



Negociación: vía para resolver  
conflictos

Economía social y solidaria  
(segunda parte)

# Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Revista editada por la Facultad de Contaduría y Administración, Cenapyme. Núm. 167, septiembre-octubre de 2017. ISSN 0187-7828



ARMANDO CORTES

Colectivo Wixari

Los analfabetas financieros  
(segunda entrega)

Confitería mexicana en  
Alemania

Finanzas y Negocios Internacionales





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"

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez  
**Director de la FCA, UNAM**

Mtro. Emeterio Roberto González Barrón  
**Jefe del Cenapyme**

Dra. Verónica Torres Sandoval  
**Directora y productora editorial**

Mtra. Silvia Adriana Durand Bautista  
**Coordinadora de la sección "Negocios Internacionales"**  
(en el presente número)

Mtra. Rosario Higuera Torres  
**Coordinadora de la sección "Finanzas"**  
(en el presente número)

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 de esta publicación.

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  
Foto de portada: Armando Cortés



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

Mtro. Javier de la Fuente Hernández  
Secretario de Atención a la Comunidad Universitaria

Dra. Mónica González Contró  
Abogada General

Mtro. Néstor Martínez Cristo  
Director General de Comunicación Social



**Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez**  
Director de la FCA, UNAM

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 Castelán  
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 Arrijoa 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 esta entrega de **Emprendedores** concluye la participación de nuestras secciones especiales sobre negocios internacionales y finanzas. Estas secciones fueron brillantemente coordinadas por dos distinguidas académicas durante los números 166 y 167 de esta revista. En el primer caso, contamos con el apoyo de la **Maestra Silvia Adriana Durand Bautista** y, en el segundo, con el de la **Maestra Rosario Higuera Torres**. A ellas y a todos los autores que las acompañaron, les expresamos el más grande de los reconocimientos.

Además de los artículos especializados, nuestros lectores encontrarán en este número, textos de gran interés en temas de economía, competitividad y por supuesto, de emprendimiento. De esta forma, en el artículo de portada conocerán una importante iniciativa en el terreno del emprendimiento social: el "Colectivo Wixari". También sabrán del impacto que tiene la economía social y solidaria, así como de la participación de la confitería mexicana en Alemania.

Finalmente, los invitamos a escribir con nosotros. Nuestro correo es:

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



*"Al servicio de la pequeña  
y mediana empresa"*

Dra. Verónica Torres Sandoval  
Directora y productora editorial

# En el número 167

1 [Presentación](#)

5 [Buzón Emprendedor](#)

## Negocios internacionales

6 [Exportación: Una importante alternativa para México](#)



*Silvia Adriana Durand Bautista*

12 [Negocios internacionales para la práctica emprendedora](#)



*Edgar Ortíz Arellano*

17 [Sustentabilidad y logística del turismo](#)



*Rosalina Báez Martínez*



## Finanzas

24 [Seguro: herramienta para la administración de riesgos](#)



*Fernando Pérez Márquez  
Fernando Herrera Contreras*

28 [El mercado de coberturas cambiarias](#)



*Rosa María Ortega Ochoa  
Eduardo Villegas Hernández*

33 [Administración de riesgos y modelos financieros del capital de trabajo](#)



*Blanca Tapia Sánchez  
Miguel Ángel Tirado Zavala*

38 [Desarrollo empresarial en tiempos de crisis](#)



*Raúl Arturo Cornejo López  
José Alfredo Delgado Guzmán*

42 Emprendimiento social

Colectivo Wixari



Jorge Alberto Franchini Gómez

48 Estrategias para la competitividad

Confitería mexicana en Alemania



Karen Jazmín Aguilera Soto

53 Economía

Economía social y solidaria  
(segunda entrega)



Mario Humberto Hernández López

58 Desde el Colegio de Contadores

Negociación: vía para resolver conflictos



Diana María Romo Cuesta

61 Del verbo emprender

El analfabetismo financiero  
(segunda entrega)



