otro, a pesar de sus más de 10 años de trabajo y sin consideración a su experiencia y lealtad. ¿Qué les parece esto desde el punto de vista del "factor humano"?



Una amable lectora agradece muy cumplidamente la utilidad que en su pequeña empresa tuvo la metodología que planteada en el artículo de nuestro número 163 sobre el tema de salarios. Se trata del artículo de Martha Santiago García, *"Si hacemos lo mismo, ¿por qué gana menos?"*.



Finalmente, nos comenta un lector que sería excelente que un mayor número de dueños de pequeñas medianas empresas leyeran el artículo: ***"Importancia de las relaciones laborales en las pymes"*** escrito por María del Coral Esperanza Mercado García del Valle, Isis Alibeth Vargas Santamaría y Carlos Andrés Sánchez Soto; ya que en el se establece una serie de recomendaciones que resultan por demás útiles para la convivencia entre patrones y empleados.

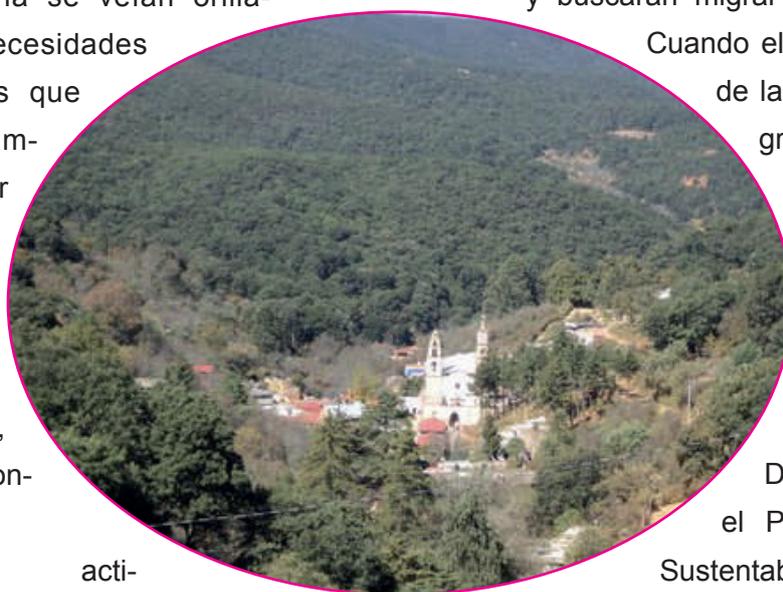
Si desea aportar comentarios, o experiencias en el área de Contaduría, Administración o Informática para la revista **Emprendedores**, escríbame a acastro@cenapyme.fca.unam.mx

Conservas Santa Rosa: un caso de éxito de impacto económico

María Angélica Alicia Raya Sánchez

En una sociedad rural al borde de la marginación y la pobreza, cinco mujeres desafiaron las críticas de su comunidad para crear "Conservas Santa Rosa". Esta empresa orgullosamente mexicana, hoy factura más de siete millones de pesos al año.

La deforestación era la forma de vida de una importante parte de la población en la Sierra de Guanajuato. Al no contar con alternativas o patrimonio, los habitantes de la zona se veían orillados a resolver sus necesidades básicas con trabajos que afectaban el medio ambiente; como cortar árboles y hacerlos carbón. Comercializaban estos productos entre ellos mismos o en zonas aledañas, lo que agravaba sus condiciones de pobreza. No solo sus actividades primarias no eran bien remuneradas, sino que al mismo tiempo dañaban el equilibrio ecológico. La situa-



ción era tan grave que cuando llovía, los derrumbes y deslaves eran más frecuentes. Estos incidentes empobrecían más a la misma población y propiciaba que se vieran atraídos por el sueño americano y buscaran migrar a los Estados Unidos.

Cuando el gobierno se dio cuenta de la situación, inició un programa de educación que trataba de concientizar a la población sobre la deforestación y sobre la necesidad de cambiar sus fuentes de trabajo. De esta forma comenzó el Programa de Desarrollo Sustentable de la Sierra de Santa Rosa, en conjunto con Cuerpos de Conservación de Guanajuato A.C. y se invitó a toda la comunidad para sensibilizarla sobre la deforesta-

ción y sus consecuencias. Después se centraron los esfuerzos en las mujeres de Santa Rosa de Lima en la Sierra de Guanajuato, invitándolas a que participaran en cursos de elaboración de conservas, que impartió una ingeniera química en alimentos.

Esto estrechó la relación entre el programa y las mujeres de la zona, que antes no contaban con alternativas para sobrevivir y que habían disminuido con la migración de los hombres al norte del país.

Pero los inicios del programa no fueron gratos. La población no estaba acostumbrada a que el gobierno se involucrara en su vida cotidiana y menos que los quisieran hacer cambiar. Se enfrentaron problemas culturales como el que las mujeres que aun tenían a sus esposos, debían de pedirles permiso para asistir a los cursos ya que la educación de la zona aun es machista. Otro problema era la impartición de los talleres, ya que no había un lugar adecuado y cercano a la población para hacerlo. Una vez iniciado el curso de elaboración de conservas se pudieron observar cambios favorables en la comunidad. Por un lado se estaba tratando la deforestación y por otro se les ofrecía un cambio de vida desde el punto de vista económico, lo que sentaba una base para cambiar la economía personal y de la población en general.

El taller de conservas inició con aproximadamente 25 personas. Se buscó que aprendieran a utilizar la fruta local y que pudieran tener un ingreso familiar que cambiara su vida. El curso fue todo un éxito, aprendieron a elaborar conservas y diversos tipos de dulces regionales.



Proceso para elaborar mermelada. Conservas Santa Rosa, 2016.

¿Cómo influyó el programa de capacitación en la población de Santa Rosa de Lima?

A raíz del éxito del curso, no tardó en llegar a la comunidad una invitación por parte de la cadena de restaurantes Toks, para que fueran sus proveedores de mermelada. En ese momento la elaboración de mermeladas no había llevado a los participantes del taller a constituir una empresa ni contaban con conocimientos para este fin. Pero decidieron formar una Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial, figura que ahora tiene su equivalente en la Sociedad de Producción Rural, “Conservas Santa Rosa”, y que hoy es capaz de surtir toda la mermelada de fresa que se utiliza en Toks.

Pero eso no fue todo, dado el éxito de sus procesos artesanales han realizado convenios regionales en donde la cadena de valor ha puesto de nuevo en el mapa a la población de Santa Rosa.



Los ingredientes del éxito: más que agua, fresas y azúcar

"Nuestro aliado inseparable ha sido nuestro espíritu emprendedor y nuestra meta, preparar las mejores mermeladas de México. Al día de hoy contamos con una gran variedad de sabores en Mermeladas, producimos encurtidos, salsas, chamoy, licores de frutas y dulces tradicionales"

En primer lugar, como es sabido, el producto con el que compiten con las grandes empresas de su género es la mermelada o conserva de fresa. Su principal materia prima es esa fruta y al verse favorecidos como proveedores de la cadena restaurantera, fue necesario hacer convenios con productores de la fresa ubicados muy cerca de ellos, en la ciudad de Celaya.

Al comienzo compraban la fresa pero al limpiarla tenía mucha merma dado que es un fruto que cuando alcanza su mejor tamaño, por su mismo peso cae directamente a la tierra, lo que provoca que se ensucie y se maltrate. Esto además ocasionaba que los costos se incrementaran y el tiempo de producción se duplicara, poniendo en peligro las posibilidades de Santa Rosa para cumplir con los requerimientos de la cadena restaurantera. Las integrantes de la micro empresa comentaron esta situación con la asociación de productores de fresa y lograron que ellos enviarán la fresa despatada y limpia, lista para empezar el proceso de producción.

Pero, ¿qué lograron con los productores de fresa?

Al verse favorecidos y viéndose como parte del proceso productivo de "Conservas Santa Rosa", han estado mejorando sus procesos para cultivar la fresa. Hoy la merma y los costos han disminuido, pues

dentro de sus innovaciones está el colocar una malla alrededor de la planta para que no se ensucie ni maltrate. Esto trae mejoras y ganancias para ambas partes, que no solo entregan en tiempo y forma para la micro empresa, sino que mejoran la calidad de sus cosechas y más clientes se ven favorecidos.

Otro punto importante es la vinculación con el turismo que llega a la ciudad de Guanajuato. Esta ciudad atractiva para muchos por su diversa y amplia oferta de eventos tanto culturales como recreativos, incluye también lugares atractivos por su valor histórico y su arquitectura. Este atractivo ha sido canalizado por la Secretaría de Turismo de la ciudad, que ofrece diversas alternativas para diferentes tipos de turistas, ofreciendo tours por algunas ciudades cercanas, como Dolores Hidalgo y San Miguel de Allende, sin perder de vista que el centro de atracción es la ciudad.

Los guías de turistas independientes y los mismos hoteles incluyen la oportunidad al turista para que participe de estos viajes cortos que inician en la ciudad. Esto ha sido aprovechado por "Conservas Santa Rosa" ya que se encuentra en el trayecto en la carretera de la Ciudad de Guanajuato hacia Dolores Hidalgo, en el tramo de la Sierra de Guanajuato, y ahora los turistas hacen una parada corta en sus instalaciones para probar y adquirir sus productos.



Selección de fresas. Conservas Santa Rosa, 2016.



Empresarias. Conservas Santa Rosa, 2016.

Trascendencia de estas vinculaciones

Antes de que surgiera “Conservas Santa Rosa” el pueblo de Santa Rosa, solo contaba con su antigua historia minera, deteriorando su ecosistema por no tener una actividad económica sólida. Ahora es un punto de referencia geográfica, económica y turística. La micro empresa se ha vinculado con el sector productivo de la fresa, cambiando e innovando sus procesos. En el sector turístico se ofrece como atracción para visitar el pueblo y para mostrar su proceso de producción, así como para vender sus conservas y dulces regionales artesanales. Hoy en día “Conservas Santa Rosa” no solo ofrece sus productos y genera fuentes de empleo. Con sus acciones ha traído la reactivación económica del lugar, ha ofrecido trabajo directo e indirecto a los habitantes de Santa Rosa de Lima y es un claro ejemplo para las nuevas generaciones ya que pueden palpar que hay otras alternativas de vida y bienestar económico distintas a la deforestación o a la migración hacia Estados Unidos y, sobre todo, colaboran con

su trabajo a que su propio ecosistema no sea alterado, procurando así la conservación de la sierra. Como tema de reflexión podemos concluir que las empresas micro y pequeñas juegan un papel importante en la contribución al desarrollo económico de nuestra nación, no solo como fuentes de empleo, sino también como protagonistas y detonadores de cadenas de valor que cambian vidas.

Cómo llegar a Conservas Santa Rosa:
Camino Real No. 25, Santa Rosa. Santa Rosa
de Lima, Guanajuato, México.
pedidos@conservas1998.com
Tel. (01) 473 102 5013

Mtra. María Angélica Alicia Raya Sánchez
Académica, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
araya@fca.unam.mx

Historia de un emprendedor de la industria textil

Eduardo Alejandro Molina Sánchez

En 1998 la industria textil era de las más rentables e importantes a nivel nacional y aportaba un buen porcentaje al PIB nacional. Además, contribuía a la creación de empleos y la cadena de suministros se veía siempre fortalecida por la demanda constante de producto nacional en el mercado local.

En este artículo compartiré mi experiencia en la industria textil. Recién egresado de la licenciatura en Economía en 1988 y con el ímpetu de aplicar el conocimiento adquirido en la misma, desarrollé como la tesis profesional con el título *“Un proyecto de inversión para la puesta en marcha de una fábrica de ropa en general”*.

Los únicos antecedentes con los que contaba eran la experiencia de mi familia que durante muchos años se dedicó a la fabricación y distribución de telas. Ahí adquirí los conocimientos necesarios sobre los materiales y texturas para la elaboración de prendas de vestir. Mi primer contacto con una factoría de ropa fue



precisamente a través del trato directo con los clientes de tela que teníamos en el negocio familiar y que me sirvió para tomar la decisión de abrir una nueva línea de negocios para la familia. El mercado en aquel entonces estaba en pleno crecimiento. La industria textil era de las más rentables e importantes a nivel nacional y aportaba un buen porcentaje al PIB nacional. Además, contribuía a la creación de empleos y la cadena de suministros se veía siempre fortalecida por la demanda constante de producto nacional en el mercado local. Ante este entorno favorable es que me decidí a emprender mi negocio.

Primera etapa: ropa de caballero

En la primera etapa iniciamos fabricando de ropa de caballero. El mercado al que iba dirigido eran tiendas departamentales y tiendas al detalle en donde los clientes se abastecían de su ropa y otros accesorios de vestir. Cabe mencionar que la conducta y costumbres del consumidor de entonces, hacía que estos canales de distribución fueran los más importantes y buscados por todos los fabricantes para llegar al consumidor final.

A finales de los años ochenta, México se incorpora al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio), en donde se establece un derecho de aduana del 50% sobre los productos importados en nuestro país. Este tratado fue el inicio del estancamiento de la industria textil en México, ya que en décadas pasadas no se había tenido una competencia abierta con el mundo y existía además, una política de barreras a la entrada y proteccionismo que obstaculizaban la participación de competidores, favoreciendo la permanencia de los monopolios en nuestra industria.

Adicionalmente, no se permitía la libre entrada de productos textiles a nuestro país, lo que lejos de beneficiar a la planta industrial, la estancó.

La experiencia de aquellos años nos fue de gran ayuda a muchos fabricantes, porque nos dimos cuenta del camino a seguir ante una competencia desleal de los importadores de ropa quienes, en su mayoría, ofrecían ropa de baja calidad a precios por debajo de nuestros costos de producción; como actualmente pasa con los productos asiáticos.

Aun así, ante este reto, emprendí y con mucho entusiasmo logré eficientar mis procesos productivos para alcanzar una penetración de mercado aceptable y tener un crecimiento año con año, cumpliendo las metas que me establecí en aquel entonces.

Segunda etapa: un nuevo segmento de mercado

Una segunda etapa y de nuevos retos vino con la crisis del 1995 y la entrada al TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) de nuestro país. Debido a esto, las condiciones del entorno económico cambiaron sustancialmente, haciendo difícil la toma de decisiones sobre el camino a seguir.

Con una tasa de desempleo creciente, una banca quebrada por malos manejos gubernamentales y sobre todo, la pérdida del poder adquisitivo por consecuencia de la inflación con una devaluación trepidante, cambiaron las condiciones del mercado.





Para responder a esta situación, adoptamos como estrategia cambiar nuestro modelo de negocio y ver si era el adecuado para seguir adelante con nuestros proyectos de crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Las condiciones macroeconómicas se habían alterado con los hechos del año 1995 y hacían que nuestros clientes institucionales fueran más cautelosos para realizar y proyectar sus compras. Además, ya contaban con la opción de importar mercancía de nuestro vecino país del norte y otras partes del mundo. En aquellos años las cadenas comerciales, tiendas departamentales y de auto servicio, empiezan a cambiar las condiciones de compra para los fabricantes nacionales, solicitando condiciones de pago adversas para muchos de nosotros, debido a que el flujo de efectivo era escaso y necesario para seguir adelante con los procesos productivos.

Se hizo evidente una muy marcada segmentación de mercado y el TLCAN trajo consigo también inversiones de grupos dedicados a la confección, distribución y consumo en sus puntos de venta por el consumidor final, como el grupo Inditex, con una multivariedad de marcas y puntos de venta para diferentes tipos de consumidor. En esa década, el comportamiento y conducta del consumidor final cambian de manera radical: ya no buscan ropa durable y de calidad, sino precio y moda, elementos fundamentales para la oferta y la demanda, las dos variables que maneja toda economía.

Ante un entorno adverso para la mayoría de las empresas nacionales, tratamos de buscar otras opciones de mercado. Hubo quien optó por emprender exportaciones hacia Centro y Sudamérica. Otros tantos, aprovechando las condiciones del TLCAN, buscaron clientes en ese mercado. Algunos tuvieron éxito, otros no.

La competencia en precios y el atraso tecnológico en que se encontraba nuestra industria fueron factores determinantes para un desplazamiento del que nunca se lograron recuperar muchos negocios que no tuvieron mayor remedio que cerrar sus puertas. Los que continuamos en este negocio tuvimos que capacitarnos y actualizarnos para lograr una mejora continua en nuestros procesos y productos.

En mi caso, tomé la decisión de permanecer en el mercado nacional con la misma línea de productos y servicios que venía manejando desde el inicio del negocio, es decir, ropa de caballero. Pero elegí enfocarme en otro segmento de mercado: el industrial y gubernamental. Este tipo de cliente institucional había sido abandonado por la mayoría de los fabricantes de ropa.

Tercera etapa: un nuevo modelo de negocio

Con la experiencia adquirida en los años que llevaba en el sector, encontré muchas oportuni-

des de hacer negocio con ese tipo de clientes, dando calidad en el servicio y en todas las prendas solicitadas para su personal. Además, estos clientes no solo consumían ropa para trabajo y gradualmente nos fuimos involucrando en procesos como la promoción de productos y servicios elaborando prendas para la fuerza de ventas, promotores y demás personal dedicado a este tipo de tareas que generan valor para la empresa.

Otra valiosa experiencia fue que al pasar los años, por ser un proveedor confiable para los clientes, nos solicitaban otros productos que no fabricábamos. Ahí detecté que había una demanda que se debía de cubrir con la creación de un nuevo modelo de negocio: la distribución de artículos promocionales tanto nacionales como importados.

Esta tercera etapa es la que nos ocupa actualmente. Al estar consolidados como una empresa con tantos años de experiencia hemos logrado ser un proveedor confiable para todos nuestros clientes, fortaleciendo su cadena de valor con nuestros productos textiles y de distribución de promocionales. Sin embargo, no todo se encuentra bien en esta etapa ya que las condiciones tanto microeconómicas (familias y organizaciones) y las macroeconómicas (entorno), también son difíciles, sobre todo con la paridad de peso-dólar ya que la mayoría de las materias primas que utilizamos para la confección de nuestros productos son importadas, lo que se aplica también a los artículos promocionales, que igualmente se ven afectados en el precio debido a que en su mayoría son importados.