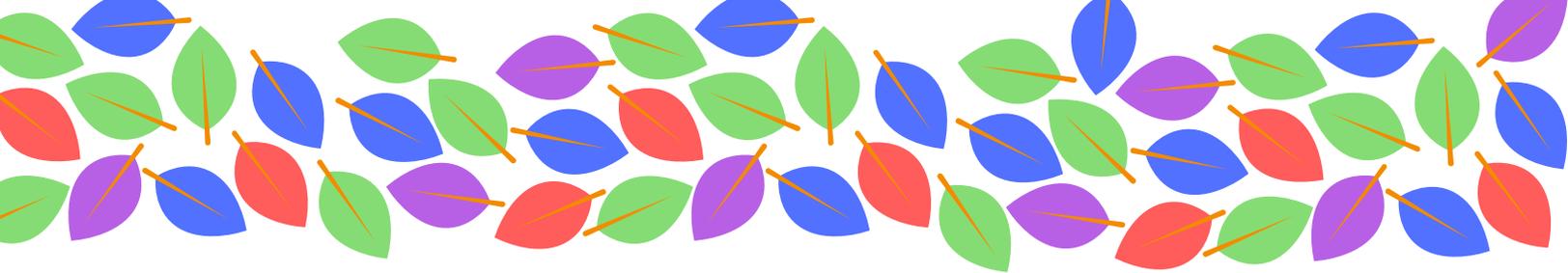
Salo Grabinsky Steider

62 Después del trabajo

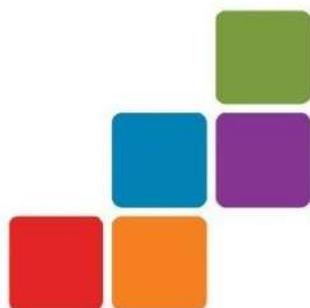
Tepoztlán y Tepozotlán



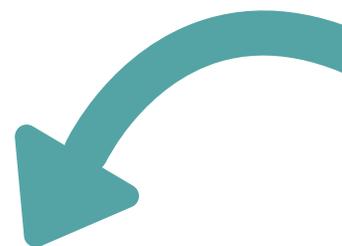
Abenhamar Suárez Arana



Centro Nacional de Apoyo a  
la Pequeña y Mediana Empresa



# CENAPYME



## ¡Conoce Nuestros Cursos!

*Creemos que tus  
ideas se pueden  
hacer realidad!*

**Informes:**

Lunes a Viernes

De 9:00 a 14:00 y de 16:00 a 19:00

Teléfonos: 5622 8387 y 5622 8222 Ext. 46359

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

Cenapyme Oficial



# Buzón emprendedor

Antonio Valentín Castro Martínez



Soy la voz que grita en el desierto empresarial mexicano y por obvias razones dejaré mi nombre en el anonimato y solo marcaré mis comentarios con base en los artículos de la revista 166.

Mi comentario alrededor de los primeros 5 artículos gira en torno de una solución ya planteada por economistas mexicanos frente a la problemática de la agresividad a ultranza del gobierno de Estados Unidos contra el comercio con México y en general contra nuestro país.

Las resumo en las ideas estructurales básicas.

1. Incremento del comercio interno.
2. Nuevos mercados internacionales.
3. Incrementar las cadenas productivas nacionales.
4. Asociarnos con productores de otros países para generar outsourcing con ellos en México.

Para lograr estas estrategias primero que nada debemos conocer a profundidad las normas que rigen en nuestro país, así como las que rigen en los países con los que nos asociemos. En definitiva, dejar totalmente fuera el incumplimiento de las reglamentaciones y normas técnicas y de convivencia así como guiarnos con una completa y total honestidad.

Convendría los pequeños empresarios que estén de acuerdo en este compromiso documentarse y profundizar lo que en lo referente a normas mexicanas e internacionales que se marca en los siguientes sitio:

Las normas mexicanas y los organismos de normalización de otros países a los que deseáramos exportar.

<https://prezi.com/7mbo7qwadjmb/organismos-normales-de-normalizacion/>

Organismos Normales de Normalización

[http://economia.gob.mx/files/DIRECTORIO\\_ORGANISMOS\\_NACIONALES\\_NORMALIZACION.pdf](http://economia.gob.mx/files/DIRECTORIO_ORGANISMOS_NACIONALES_NORMALIZACION.pdf)

Otro elemento que está muy vinculado con las exportaciones y que me permito comentar es lo referente las barreras no arancelarias o técnicas ambientales y de sustentabilidad en las cuales la normalización es un elemento indispensable de conocer, entender su impor-

tancia y aplicación. Para esto recomiendo visitar el sitio.

<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2014/dinamismo-comercial.html>

Los obstáculos al comercio exterior: que aplica México por prácticas desleales de comercio internacional, beneficios o pérdidas de dinamismo comercial. Para todo lo referente a cultura, costumbres y orientación para las exportaciones está el sitio de PROMEXICO, el cual tiene información por demás variada.

<https://www.gob.mx/promexico>

Quien también tiene forma de orientarnos en el comercio exterior están BANCAMEX y NAFINSA.

<http://www.bancomext.com/>

<http://www.nafin.com/portalnf/content/home/home.html>

En el sector privado, la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana

<http://www.anierm.org.mx/>

y el Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI)

<http://www.cemaimexico.com/inicio.php>

Para terminar si deseamos una preparación extensa en el comercio exterior la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM ofrece tanto su maestría en negocios internacionales como su licenciatura en el mismo tema.

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

[http://posgrado.fca.unam.mx/maestria\\_administracion.php](http://posgrado.fca.unam.mx/maestria_administracion.php)

[http://posgrado.fca.unam.mx/docs/maestrias/administracion/ma\\_mapa.pdf](http://posgrado.fca.unam.mx/docs/maestrias/administracion/ma_mapa.pdf)

Me despidió no sin antes desear que la reflexión e información presentada sea de utilidad principalmente a los empresarios pequeños sobre los cuales recae una gran responsabilidad en la solución de la problemática que se avecina si continúan las agresiones del gobierno estadounidense.

---

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](mailto:acastro@cenapyme.fca.unam.mx)

---

## Exportación: una importante alternativa para México

Silvia Adriana Durand Bautista

*México requiere desarrollar nuevas estrategias y definir acciones que le permitan aprovechar el reto de la comercialización globalizada.*

**E**l cambio de gobierno en los Estados Unidos y la inestabilidad de la moneda nacional con las divisas extranjeras, exigen que México desarrolle nuevas estrategias y acciones para aprovechar la apertura comercial que ha tenido a partir de la firma del TLCAN en 1994.

De acuerdo con la Secretaría de Economía (2017), “México cuenta con una red de 12 Tratados de Libre Comercio con 46 países (TLCs), 32 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI) con 33 países y nueve acuerdos de alcance limitado (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)”.



Nuestro país debe afrontar el reto de la comercialización globalizada, que requiere fomentar y fortalecer la cultura exportadora, que le permita desarrollarse y ser más competitivo en el mercado mundial, para que sus productos puedan ser llevados a otros mercados, generando así las divisas que el país requiere.

Por lo tanto, es importante definir el concepto de **exportación**, como la venta de bienes y servicios producidos por una empresa basada en un país a clientes que residen en un país diferente; es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales de un país para uso o consumo en el extranjero, bajo condiciones específicas. La necesidad de exportar está dictada también por la limitación de los mercados interiores.

**Los tratados internacionales vigentes son:**

<b>TRATADO</b>	<b>PAIS</b>	<b>VIGENTE DESDE:</b>
<i>Tratado de Libre Comercio de América del Norte</i> <b>TLCAN</b>	Estados Unidos y Canadá	1 de enero de 1994
<i>Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos, la República de Colombia y la República de Venezuela</i> <b>G3 *</b>	Colombia y Venezuela	1 de enero de 1995
<i>Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Costa Rica</i> <b>México – Costa Rica</b>	Costa Rica	1 de enero de 1995
<i>Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Bolivia</i> <b>México – Bolivia</b>	Bolivia	1 de enero de 1995
<i>Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos el Gobierno de la República de Nicaragua</i> <b>México – Nicaragua</b>	Nicaragua	1 de julio de 1998
<i>Tratado de Libre Comercio entre la República de Chile y los Estados Unidos Mexicanos</i> <b>México – Chile</b>	Chile	1 de agosto de 1999
Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre los Estados Unidos Mexicanos y la Comunidad Europea y sus estados Miembros <b>TLCUEM</b>	Unión Europea	1 de julio de 2000
<i>Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y el Estado de Israel</i> <b>México – Israel</b>	Israel	1 de julio de 2000
<i>Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y las Repúblicas del Salvador, Guatemala y Honduras (Triangulo Norte)</i> <b>México – TN</b>	El Salvador, Guatemala y Honduras	15 de marzo de 2001 con El Salvador y Guatemala y 1 de junio de 2001 con Honduras.
<i>Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio</i> <b>México – AELC</b>	Islandia, Noruega, Liechtenstein y Suiza	1 de julio de 2001
<i>Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República Oriental de Uruguay</i> <b>México - Uruguay</b>	Uruguay	15 de julio de 2004
<i>Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre los Estados Unidos Mexicanos y el Japón</i> <b>México - Japón</b>	Japón	1 de abril de 2005

Fuente: *Secretaría de Economía*

\* Desde el 19 de noviembre de 2006, Venezuela ya no participa en este tratado.

La Ley Aduanera contempla cinco tipos de exportación:

- **Definitiva**
- **Temporal**
- **Depósito fiscal**
- **En tránsito**
- **Transformación**

A continuación, presentaremos el objetivo general y algunos de los aspectos más importantes de cada uno de estos tratados:

### TLCAN

*Objetivo general:* formar una zona de libre comercio, estableciendo reglas claras y permanentes para el intercambio comercial, que permita el incremento de flujo comercial e inversión, así como nuevas oportunidades de empleo y mejores niveles de vida.

*Objetivos específicos:*

- Eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y servicios.
- Promover condiciones de competencia leal. Proteger y hacer valer, adecuada y efectivamente, los derechos de propiedad intelectual.
- Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento del tratado, para su administración conjunta y solución de controversias.
- Establecer lineamientos para una ulterior cooperación trilateral, regional y multilateral encaminada a ampliar y mejorar los beneficios.
- Reducir la vulnerabilidad de las exportaciones ante medidas unilaterales y discrecionales.
- Fortalecer la industria nacional mediante un sector exportador sólido y competitivo.
- Coadyuvar a la creación de empleos.

*Objetivo general:* crear un espacio libre de restricciones, prevaleciendo el libre flujo de mercancías, la libre competencia, normas técnicas, calidad de los productos y el crecimiento económico continuo, además de ampliar los vínculos comercial y económico entre los países signatarios.

*Objetivos específicos:*

- Estimular la expansión y diversificación comercial.
- Eliminar las barreras al comercio y facilitar la circulación de bienes y servicios.
- Promover condiciones de competencia leal en el comercio. Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión.
- Proteger y hacer valer, adecuada y efectivamente, los derechos de propiedad intelectual.
- Establecer lineamientos para la ulterior cooperación a nivel bilateral, regional y multilateral, ampliando y mejorando los beneficios del tratado.
- Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento del tratado, su administración conjunta y solución de controversias.
- Propiciar relaciones equitativas reconociendo los tratamientos diferenciales establecidos en la ALADI.

### COSTA RICA

*Objetivo general:* crear una zona de libre comercio impulsando el proceso de integración regional y continental.

*Objetivos específicos:*

- Estimular la expansión y diversificación comercial.
- Eliminar las barreras al comercio y facilitar la circulación de bienes y servicios.
- Promover condiciones de competencia leal en el comercio.
- Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión.
- Proteger y hacer valer, adecuada y efectivamente, los derechos de propiedad intelectual.