Para finalizar y esperando que sea de utilidad mi experiencia en este ramo de la industria textil para nuestros lectores, les puedo decir con una visión económica y de mercado, que debemos tomar en cuenta lo que conocemos como ciclos económico y sus etapas de crecimiento o auge para,

como emprendedores, aprovecharlos, experimentar y ver nuevas posibilidades de mercado con innovaciones en nuestros productos y servicios. Cuando nos encontramos en periodos de estabilidad, las condiciones del entorno nos permiten planear de manera eficiente nuestros procesos, desde lo material hasta lo financiero. Si por el contrario, nos encontramos en una etapa de declive y recesión, debemos y tenemos que utilizar toda nuestra experiencia profesional y laboral para llevar por buen camino a nuestra empresa, implementando nuevas estrategias de innovación de productos, venta y promoción para que nuestros clientes y nosotros mismos nos veamos fortalecidos para enfrentar el mercado.

Es recomendable no tomar decisiones radicales que pongan en riesgo nuestras empresas, así como estar bien informados de los indicadores económicos y el entorno de nuestra empresa para llevar a buen puerto a nuestra organización. Como ocurre ahora, que nos encontramos en una tormenta económica cambiante donde los indicadores macroeconómicos apuntan a que la economía nacional está en crecimiento; mientras que los indicadores microeconómicos como el ingreso de los consumidores y la desaceleración en la producción en las micro, pequeñas y medianas empresas nos dicen que no hay flujo de efectivo que permita reactivar la economía en su totalidad y menos aún, la industria textil. Se acerca un nuevo ciclo de incertidumbre en el contexto global.

Habrá que estar atentos a los cambios que se pudieran dar y realizar los ajustes necesarios para que todas las organizaciones se vean fortalecidas ante los nuevos retos de nuestro mercado local.

Lic. Eduardo Alejandro Molina Sánchez

Académico, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
mosatex_molina@hotmail.com

PIB y conocimiento económico en las empresas

Francisco Javier Luna Licona

El Producto Interno Bruto, PIB, nos permite conocer la producción total de bienes y servicios generados en un lugar y periodo determinado. Por su importancia, es una valiosa fuente de información que puede ser utilizada para tomar decisiones de negocios.

México

tiene una gran cantidad de recursos naturales y humanos. Además cuenta con una ubicación geográfica extraordinaria. Sin embargo, en la dinámica social, estas bondades no se han utilizado en justa correspondencia para el beneficio de nuestro país. Sin duda un aspecto medular donde no se ha profundizado es la economía del conocimiento, la cual contribuye de manera determinante para aprovechar y maximizar el capital natural y humano.

Ahí están los recursos pero no hemos contado con las formas adecuadas de utilizarlos y aplicarlos de la mejor manera posible. Realmente no se ha tenido la agudeza y los mecanismos para lograrlo.

Existen muchos indicadores para conocer lo que se produce en un país o en una región específica, esto con el fin de medir el desempeño de su economía y así satisfacer las necesidades de su población; y el referente que contiene la información más completa y generalizada es el Producto Interno Bruto, también conocido por sus siglas PIB.

El PIB mide la producción total de bienes y servicios generados en un lugar y periodo determinado, dando como resultado una valiosa fuente de



datos que es de gran utilidad para tomar decisiones en la planeación y ejecución de las diversas acciones de gobierno así como en el diseño de políticas gubernamentales. Desafortunadamente, el crecimiento del PIB para este año en nuestro país ha sido ajustado a la baja por diversos organismos responsables, como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que redujo su rango de 2% a 2.6% desde un previo de 2.2% a 3.2%.

La tasa promedio anual de crecimiento del PIB en los dos anteriores períodos presidenciales fue, con Vicente Fox y con Felipe Calderón, apenas encima del 2%, mientras que las cifras de la presente administración de Enrique Peña Nieto es muy similar en lo que va de su sexenio.

Otro indicador es la tasa de crecimiento de la población en México, información presentada tanto por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS). En dicho indicador, se observó que la tasa media de crecimiento poblacional de 2005 a 2010 es de 1.8, reflejando que este incremento poblacional que se traduce en el trabajo, con relación al crecimiento económico de los últimos años cuyo promedio es sobre el 2%, es una proporción muy reducida. Esto significa que existe un estancamiento en el factor productivo o sea que la fuerza de trabajo que se ha integrado no ha sido determinante para lograr impulsar el PIB.

La población trabajadora es quien participa con sus actividades en las empresas en distintos procesos productivos. En este punto, un hecho que se da a menudo es que buscando mejores situaciones de vida, algunos sectores, sobretodo marginados, buscan cruzar la frontera donde existe una dinámica productiva que permite generar bienes y servicios con mayor eficiencia. Con ello, los emigrantes logran obtener ventajas que en nuestro territorio sería casi imposible de conseguir, como por ejemplo, mejores ingresos y condiciones de vida.

La unidad productiva es la empresa y en el último censo económico realizado por del INEGI, se dieron a conocer cifras de sumo interés para su análisis, específicamente con relación a la situación de las empresas en nuestro país. Solo una parte de esa importante información se retoma y presenta en los siguientes rubros:

Clasificación de empresas:	Tamaño	Personal ocupado	Producción	Utilización de crédito	Con equipo de cómputo	Con acceso a internet
Grandes	0.2	28.8	64.1	35.9	96.4	94.4
Medianas	0.8	16.3	16.6	38.7	93.9	91.6
Pequeñas	3.6	15.1	9.5	28.4	86.3	80.6
Micro	95.4	30.8	9.8	15.8	19.8	15.8

Por otra parte, estudios complementarios que solo abarcan a la micro, pequeña y mediana empresa y con la intención de entender el panorama productivo de las habilidades gerenciales y de emprendimiento así como los apoyos gubernamentales que reciben, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), presentaron información sobre la Encuesta Nacional de Productividad y Competitividad (ENAPROCE) al 2015, encontrando aspectos de interés tales como:

- La participación de las pequeñas y medianas empresas en las cadenas de valor es del 2.2 y 5.6%, respectivamente
- El 85.7% de las empresas desconocen los programas de apoyos gubernamentales existentes
- El nivel de escolaridad de los trabajadores que cuentan con educación básica es apenas superior al 50% en promedio.
- La capacitación al personal ocupado es el 12.6%.

Estos datos son muy reveladores para poder entender la incidencia en la productividad dentro de nuestro país y en la generación de riqueza, en pasmosa desproporción con la majestuosa cantidad de recursos naturales que a lo largo y ancho de nuestro territorio se encuentran. Ante este nada alentador escenario se destaca que las micro, pequeñas y medianas empresas presentan una importante cantidad de rezagos en muchos sentidos.

Por lo anterior, es de suma importancia que durante el desarrollo de un negocio, se realicen esfuerzos pertinentes para alcanzar una auténtica capacitación que realmente contribuya y facilite el fortalecimiento de la cadena de valor, lo que sin duda, conlleve a tener presencia y crecimiento en el mercado, generar empleos y ser protagonista en el desarrollo socio-económico, entre otros aspectos favorables.

Para ello es medular que el gobierno impulse acciones con carácter prioritario y obligatorio en los diversos programas de apoyo y capacitación a la empresa, tomando en cuenta los contenidos que actualmente se imparten en las distintas universidades y escuelas de negocios, donde con esos conocimientos tanto teóricos como prácticos, se contribuya a impulsar la productividad, competitividad y rentabilidad empresarial.





Esta capacitación se deberá impartir bajo un auténtico compromiso y responsabilidad, que no quede solo en discurso, que incluya contenidos de económica y se profundice a las dos grandes ramificaciones, la macroeconomía y la microeconomía, ofreciendo con esto el marco conceptual para entender el conocimiento y facilitar su aplicación, esto para alcanzar los objetivos de mejora continua, en el aprovechamiento de los recursos existentes dentro de los procesos productivos.

En los contenidos se debe tener una estrecha vinculación con el escenario microeconómico. Será sustancial conocer y entender el ciclo comercial donde la compra de un bien o servicio se comprenda bajo el enfoque de la demanda y de forma complementaria en la conducta del consumidor. Respecto a la venta, ésta se examine en el marco de la oferta y así se conozca lo correspondiente a la estructura de mercados, oferta, precio, costos, producción, empresas, entre otros.

En lo que corresponde a macroeconomía, es fundamental entender lo que las variables económicas representan en el contexto económico general, por señalar algunas tenemos: Producto Interno Bruto, ciclos económicos, inflación, desempleo, así como las diferentes políticas económicas y financieras en operación por las instituciones gubernamentales bajo su responsabilidad. Con la intención de mejorar las condiciones sociales es fundamental optimizar la productividad de forma responsable y para ello, de manera indudable se debe tomar en consideración el precepto o máxima "lo que no se tiene, no se puede dar".

En resumen, si los conocimientos aplicados sistemáticamente en las estructuras de mejora continua empresarial, se desconocen o no son claros y además no se sustentan en principios, leyes e información necesaria para elevar la productividad, será entonces por demás limitado alcanzar objetivos individuales y menos los generales.

Mtro. Francisco Javier Luna Licona
Académico, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
fraluna28@gmail.com

¿Pequeñez?

Andrés Ordorica Espinosa

En Latinoamérica, entre el 60 y 90% de las empresas son microempresas. Si bien el criterio para determinar esta clasificación no es uniforme, suele centrarse en el número de trabajadores empleados en cada empresa.

Recuerdo que en la secundaria, en las clases de dibujo, era común que la maestra nos pidiera que usáramos el escalímetro. Al estudiar la realidad económica, no nos vendría mal recordar esta herramienta y dimensionar que la economía tiene escalas. Hacer una diferenciación por tamaño nos permite un conocimiento más profundo y certero de la situación no sólo empresarial sino económica del país.

Del último Censo Económico que es el de 2014, se desprende el documento Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos, que presenta el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Es importante aclarar que la unidad de observación son los establecimientos formales, no el comercio ambulante.

Podemos apreciar que no sólo a nivel nacional, sino a nivel internacional, aproximadamente un 90% son mipymes. Aunque los criterios son distintos, la visión tradicional de división es por el número de trabajadores, pero hay otras como el tomar en cuenta las ventas anuales. En América Latina, la microempresa "representa entre 60 y 90% de todas las unidades eco-

nómicas" (Censos Económicos 2014, p.15). Así, nos damos cuenta que este segmento de las mipymes no tiene nada de pequeño. En el Censo, se hace una división no sólo por el tamaño sino por la actividad, quedando en tres, la industria, comercio y servicios.

En las tres actividades, la microempresa ocupa de 0 a 10 personas. Pero la pequeña, si es el sector industrial y de servicios son de 11 a 50 pero en el de Comercio de 11 a 30. Mientras que la mediana, para el sector industrial ocupa de 51 a 250, en el de comercio de 31 a 100 y en el de servicios de 51 a 100. Se registraron 4 230 745 unidades económicas y un personal ocupado total de 21 576 358.





El sector comercio representa el 48.3% de los establecimientos, mientras en el rubro de personal ocupado, el porcentaje mayor lo tiene el sector servicios con un 38%, es decir 8 195 046 (Censos Económicos 2014, p.18).

Las empresas de hasta 10 personas representaron el 95.4% de unidades económicas, mientras que sólo un 2% las empresas de más de 251 personas, es decir, las grandes. Y en personal ocupado, las que más emplean son las micro con un 39.8%, mientras que las de más de 251 el 28.8%. La pequeña el 15.1% y la mediana el 16.3% (Censos Económicos, 2014, p. 20).



Las micro empresas son mayoría y son las que están empleando a una buena parte de la población. Así nos damos cuenta de la importancia de las mipymes para el desarrollo nacional. Gabriel Zaid, habla del gigantismo, que aparece en el siglo XX y consiste en las grandes operaciones y estructuras, pero cree que “la economía en grande y en pequeño pueden convivir”(Zaid, 2009, p.18) .



El propio Zaid aclara que históricamente se piensa en abatir la pobreza con empleos asalariados cuando deberían impulsarse medios de producción baratos, facilitar créditos, ofrecer una mayor gama de oportunidades y menos trabas a la creación de negocios. De manera incluso literaria, metafórica sobre el progreso al hablar del progreso en avión referido a las grandes empresas y al progreso en bicicleta como su contraparte. Y valora que el problema es que no todos pueden subir al avión, a la vez que se desprecia el pedalear la bicicleta, lo que significa que una gran cantidad se quedan en la pobreza al quedar fuera de estas dos opciones (Zaid, 2009).



La pobreza aqueja al país y según Zaid podemos salir de ésta, vía el mercado, con “la oferta de recursos para aumentar la productividad independiente y la demanda de lo que se produce en pequeña escala” (Zaid, 2009, p.35).

Entonces, ¿cómo potencializar y ofrecer oportunidades? Una respuesta la ofreció Muhammad Yunus, fundador del *Grameen Bank* en Bangladesh, revolucionando con esta institución financiera, el microcrédito enfocándolo a las personas de escasos recursos.

En México, en la Administración Pública Federal, hoy existe el Instituto Nacional del Emprendedor. Este órgano administrativo desconcentrado depende de la Secretaría de Economía para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Igualmente, en nuestro país, durante el sexenio de José López Portillo se creó el *Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI)*. Los apoyos se dirigían a empresas con más de 6 personas y de hasta 250. Después, en 1985, ya en el sexenio de Miguel de la Madrid se crea la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), -que posteriormente sería la Secretaría de Economía- y se establecen los antecedentes para catalogar a las empresas en función de su tamaño.

Las condiciones de incertidumbre en materia de seguridad social -pensión o jubilación- nos llevan a los jóvenes a ver en el emprendimiento una importante oportunidad. Finalmente, las mipymes son el sector que está moviendo la economía y son fundamentales para el desarrollo nacional. De pequeñas, estas empresas sólo tienen el nombre -en función del número de empleos que cada una genera- más no por su gran aportación a la economía.



Fuentes de consulta:

- INEGI (2014). Censos Económicos 2014, disponibles en http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/presentacion/pprd_ce2014.pdf
- INEGI (2015). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. México.
- Zaid, G. (2009). *Empresarios oprimidos*, México: Ed. Random House Mondadori.

Lic. Andrés Ordorica Espinosa
Académico, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
andresordorica@hotmail.com



Dalia Quiroz Pineda. Acoco Miel, 2017.

Acoco Miel: flores y sabores

Patricia Reyes Galicia

Dalia Quiroz Pineda, apicultora, da continuidad a la iniciativa de su papá, Antonio Quiroz García. En esta entrevista Dalia nos comparte su experiencia cosechando miel de abeja proveniente de la Región de los Volcanes, localidad de Atlautla en el Estado de México.

Con un enorme interés en impactar positivamente a la sociedad, Dalia retomó este proyecto emprendedor que su familia inició ya hace más de 20 años y le da a hora una nueva identidad a sus productos, inspirándose en elementos culturales de nuestro país.

Cuéntanos, ¿quién es Dalia Quiroz y por qué decidiste emprender este proyecto?

Estudié la carrera de Relaciones Internacionales en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Al finalizar, colaboré un tiempo como asistente de investigación en el Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, donde participé en distintos proyectos de investigación sobre diversidad cultural, pueblos indígenas y conocí más de cerca la realidad indígena mexicana, lo que enfatizó mi interés por el tema cultural. Esta experiencia me animó a retomar la iniciativa de mi familia en la apicultura, que aunque no estaba abandonada, sí se encontraba en pausa y carecía de un nombre propio y canales de comercialización establecidos. Fue entonces cuando a mi papá y a mí se nos ocurrió que era una buena oportunidad conjugar nuestras respectivas experiencias para darle continuidad a una iniciativa que a ambos nos entusiasmaba. Actualmente la industria de la miel tiene mucho potencial, es un producto que a la larga va ser muy demandado, justo por los problemas de escasez de miel a causa de los pesticidas, la falta de terrenos y una creciente urbanización; una serie de factores que hace difícil la existencia de una producción de miel.

¿Cómo se inició tu papá como apicultor?

Me acuerdo que desde que éramos niñas el producía miel. Él comenzó tomando cursos cuando estudiaba en la Facultad de Medici-

na Veterinaria y Zootecnia (FMVZ) de la UNAM. Fue entonces cuando adquirió algunas colmenas rústicas de abejas criollas y comenzó a trabajar con ellas.

Las colmenas rústicas son capturadas de enjambres libres y se hacen con huacales de madera para adaptarlos a colmena. Lo que hizo mi papá en aquel entonces fue pasar estas colmenas rústicas a colmenas técnicas, que son las cajas o colmenas típicas que se usan para la producción apícola. Nuestra familia es originaria del estado de Guerrero y fue allí donde él llevó a cabo este trabajo. Fue esta su primera etapa como apicultor y un período esencial de aprendizaje, porque es un trabajo que se puede aprender en la práctica. La mayoría de la gente que es apicultora, se ha dedicado por transmisión de conocimientos entre generaciones.

¿Cómo era entonces la distribución de sus productos?

No se contaba con una distribución como tal, pues la producción era muy pequeña. Además, la distancia entre la Ciudad de México y el estado de Guerrero dificultaba el cuidado de las colmenas. Aunque sí se extraía miel, la cosecha prácticamente era para autoconsumo o para venderla por encargo.





**¿Qué significa
Acoco Miel?**

Escogí *Acoco Miel* porque estábamos buscando un nombre que hiciera alusión al origen de la miel que nosotros cosechamos.

Nuestra miel es de origen multifloral, es decir, el néctar recolectado por las abejas proviene de distintas flores, Acocoxochitl es el nombre de la Dalia en náhuatl. De ahí viene mi nombre y además, la dalia es la flor nacional de México.

A la par del nombre, nuestro logotipo lo diseñó mi amigo Juan Antonio Sánchez Scott. Él es diseñador industrial. La combinación de palabras del nombre nos encantó: además de hacer referencia al origen multifloral de nuestra miel, es una forma de hacer un homenaje a su origen náhuatl.

**¿En la actualidad, se enfocan en un
atender un sector específico?**

En general, nuestra idea no es enfocarnos en un solo sector. La miel es un producto muy versátil y es ampliamente utilizada. Nuestros compradores son en su mayoría adultos y personas preocupadas por el cuidado de su salud. Algunos jóvenes también la consumen, pero a pesar de que sí les gusta tienen otras prioridades. Las zonas en las que nos ha ido mejor con las ventas son Coyoacán y Roma Condesa, que son los mercados más fructíferos. En la industria cosmética la miel es excelente para tratar problemas de acné y para el cuidado del cabello, sin embargo, los productos que ofrecen las grandes marcas tienden a ser muy costosos y no están al alcance de todos. Esta es un área de oportunidad en la que aún no hemos incursionado pero que nos gustaría aprovechar.