- Establecer lineamientos para la ulterior cooperación a nivel bilateral, regional y multilateral, ampliando y mejorando los beneficios del tratado.
- Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento del tratado, su administración conjunta y solución de controversias.

---

## BOLIVIA

*Objetivo general:* establecer una zona de libre comercio con reglas claras y transparentes en beneficio mutuo en materia de comercio e inversión.

*Objetivos específicos:*

- Estimular la expansión y diversificación comercial.
- Eliminar las barreras al comercio y facilitar la circulación de bienes y servicios.
- Promover condiciones de competencia leal en el comercio.
- Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión.
- Proteger y hacer valer, adecuada y efectivamente, los derechos de propiedad intelectual.
- Establecer lineamientos para la ulterior cooperación a nivel bilateral, regional y multilateral, ampliando y mejorando los beneficios del tratado.
- Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento del tratado, su administración conjunta y solución de controversias.

---

## CHILE

*Objetivo general:* liberalizar una zona comercial a partir del 1º de agosto de 1999 a través del Tratado de Libre Comercio.

*Objetivos específicos:*

- Estimular la expansión y diversificación comercial.
- Eliminar las barreras al comercio y facilitar la circulación de bienes y servicios.
- Promover condiciones de competencia leal en el comercio.
- Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión.
- Proteger y hacer valer, adecuada y efectivamente, los derechos de propiedad intelectual.
- Establecer lineamientos para la ulterior cooperación a nivel bilateral, regional y multilateral, ampliando y mejorando los beneficios del tratado.
- Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento del tratado, su administración conjunta y solución de controversias.

---

## NICARAGUA

*Objetivo general:* establecer una zona de libre comercio.

*Objetivos específicos:*

- Estimular la expansión y diversificación comercial.
- Eliminar las barreras al comercio y facilitar la circulación de bienes y servicios.
- Promover condiciones de competencia leal en el comercio.
- Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión.
- Proteger y hacer valer, adecuada y efectivamente, los derechos de propiedad intelectual.

---

## UNION EUROPEA

*Objetivo general:* crear un espacio comercial en un contexto de integración multinacional a través del establecimiento de una zona de libre comercio para la apertura de oportunidades externas de desarrollo.

*Objetivos específicos:*

- Fomentar el desarrollo de los intercambios de bienes y servicios.
- Liberalizar preferencial, progresiva y recíprocamente el comercio de bienes y servicios.
- Dinamizar la actividad comercial y económica.
- Atraer insumos y tecnología para la empresa mexicana.
- Generar mayores empleos.

- Promover la inversión directa.
- Incrementar las oportunidades y alianzas estratégicas para la empresa mexicana.

---

## ISRAEL

### *Objetivo general:*

Establecer una zona de libre comercio para intensificar el comercio y la economía por medio de la liberalización de gravámenes y restricciones a las importaciones originarias de los países signatarios.

### *Objetivos específicos:*

- Eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y servicios.
- Promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio.
- Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión.
- Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento del tratado, para su administración conjunta y solución de controversias.
- Establecer lineamientos para la ulterior cooperación bilateral y multilateral encaminada a ampliar y mejorar los beneficios del tratado.

---

## TN

*Objetivo general:* establecer una zona de libre comercio que permita avanzar en el fortalecimiento de la integración entre México y Centroamérica.

### *Objetivos específicos:*

- Estimular la expansión y diversificación del comercio de bienes y servicios.
- Promover condiciones de libre competencia.
- Eliminar las barreras al comercio y facilitar la circulación de bienes originarios y servicios.
- Eliminar las barreras al movimiento de capitales y personas de negocios.
- Aumentar las oportunidades de inversión.
- Proteger y hacer valer, de manera adecuada y efectiva, los derechos de propiedad intelectual.
- Establecer lineamientos, para la ulterior cooperación entre las partes, encaminados a ampliar y mejorar los beneficios del Tratado de Libre Comercio.

- Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento del tratado, su administración conjunta y solución de controversias.

---

## AELC

*Objetivo general:* crear un espacio comercial en un contexto de integración multinacional a través del establecimiento de una zona de libre comercio para la apertura de oportunidades externas de desarrollo. La extensa red de tratados comerciales firmados por México, se amplía con el acuerdo firmado con los miembros de la Asociación Europea de Libre Comercio. Este acuerdo entró en vigor el 1 de julio de 2001 y coloca a México como el único país latinoamericano con libre acceso comercial a los países con el más alto ingreso per cápita del mundo.

### *Objetivos específicos:*

- Fomentar el desarrollo de los intercambios de bienes y servicios.
- Liberalizar preferencial, progresiva y recíprocamente el comercio de bienes y servicios.
- Dinamizar la actividad comercial y económica.
- Diversificar las exportaciones mexicanas y tener acceso preferencial en Europa.
- Atraer insumos y tecnología para la empresa mexicana.
- Generar mayores empleos.
- Promover la inversión extranjera directa.
- Incrementar las oportunidades y alianzas estratégicas para la empresa mexicana.

---

## URUGUAY

*Objetivo general:* fortalecer la integración económica regional, crear un mercado más extenso y seguro para los bienes y servicios producidos en sus territorios.

### *Objetivos específicos:*

- Estimular la expansión y diversificación del comercio entre las partes
- Eliminar las barreras al comercio y facilitar la circulación de bienes y servicios entre las partes

- Promover condiciones de competencia leal en el comercio entre las partes
- Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las partes
- Proteger y hacer valer, de manera adecuada y efectiva, los derechos de propiedad intelectual en el territorio de cada parte
- Establecer los lineamientos para la ulterior cooperación entre las partes, así como en el ámbito regional y multilateral encaminados a ampliar y mejorar los beneficios de este tratado
- Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de este tratado, para la administración conjunta y para la solución de controversias

---

## JAPÓN

*Objetivo general:* abrir una nueva era para la relación bilateral, estableciendo un marco legal para el fortalecimiento de la asociación económica entre las partes.

*Objetivos específicos:*

- Liberalizar y facilitar el comercio entre las partes
- Aumentar las oportunidades de inversión y fortalecer la protección de la inversión y las actividades de inversión entre las partes
- Incrementar las oportunidades para los proveedores para participar en las compras del sector público en las partes
- Promover la coordinación y cooperación para la aplicación efectiva de las leyes en materia de competencias en cada una de las partes
- Crear procedimientos efectivos para la implementación y operación de este acuerdo y para la solución de controversias
- Establecer un marco para fomentar la cooperación bilateral y la mejora del ambiente de negocios.

### Referencias:

- Secretaría de Economía (2017) <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico> (recuperado 10 de enero 2017)
- <http://tratados.sre.gob.mx/index.php>
- <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>
- <http://www.promexico.mx/es/mx/tratados-comerciales>
- [http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1883/Cuadro\\_de\\_Acuerdos\\_y\\_Tratados\\_Comerciales\\_de\\_Mexico.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1883/Cuadro_de_Acuerdos_y_Tratados_Comerciales_de_Mexico.pdf)




---

**Mtra. Silvia Adriana Durand Bautista**

Coordinadora de la Maestría en Negocios Internacionales  
 Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[mani@fca.unam.mx](mailto:mani@fca.unam.mx)

---

# Negocios Internacionales para la práctica emprendedora

Edgar Ortíz Arellano

*Los negocios internacionales se encargan de la praxis de las relaciones de intercambio económico, financiero y comercial a escala mundial que merecen ser vistos desde el emprendimiento.*

**Una** revolución implica y significa un cambio en todas las estructuras y fundamentos sobre los que se construye y actúa una sociedad con el fin de cambiar de manera radical la inercia y status quo que imperaba en la organización humana. El mundo en un periodo muy corto de tiempo se transformó, de manera inesperada para muchos y para otros tantos muy anunciada. Las fronteras que antes eran baluartes proteccionistas e incluso culturales se fueron abriendo por el impulso de la, tecnología, los grandes flujos de capital y mercancías que buscaban nuevos mercados y por el acortamiento de distancias como resultado de la mejora de los transportes de largo alcance.

En este contexto los negocios internacionales, entendidos como la disciplina económica-administrativa que se encarga de la praxis de las relaciones de intercambio económico, financiero y comercial a escala mundial, deben ser valorados en su aportación desde la esfera de la academia, pero también desde la acción concreta, de ahí que la pretensión de este

escrito, sea plantear una serie de vínculos que existen entre el entramado global, negocios, áreas de estudio y la perspectiva emprendedora.

## Globalización y negocios

A principios de los años noventa en los círculos académicos y económicos tanto del sector público, como del privado se comentaba y anunciaba que un nuevo mundo se avecinaba, en el cual las fronteras económicas, culturales y sociales desapare-



cerían de manera acelerada para dar paso por fin a una sociedad internacional integrada la cual venía configurándose desde hace siglos atrás (y que tendría como característica la cooperación y el libre comercio, ese nuevo orden de manera genérica le llamaron globalización y que por su propio devenir histórico era ineludible y progresivo, es decir había llegado para quedarse.

Este orden global tendría como signo el desarrollo acelerado de los negocios internacionales, tanto para el intercambio de bienes, servicios, flujos monetarios, instrumentos financieros y para todo objeto u cosa creada materialmente o de existencia abstracta e incluso subjetiva pero que pudiera tener valor de cambio.

Las naciones ahora por fin pondrían a prueba sus posibles ventajas competitivas, entendidas como su posición geográfica con respecto a los grandes centros de consumo, sus recursos naturales, su población y la calificación de esta para el trabajo y el consumo, la estabilidad política y financiera, así como la infraestructura logística para facilitar la producción industrial, manufacturera o de servicios y su consecuente traslado, esto es, puertos, aeropuertos, naves industriales, carreteras, trenes, telecomunicaciones y conexiones de alto impacto con el exterior, entre otros factores que pudieran ayudar a las naciones al desarrollo económico y comercial de ellos en lo particular y al nuevo sistema global para su consolidación.

La gran ventaja que la globalización permitió, fue que por una parte fomentó la competencia en los negocios y provocó que países que vivían en el atraso tecnológico y económico tuvieran la oportunidad de acceder a bienes escasos en sus naciones, mejorando para todos los participantes los procesos de producción y de servicios obligando a la sociedad global a elevar de manera paulatina los niveles de calidad en los diferentes ámbitos vinculados al comercio, la producción en masa y la formación de

un capital humano que se encargaría de la administración del amplio entramado bioeconómico que se estaba generando. Otro beneficio marginal fue que el libre comercio trajo consigo la última ola democratizadora del siglo XX, las libertades económicas no pueden funcionar correctamente sino existen también en la esfera de lo político, así que los negocios internacionales y el orden global jugaron un papel importante para las transiciones democráticas tardías que se han estado viviendo en el mundo.