¿Qué es lo que has aprendido o a qué dificultades y miedos te has enfrentado durante este proyecto?

Es todo un mundo nuevo. Se puede conocer teóricamente sobre la miel, pero ganarse la confianza de la gente es todo un reto. Esto es porque hay mucho producto adulterado que se vende como miel y a una fracción de lo que costaría una auténtica.

Esta situación nos ha afectado mucho a los apicultores pues, por un lado, dificulta la venta de miel genuina debido a que su precio es más elevado, comparado con la de una adulterada y esto, por supuesto, ha generado mucha desconfianza y escepticismo hacia el producto. Uno de los principales obstáculos es que mucha gente no valora todo el trabajo que conlleva producir un frasco de miel y como le parece caro, no todos están dispuestos a pagarlo y tampoco se interesan por conocerlo.

En ese sentido a veces es un poco frustrante. Me parece importante mencionar que, además del aumento en los costos de producción, la ganadería (que arrasa con la vegetación de los terrenos para sembrar pastizales) y la agricultura de monocultivos (que igualmente acaba con la diversidad vegetal de los lugares) son actividades que también dificultan la apicultura en la actualidad.



¿Podrías explicar brevemente cómo es el proceso de producción de miel y las dificultades a las que se enfrentan?

Es un trabajo demandante que requiere de tiempo y dedicación. Es fundamental elegir un lugar óptimo para ubicar las colmenas donde no tengan contacto con sustancias dañinas o cerca de desagües, ganado estabulado (que esté encerrado), fábricas o zonas urbanas; pues de esto depende que las abejas cuenten con los recursos necesarios (néctar, polen, propóleos) para fortalecer y desarrollar su colonia.

También hay que cuidar que a las colmenas no les falte alimento y revisar que estén libres de enfermedades y plagas, mínimo unas dos veces por semana. Va mi papá, aunque no sé si sea lo más recomendable porque no sé si iría más, si estuviera cerca la colmena o viviéramos allá, lo que facilitaría darles seguimiento.

Hay dos tipos de colmenas técnicas: la Langstroth y la Jumbo, como las que usamos nosotros. Cada colmena Jumbo está formada por un cubo de madera al que se le denomina “cámara de cría” y uno o más llamados “alzas”.

Cada cubo de cámara de cría tiene de 9 a 10 bastidores, que es donde la reina se reproduce y donde se guardan las reservas de miel y polen. Las alzas, por su lado, se componen de 8 bastidores. De estas se extrae la miel.

Cuando es tiempo de cosecha, se retiran las alzas con miel madura y se trasladan a una sala en donde pasa por los procesos de extracción, colado, sedimentación y envasado.

¿Has recibido algún tipo de apoyo para desarrollar este proyecto?

Aún no. Este proyecto está todavía en una etapa inicial y queremos consolidarlo antes que nada. Sin embargo, sí hemos comenzado a contactar a más gente del medio para ver la posibilidad de realizar algún tipo de colaboración o asociación con otros productores, lo que facilitaría bajar algún recurso.

¿Has pensado participar en algún proceso de incubación de negocios?

Sí lo hemos pensado y sería una excelente opción para asegurar o fortalecer el proyecto. Hemos visto algunas opciones y es necesario contar con capital para entrar a una. Actualmente estamos organizándonos como equipo, por lo que por el momento preferimos reinvertir en el producto, aunque definitivamente no lo descartamos.

¿Cuál es el principal producto de Acoco Miel y cómo le hacen para que sea diferente?

Para empezar yo quise darle un giro muy artesanal. Me parece que lo que nos diferencia de otros productores es nuestra imagen y que desde el principio nos ha interesado que todo lo que viene con el producto sea útil o se pueda reciclar, por lo que decidimos venderlo en vidrio, puesto que el plástico es un material enormemente contaminante que cuando está en contacto permanente y directo con alimentos altera los sabores y suelta partículas nocivas para la salud.

Otro ejemplo es nuestra etiqueta colgante que fue diseñada para funcionar como separador. Hemos notado que la presentación que ha gustado y se ha pedido mucho es la del *Mason Jar*; un tarro que por su asa es muy cómodo de usar. En cuanto a la miel, la característica principal es que es una miel oscura que contrasta con la que estamos acostumbrados a ver.

Las mieles oscuras tienen un sabor más fuerte que las claras y son conocidas por ser más nutritivas pues contienen más vitaminas y minerales, pero todas las mieles auténticas son buenas.



También buscamos darle un nombre con un significado, que nos de una identidad y que cuente una historia. En este sentido, el objetivo además de vender miel, es difundir la importancia de las abejas para la vida de los seres humanos; nos parece una oportunidad de hacer notar que todo está relacionado entre sí.

¿Cómo promueven sus productos?

Primero fue recomendación de boca a boca. Un tiempo estuvimos en un local, pero el lugar no era muy apto. Posteriormente la promoción ha sido sobre todo a través de la participación en distintos eventos. Los principales han sido el Festival Artesanal de Cacao y Chocolate, algunas ediciones del Domingo Verde de la Secretaría de Medio Ambiente del D.F. y las Jornadas Apícolas de la Facultad de Veterinaria en CU. En eventos como estos hemos conocido a gente a la que le ha gustado mucho el producto y que nos ha recomendado con sus amigos y conocidos. También procuramos estar activos en redes sociales. En general buscamos promover nuestra miel en eventos con buena difusión pues el impacto es mayor y en éstos la gente valora el producto.

¿Cuáles son sus planes para el futuro?

Nos interesa establecer sólidamente nuestra marca, aumentar nuestro nivel de producción e impacto y poco a poco convertirnos en proveedores de otros negocios, tales como cafeterías o restaurantes. Actualmente hemos creado vínculos con una cafetería y una asociación civil que ayuda a niños con cáncer. Pretendemos seguir con la labor de difusión.

Queremos que la gente piense en nosotros como una fuente confiable de información. A futuro tenemos la idea de establecer una granja interactiva donde la gente pueda conocer directamente el proceso de producción de la miel.

Esto nos parece que sería una forma de difundir la importancia de las abejas y crear conciencia del mundo en el que vivimos.

¿Qué consejo podrías darle a quienes hoy comienzan a emprender?

Desde mi experiencia puedo decir que debemos observar nuestro entorno para aprovechar las oportunidades que están presentes, pero que en un primer momento habíamos pasado por alto. En lo particular me gusta mucho la idea de poder administrar mi tiempo. Lo principal es saber encausar nuestros esfuerzos en algo que nos interese, que nos entusiasme y que consideremos importante; de esta forma, no sólo puede contribuir a nuestro sustento, incluso puede convertirse en una fuente de trabajo para otras personas.

Finalmente, cuéntanos: ¿qué te inspira como emprendedora?

Me inspira mucho ver que en la actualidad tanta gente se anima a hacer cosas fuera de lo común, más allá de la duda o del miedo a lo no convencional. Me gusta mucho constatar a través de historias de personas que han sabido sacar partido de las dificultades, que sí se puede hacer algo diferente y generar proyectos innovadores exitosos. Las cosas pueden ser diferentes, puedes ser feliz con tu trabajo; creo que me gusta ser diferente, hacer algo nuevo e ir descubriendo poco a poco lo que me mueve y motiva.

Lic. Patricia Reyes Galicia
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
patricia.rgp3@gmail.com

Administración de almacenes: experiencias prácticas para las pymes

Scott Michel Martin Da Gama Darby

La administración de almacenes forma parte de la cadena de suministro en todo tipo de organizaciones que proporcionan un bien o servicio a los consumidores, independientemente del tamaño de la empresa. Una adecuada administración implica un buen control de inventarios, lo que incrementa el nivel de servicio y se traduce en una ventaja competitiva.

La cadena de suministro se compone de todas las partes que directa o indirectamente, se ven involucradas en los procesos de valor que satisfacen una demanda de bienes y servicios.

De acuerdo con Chopra y Meindle (2013), *la cadena de suministro no solo incluye al fabricante y los proveedores, sino también a transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (menudeo), e incluso a los clientes mismos.*

La anterior definición, aplica para todo tipo de empresas, ya sea que participen en una o en varias etapas de la cadena de valor. En cada etapa, todo aquello que contenga inventario, ya sea materia prima, producto en proceso o producto terminado,

puede considerarse un almacén, incluso el inventario contenido en un medio de transporte. Las funciones primordiales de los almacenes se conforman por los siguientes procesos y cabe destacar que cada almacén puede efectuar la totalidad de los mismos o solo algunos:



1. Recibo

Es el contacto subsecuente a la elaboración del pedido y el acuerdo de la entrega, entre el proveedor y el cliente. Este proceso concluye con la entrega a conformidad por ambas partes de los bienes acordados, y el respectivo registro de entrada, tanto en el inventario como en la cuenta por pagar, o en su caso la transferencia entre distintos centros de costos dentro de la misma organización.

2. Procesos alternos

Es posible que estos bienes se destinen a una o a varias de las actividades adicionales al resguardo de los mismos, como es la “*customización*”, que es un conjunto de actividades que se aplican sobre los bienes, enfocadas al manejo y presentación de los mismos para los siguientes procesos o incluso al consumidor final. Como ejemplo se puede mencionar el etiquetado, el armado de paquetes promocionales o la preparación para su venta individual en el caso de bienes entregados en distintos embalajes, como puede ser la ropa la cual se plancha, se cuelga y se protege, etcétera.

3. Cruce de andén (“cross dock”)

Aplica en algunas organizaciones con diversos puntos de venta y es la forma en la cual los bienes que entrega un proveedor de una línea de productos, son pre-distribuidos con base en los destinos siguientes. Para esto se utiliza el denominado “*picking*” o reparto, mismo en el que, con base en el pedido o solicitud de transferencia para cada destino siguiente, se van tomando las cantidades solicitadas y se prepara la consolidación del inventario para enviarse.

4. Almacenaje

Es el resguardo temporal de los bienes a corto, mediano o largo plazo. Es necesario destacar que para cada tipo de producto, existen condiciones específicas de almacenaje. Por ejemplo: la refrigeración, la estiba máxima o la fragilidad del producto.



5. Pre embarque

Es el proceso en el cual gradualmente se acumulan los bienes por entregar, hasta consolidar la carga dirigida a uno o varios destinos en el medio de transporte determinado y en la ruta que más convenga.

6. Embarque

Es el último proceso después de la consolidación del inventario por destino. Aquí, se hace la carga en el medio de transporte determinado y simultáneamente, se elabora la “carta porte”, que consiste en una relación del inventario que se envía; así como el registro de la respectiva disminución del inventario del almacén origen, ya sea para su entrada al inventario en tránsito o al de destino final.

Lo anterior describe en síntesis las principales funciones de un almacén, que como parte de la cadena de suministro de una organización se alinea a los objetivos de la misma.

Como es sabido, los bienes se deben entregar al menor costo, en el tiempo y lugar preciso, por lo que en la cadena de suministro, la agilidad y flexibilidad son también elementos a considerar como una respuesta a los altos niveles de complejidad e incertidumbre en los mercados modernos (Li, Yang, Sun y Sohal, 2009. Christopher, 2000).

Esto puede ser una realidad para las pymes, ya que al ser estructuras menos robustas, pueden orientarse a la flexibilidad y agilidad, manteniendo la eficiencia en costos y manteniendo un alto nivel de servicio al cliente.

Por *flexibilidad*, se entiende la facilidad con la que una organización puede adaptarse a las necesidades específicas de los clientes; mientras que la agilidad es la velocidad con la que lo logra.

En párrafos anteriores describimos de forma general los principales procesos que se ejecutan en los almacenes, cualquiera que sea su tamaño, por lo que esto no solo aplica en las grandes organizaciones, donde incluso es cada vez más común que estas funciones se subcontratan con los denominados “3PL” (*Third Party Logistics* o *Logística de terceros*), que es, precisamente, la tercerización o contratación externa de todos o algunos de los procesos logísticos; en la totalidad o una parte de la gama total de los productos que ofrecen al consumidor final. Esto evidentemente abre un área de oportunidad de negocio para pymes que pueden obtener nuevos ingresos adicionales, aprovechando los recursos y la capacidad ya instalada.

A continuación se enlistan y describen de forma general, las principales áreas funcionales de los almacenes:

Desarrollo de proveedores

En el caso de las pymes, puede ser que formen parte de estos programas con sus clientes y a su vez que los ejecuten con sus propios proveedores. Esto se refiere primordialmente a la colaboración entre los actores de la cadena de suministro para elevar los índices de calidad y tiempos de respuesta en las entregas y a facilitar el flujo del

inventario hacia el cliente final. Es notorio que en algunos sectores o industrias en la actualidad, la flexibilidad y agilidad en las entregas son un factor más importante que el costo mismo de los bienes como característica primordial para que los compradores lleven a cabo la selección, evaluación y continuidad de los proveedores.

Manejo de materiales

Es el área dedicada a las operaciones de movimiento y resguardo del inventario. Respecto al movimiento, existe la posibilidad de que el traslado se lleve a cabo de forma manual o con *diablitos* o con patines que pueden ser mecánicos o eléctricos, dependiendo de las condiciones de cada caso en particular.

Para el acomodo en la estantería, igualmente puede realizarse de forma manual por medio de una escalera o con montacargas. De nuevo, esto en función de la forma de acomodo y embalaje de los bienes, ya sea que el manejo sea por medio de cajas o se pongan grupos de cajas sobre tarimas.

Para el caso del acomodo y resguardo del inventario, este puede ser sobre el mismo piso del almacén o que se utilice estantería ligera o pesada (como los “*racks*”, que son mobiliario específico para almacenamiento).



Cabe destacar que si bien la adquisición de equipos eléctricos y de estante ría pesada son una inversión significativa, en una evaluación de costo/beneficio, con proyección de crecimiento y eficiencia a la capacidad instalada; puede ser factible la inversión en estos sistemas de manejo de materiales.

En el caso de pymes que pueden encontrarse en la etapa de expansión, se sugiere explorar la modificación de la distribución, también conocida como “lay out” del almacén, para evaluar el costo/beneficio de las ventajas que ofrecen estas adecuaciones en términos de mayor capacidad de almacenaje y velocidad de respuesta, sin perder de vista la inversión inicial y el mantenimiento continuo de estos equipos.

Las empresas proveedoras de estos sistemas pueden apoyarlos en los planos de proyecto de modificación de su almacén como parte del servicio de venta que llevan a cabo, pero sugiero que no se pierdan de vista si estos cambios son factibles por la inversión requerida, el crecimiento esperado y las habilidades de su personal, para que no terminen siendo “*elefantes blancos*” que no se ocupan; ya sea por qué no faciliten las funciones y el control o por falta de capacitación del personal que los utiliza.

Control de inventarios

Es el área funcional que se encarga de la confiabilidad del inventario registrado con lo real, cabe destacar que los procedimientos de registro de entrada, salida y resguardo de inventario en el almacén, determinan en parte la confiabilidad del mismo, así como la ejecución continua y periódica de inventarios rotativos para dar “mantenimiento” y cotejo de esa misma confiabilidad”, puede haber tres tipos de merma (diferencia entre lo real y lo que se tiene en los registros); que se describen a continuación:

- *Merma administrativa.* Este tipo de merma es detectable por medio de inventarios rotativos y conforme se analizan los registros, las carta porte de recibo y las de embarque. La detección de le la merca y su causa pueden detectarse dando seguimiento a esta documentación. Por ejemplo, se pueden detectar errores en la captura de las cantidades, confusión de piezas con cajas o en los códigos, etcétera. Para minimizar este tipo de merma, lo más conveniente es que el personal esté capacitado debidamente para evitar los errores de captura en la entrada y la salida.
- *Daño.* Es consecuencia del propio manejo del inventario, ya sea debido a algún accidente, por ejemplo que una caja que contenga botellas de vidrio se caiga y se rompan, o la caducidad de productos perecederos que ya no pueden ser comercializados, entre otros. Igual que en el punto anterior, para disminuir la incidencia de daños, lo más aconsejable es la capacitación continua.
- *Robo.* Este se describe por sí mismo y puede ser que el robo del inventario sea dentro del almacén o incluso durante el transporte. Para atenuar este tipo de merma puede implementarse un sistema de Circuito Cerrado de Televisión (CCTV) dentro del almacén. Para el caso del inventario en tránsito con su respectiva área de monitoreo, puede darse seguimiento por medio de GPS (Global Positioning System) y estableciendo protocolos de



reacción ante algún siniestro o amenaza; así como la contratación de personal de seguridad interno o externo que pueda persuadir estas situaciones. Los tres puntos anteriores pueden resumirse en tres objetivos fundamentales: la calidad, la ejecución y el control. Finalmente, de forma general, se describirán tres pilares necesarios para reforzar la competitividad en nuestras organizaciones:

Tecnologías de información y comunicaciones

Estas herramientas se vinculan con la facilidad de ejecutar el control y con la facilitación de la velocidad del movimiento; dependiendo de las características de cada organización y de sus almacenes. El registro de entradas, salidas y existencias de inventarios puede hacerse desde en una hoja de papel, en una hoja electrónica de cálculo, con "software" (paquetería) de registro o incluso con programas especializados para la administración de los almacenes.

A este último recurso se le denomina "*Warehouse Management System*" WMS y que consiste en un control de entradas, existencias, salidas y ubicaciones dentro del almacén. Este último factor es decisivo cuando las dimensiones del mismo y el número de variedades de inventarios o SKU ("*Stock Keeping Unit*") son considerables. En estos casos la localización juega un papel importante en la velocidad de respuesta a los requerimientos de la propia operación en términos de agilidad y flexibilidad. Además cuentan con la ventaja de que pueden ligarse a los registros maestros de un ERP (sistema para la planificación de los recursos de la empresa conocidos como "*Enterprise Resource Planning*").

Administración de personal

Sin duda, la gente es el factor fundamental en todas las organizaciones y en cualquiera de sus áreas funcionales. El personal no debe limitarse a solo "sacar la nómina y pasar lista", sino a su participación en la selección e inducción, apoyo y promoción en la capacitación constante en los procesos y el

uso de tecnologías, las relaciones laborales, el cuidado de la integridad de nuestros colaboradores por medio del seguimiento y apoyo con el área de operaciones a la seguridad industrial y protección civil.

Procesos

Junto con los objetivos de la organización y su alineamiento con la agilidad y flexibilidad, interactuando con el uso de la tecnología adecuada y el personal capacitado, así como la colaboración e interacción positiva con nuestros proveedores y clientes, nos darán una ventaja competitiva sostenible.

El papel estratégico que juega un almacén dentro de la cadena de suministro es estratégico. Viéndolo desde el impacto que puede tener en el desabasto tanto en los puntos de venta como en las plantas de manufactura, es de vital importancia la mejora constante en la calidad, ejecución y control. Apoyándonos en la tecnología, los procesos y la gente de nuestra organización, la constante mejora en la calidad, la agilidad, flexibilidad y colaboración con nuestros clientes y proveedores serán una realidad en nuestras organizaciones.

Fuentes de consulta:

- Chopra, S., Meindl, P. (2013). Administración de la Cadena de Suministro, Quinta edición, traducido por Rodolfo Navarro Salas, México, Editorial Pearson.
- Christopher M. (2000). "The agile supply chain: competing in volatile markets". *Industrial Marketing Management*. Vol. 29(1) 37-44.
- Li, G., Yang, H., Sun, L., Sohal, A.S. (2009). "The impact of IT implementation on supply chain integration and performance." *International Journal of Production Economics*. Vol.120 (1), 125-138.

Mtro. Scott Michel Martin Da Gama Darby
Académico. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
sdagama@fca.unam.mx

Salo Grabinsky, 30 años

Verónica Torres Sandoval

Consultor, asesor y conferencista. Escritor de amplia experiencia y con sólida formación académica ha sido constante colaborador en esta revista y distinguido miembro de la comunidad de la Facultad de Contaduría y Administración. En conmemoración de sus 30 años en el mundo editorial, Salo Grabinsky Steider invitó a *Emprendedores* a su casa para regalarnos esta entrevista.

¿Quién es Salo Grabinsky?

Un puma de corazón. Mucho de lo que hago, lo hago por la FCA y por la UNAM. Todos los que somos parte de la Universidad Nacional debemos sentirnos muy orgullosos y trabajar por ella. Soy ingeniero químico egresado de la UNAM y tengo dos maestrías de la Universidad de Columbia, una en ingeniería industrial y otra en negocios.

Su participación en "Emprendedores"

Mi participación con la FCA ha sido constante y muy larga. Incluso la obra de mi padre fue en su momento referencia obligada para los administradores. Él fue Nathan Grabinsky y con Alfred Klein escribió el libro *"El análisis factorial: guía para estudios de economía industrial"*, publicado por el Banco de México.

Recientemente la FCA me editó *"Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores"*, para conmemorar los 30 años de mi columna *"Del Verbo Empezar"*. Es una selección de artículos míos donde explico que las empresas familiares son un sistema que va más allá del negocio.

La empresa familiar debe ser parte de un proyecto y a veces los emprendedores se emocionan al ver cómo, a partir de la nada, crece su empresa. Pero están tan ocupados que no advierten cuando pierden facultades ni se preparan para una sucesión.

Estos son los temas que más abordo en *Emprendedores*. Desde sus inicios, también hace ya casi treinta años, soy colaborador en este proyecto tan importante y que no tiene, hasta donde sé, igual en México.

Su trayectoria

Cuando terminé mis estudios, a mi regreso de Estados Unidos y de España en los años setenta, se me invitó a dar clases de finanzas en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Fue entonces que comencé a escribir pequeños artículos para complementar la información que daba a mis alumnos. Después salió mi primer libro, *"Sistemas Financieros"*, en el que fui coautor en 1973. Se vendió todo el tiraje.

Lamentablemente, como trabajaba en Naucalpan y ya entonces trasladarse desde allá a Ciudad Universitaria era muy difícil, no pude continuar las clases. Seguí con mi carrera y casi 15 años después, en 1986, retomé la escritura con mi columna *"Del verbo empezar"* en el periódico *Excelsior* y el año pasado cumplí 30 años de incesante actividad como autor. En todos estos años, la FCA ha sido sumamente importante para mí. Por ejemplo, cuando se editó mi segundo libro, *"El perfil del pequeño empresario"*, todas las ganancias las regalé a la FCA, que en ese momento dirigía el Doctor Alfredo Adam Adam.

Del papel a la empresa

Mi llegada a Excélsior se dio porque en una cena de amigos coincidí con Juan José Kochen, otro puma de corazón. Él trabajaba en el periódico y le di a leer mis “*Memorias del pequeño empresario*”. Como le gustaron, decidió incorporar mi trabajo a la sección financiera del periódico y decidió que mi columna se llamaría “*Del Verbo Emprender*”. Así comenzó mi carrera como periodista de negocios.

Del Verbo Emprender me permite relatar historias y dar consejos sobre casos y situaciones reales a emprendedores, a las mipymes y a las empresas familiares. Son estas empresas las que han sido mi área de especialización durante casi treinta años. Escribir esta columna me dio a conocer en infinidad de lugares, no solo a través de Excélsior, sino por otros medios impresos que reproducían mis textos, a veces sin siquiera anotar mi nombre, lo que no me importaba: estaba en mis 15 minutos de gloria y hasta hoy, mientras me publiquen, como me publiquen, soy feliz.

Comencé a dar lo que llamé “*Charlas para pequeños empresarios*” y se me empezó a llamar como conferencista y asesor. Esto también me trajo pro-

blemas, sobre todo con mis socios porque comencé a crearme el rey del mundo. En ese momento yo era el director general de una empresa constructora y decidí dejarla para dedicarme a lo que descubrí era mejor para mí. Vendí mis acciones –las vendí mal, por cierto– y en 1987 abrí mi empresa consultora *Grabinsky, Álvarez y Asociados, S.C.* Mi socia original, contadora de la UNAM, no siguió con el proyecto. No siempre las personas pueden arriesgar el ingreso que tienen como empleados y dejarlo todo para emprender un negocio propio. Pero quedamos en muy buenos términos y recuperó su inversión inicial en poco tiempo.

Desde entonces hago lo que me gusta: dar consultoría, escribir, editar libros y asesorar empresas. Esto ha sido muy gratificante. He sido publicado en múltiples periódicos y revistas en México y en el extranjero. He conocido muchas historias de éxito y también muchas de muy tristes fracasos.

Ni abogado, ni cura, ni rabino

Una noche, dos años después de iniciarme como consultor, recibí una llamada que fue determinante en mi carrera. En ese momento contaba ya con una cartera de 20 o 25 empresas a las que daba



consultoría administrativa y financiera. La llamada era de uno de mis clientes. Él, desesperado porque su esposa lo había abandonado, buscaba mi consejo. Obviamente le recomendé consultar a un abogado, pero él insistió en que quería que yo interviniera para arreglar las cosas con su mujer. Acepté.

Me reuní con ambos y los escuché. Ella, enojada, quería dejarlo en la ruina a como diera lugar. Exigía el negocio del que vivían, aun cuando no contaba con estudios suficientes o conocimientos básicos para mantenerlo a flote. Eventualmente pude proponerles que se divorciaran, que ella se quedara con la casa y al cuidado de las hijas. Él se quedaría al frente del negocio y le pasaría una cantidad mensual. También seguiría procurando y visitando a las hijas. Aceptaron. Este fue mi primer divorcio, sin ser abogado, cura o rabino. Solo soy un simple ingeniero, pero un ingeniero al que la gente escucha.

Me di cuenta de que todas las empresas que asesoraba eran familiares y que cualquiera de ellas, por problemas ajenos al negocio –a las ventas, a los costos, a la producción, a la liquidez–, podía tronar por un problema familiar: por una situación de mamá y papá, diferencias con los suegros, entre hermanos, entre padres e hijos, con la familia política, peleas, enfermedades y hasta la muerte. Es por eso que extendí mi consultoría para asesorar a estos empresarios en sus asuntos familiares, con relación a sus negocios.

El nacimiento de una empresa editorial

El primer libro sobre empresas familiares hecho por un latinoamericano es *“La empresa familiar”* y lo escribí yo a partir de mi sentido común y experiencia. Un éxito total con más de 70 mil ejemplares vendidos que publicó de nuevo Nacional Financiera. Fue un libro muy querido y su versión en inglés muy bien recibida, igual que otros de mis libros en Sudamérica. Pero con *“La empresa familiar”* tomé una decisión: lo publicaría yo y para esto cree mi sello editorial, que también se llama *“Del Verbo Emprender”* y la fusioné con *Salinsky, Alvarez y Asociados*. Nuestros libros se venden muy bien. Lo más interesante es que el dinero que se obtiene, se reinvierte para hacer más libros. Solo hago excepciones en casos muy especiales, como cuando la FCA edita mis libros.

Hago las cosas así porque me di cuenta de que solo un papá puede cuidar bien a sus hijos. Las personas que escribimos muchas veces padecemos la indiferencia de las editoriales que deciden si nos publican una vez más o no, o que piensan que tienen derecho a cambiar lo que queremos decir. Eso no me gusta y por eso he comprado los derechos de otros libros míos, para editarlos y distribuirlos yo. También edito libros de otros autores, incluida mi esposa.

Una cuestión de estilo

Yo escribo exactamente como hablo, de lo que sé y de cómo veo las cosas. Esto me distingue de otros autores de negocios y pocos pueden afirmar haber visto lo que yo en mi carrera. Siempre uso un lenguaje llano, coloquial. Uso muchos refranes y chistes. Los refranes mexicanos son excelentes para explicar mil cosas. Escribo en primera persona y directamente para mis lectores y esto parece gustarle a la gente. Sobre todo, creo que he entendido y atendido una necesidad que otros no habían visto o no querían ver: hablar de cómo vive, sobrevive, sufre y a veces fracasa, un emprendedor.

Huevos con tocino

Me involucro muchísimo en las asesorías que doy porque solo así funcionan. Hay que estar ahí. Es como los huevos con tocino. En este platillo la gallina participa, pero el cerdito se involucra. Yo me involucro hasta emocionalmente. Esto es difícil porque mi trabajo me ha hecho ser testigo de muchas cosas, entre ellas, la miseria humana.

Además, así he visto cómo es importante que abordemos muchos temas que aunque son fundamentales para el funcionamiento de las empresas, pocas veces se habla de ellos. Por ejemplo, el envejecimiento y padecimientos como la demencia senil o el Alzheimer; que son tristes cuando afectan a un empleado, pero que son gravísimos cuando afectan al emprendedor o empresario y este no se da cuenta de que sus decisiones ya no son convenientes para nadie.

La persona que inicia un pequeño negocio en casa, entre todas las tareas que hace para sacarlo a flote, difícilmente puede imaginar llegar a eso, pero sí pasa y pueden hacerse las cosas bien. Las empresas familiares, desde su inicio,



necesitan estructurarse y organizarse para el futuro, pero como esto casi no se hace, la mayoría no sobrevive ni siquiera una segunda generación. Yo no me ocupo de la etapa del gobierno corporativo, pero sí de las dos primeras: la patriarcal -cuando inicia el negocio y su fundador acapara todo el poder y las decisiones- y la segunda, la de los hermanos, cuando los hijos se hacen cargo del negocio. Para mí, un objetivo es un sueño con límite de

Hombre de familia

Mi familia es fundamental en mi vida. Mi esposa, Gina Zabłudovskys es una gran mujer. La admiro profundamente. Hemos sabido darnos amor, compañía, apoyo y cariño. Nos complementamos. Ella es una universitaria de gran y merecido prestigio. Ha investigado y escrito muchísimo sobre las mujeres y su papel en las empresas en México y Brasil. Aunque no nos es fácil trabajar juntos, lo hemos hecho. En 1993 escribimos el libro *“Mujeres y sus empresas”*. También dimos juntos una conferencia en París, en la OCDE. Mi mujer y mis dos hijos son lo mejor que me ha pasado. Estoy muy orgulloso de ellos.

Melómano y novelista

Todo lo que hago es un juego que me mantiene tan ocupado como preocupado, pero que también me da mucha variedad. Yo sigo aprendiendo, por ejemplo, literatura. Voy a talleres y clases, tanto particulares como en el Deportivo Israelita. Estudio literatura porque también me gusta escribir novelas y hasta he ganado algunos premios. He escrito *“La turbulencia”*, *“Los audaces”* y *“De ilusos e ilusiones”*.

Cuando enfermé de polio, aprendí solito a tocar el piano y de puro oído. ¡Me encanta la música! Mis compositores preferidos son Mahler, Beethoven, Sibelius –su segunda sinfonía es mi favorita por mucho, con esa me voy a morir–, Verdi, Bizet. Me gusta la radio por Internet, ahí sigo la ópera desde el Met y muchas cosas más.

Precisamente, Salo Grabinsky nos dio esta charla teniendo como fondo música que él seleccionó, y no nos deja ir sin darnos un último regalo: toca el piano para nosotros.

Mtra. Verónica Torres Sandoval

Académico. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
v@unam.mx

La confianza: llave para abrir las puertas del crédito

Moisés López Pérez
Mónica Elizabeth Espejel Hernández

Cuando un emprendedor tiene un proyecto encaminado a la creación o crecimiento de un negocio, debe definir de la manera más precisa todos los recursos que se van a requerir con el objetivo de cuantificarlos en dinero, y así calcular la inversión necesaria para ponerlo en marcha. En caso de que no cuente con el capital suficiente que le permita materializar su idea, se verá en la necesidad de conseguirlo, y aunque sin duda habrá alguien que sí disponga de ese recurso, falta que esté dispuesto a correr el riesgo de prestárselo.

Existen personas y organizaciones que requieren recursos financieros para cubrir necesidades que les ayuden a cumplir ciertos objetivos; de igual manera, hay quienes cuentan con él, y al no tener un destino específico para gastarlo de forma inmediata, deciden guardarlo. Estas dos realidades hacen posible que intermediarios puedan captar el dinero de quienes desean ahorrarlo y hacerlo llegar a aquellos que lo necesitan.

Para que la situación anterior se pueda dar, existe una operación financiera llamada *crédito*, la cual facilita el movimiento de dinero entre solicitantes y otorgantes a cambio de una promesa de pago que se deberá cumplir en el futuro.

El crédito será directamente proporcional a la confianza que genere el solicitante en el otorgante; para comprender mejor esta relación imaginemos que se acerca a nosotros un amigo o familiar (del que conocemos varios aspectos de su vida personal, laboral y profesional) a pedirnos un préstamo monetario, después de meditarlo un poco sabríamos de manera casi instintiva si debemos hacerlo o no, y de ser afirmativa la respuesta, también estimaríamos por qué cantidad sería

prudente hacerlo, dependiendo de la situación económica que esté viviendo en la actualidad. Esta decisión que tomamos tiene una justificación, pues hace referencia a la confianza o desconfianza que nos da el solicitante; ya que a diferencia del ejemplo anterior, si quien nos solicita el préstamo fuera un desconocido, la respuesta inmediata sería “no”, aún suponiendo que sea alguien que cumple puntualmente con sus pagos, ya que al ser información que nosotros desconocemos, no cambiaríamos de opinión hasta comprobarlo.

Con los supuestos anteriores, podemos afirmar que el crédito no siempre está a la orden de cualquier persona, que no todos pueden obtenerlo por las mismas cantidades, y que el monto puede variar en el tiempo a razón de la capacidad de pago que tenga el solicitante.

Cuando damos un regalo nunca esperamos que nos sea devuelto en el futuro, pero cuando otorgamos crédito siempre existirá la idea de que lo que dimos en calidad de préstamo volverá a nuestras manos; esta premisa reafirma que la confianza es un factor indispensable para llevar a cabo una operación de este tipo, puesto que nadie estaría dispuesto a entregar una determinada suma de dinero sin sentir la seguridad de que lo recuperará posteriormente.

Dentro de las entidades de la administración pública federal se encuentra la “Banca de Desarrollo”, que tiene dentro de sus objetivos facilitar a determinados sectores el acceso a financiamientos, efectuando una asignación sensata de recursos. Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) es una población que se ve beneficiada al distinguirse por su importante participación en el crecimiento económico del país y generación de empleos.

Aunque el gobierno, mediante los diferentes programas que ha diseñado, quisiera brindarle un apoyo ilimitado a las mipymes, no podría regalarles el dinero que necesitan para llevar a cabo sus operaciones por dos razones: la primera, porque el compromiso por parte de los beneficiados sería muy escaso o nulo, pues no tendrían nada que perder si el proyecto fracasa; la segunda, porque tiene que recuperar ese dinero para después apoyar a otros que también lo necesitan. Por lo tanto, al no obsequiar el capital, se auxilia de intermediarios financieros, quienes buscarán la forma de reducir al máximo el riesgo de incobrabilidad.

Existen intermediarios financieros bancarios y no bancarios; ambos pueden otorgar préstamos a las mipymes, la diferencia radica en que sólo los primeros pueden captar el ahorro del público en general. Entre los intermediarios bancarios se encuentran los bancos comerciales, a los cuales haremos referencia para hablar de la confianza que dará origen al crédito.

Cuando el emprendedor se presenta por primera vez a un Banco con la intención de encontrar el financiamiento para su proyecto; existe la probabilidad de que dicha institución considere que sí es sujeto de crédito; esto dependerá de que los resultados de una serie de investigaciones arrojen que el solicitante ha generado confianza en tres aspectos importantes, como señala Seder (1985):

- 1) Que tiene la intención de cumplir con la obligación.
- 2) Que contará con los recursos necesarios para liquidar su deuda.
- 3) Que no sucederá nada que impida el pago.

Confianza en que el solicitante tiene la intención de cumplir con la obligación

A las instituciones financieras les interesa comprobar que los solicitantes de crédito son personas confiables; término que utilizamos para describir a quienes creemos no van a defraudarnos; por lo que en las operaciones de crédito es una característica indispensable a identificar y un tanto difícil de evaluar en forma precisa, ya que está ligada íntimamente a la personalidad de cada individuo.