Aunado a los diversos fenómenos que acompañaron al establecimiento del mundo globalizado, surgieron de manera más evidente las empresas que por el profundo nivel de internacionalización y capacidad técnico-operativa que tenían se les denominó multinacionales, transnacionales y en los últimos tiempos corporativos globales, que en algunos casos por el nivel de riqueza y recursos que han acumulado tienen más fuerza en el escenario internacional que muchos países en vías de desarrollo. Estas organizaciones requieren de personal altamente especializado para poder operar las complejas operaciones financieras, monetarias y administrativas que deben realizar en los escenarios geopolíticos complejos, necesitan zonas del planeta que les brinden oportunidades y ventajas comparadas, para realizar su producción de bienes y servicios escalada, tratando de minimizar costos y maximizar ganancias, esta tarea no es fácil y ahí los negocios internacionales como disciplina de estudio y práctica tienen mucho por hacer.



## La disciplina de los Negocios Internacionales

La última década del siglo XX fue vertiginosa pero de cierta manera predecible, debido a la certezas que la nueva configuración de poderes provocados por el fin de la Guerra Fría y el triunfo del liberalismo (soporte teórico-ideológico del libre mercado) daba al sistema económico, aunado al andamiaje que se fue lentamente construyendo desde el fin de la Segunda Guerra Mundial, para dar paso a un orden económico comercial, que si bien tenía un fuerte sesgo para que fueran los intereses estadounidenses los que predominarían al corto plazo se verían estas supuestas ventajas anuladas por la formación de bloques económicos regionales y el surgimiento de potencias comerciales, lo cual de hecho así sucedió.

Ante las nuevas demandas y la competitividad que requiere un trabajo tan especializado como lo es la disciplina y práctica de los negocios internacionales, esta se ha ampliado incorporando nuevas dis-

ciplinas, creando otras y expandiendo su área de influencia ya que las ciencias económicas-administrativas aún cuando estén enfocadas a problemas locales muy especializados, no pueden alejarse del influjo de los asuntos internacionales que cada vez tienen mayor presencia en los ámbitos internos de las empresas e incluso en la vida privada de las personas. Se puede observar como la administración se asume ahora desde la perspectiva internacional, el estudios del marketing no se puede concebir sin tomar en cuenta el impacto de las redes sociales que operan 24 horas en el internet en un mundo virtual, donde simplemente las fronteras no existen.

Si observamos la tabla 1, las áreas de influencia de los negocios comienza a partir del estudio sobre el rol que posee la economía internacional en los asuntos de las empresas y se especializa su análisis (paradójicamente por efecto expansivo), en áreas concretas de conocimiento que son indispensables para el profesional que pretende ir más allá de sus fronteras.

Área de práctica y estudio de los Negocios Internacionales					
Tabla 1					
<b>Negocios internacionales</b>	Áreas:	Economía general	Administración	Multidisciplinaria	Especialidad comercio
		Economía Internacional	Administración y gestión internacional	Comunicación intercultural y organizacional	Logística y canales de distribución
		Finanzas internacionales	Mercadotecnia internacional	Técnica de negociación internacional	Legislación internacional
		Macro-economía	Mercados financieros	Geopolítica y geoeconomía	Comercio exterior
			Comercio internacional	Organismos internacionales y empresas globales	Idiomas

Fuente y elaboración del autor

Es necesario señalar que en muchas ocasiones se piensa en negocios internacionales como sinónimo de comercio internacional, lo cual es una perspectiva reduccionista, porque si bien los procesos de intercambio comercial son primordiales y más para un país que le apuesta a la exportaciones como herramienta de crecimiento económico, esto bajo ninguna circunstancia puede dejar de lado que el hombre profesional de los negocios internacionales pase por alto los mercados financieros globales y las ventajas que pueden ofrecer para generar valor o los estudios geopolíticos y geoeconómicos tan indispensables para conocer y calcular las ventajas que se pueden tener en ciertas regiones del mundo.

Los estudios sociológicos, psicológicos y antropológicos con respecto a las disciplinas económico-administrativa siempre han tenido presencia importante pero ante la globalización en la cual están inmersas las organizaciones, el conocimiento de las motivaciones personales y corporativas de los agentes económicos es por demás relevante, las prácticas culturales e idiosincrasia de los participantes en las negociaciones internacionales cobran altura al considerar la complejidad de los intereses que pueden estar detrás de cualquier transacción y que de alguna manera dependen no sólo del cálculo racional de la utilidad o ganancia que pueden obtener los involucrados, sino también de sus creencias y valores que impactan sus comportamientos externos y por lo tanto sus decisiones.