Al respecto, W. Seder (1985, p. 10) comenta:

“No hay forma alguna de establecer en forma positiva cuáles son las intenciones de algún otro, porque las intenciones son un estado mental. Pero existen indicaciones del estado mental y de las intenciones del cliente -indicaciones en su manera de ser, su apariencia, su patrón de vida y, lo de mayor importancia, en su historial-“.

Llamar confiable a un emprendedor que solicita un préstamo nos remite a la idea de que es una persona comprometida, honrada, organizada y responsable. Ejemplifiquemos cómo los bancos analizan cada una de éstas características que nos hacen suponer que el interesado hará todo lo que esté en sus manos para cumplir con el compromiso que desea adquirir:

- **Comprometido:** un elemento que requieren los bancos para valorar el nivel de compromiso que tiene un emprendedor sobre su proyecto es el enganche, que consiste en aportar un porcentaje de la inversión total necesaria para llevarlo a cabo; entre mayor es el enganche, menor será el monto del crédito solicitado, representando para el acreedor no sólo una impresión de que el destino de sus recursos será aplicado en una idea viable, sino también, que el deudor pondrá todo su empeño en que el proyecto funcione, y al no poner en riesgo su inversión tampoco lo hará con la proporción que se le está prestando. →

- **Honrado:** para que el banco identifique con quién está negociando, es necesario que solicite cierta documentación que ayude a confirmar que el solicitante es quien dice ser. Con una identificación oficial, acta de nacimiento o acta constitutiva, cédula de RFC y CURP podrá comprobar la identidad del candidato a un préstamo; también

es importante que solicite un comprobante de domicilio para saber en dónde vive o dónde se encuentra el negocio, con esta información sabrá a quién y en qué lugar podrá ejecutar las acciones propias del proceso de recuperación de la deuda.

Es muy probable que adicionalmente se soliciten cartas de recomendación laborales o personales, en las cuales un amigo, vecino o empleador plasmará una opinión acerca de los valores que alguien posee; dichos testimonios deben ser comprobables, porque bastará con detectar una incongruencia injustificable en la información que el sujeto de crédito proporcione para dudar de su honradez.

- **Responsable:** para definir cómo los bancos verifican este aspecto, hablemos de una herramienta muy útil que se llama *Reporte de Crédito Especial*, el cual emiten las instituciones de información crediticia. En este documento

se concentran antecedentes sobre el comportamiento de personas o empresas que han solicitado financiamientos anteriormente a otras entidades, refleja si los pagos se han realizado de forma oportuna, y con base en esa información se puede pronosticar cómo será su comportamiento con un nuevo crédito. Es importante resaltar que el reporte de crédito no emite juicios, por lo que es trabajo de quien lo interpreta decidir si el historial de pagos que se está revisando puede considerarse el de una persona responsable.

Confianza en que el cliente contará con los recursos necesarios para liquidar su deuda

Es un hecho que las buenas intenciones no bastan para liquidar las deudas, también se necesitan los recursos para hacerlo; es por eso que los otorgantes de crédito deben evaluar la forma en que el deudor realizará los pagos, con la intención de identificar que pueda cubrir el monto del préstamo que obtendrá. El medio para cumplir oportunamente con los

importes a pagar son los ingresos, por lo que se hace indispensable que el proyecto a financiar genere los fondos suficientes para operar, más los necesarios para cubrir obligaciones.

Pueden existir mipymes que generen considerables cantidades de efectivo durante el desarrollo de sus actividades, pero que también lo gasten en la misma proporción, casos como éste, nos confirman la importancia de poner atención en los egresos para hacer un correcto cálculo de la cantidad por la que alguien puede endeudarse.



Con el fin de comprender mejor lo mencionado en el párrafo anterior, analicemos un pequeño ejemplo: si una empresa genera ingresos por \$50,000.00 mensuales y gasta \$45,000.00 en el mismo periodo por el desarrollo de sus operaciones, entonces su capacidad

de pago será por la cantidad de \$5,000.00 (resultado de la resta entre los ingresos y gastos).

Dependiendo del plazo del crédito, la entidad tendría que disponer de ese monto cada mes para hacer frente a su compromiso durante toda la vida del crédito; entre mayor sea la diferencia entre los ingresos y egresos mayor será la capacidad de pago y, por consiguiente, también lo será el crédito a obtener. Siempre existe la posibilidad de que se dé un retraso o incumplimiento en los pagos, cuando esta situación se presenta, otra forma de cumplir con la obligación puede ser mediante la venta de activos propiedad del deudor, y aunque hacer uso de ellos no es lo más recomendable, no dejan de representar una fuente alternativa para salir del compromiso.

La forma en que la empresa puede demostrar a las instituciones financieras entradas de dinero es mediante comprobantes de ingresos, tales como: recibos de nómina, declaraciones anuales o estados de cuenta bancarios; y para verificar los gas-

tos y deudas en los que incurre, se solicita una relación detallada de los compromisos recurrentes que se tienen, como: otros créditos, rentas, pago de servicios, mantenimiento de equipos, etcétera.

Un documento que resume la información de entradas y salidas de dinero es el estado de resultados; mientras que el estado de situación financiera detallará la relación entre los bienes y deudas de una entidad, siendo la diferencia lo que realmente forma parte del patrimonio del emprendedor.

Confianza en que no sucederá nada que impida el pago

Existen factores que no están bajo el control del otorgante o el solicitante, como: las condiciones de salud, eventos relacionados con el clima, acontecimientos políticos, la situación económica del país o del sector en el que se desenvuelve el cliente; que pueden influir en el incumplimiento de los pagos, por ello, los bancos deben estar muy bien informados de estas situaciones para establecer medidas oportunas y preverlas desde un principio.

Por fortuna, hay elementos que nos permiten reducir varias situaciones de riesgo que podrían presentarse durante la vida de un crédito, como: los avales, que son terceros que se obligan al pago de la deuda en caso de que el titular no pueda cumplir su compromiso; y los seguros, que son contratos por medio de los cuales una compañía aseguradora se obliga a resarcir cierto daño. Existen seguros para proteger casi cualquier imprevisto, como el de robo de mercancías o dinero, de vida o salud, de desempleo, para proteger inmuebles o automóviles, etcétera.

Es importante aclarar que cuando contratamos un seguro nunca lo hacemos con la intención de utilizarlo, pero tenerlo nos brinda la tranquilidad de que nuestro patrimonio no se verá comprometido y, por lo tanto, disminuimos la probabilidad de poner en riesgo nuestra estabilidad financiera. Se pueden encontrar algunos préstamos donde los activos sirven como garantía, como es el caso de los créditos prendarios que ofrecen las casas de empeño; o créditos para la adquisición de equipo de transporte, maquinaria y bienes inmuebles, donde se obtendrá la propiedad hasta que se pague en su totalidad, en caso de incumplimiento, el mismo bien se usará como medio de pago.

A manera de conclusión, consideramos importante resaltar los siguientes aspectos referentes al crédito:

- Todos los procedimientos, herramientas y políticas pueden variar de un intermediario financiero a otro, y los establecen con la finalidad de recuperar la deuda en el tiempo y condiciones pactadas.
- No existe un intermediario financiero ideal. Es responsabilidad del emprendedor comparar y evaluar las diferentes opciones que existen en el mercado para obtener financiamiento, y decidir aquella que mejor se ajuste a sus necesidades y capacidad de pago.
- Cuando por fin se obtiene el crédito, el solicitante debe demostrar a su acreedor que no se equivocó al depositar la confianza en él. Manejar responsablemente los compromisos adquiridos hará que en el futuro, las puertas del crédito se mantengan siempre abiertas para usted.

Fuentes de consulta:

- W. Seder John. (1985). Crédito y Cobranzas. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Buró de Crédito. (2017). Buró de Crédito. Recuperado de <http://www.burodecredito.com.mx>

Mtro. Moisés López Pérez

Académico. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
mlopez@fca.unam.mx

Mtra. Mónica Elizabeth Espejel Hernández

Académico. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
mespejel@fca.unam.mx

Cinco alternativas para fortalecer una empresa

Omar Saabel Velasco Romero

La era digital ha contribuido al desarrollo de las empresas en la adaptación de los cambios tecnológicos. Ante su característica competencia dinámica y enérgica, en esta era el grado de la hiperconectividad de personas y organizaciones, tanto públicas como privadas, hace que estemos comunicados prácticamente en cualquier parte del mundo.

LOS grandes avances de la historia han marcado también cambios radicales en el ámbito de la comunicación. Recordemos algunos de estos acontecimientos: La primera transmisión radiofónica data de 1906 gracias al esfuerzo de Reginald Aubrey Fessenden. Más tarde, en 1936 la BBC transmite la primera imagen televisiva y en 1954 la invención de Guillermo González Camarena hizo posible la televisión a color.

Los cambios tecnológicos del último siglo pueden evidenciarse tan solo observando las diferencias en los aparatos de uso doméstico que, desde el siglo pasado han presentado notables cambios en sus dimensiones y capacidades. Basta observar la evo-



lución de las televisiones: desde la primera pantalla plana de la empresa Phillips, que salió al mercado en 1998, hasta que en 2010 aparecen pantallas ultra planas *LCD*, siguieron avances con pantallas curvas *HD*, *smart TV*, entre otras.

¿Y qué pasa con internet? Aunque parece una innovación tecnológica reciente, internet data de 1960 y el primer correo electrónico data de 1971 gracias a Ray Tomison. Este medio, el correo electrónico, también ha tenido cambios a lo largo de

los años a partir de que unos años después, Martín Cooper introduciría el primer radioteléfono en Estados Unidos.

En México, el auge de la telefonía celular llega a principios de este siglo 2000 para un segmento de la población con alto poder adquisitivo.

Sin embargo, en la actualidad su uso se ha generalizado con un avance tecnológico acelerado. Desde la primera generación de celulares en 1980, la capacidad, alcance y velocidad de las siguientes generaciones ha sido notablemente incrementada, incluyendo mejoras en los aparatos que ahora incluyen acceso a cámaras, videojuegos, software, lector de huella, localizador de teléfono, duración de batería e incluso diseños resistentes al agua. En la actualidad la era digital y virtual se han desarrollado de una manera constante, cambiante y evolutiva permitiendo la generación de nuevas tendencias sociales y de comunicación que han acercado a las personas.

De acuerdo con la Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL), en febrero de 2016 los sectores de telecomunicaciones y rediodifusión contribuyeron conjuntamente al 3.2 % del Producto Interno Bruto (PIB), generando \$457 mil millones de pesos.

La era digital ha contribuido al desarrollo de las empresas en la adaptación de los cambios tecnológicos. El grado de la hiperconectividad de personas y organizaciones, tanto públicas como privadas, hace que estemos comunicados prácticamente en cualquier parte del mundo, pudiendo incluso esperar esa hiperconectividad fuera de nuestro planeta vía satelital.

Con esto, la tendencia on line empieza a tener un fuerte impulso, pero ¿que es primeramente la tendencia on line? Se trata de una expresión inglesa y se utiliza cuando se usa una red de conexión en el ámbito de la informática. Lo antes referido puede ser una gran oportunidad para las empresas, sin embargo no se utiliza en todo su potencial, primeramente por miedo o desconoci-



miento al no saber usarlo o como puede ser aprovechado. También por otros factores como la falta de recursos económicos para comprar un equipo de computo, resistencia al cambio o contratar servicios de computo por medio de outsourcing (es la designación de otra empresa externa, para hacerse cargo de su actividad). La incorporación de tecnologías en las empresas, busca agilizar con lo on line su administración y actividades cotidianas, así como considerar ventajas competitivas.

Algunos ejemplos que podemos aplicar con vía on line, es que puede ser usado (en hardware) desde un televisor inteligente (smart tv), telefono inteligente (smart phone), tablets, hasta incluso en nuevas tendencias como un reloj con funciones (smart watch), o lentes interactivos (smartglasses) que reciben información mediante aplicaciones (software) y sistemas operativos, lo que facilita el flujo de las comunicaciones para los negocios, realizar transacciones comerciales, generar ventas y crear alternativas a las necesidades empresariales ajustándose a los tiempos y recursos tecnológicos de cada empresa.

Para tener un panorama contundente, nos referimos a la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares 2015 (ENDUTIH) , así como a la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa 2015, (ENAPROCE), ambas del INEGI.

A continuación se muestra el uso de computo de las empresas conforme a su tamaño y los porcentajes que demuestran un rezago considerable en las microempresas:

Distribución del número de empresas según su condición de uso de equipo de cómputo

	Sí usan	No usan
Micro	25.5 %	74.5 %
Pequeña	93.4 %	6.6 %
Mediana	99.1 %	0.9 %

Fuente: INEGI, ENAPROCE 2015

Actividades en internet 2015 por porcentaje (%)

Personas que lo usan para comunicarse:	84.1 %
Usos para educación y capacitación:	56.6 %
Personas que ocupan redes sociales:	71.5 %
Para ordenar o comprar productos:	9.7 %
Para descargar software:	31.1 %

Fuente: INEGI, ENDUTIH 2015

De los cuadros anteriores surgen las siguientes interrogantes, ¿cómo incorporar las tecnologías de la comunicación a mis actividades empresariales?, ¿quién me enseña? Esto se puede resolver con actualización y capacitación gratuita de manera virtual desde la comodidad de nuestro hogar, oficina o mientras viajamos a través de cursos conocidos como MOOC (Massive Open Online Course) que son cursos masivos y sin costo, lo que les da una importante ventaja competitiva para obtener conocimiento.

Estos son cursos en línea dirigidos a un amplio número de participantes por medio de internet, fomentando el aprendizaje. En este sentido la empresa se verá favorecida al integrar una dinámica que facilite su administración y actividades. obtener herramientas en un corto o mediano plazo.

Finalmente, se ofrecen cinco alternativas que pueden ayudar a una empresa para mantenerla al día y actualizada.

1. Infórmate, capacítate y actualízate: en internet, existe un sinnúmero de alternativas accesibles para todos a través de múltiples dispositivos (teléfonos, tabletas, computadoras) que cuentan con conexión a internet. Ahí se puede encontrar un mundo de cursos gratuitos que ofrecen instituciones, organismos y universidades prestigiosas en temas de administración, finanzas,

talento humano, ventas, mercadotecnia, conforme al interés que tenga cada organismo, lo que permite obtener herramientas en un corto o mediano plazo.

2. Aprovecha las redes sociales: con el fin de enviar mensajería, información, apoyo a tu negocio y darte a conocer, se pueden obtener mejores oportunidades a través de estos medios, en su mayoría, gratuitos. Asimismo, se puede intercambiar información y experiencias interactuando en cualquier parte del mundo al crear, mantenerse actualizado y socializar con clientes potenciales motivando a los seguidores de nuestros productos.

3. Haz networking: es importante mantener una red de contactos y relaciones profesionales. Para definir la calidad de estas interacciones, el respeto y la honestidad son valores para el desarrollo genuino relaciones interpersonales y favorecen tener un proyecto profesional para crear una red de contactos y relaciones.

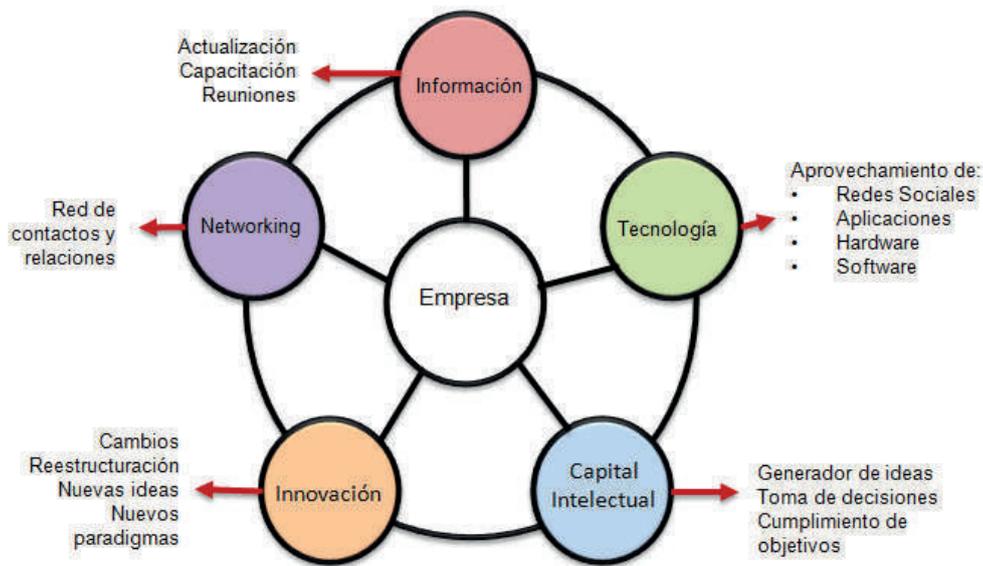
La potencialización de beneficio entre las personas que están en las redes, está marcada con una actitud de apoyo. Al respecto, Ribes (2011) refiere que las redes de contactos son procesos que se extienden de nuestras redes por medio de otras personas conocidas, cuanto más diversa sea la red de contactos más útil será. Autopresentarte es bueno para que te recuerden y te ayuden.

4. Innova: la innovación empresarial nos lleva a tener éxito al introducir nuevos productos o servicios. Recuerda que este mundo virtual es de quien tiene las mejores ideas y las adapta a la necesidades y deseos del consumidor. ¿Qué producto o servicio nuevo tienes para ofrecer? O si ya existe; ¿qué mejoras puedes aportar? ¿con qué rapidez?

En cuanto a la innovación tecnológica, la creatividad es un elemento que debemos tener en cuenta. Como sugerencia para acrecentar tu creatividad, los autores Goleman, Kufman y Ray, en su libro “El espíritu creativo” hacen una reflexión sobre el papel de la imaginación en el proceso creativo. En las organizaciones la imaginación y la creatividad nos pueden llevar a implementar nuevos pro-

cesos que mejoren el desempeño de cada persona utilizando tecnología que puede facilitar la organización y realización de nuestras actividades.

5. Capital humano: los generadores de ideas, los responsables de innovar, son las personas y así es que representan el mayor activo de las organizaciones. Por su importancia, las organizaciones necesitan integrar a su personal, manteniendo el interés de las acciones y decisiones hacia donde se dirija la empresa. Lograr compartir un espíritu plasmado en la filosofía empresarial e integrar una misión, visión, valores, estrategias y objetivos, son factores que harán que tu empresa esté integrada. Mantén a tu personal motivado a través del reconocimiento a su trabajo.



Factores que benefician a una empresa. Elaboración del autor.

Fuentes de consulta:

- Nazareno, I. (2013). El email marketing se vuelve 100% visual e interactivo. Recuperado en abril de 2016. www.dattamagazine.com/
- Ribes, J. (2011). Networking Fortalecer los contactos, profesionales para obtener el máximo rendimiento. Barcelona: Editorial PROFIT.

Mtro. Omar Saabel Velasco Romero
Académico. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
ovelasco@dec.fca.unam.mx

Medición de calidad en los servicios: factor clave para incrementar la productividad del negocio

Mónica América Hernández Reyes

En este artículo conoceremos las bases de la medición de la calidad, cómo se puede implementar y los beneficios en incremento de la productividad. Con este fin, se ofrece una sencilla herramienta aplicable en el caso de servicios; recomendaciones para la medición de la calidad y sus beneficios en el incremento de la productividad de los negocios.

En la actualidad, todo negocio que desea mantenerse en el mercado por mucho tiempo, debe invertir tiempo, dinero y esfuerzo en tratar de ofrecer la máxima satisfacción a sus clientes a través de sus productos y servicios. Para lograr este objetivo, se vuelve necesario conocer y cumplir con los niveles de calidad mínimos que el cliente solicita y, de ser posible, superar sus expectativas.

Si tomamos en cuenta que la calidad es un concepto que tiene diversos significados según la perspectiva de quien la observa, definirla puede no ser tarea fácil. En lo que respecta al área operativa de los negocios de servicios, podemos definir la calidad como el conjunto de cualidades o características que posee el servicio y que satisfacen las necesidades y expectativas de sus consumidores.

Por lo tanto, la calidad en los servicios estará íntimamente ligada a la percepción del cliente, es decir, el juicio que éste realiza sobre el servicio

que ha recibido. Es entonces que el reto de los negocios de servicios dependerá de dos elementos: por un lado, la capacidad del emprendedor para conocer y comprender lo que sus clientes necesitan; y por otro lado, la efectividad de los esfuerzos que realice para poder operar su servicio.

Las características del servicio pueden ser tangibles, si es que se perciben fácilmente a través de los sentidos, o intangibles que no se pueden percibir de forma inmediata pero cuyos beneficios son importantes para los consumidores.



Ahora bien, ya teniendo una idea general de los elementos clave de la calidad de un servicio, seguramente se preguntará, ¿cómo puedo saber si mi servicio es de calidad?, ¿cómo puedo saber si estoy satisfaciendo las expectativas de mis clientes?, para ello es importante aclarar que la prioridad de cada uno de los elementos dependerán del tipo de servicio que ofrece, el perfil de sus clientes y la competencia que usted tiene en la zona.

Por ejemplo, en el caso de un consultorio médico la dimensión de confiabilidad (servicio confiable y preciso) se volverá preponderante, sin que esto signifique que las otras dimensiones no son importantes. Caso contrario puede presentarse en un negocio de venta de comida casera para llevar, en el que la mezcla de dos dimensiones como los tangibles (alimentos y bebidas) y la actitud responsiva (rapidez y espíritu de servicio) serán clave para determinar en gran medida la calidad del servicio que recibe el cliente.

Después de analizar las dimensiones del servicio que ofrece y que elementos resultan estratégicos para los clientes, el siguiente paso es realizar la medición de la calidad y para ello puede apoyarse en una herramienta como la encuesta de satisfacción, la cual le permitirá conocer la opinión de los clientes respecto a la calidad de sus servicios. Con ella, se podrán detectar las llamadas brechas de calidad que surgen cuando hay una diferencia entre lo que el cliente espera y lo que está recibiendo, y que obviamente puede generarle algún grado de insatisfacción.

En las encuestas de satisfacción debe ponerse especial énfasis en aquellos elementos evaluados donde las respuestas reflejan algún grado de insatisfacción o carencia del cliente y que puede mermar la calidad percibida del servicio que se le ofrece. Por ejemplo, en el caso de la comprensión del cliente en un servicio hotelero, deberá analizarse aquellos casos en que los clientes contestaron que “nunca” estuvieron pendientes de sus necesidades o si “nunca” se les preguntó si estaban satisfechos con la atención que recibían. Es ahí donde radican las áreas de oportunidad o mejora del servicio, específicamente en lo que al personal se refiere. Al final del artículo, se muestra un ejemplo de encuesta de satisfacción.

Recomendaciones para la medición de la calidad de su servicio

Si usted decide iniciar con la medición de la calidad de sus servicios es recomendable seguir los siguientes puntos:

- Identificar los elementos del diseño de servicio que son clave para los clientes.
- Desarrollar un listado de preguntas ligadas a cada una de las dimensiones de la calidad de su servicio, sobretodo aquellas que son estratégicas para su cliente.
- Contar con la asesoría de un administrador, el cual puede orientarle en la definición de las dimensiones de la calidad de su servicio y en la elaboración de su encuesta de satisfacción.
- Es importante que la aplicación de la encuesta se lleve a cabo una vez que el cliente ha recibido el servicio y aún tenga fresca la experiencia, para que conteste con mayor exactitud.
- Una vez aplicada la encuesta, se deben analizar los resultados y detectar las áreas de oportunidad o mejora, donde se observen brechas entre lo que el cliente esperaba y lo que se le brindó.
- Ya detectadas las brechas o diferencias, se deben tomar medidas de acción que por lo general se reflejarán en cambios en la operación de algunos elementos de su servicio, ya sea el personal, las instalaciones, los materiales utilizados, etc.

Por ejemplo, si usted es dueño de un pequeño restaurante, la calidad de su servicio está determinada, de la forma más sencilla, por una mezcla de diversas características tangibles e intangibles que sus clientes perciben y que se muestran en el siguiente esquema:



Mezcla de tangibles e intangibles en un restaurante. Elaboración de la autora.

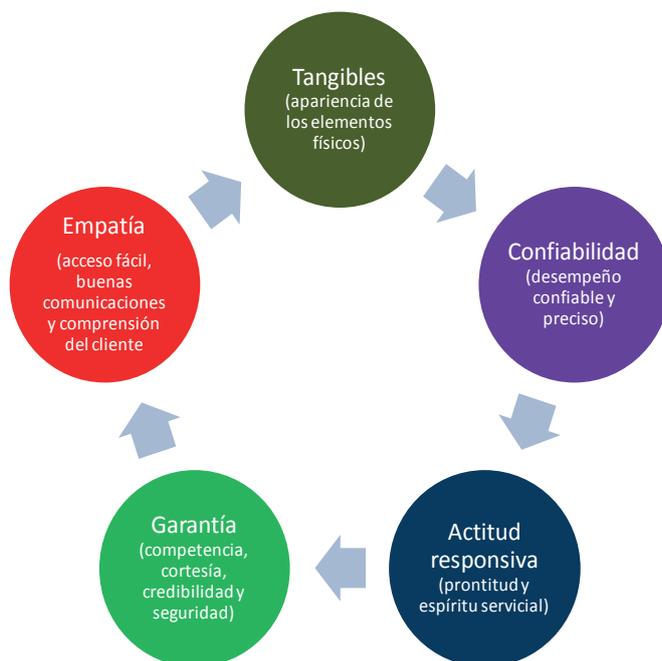
Esto también lo podríamos ver en el caso de una lavandería, donde como parte de los atributos tangibles del servicio podemos mencionar las instalaciones (ubicación, limpieza, horarios), el mobiliario (tipo de lavadoras y secadoras, su facilidad de uso y su capacidad en kilogramos de ropa), la imagen del personal (limpieza, uso de uniforme, gafete).

Aquí, respecto a los elementos intangibles tendremos el servicio del personal (atención, amabilidad, calidez), las promociones (descuentos especiales, tarjetas a clientes frecuentes) y los complementarios (entrega a domicilio, espacio para lectura y tv, mesita de café, internet inalámbrico, entre otros).

Hasta el momento nos hemos basado en elementos muy sencillos para definir la calidad de un servicio, pero esta labor se puede hacer más compleja al momento de la medición ya que el servicio tiende a ser intangible en comparación con lo tangible que es un producto, y además, el cliente a menudo participa en el proceso de la prestación de los servicios que recibe. Es por ello, que para medir la calidad de los servicios se desarrollan modelos de dimensiones

que consolidan diversas variables (características) relacionadas entre sí y que impactan la percepción de calidad por parte de los consumidores respecto al servicio que reciben y lo que ellos esperaban.

Los expertos en temas de calidad de los servicios destacan cinco dimensiones que deben tomarse en cuenta cuando se va a evaluar la calidad de un servicio:



Cómo medir los beneficios

Como ya se mencionó, los beneficios más importantes que se obtienen de la aplicación de esta herramienta se relacionan con la mejora de la productividad. Entendida esta como la relación entre los servicios prestados o clientes atendidos y los insumos utilizados (materiales, mano de obra, tiempos, etc.).

El impacto se da en la productividad debido a que las mejoras en calidad de servicio están íntimamente relacionadas con alguno de los elementos de la operación del servicio tales como: personal, materiales, tiempos, instalaciones físicas, entre otros.

A continuación se listan algunos ejemplos de indicadores que le permitirán medir el impacto en la productividad de un negocio de servicios:

- Clientes atendidos / Horas trabajadas
- Servicios prestados o Productos elaborados / Horas trabajadas
- Servicios prestados o Productos elaborados / Insumos utilizados (materiales + mano de obra + gastos generales)
- Tiempo estimado de atención vs Tiempo real de atención a comensales
- Quejas de clientes / Clientes atendidos
- Tipo de queja / Quejas totales de clientes

Por ejemplo, si en un negocio de restaurante, usted al realizar la encuesta de satisfacción detecta que de un total de 100 usuarios entrevistados, las principales quejas son:

Queja	Número de clientes
Tiempo de espera en mesa	10
Mala atención de los meseros	15
Limpieza de las instalaciones	5
Total	30

De esta forma, su primer indicador sería: Quejas de clientes/Clientes atendidos = $30/100=0.33 \times 100$. Lo que significa que un 33% de sus clientes presenta insatisfacción con alguno de los elementos de su servicio.

El segundo indicador será "Tipo de queja / Quejas totales de clientes":

Queja	Número de clientes
Tiempo de espera en mesa	10
Mala atención de los meseros	15
Limpieza de las instalaciones	5
Total	30

Al analizar estos indicadores podemos caer en la cuenta de que más del 80% de sus quejas provienen del tiempo de espera y del trato de su personal a los comensales. Por lo tanto, sus acciones de mejora deberán centrarse en estos dos elementos de primera instancia ya que son los que generan mayor problema. Sin descartar la limpieza de instalaciones como otro elemento generador de insatisfacción.

Además de las acciones de mejora, es recomendable llevar un control que le permita ir evaluando el impacto de esas acciones. Por lo que se volverá necesario llevar a cabo supervisiones y pequeñas encuestas de salida muy breves a sus comensales donde las preguntas se enfocarán a elementos como el tiempo de espera, la atención y las condiciones de limpieza de instalaciones.

Con los resultados obtenidos podrá volver a realizar un análisis de indicadores antes y después de las acciones de mejora, para conocer si realmente se está teniendo una reducción en el número de clientes quejosos por los elementos antes mencionados.

Ejemplo de encuesta de satisfacción para un hotel

Elementos de las 5 dimensiones	Cómo se explica cada elemento	Preguntas que pueden realizarse a los clientes en la encuesta de satisfacción
Tangibles	Instalaciones, equipos, personal	¿El hotel cuenta con instalaciones modernas y confortables? ¿El personal del hotel tiene una apariencia limpia y agradable?
Confiabilidad	Cumplir con promesas de venta	¿Los servicios que ofrece el hotel son los mismos que le prometieron al hacer la reservación? ¿Ha recibido un buen servicio?
Actitud responsiva	Disposición para ayudar al cliente de forma rápida y precisa	¿El personal del hotel siempre está dispuesto a atenderle y ayudarlo? ¿Si surge un problema, el hotel lo resuelve con rapidez?
Cortesía	Actitud del personal hacia el cliente (educada, amistosa, servicial)	¿El personal del hotel siempre brinda un saludo a los huéspedes? ¿El personal del hotel presta una atención cálida y personal?
Competencia	Conocimiento del know how del negocio	¿El hotel cuenta con servicios, instalaciones y personal competente para atender a sus huéspedes?
Credibilidad	Imagen y valores que transmite el proveedor	¿El hotel tiene buena reputación? ¿El hotel garantiza un buen servicio?
Seguridad	Sin riesgos o peligros para el consumidor y el personal	¿Se siente tranquilo y seguro en el hotel? ¿Se siente seguro de dejar sus pertenencias en la habitación?
Acceso	Facilidad de contacto y acceso	¿Si se le presenta un problema, siempre hay alguien cercano dispuesto a ayudarlo de manera inmediata? ¿El hotel cuenta con una buena ubicación?
Comunicación	Escuchar a los clientes e informarlos	¿Si tiene alguna queja, le atiende el gerente?
Comprensión del cliente	Conocer a los clientes y saber sus necesidades y expectativas	¿El personal del hotel siempre está atento a sus necesidades? ¿Le preguntan si necesita algo más?

Elaborada con referencia a *Modelos de Dimensiones de la Calidad en los Servicios* (Lovelock. 1997).

Fuentes de consulta:

- Adi Sharon Gabriel Weil. Medición de la Calidad de los Servicios. (2015, 25 de enero, 11:10). Proyectos y Tesinas de la Universidad del CEMA, 2003. Disponible en: http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf
- Krajewsky Lee J., Ritzman, Larry P., Malhotra, Manoj. (2007). Administración de operaciones: Procesos y Cadenas de Valor. (8ª. ed), México: Editorial Prentice Hall.
- Lovelock Christopher H. (1997). Mercadotecnia de Servicios. (1ª.ed). México: Pearson: Prentice Hall.

Mtra. Mónica América Hernández Reyes
Académico. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
ahernandez@fca.unam.mx

Open Data en México (segunda parte)

Carlos Rodríguez Contreras

"*Open Data* son datos que cualquiera puede acceder, usar o compartir. Tan simple como eso. Cuando las empresas o gobiernos liberan datos no personales, se permite a las pequeñas empresas, a los ciudadanos y a los investigadores, el desarrollo de recursos que hagan mejoras cruciales para sus comunidades."

The Open Data Institute.

Esta es la segunda parte de la reseña sobre Open Data que iniciamos en el número anterior de su revista *Emprendedores*, en donde realizamos un recorrido por los antecedentes de Open Data, desde la aparición del término por primera vez en 1995. Se comentó asimismo la reunión de aquellos treinta activistas de Internet en Sebastopol, California, que se congregaron para definir el concepto de datos públicos abiertos y donde surgieron los ocho principios que deberían regir la apertura de los datos de todo Gobierno abierto: Deben ser abiertos, primarios, oportunos, accesibles, computables, no discriminatorios, sin propietario, de licencia libre.

En esta ocasión, nos concentraremos en el caso de México. La incursión de nuestro país en el movimiento de Open Data puede servir de ejemplo para las naciones que aun se encuentran renuentes a asumir políticas de transparencia y apertura de sus datos oficiales.



OPEN DATA EN MÉXICO

Como mencionamos en el número anterior, el Open Data Institute (ODI), cuya sede se encuentra en Londres, se fundó con la idea de abordar los retos actuales que representan el acceso y uso de los datos de Internet. El ODI reúne a las organizaciones comerciales y no-comerciales, y a los gobiernos del mundo, en torno a sectores específicos para asumir tales retos. Apenas un año después de su fundación, México se adhirió a este organismo mundial en 2013

como medida para respaldar su política de Open Data, recién planteada por el Gobierno entrante. De esta forma, dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2013- 2018, está incluido el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013 - 2018 cuyo objetivo número 5 es: Establecer una estrategia digital nacional que acelere la inserción de México en la sociedad de la información y del conocimiento, de acuerdo con este objetivo:

“La Estrategia Digital Nacional es la agenda digital del Gobierno de la República para el período 2013-2018, que constituye un esfuerzo por transformar al gobierno y construir el gobierno del futuro, hoy, para hacerlo eficiente, moderno, abierto, y que utiliza a la tecnología para mejorar su relación con la ciudadanía. También, la Estrategia trata de construir ecosistemas que permitan a las personas emprender, participar, innovar e incorporar a la tecnología a sus actividades cotidianas.”

Esta estrategia incluye siete iniciativas estratégicas, que se mencionan a continuación:

Estrategia 5.1 Propiciar la transformación Gubernamental mediante las tecnologías de información y comunicación.

Estrategia 5.2 Contribuir a la convergencia de los sistemas y a la portabilidad de coberturas en los servicios de salud del Sistema Nacional de Salud mediante la utilización de TIC.

Estrategia 5.3 Propiciar la transformación del modelo educativo con herramientas tecnológicas.

Estrategia 5.4 Desarrollar la economía digital que impulse el mercado de TIC, el apoyo a actividades productivas y al capital humano.

Estrategia 5.5 Fortalecer la seguridad ciudadana utilizando medios digitales.

Estrategia 5.6 Establecer y operar los habilitadores de TIC para la conectividad y asequibilidad, inclusión digital e interoperabilidad.

Estrategia 5.7 Establecer y operar el Marco Jurídico para las TIC.

Una vez adherido al ODI como medida para asegurar la marcha de su estrategia digital, el gobierno de México ha trabajado en la ejecución de tal estrategia en tres vertientes.

En primer lugar, la apertura de un portal de datos (que inició como versión beta en catalogo.datos.gob.mx (actualmente este URL es parte de CKAN, la plataforma de datos de código abierto, líder a nivel mundial). El portal actual se encuentra operando bajo el URL datos.gob.mx, que guarda gran similitud con el portal del Reino Unido). En segundo lugar, el establecimiento de una política de datos abiertos para México, en la que se detalla cómo las agencias federales deben aplicar los principios de Open Data en sus procesos y actividades.

Por último, la creación del Escuadrón Mexicano de Datos (Mexican Data Squads) a partir de dos agencias, la Estrategia Digital Nacional y el Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación (INFOTEC).