### **Emprendedores y Negocios Internacionales**

Las habilidades de los individuos que se encuentran inmersos en los negocios internacionales, son en todos los casos las que siempre se han promovido en las esferas académicas y empresariales, como son el liderazgo personal surgido de fuertes motivaciones internas, la capacidad de adaptación a escenarios no conven-

cionales, la capacidad negociadora para obtener resultados que beneficien a todos los involucrados y por supuesto muy importante es la habilidad para entender otras culturas y modos de percibir la realidad. En esta lógica la capacidad para cambiar y actuar de manera rápida en los escenarios dinámicos del sistema internacional es indispensable, así como una fuerte disposición para aceptar la incertidumbre y la frustración deben ser incluidas en el perfil de un ejecutivo que opera en la globalización.

Los negocios internacionales tienen que ser abordados desde la perspectiva del emprendimiento la cual están tomando un gran auge en México, esto en primera instancia porque no se puede circunscribir una actividad tan importante a la lógica de que son las grandes corporaciones las únicas que pueden participar a escala mundial. Las tecnologías de la información y la comunicación han facilitado todo tipo de transacciones financieras y comerciales, dando a los nuevos emprendedores herramientas para dar a conocer su trabajo y servicios o productos que ofrecen, cada vez más las legislaciones de muchos países permiten que micro y pequeñas empresas nacionales o extranjeras puedan participar en sus mercados con el fin de aumentar la competencia, asumiendo con ello un compromiso con la calidad que se debe de ofrecer a los consumidores, que cada vez se vuelven más exigentes y sofisticados.

El emprendimiento es el reflejo de una sociedad en crecimiento, orientada hacia la obtención de resultados con base en el trabajo, la innovación y la calidad, dejando a un lado los privilegios de clase, las posiciones paternalistas así como las prácticas que inhiban la competitividad y la prosperidad colectiva.



El ser emprendedor implica una actitud de asumir retos, ser proactivo y tener una visión muy clara de que es indispensable traspasar las fronteras nacionales y las pretensiones localistas.

Si en verdad se quiere triunfar en el mundo de los negocios que, por su complejidad en el marco de un escenario económico de constante crisis, complica la viabilidad de las empresas -más si el mercado objetivo es reducido o limitado- es una necesidad imperativa internacionalizarse. Esto no es fácil, pero tampoco imposible. Menos si se considera que México es un país que cuenta con una de las redes de acuerdos y tratados comerciales más amplia que existen, así como su posición geográfica privilegiada, la amplia dotación de recursos humanos, materiales y naturales que tiene a su disposición.

A pesar de las tendencias proteccionistas que algunos actores políticos pregonan en sus regiones de influencia, estas no son suficientes para realizar una contrarrevolución económico-comercial que afecte el libre flujo de bienes y servicios en el mundo, quizás afecte para mal ahí donde estas tendencias neomer-

cantilistas se instalen, pero lo que sí dice la historia del mundo es que el paulatino proceso de integración del orbe es una fuerza que ha desencadenando las potencialidades humanas que llevan consigo el espíritu de la creación del valor y que son casi imposibles de detener, ya que el ser humano siempre busca de una o de otra manera intercambiar, comerciar y relacionarse más allá de su espacio natural geográfico.

Los negocios internacionales abarcan cada vez más saberes y otras tantas ciencias buscan en esta disciplina respuestas a los acontecimientos actuales que marcan el rumbo de las empresas y de todo aquel que pretende realizar actividades económicas productivas con miras a convertirlas en herramientas de crecimiento y desarrollo tanto para sus creadores, como para la sociedad donde se establece. Aquí los emprendedores tendrán el reto de convertir a sus unidades productivas en verdaderas organizaciones de carácter global para que éstas realmente puedan sobrevivir, pero también este nuevo empresario debe acompañar sus habilidades y talento de una serie de conocimientos que podrán adquirir si estudia a profundidad la nueva realidad internacional.

---

**Dr. Edgar Ortiz Arellano**  
Catedrático en la Maestría en Negocios Internacionales  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Socio-Presidente de Bismarek Consultoría S.C.  
[eortizarellano@comunidad.unam.mx](mailto:eortizarellano@comunidad.unam.mx)

---

# Sustentabilidad y logística del turismo

## Oportunidad para México en los Negocios Internacionales

Rosalina Báez Martínez

*El turismo es una rama del sector servicios que genera importantes divisas, lo que lo convierte en un motor del progreso y del desarrollo económico.*

**La** Organización Mundial de Turismo (OMT), define al turismo como las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias a lugares diferentes a los de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios u otros motivos.

En México, la Ley Federal de Turismo define al turista como “la persona que viaja desplazándose temporalmente fuera de su lugar de residencia habitual y que utilice alguno de los servicios turísticos a que se refiere esta Ley”<sup>1</sup>.

Esta misma Ley señala que servicios turísticos son los que se prestan a través de hoteles, moteles, albergues y demás establecimientos de hospedaje; agencias, subagencias y operadoras de viajes; guías de turistas; restaurantes, cafés, bares y centros nocturnos que

se encuentren ubicados en los establecimientos de hospedaje, así como en aeropuertos, terminales de autobuses, estaciones de ferrocarril, museos y zonas arqueológicas; y empresas de sistemas de intercambio de servicios turísticos”<sup>2</sup>.

El turismo es una rama del sector servicios y no de los que más divisas hacen ganar a los países. Es bien sabido que tiene una estrecha relación con el desarrollo económico de las naciones y crece rápidamente debido a la diversificación y competencia continua de destinos turísticos. Por lo anterior, es considerado un motor clave del progreso.