El Escuadrón de Datos inició operaciones en el verano de 2014, estimulando la liberación de un gran número de conjuntos de datos en un período de tiempo muy corto. Específicamente, el grupo coordinó la liberación de 100 datasets provenientes de diez organismos gubernamentales en sólo 42 días, constituyéndose esto en un ejemplo de cómo un gobierno puede hacer rápidamente progresos en Open Data con el liderazgo adecuado. Estos diez organismos piloto fueron: CONAGUA, CONAPO, CONEVAL, NAFIN, PEMEX, SAGARPA, SALUD, SCT, SEDESOL y SEP.

Al momento de escribir estas líneas, el portal de datos abiertos de México contiene más de 10,000 datasets provenientes de 219 instituciones. Ello no es trivial, es digno de elogio. En su reporte de 2015, el Open Data Barometer (www.opendata-barometer.org), instancia que monitorea la apertura de los datos por parte de organizaciones y gobiernos del mundo, otorga a México una lectura de 61.76 colocándolo en el lugar 16, por encima de varios países europeos y de América.

Los datos más descargados en nuestro país, son los que tienen que ver con los censos y el presupuesto gubernamental. Lo anterior no ha pasado desapercibido por el mundo, varios gobiernos de América Latina se han dirigido al gobierno de México y al Open Data Institute para discutir la implementación de la metodología del Escuadrón Mexicano de Datos en sus países para proporcionar una rápida ejecución de sus iniciativas de datos abiertos. Esto demuestra que existe una demanda de programas capaces de desbloquear rápidamente el valor de Open Data.

Una vez disparada una iniciativa de Open Data, se crea un efecto multiplicador a manera de círculo virtuoso, en nuestro país, ejemplo de ello es la reciente notificación en el portal de datos de México datos.gob.mx en donde se afirma que el Gobierno de la República sigue impulsando la utilización de las tecnologías digitales y ha dado un paso histórico en el uso de éstas para combatir la corrupción, incrementar la transparencia y promover la integridad pública en México.

Para ello, ha instruido la actualización del sistema de gestión de contrataciones públicas en México, CompraNet, para adecuarse al Estándar de Datos de Contrataciones Abiertas.

Explotación de Open Data

Si nos preguntamos por qué es tan importante para los ciudadanos de un país el que su gobierno comparta sus datos, la respuesta estriba en la explotación y lo que ésta conlleva. Es crucial que podamos hacer algo con los datos que ahora disponemos para explotar esta mina de oro que no sólo no se agota sino que va creciendo ante nuestros ojos. Una importante premisa del Open Data Institute es que los datos sean dispuestos de forma que se puedan descargar y analizar por los interesados. Para esto, los datos disponibles en los portales de toda organización o gobierno adherido a la iniciativa de Open Data deben estar en formatos estándar, típicamente como archivos de valores separados por coma (comma separated values – csv), o archivos de texto (txt), o bien, en formato de hoja electrónica de cálculo (xls, xlsx, ods, etc.), si los archivos resultan muy extensos, lo más probable es que los encontremos empacados (zip, gz, etc.).

Es nuestra responsabilidad entrenarnos en las modernas técnicas de programación estadística que nos permitan el usufructo de Open Data. Para ello, en próximas entregas reseñaremos tales herramientas y comentaremos sucintamente sobre sus aplicaciones.

Fuentes de consulta:

- OPEN DATA HANDBOOK. Consultado el 10 de octubre, 2016. <http://opendatahandbook.org/guide/en/what-is-open-data/>
- The Open Definition. Consultado el 10 de octubre de 2016. <http://opendefinition.org>
- Open Data in the United Kingdom. <https://data.gov.uk>
- The Open Data Institute. <http://theodi.org>
- Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013 - 2018
- Open data in Mexico: how Data Squads jump-started national publishing. Paulina Bustos Arellano, Ricardo Daniel Alanis Tamez, William Gerry and Codeando Mexico. Consultado el 10 de octubre de 2016. <http://theodi.org/case-studies/mexico-case-study-using-data-squads-to-jump-start-government-open-data-publishing>
- Open Government Data Principles. https://public.resource.org/8_principles.html
- FOIA (Freedom of Information Act). <https://foia.state.gov/Learn/FOIA.aspx>
- CADA (Commission d'accès aux documents administratifs) <http://www.cada.fr/>

Dr. Carlos Rodríguez Contreras

Instituto de Investigaciones en Matemáticas
Aplicadas y en Sistemas
Académico. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
crc@unam.mx

Fusión de empresas: aspectos a considerar en materia de seguridad social (segunda parte)

Marco Antonio García Millán

El autor, integrante de la Comisión Representativa ante Organismos de Seguridad Social del Colegio de Contadores Públicos de México, explica cómo se regula la fusión de empresas en el Seguro Social, así como sus implicaciones para fines del seguro de riesgos de trabajo, INFONAVIT, FONACOT, RIPAEDI, IMSS e INFONACOT.

¿Cómo se regulan las fusiones ante el Seguro Social?

En el artículo 15 de la Ley del Seguro Social (LSS) se encuentran establecidas de manera general las obligaciones que tienen los patrones, entre las que se encuentra la de “registrarse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto, comunicar sus altas y bajas, las modificaciones de su salario y los demás datos, dentro de plazos no mayores de cinco días hábiles.” Por otra parte, y en el mismo orden de ideas, en el artículo 16 del Reglamento de la Ley del Seguro Social en materia de Afiliación, Clasificación de Empresas, Recaudación y Fiscalización (RACERF), se establece lo siguiente:

“Artículo 16. Es obligación del patrón comunicar al Instituto la suspensión, reanudación, cambio o término de actividades; clausura; cambio de nombre, denominación o razón social, domicilio o de representante legal; sustitución patronal, fusión, escisión o cualquier otra circunstancia que modifique los datos proporcionados al Instituto, dentro del plazo de cinco días hábiles contados a partir de que ocurra el supuesto respectivo, anexando la documentación comprobatoria y presentando, en su caso, los avisos en que se indique la situación de afiliación de los trabajadores....”

En los casos de fusión, para cumplir en tiempo y forma con las obligaciones establecidas en la Ley y el Reglamento, las empresas deben considerar los requisitos que pide el Seguro Social y que se encuentran publicados en el portal www.gob.mx, mismos que a continuación se señalan:

- Escrito comunicando la fusión en el que se describa el detalle de la operación de la misma.
- Escritura pública o acta constitutiva que contenga el sello del Registro Público de la Propiedad y del Comercio.
- Testimonio notarial donde notifique la autorización de la fusión.
- Documento notarial donde se acredite el carácter del representante legal para actos de administración, dominio o poder especial en donde se especifique que puede realizar toda clase de trámites y firma de documentos ante el Seguro Social.

Seguro de Riesgos de Trabajo.

- Identificación Oficial con fotografía y firma del representante legal.
- Tarjeta de identificación patronal.
- Aviso de modificación de las empresas para el Seguro de Riesgos de Trabajo.
- Aviso de Inscripción Patronal o de Modificación en su Registro.
- Acuse de actualización al Registro Federal de Contribuyentes presentado ante el Servicio de Administración Tributaria.

Para evitar contratiempos en la comunicación al Seguro Social sobre la fusión, resulta importante realizar un acercamiento con la autoridad para dar a conocer los términos en que la misma se está llevando a cabo, previo a la fecha en que surtirá efectos la fusión ya que es ese momento en donde comienza a correr el plazo establecido en la legislación para llevar a cabo el aviso correspondiente, para contar con el tiempo suficiente para preparar la documentación antes mencionada.

El aviso de fusión debe ser presentado ante la Subdelegación del Seguro Social que corresponda a la ubicación de los centros de trabajo. Cabe resaltar que si al momento de que surta efectos la fusión, la fusionada tiene trabajadores que se encuentren incapacitados, no podrán ser dados de baja hasta que concluya el periodo de incapacidad que se encuentre amparado con certificados de incapacidad temporal para el trabajo.



En cuanto a la determinación de la prima en el Seguro de Riesgos de Trabajo, la empresa fusionante debe atender a lo establecido en la fracción IV del artículo 28 del RACERF que establece lo siguiente:

IV. En los casos de fusión, invariablemente la empresa fusionante deberá proporcionar la información relativa a los riesgos de trabajo terminados en el último periodo anual previo a la fusión.

Cuando la fusión no implique cambio de clase, pero la empresa fusionada y la fusionante tuvieran primas diferentes, las cuotas del Seguro de Riesgos de Trabajo deberán cubrirse con base en los casos concretos de riesgos de trabajo terminados en el último periodo anual de la fusionante y la fusionada, y se fijará la nueva prima conforme al artículo 38 de este Reglamento, debiéndose comparar dicha prima con la que tuviera la empresa fusionante. La prima resultante, definida en la forma indicada

en el párrafo anterior, persistirá hasta el último día del mes de febrero posterior a la fusión. Los casos concretos de riesgos de trabajo terminados de la fusionada y la fusionante y los que se llegaren a presentar hasta completar el periodo de cómputo, servirán de base para el cálculo de la prima a cubrir en el Seguro de Riesgos de Trabajo, en los términos del artículo 32 de este Reglamento.

La prima se determinará por la empresa fusionante; de no hacerlo, el Instituto la fijará con base en la información proporcionada por el patrón o, en su caso, con la que recabe.

Una vez determinada la prima, esta debe ser comunicada a la autoridad para que sean afectadas las bases de datos correspondientes y se reconozca la nueva prima a la empresa fusionante desde el mes en que surtió efectos, y la misma sea reflejada en la Emisión Mensual Anticipada (EMA) con la finalidad de evitar la emisión de Cédulas de Determinación de Cuotas derivadas de la prima en el Seguro de Riesgos de Trabajo.

Como ya se mencionó anteriormente, resultará importante realizar un acercamiento con las oficinas de clasificación de empresas subdelegacionales para comentar los términos de la fusión y sean certificados los casos de riesgo de trabajo que deben ser considerados en la determinación de la prima con la que cotizará en el Seguro de Riesgos de Trabajo la empresa fusionante. Por último, una vez que los registros patronales de las empresas fusionadas ya no cuentan con trabajadores, se debe proceder a realizar el trámite de baja del Registro Patronal ante la Subdelegación que les corresponda, también tiene que solicitarse la revocación del certificado digital.

Y ante el INFONAVIT, ¿qué procede?

Para efectos del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, una vez presentados los avisos de fusión ante el Seguro Social, se debe tomar en consideración que existirán trabajadores que se encuentran en proceso de obtener un crédito ante dicho Instituto y el hecho de darlo de alta y baja, puede ocasionarles un atraso en el ejercicio de su crédito debido a que se está "cortando" con su cotización continua y se tienen que actualizar las bases de datos de la autoridad para que los trabajadores puedan calificar nuevamente para obtener un crédito de vivienda.

En este sentido, con motivo de la fusión, la empresa fusionante debe tener un acercamiento con la autoridad para exponer los términos del movimiento y en caso de ser posible se le indiquen a la empresa las acciones a seguir tendientes a cumplir con la obligación de dar aviso de la fusión y que se reco-



nozca a los trabajadores su antigüedad y estén en condiciones de continuar con su proceso de solicitud de crédito o bien, puedan iniciar con el mismo.

Tal como se menciona en la LSS, para efectos del INFONAVIT, con motivo de la fusión, se debe considerar lo establecido en el artículo 9 del Reglamento de Inscripción, pago de aportaciones y entero de descuentos al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (RIPAEDI), que señala lo siguiente:

La presentación de los avisos de cambio de domicilio, denominación o razón social, aumento o disminución de obligaciones fiscales, suspensión o reanudación de actividades, clausura, fusión, escisión, enajenación y declaración en concurso mercantil, así como cualquiera otra circunstancia que afecte su registro ante el Instituto, se deberá realizar dentro de los cinco días hábiles siguientes a aquél en que ocurra el hecho correspondiente. Para tales efectos, se deberá utilizar el mismo formato empleado para la inscripción patronal y en él se deberá indicar la situación de afiliación de los trabajadores.

De igual forma, en el RIPAEDI se menciona que el IMSS y el INFONAVIT podrán convenir los términos para la simplificación y unificación de los procesos de inscripción, para el uso y presentación de avisos, cédulas de determinación y formatos, actualmente los avisos de inscripción de la empresa como de los trabajadores presentados ante el Seguro Social surten efectos para ambos Institutos.

Por último, ¿qué pasa con el INFONACOT?

A partir de la publicación en el Diario Oficial de la Federación el 30 de noviembre de 2012 de la reforma a la LFT, la inscripción a dicho Instituto se vuelve obligatoria para todos los patrones. Ante dicho Instituto, también debe ser comunicada la fusión para que sean incorporados en la base de datos los trabajadores que cuenten con un crédito otorgado por esta Institución para que se continúe con la retención y el entero correspondiente.

De igual forma, para los trabajadores que se encuentren interesados en obtener un crédito, se debe gestionar el reconocimiento de antigüedad con motivo de la fusión ya que el INFONACOT para otorgar créditos solicita como parte de los requisitos que los trabajadores tengan al menos un año de antigüedad prestando sus servicios al patrón, requisito que cumplen pero que el Instituto no puede detectar en sus bases de datos y por lo tanto negaría las solicitudes de crédito a los trabajadores.

Tal como en el caso del Seguro Social, una vez realizados los movimientos de baja y alta de los trabajadores de la fusionada a la fusionante, se deben dar de baja los centros de trabajo de la fusionada ante el Instituto.

Como puede apreciarse, cuando se habla de fusiones, además de que esta figura puede representar una oportunidad para mejorar las estructu-

ras corporativas, tener una mayor presencia en los mercados, etc., en el ámbito laboral también puede resultar en generar un sentimiento de pertenencia, lealtad y compromiso por parte de los trabajadores; sin embargo se deben tener en cuenta las obligaciones patronales que se tienen que cumplir ante las diversas autoridades fiscales y laborales que cuidan que no se menoscaben los derechos de los trabajadores verificando que los movimientos realizados por las empresas tengan una razón de negocio justificada y que se encuentre debidamente documentada por las empresas.

Fuentes de consulta:

- <http://www.bakermckenzie.com/es-MX/Mexico/LaborEmployment/>
- <http://www.kpmg.com/mx/es/issuesandinsights/articlespublications/paginas/fusiones-adquisiciones-con-niveles-solidos-globa-2016.aspx>
- <http://cio.com.mx/ante-boom-fusiones-adquisiciones-en-mexico-la-integracion-datos/>
- <http://ccmexcol.com/wp-content/uploads/2016/03/FUSIONES-Y-ADQUISICIONES-EN-M%C3%89XICO-FEBRERO-2016.pdf>
- Ley General de Sociedades Mercantiles
- Código Fiscal de la Federación
- Reglamento del Código Fiscal de la Federación
- Ley Federal del Trabajo
- <http://www.gob.mx/tramites/ficha/aviso-de-modificacion-por-fusion-ante-el-imss/IMSS595>
- <http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/58d-5d53d-7ca8-4ff1-a3a1-c49490b3b27b/XXXI-IL.+Convenios+de+coordinaci%C3%B3n+y+colaboraci%C3%B3n.pdf?MOD=AJPERES>

C.P.C. Marco Antonio García Millán

Integrante de la Comisión Representativa ante Organismos de Seguridad Social del Colegio de Contadores Públicos de México.

gmillan.marco@gmail.com

Valoración de startups para su financiamiento con aportes de capital de inversionistas privados

Néstor Mario Álvarez Rodríguez

Valorar empresas, sin importar su tamaño, es un complicado proceso que se lleva a cabo con frecuencia. En este artículo se explican distintas metodologías de valoración empresarial que pueden aplicarse a *start ups*.

Todo necio confunde valor y precio (Antonio Machado).

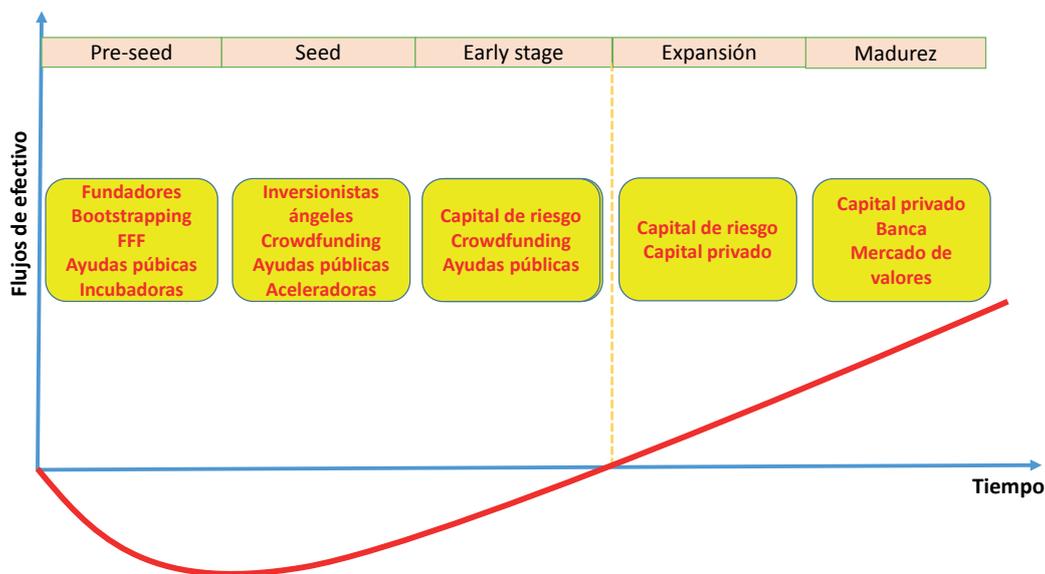
Si bien valorar una empresa es uno de los procesos más complicados de las finanzas pese a ser uno de los que se enfrentan con gran frecuencia los asesores y consultores de las mismas tengan estas el tamaño que tengan, resulta imprescindible para poder enfrentarse a situaciones distintas que pueden presentarse, sean razones internas. Por ejemplo, verificar la gestión llevada a cabo por los directivos, establecer políticas de reparto de utilidades, conocer la capacidad de endeudamiento, llevar a cabo reestructuraciones, situaciones de herencias o de retiro de capital de algún socio, salida de la empresa a la bolsa de valores o simplemente por el interés de los propietarios. También puede darse por razones externas, como operaciones de compraventa de toda la empresa o de una parte de ella, obtención de financiamientos o ante procesos judiciales, comparabilidad con otras empresas, entre otros. Lo más importante ante todo es tener claro para qué hacemos esa valoración, pues ello condicionará la metodología que se siga para llevarla a cabo.

En el sentido amplio el valor de algo es la representación de una relación social, una opinión, por ello en la óptica financiera cuando valoramos lo que se trata de hacer es cuantificar lo que un ente cualquiera visto en su conjunto con todas sus partes, representa monetariamente ante otros sujetos de acuerdo a lo que el mismo ha sido y es, o lo que se espera de él en el futuro. No existe entonces un único valor para una empresa, es algo subje-

tivo, y por lo tanto lo que pretende la valoración es emplear alguna metodología o herramienta para -mediante un proceso de negociación- expresar el valor en el precio que al final resultará. Pero no deben confundirse los elementos subjetivos que implica la valoración de una empresa, con la incorporación de estados anímicos, sentimentales o de ego de los que llevan a cabo ese proceso.

Según Steve Blank –reconocido emprendedor y profesor de Silicon Valley, e iniciador del movimiento *Lean Startup*– una *startup* es una “*organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable*”. Esto implica que solo puede ser considerada como tal durante la etapa inicial de su vida.

Las metodologías de valoración empresarial conocidas han demostrado su aplicabilidad cuando se trata de empresas que tienen una existencia estable y permanente en el mercado, como lo es en el caso de las startups, aquellas que están en fase de crecimiento o de madurez. Sin embargo, el problema surge al intentar aplicarlas a una *startup* en su fase temprana (*early stage*) o en la llamada etapa semilla (*seed stage*), donde existirá mucha menos información acerca de resultados, generación de flujos de efectivo y ventas sobre lo cual apoyarse para realizar proyecciones más sólidas para iniciar la tasación. No obstante las limitaciones de información, la valoración de la startup debe reflejar su potencial.



Fases de una start up y su financiamiento

En el caso de que el objetivo sea la búsqueda de inversionistas, pese que se trata de aplicar metodologías cuantificadoras, no debe olvidarse que al final la valoración no es un proceso matemático sino de negociación (en un proceso que se conoce como “ rondas de inversión” o “ rondas de financiamiento”) entre su fundador y el inversionista, pues lo que se está buscando es definir el porcentaje de participación que se le cederá al mismo. Por ello, se puede decir que más que un valor del negocio, la valoración de la startup lo que refleja es el valor de la inversión. En este proceso, se tendrá lo que se ha dado en llamar “ valoración *pre-money*” y la “ valoración *post-money*”.

La valoración *pre-money* (valor preinversión) es la que hace el fundador de la startup antes de concretarse el acuerdo de financiamiento, es lo que él piensa que vale el negocio, y que sirve de base al inversionista que aportará capital.

Por ejemplo, si el dueño de la empresa valora la misma en \$500,000, esta cantidad será el valor *pre-money*. En tanto, la valoración *post-money* será la que se asigne a la empresa luego de acordar el aporte que realizará el inversionista, y que será la suma del valor *pre-money* y la cantidad con la que participará este último.

Si para el emprendimiento antes mencionado, el inversionista estuviera dispuesto a aportar \$300 000, la empresa valdría *post-money* \$800 000, y

a dicho inversionista le correspondería una participación del 37.5%. Esto último es importante que el fundador lo sepa en cada momento de la negociación, pues representa el porcentaje participativo (y por lo tanto de control) que perderá al cederlo al inversionista, y es lo que se conoce como “ dilución”.

Dadas las limitaciones para aplicar a una startup en fase temprana las usuales metodologías de valoración de empresas, se han planteado criterios alternativos que se basan desde criterios subjetivos hasta algunos más objetivos, y que pueden resultar útiles para los emprendedores. Obviamente una vez que las startup salen de su fase temprana y comienzan a generar ingresos y flujos de efectivo, estos métodos no resultan valiosos, sino las metodologías conocidas para la valoración de empresas. Entre los más conocidos tenemos:

Método Berkus

Este método apareció en la década de los años noventa del siglo pasado (y con actualizaciones posteriores por su mismo creador y por otros) se debe a David Berkus, inversionista ángel, fundador y presidente emérito de Tech Coast Angels en el sur de California, que es una de las más grandes redes de inversionistas ángeles en los Estados Unidos. Además es el fundador y presidente de la compañía de capital de riesgo Berkus Technology Ventures, LLC. Este método consiste en asignar como adición a la valoración *pre-money*, hasta medio millón de dólares

(cantidades válidas para los Estados Unidos) por cada uno de los cinco factores de evaluación para inversiones en startups en su fase temprana, como una manera de fijar un punto de partida sin la necesidad de depender de las proyecciones financieras del fundador. Los cinco factores señalados por Berkus (y los correspondientes riesgos que buscan reducir cada uno) a tomar en cuenta en el método son:

1. Idea atractiva (riesgo del producto, riesgo básico)
2. Calidad del equipo directivo (riesgo de ejecución)
3. Prototipo (riesgo tecnológico)
4. Relaciones estratégicas (riesgo de mercado)
5. Lanzamiento o venta del producto (riesgo de producción)

Antes de aplicar estos criterios, Berkus señala que los inversionistas deben partir de creer que la compañía puede llegar a generar ingresos por 20 millones de dólares o más (como cifra válida para los Estados Unidos) al final de cinco años de operación. Usando este método, la valoración más alta sería de 2.5 millones de dólares. Una startup que aún no genera ingresos en su fase temprana, la puntuación más alta total debería ser de 2 millones de dólares.

Pese a los componentes subjetivos que tiene, el método ha sido de amplio uso no solo en los Estados Unidos. En la marcha ha sufrido diversas adiciones o modificaciones por los usuarios del mismo, tratándolo de adaptar a las condiciones de la startup analizada y su entorno. Así por ejemplo, entre los factores antes mencionados para el método, algunos incluyen en el factor 2 a los trabajadores clave dentro del análisis, o en el punto 4 las barreras de entradas que existen al producto, etc.

Método del Cuadro de Mando (Balance Scorecard)

Desarrollado inicialmente por Bill Payne, activo inversionista ángel desde 1980. Ha fundado e invertido en alrededor de 50 startups y mentor de más de 100. Igual que el método Berkus, se basa en establecer los factores a tomar en consideración para realizar una inversión en una startup en fase temprana;

pero que a diferencia de aquel, más que darle un valor económico a cada uno, les asigna una ponderación. Los siete factores a los que hace referencia (con sus respectivas ponderaciones) son:

1. Calidad del equipo directivo (25%)
2. Dimensión de la oportunidad (%)
3. Producto (o servicio) y tecnología (15%)
4. Ventas y canales de comercialización (10%)
5. Entorno competitivo (10%)
6. Requerimiento de inversiones adicionales (5%)
7. Otros elementos (5%)

Para aplicar estos porcentajes a los fines de otorgar un valor a cada uno de estos factores, se deberá tomar en cuenta para cada uno de ellos las valoraciones de otras startups del mismo sector que estén en la misma región geográfica de aquella que se está valorando. Después de ser asignado los valores a cada factor, se ponderan y luego se suman, con lo cual se obtiene un factor de ponderación que resulta un múltiplo, pues se multiplica por el valor medio de las startups del sector en la región, de manera que se obtiene el valor de la startup objeto de valoración.

Método de suma de los factores de riesgos

Tanto el método Berkus como el de Balance Scorecard suponen una cantidad limitada de factores a tomar en cuenta para valorar la startup. En contraposición, el método de la suma de los factores de riesgo que fuera descrito inicialmente por el Ohio TechAngels (OTAF), que es un grupo de fondos para inversionistas, con fines lucrativos, administrado por el fondo de capital semilla Rev1 Ventures, que invierte en empresas y proyectos altamente prometedores. Este método señala doce “factores de riesgo” para dicha valoración:

- Riesgo de administración (es el más importante)
- Fase del negocio
- Riesgo legal/político
- Riesgo de manufactura
- Riesgo de ventas y marketing
- Riesgo de financiamiento
- Riesgo de competencia
- Riesgo tecnológico
- Riesgo de litigio
- Riesgo Internacional

- Riesgo de reputación
- Potencial de salida lucrativa

Para evaluar cada uno de estos riesgos (y cualquier otro que se adicione a esa lista), se asigna la siguiente escala de puntuación adicionándola al promedio de la valoración pre-money de las startups de este tipo en la región igual que bajo el método de Scorecard) en dependencia de su significado para el crecimiento de la empresa y que el inversionista pueda realizar una salida perfecta del negocio:

- +2 Muy positivo
- +1 Positivo
- 0 Neutro
- 1 Negativo
- 2 Muy negativo

Método del Capital de Riesgo (Venture Capital)

Su planteamiento inicial fue expuesto en un caso de estudio de 1987 por William A. Sahlman, profesor de la Harvard Business School. De hecho es el método más antiguo conocido, para valoración de startups en etapas tempranas.

Se basa en determinar el valor de una startup a partir de las expectativas de retorno de la inversión (ROI esperado) que tenga el inversionista en el momento de su salida de la compañía y del valor terminal estimado.

Lo primero que se requiere saber es cuál será el monto de la inversión por parte del inversionista pues esto implicará de cuánto será la dilución del capital, es decir, la proporción en la cual participará dentro de la empresa respecto a sus dueños en ese momento. Esto es información fácil de obtener pues es posible saberse por la oferta que haga el propio inversionista.

Conocida la aportación que está dispuesto a realizar el inversionista, lo otro sería especificar cuál es el retorno requerido sobre la inversión que el mismo esperaría obtener. El valor terminal es el valor que se

espera que tenga la empresa en el momento que el inversionista salga de ella. Como puede verse, tanto el retorno sobre la inversión como el valor terminal, están en dependencia del momento en que espera salirse de la compañía, por lo cual resulta importante saber el horizonte de su inversión. Así, en un ejemplo muy sencillo tratando de explicar esta metodología, si un inversionista aportara \$500 000 al proyecto y deseara obtener una tasa interna de retorno sobre su inversión del 25% por los cinco años que permanecerá en la empresa al cabo de los cuales la misma se espera que valga \$18 000 000 y el inversionista esperaría un 8.5% de participación en la compañía.

En el caso de una ronda de inversión donde no hayan inversiones subsecuentes que generen más dilución, la valoración post-money de esta compañía sería de \$4 938 271.60 (puede obtenerse como el valor presente de la utilidad futura esperada en el año de salida del inversionista, multiplicada por el múltiplo precio/utilidad de empresas similares, y todo ello descontado a la tasa interna de retorno requerida sobre la inversión), por lo cual la valoración pre-money sería de \$1 438 271.60 ($4\,938\,271.60 - 500\,000$). Puede obtenerse como el valor presente de la utilidad futura esperada en el año de salida del inversionista, multiplicada por el múltiplo precio/utilidad de empresas similares, y todo ello descontado a la tasa interna de retorno requerida sobre la inversión.

CONCLUSIÓN

Como no se tiene una metodología perfecta para la valoración de una startup en sus primeras etapas y ante la no existencia de información para emplear técnicas más elaboradas, se sugiere el empleo simultáneo de varias de estas metodologías descritas en este artículo (y algunas otras menos conocidas), aun cuando pueda hacer algunos cambios a los mismas para adaptarlas a las necesidades de la valoración.

Mtro. Néstor Mario Álvarez Rodríguez

Académico. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Asesor de Empresas, Cenapyme

nalvarez@cenapyme.fca.unam.mx



Más allá de los zombies, una invitación al cine

Abenhamar Suárez Arana

Obertura.- En la sábana blanca muda y vacía, aparecen los viajeros que esperan un tren. Es 1895, la proyección de imágenes fijas ya es conocida, pero de pronto los viajeros van de un lado a otro, y desde el fondo una locomotora que echa humo se acerca a la estación, a los viajeros y al escaso público de la sala, que, sorprendido, no sabe que es testigo del nacimiento del cine. En medio de otros inquietos investigadores de la imagen, los hermanos Lumière, primero, y Georges Méliès, después, se convierten en padres del cine.

No adivinaban entonces el impacto de este descubrimiento. Cine mudo, cine sonoro, color, panorámico, tercera dimensión, musical, animaciones, tecnología aplicada, una historia en movimiento, una historia del movimiento.

Puesta en escena.- Tom Hanks, enfermo de sida, se desgarró mientras escuchaba el aria “La mamma morta” en voz de María Callas, mientras Denzel Washington, su abogado en el caso de discriminación, se pasma ante el sentimiento trágico tan profundo frente a la inevitable muerte. Enfermo y abogado en un encuentro de los sentimientos. Drama. Filadelfia, la película.

En el cielo, las bicicletas se elevan en una hermosa imagen mientras llevan a E.T. a cumplir su anhelo de regresar a casa. De nuevo el cine, E.T., el extraterrestre.

Mucho tiempo antes: Un personaje de bombín, con caminar de pingüino divierte y remite a sentimientos humanos. El gran Chaplin. También, un niño perdido en la selva es criado por monos, para convertirse en Tarzán el hombre mono, y fascinar a la audiencia de muchas épocas. Cine de aventura, la aventura del cine.

Una nave espacial avanza con gracia por el cielo, al compás de un vals de Strauss; y al inicio de la película, los compases de “Así hablaba Zaratustra”, también de Strauss. Música clásica en una fórmula excelente para la ciencia ficción, cine del espacio, novedoso, marcador de una época, y excelentemente producido: 2001 Odisea del Espacio.

Gente de cine.- El cine es creación de gente, de personas, pinta la vida. Es para gente, para las personas que vibran y se emocionan en el cine.

A fines de 2016, Kirk Douglas, héroe de muchas películas, cumplió cien años de edad, achacoso pero lúcido y festejado por la crema y nata de la meca del cine. Muere Zsa Zsa Gabor protagonista de los escándalos más hollywoodescos de una época de oro del cine. Y muere Carrie Fisher, 60 años, la princesa Leia de Star Wars. Un día después, muere su madre, Debbie Reynolds, a los 84 años. Estrella también, por mérito propio. Inolvidable en Cantando bajo la lluvia. Cine de mortales que se hacen inmortales.

Y podríamos hablar de Enamorada y La Diosa Arrodillada, con María Félix, y de Que Dios se lo pague con Arturo de Córdova, y muchos, muchos personajes notables de todas nacionalidades y estilos.

Siempre el cine.- El cine como arte (el Séptimo Arte) llena una necesidad del espíritu para gozar, sentir y también pensar. Si bien, a veces es solo un producto de consumo más.

Dependiendo de épocas y edades, cada quien puede encontrar la escena que haya marcado su emoción o su fantasía, o tal vez le haya hecho pensar. El cine siempre presente en nuestras vidas.

¿Se ha acabado el “buen cine”? ¿Qué es el “buen” cine? Tal vez valga una reflexión sobre el cine arte y el cine industria. Ciertamente, siempre ha habido para escoger. No se requiere de mucha tecnología si el creador sabe transmitir lo que desea. O de entre toda la tecnología surge también el mensaje que el creador quiere expresar. Siempre habrá creadores y siempre tendremos la oportunidad de descubrir “nuestro” buen cine.

Sin teorizar, solo cantemos las maravillas del cine. Hagamos historia de los miles de filmes valiosos hasta hoy y los que se siguen produciendo. Sí, todavía se ve cine, y se hace cine. Y gracias al cine mismo podemos gozar de la producción y de los creadores de otros tiempos, y descubrir y gozar a los creadores de hoy.

Ofertas alternativas.- En el Centro Cultural Universitario de la UNAM, al fondo de Insurgentes Sur, en el área de los teatros y la Sala de Conciertos, tres salas de cine: José Revueltas, Julio Bracho y Carlos Monsiváis con proyección y sonido mejorables, modernizadas y cómodas; exhiben ci-

clos escogidos de clásicos de todas las corrientes y épocas, y alojan lo más nuevo y selecto de las Muestras o Reseñas en los cines comerciales. Además, en casi todas las Facultades hay algún cine club. Vale consultar la Cartelera de Cultura UNAM.

La Cineteca Nacional, remozada, cuenta con 10 salas con estrenos escogidos, ciclos, muestras internacionales. En su espacio diverso, La Galería, museo de cultura cinematográfica y el Foro al Aire Libre con programas gratuitos de música. También hay cineclubes en El Chopo y en el Poli, en la Condesa, en Satélite, y en algunos cafés de la ciudad.

En el Centro Histórico, en Uruguay No. 52, La Casa del Cine. En el Munal, en Tacuba, un cine club con exhibiciones de gran calidad. Al sur, en Av. Revolución, cine club en el Museo Carrillo Gil. Consulte información en la web o en las redes sociales.

Invitación.- El protagonismo del cine fue evidente antes de los avances tecnológicos y de la era de la televisión, y siguen siendo sus raíces las que alimentan series y programas televisivos.

Nuestro título es solo un poco en broma, vale cualquier género y podemos encontrar la obra que nos conmueva o nos convenza. Si le apetece, vaya con su cubeta de palomitas al cine de su preferencia o gócelo en su más moderno televisor o tablet.

Solo recuerde que vale la pena no desperdiciar la posibilidad de explorar la visión creadora de otros tiempos, ver los que se han vuelto filmes clásicos.

Y no olvidemos que se sigue produciendo cine de muchas nacionalidades y calidades. Y aun si cambian los vehículos y la forma de verlo, el cine (como el libro) no morirá, ni debiéramos dejar que muera.

Abenhamar Suárez Arana

Secretaría de Divulgación y Fomento Editorial. FCA-UNAM

jabsuarez@yahoo.com

3ª Feria Multidisciplinaria Empresarial

FCA - UNAM 2017

TALLERES CONFERENCIAS

HACKATHON FOOD TRUCKS

MERCADO EMPRENDEDOR ECOSISTEMAS EMPRENDEDORES

XI EXPO NACIONAL EMPRENDEDORA ANFECA

3, 4 y 5 MAYO
EN EL CENTRO DE EXPOSICIONES Y CONGRESOS UNAM
ENTRADA LIBRE

INVITAN:

www.fca.unam.mx

fca@cenapyme.fca.unam.mx

CenapymeOficial



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