Para la OMT, el negocio del turismo es uno de los



principales actores internacionales pues se puede equiparar al volumen de las exportaciones de petróleo, productos alimenticios o automóviles. Su expansión genera, en países desarrollados, beneficios económicos y laborales, haciendo crecer a industrias como la construcción, la agrícola y las telecomunicaciones.

Actualmente, la OMT, como organismo de la ONU, gestiona, apoya y busca estrategias, a fin de posicionarlo nacional e internacionalmente, haciendo énfasis en la sustentabilidad y el bienestar económico.

### Cifras clave de la OMT

- “Un número creciente de destinos de todo el mundo se han abierto al turismo y han invertido en él, haciendo del mismo un sector clave para el progreso socioeconómico, a través de la creación de puestos de trabajo y de empresas, la generación de ingresos de exportación y la ejecución de infraestructuras.
- Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo. A los destinos favoritos tradicionales de Europa y América del Norte se han ido sumando otros muchos más.
- El turismo se ha caracterizado por su crecimiento prácticamente ininterrumpido a lo largo del tiempo, a pesar de crisis ocasionales de diversa índole, demostrando su fortaleza y su resistencia. Las llegadas de turistas internacionales a escala mundial han pasado de 25 millones en 1950 a 278 millones en 1980, 674 millones en 2000 y 1.186 millones en 2015.
- De forma análoga, los ingresos por turismo internacional obtenidos por los destinos de todo el mundo han pasado de 2.000 millones de dólares de los EE.UU. en 1950 a 104.000 millones en 1980, 495.000 millones en 2000 y 1.260.000 millones en 2015.
- El turismo es una categoría importante del comercio internacional de servicios.

- Además de los ingresos obtenidos en los destinos, el turismo internacional generó otros 211.000 millones de dólares de los EE.UU. en exportaciones por servicios de transporte internacional de pasajeros prestados a no residentes en 2015, lo que eleva el valor total de las exportaciones turísticas a 1,5 billones de dólares de los EE.UU., o a 4.000 millones de dólares al día de media.
- El turismo internacional representa hoy el 7% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios, frente al 6% de 2014, ya que el sector ha tenido, en los últimos cuatro años, un crecimiento superior al del comercio mundial.
- Como categoría mundial de exportación, el turismo ocupa el tercer puesto, tan solo por detrás de combustibles y de productos químicos, y por delante de alimentación y de la industria de automoción. En muchos países en desarrollo, el turismo es incluso el primer sector en exportaciones”<sup>3</sup>.

La magnitud del turismo es inmensa e incalculable y, debido al gran peso que ejerce en la economía de un país, también debe generar riqueza. Al respecto, la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas señala la reducción de la pobreza como uno de los retos más imperiosos que afrontará el mundo en el siglo XXI. Siendo el turismo una actividad de gran dinamismo, generadora de grandes flujos de turistas, y por consiguiente de divisas, ha elevado el nivel de vida en los países industrializados, debido al abaratamiento de viajes de largo recorrido, la ampliación de los períodos vacacionales, los cambios demográficos y la incipiente demanda de viajes exó-



ticos. En cuanto a los países pobres y en desarrollo, el turismo se ha convertido en una de las fuentes principales de captación de divisas y de la creación de empleos.

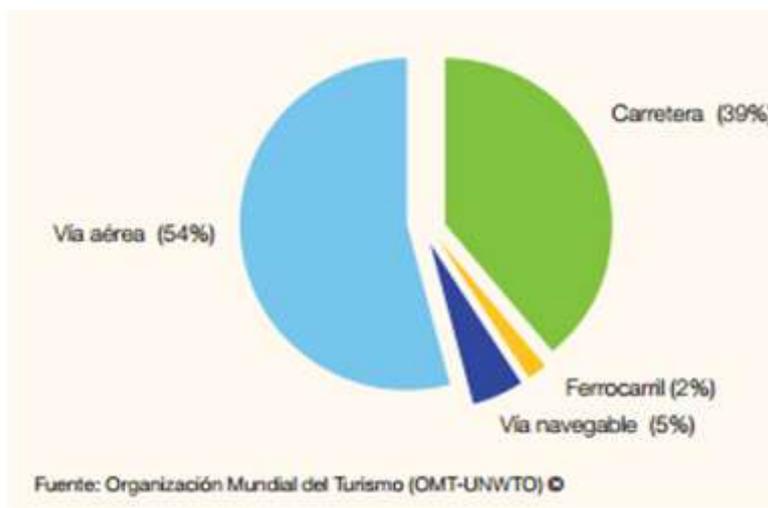
La OMT está convencida de que el turismo puede servir para generar un desarrollo económico a escala local que beneficie a los grupos desfavorecidos y piensa que deberían tener un papel más relevante entre los criterios de lucha contra la pobreza, entre esos beneficios se encuentran los siguientes:

- “Ofrece importantes oportunidades de diversificar la economía local. A menudo puede desarrollarse en zonas pobres y marginales con pocas opciones de exportación y diversificación, ya que los turistas se sienten atraídos muchas veces a lugares remotos por sus valores culturales, naturales y paisajísticos, permitiendo capitalizar esos recursos.
- Fomenta la creación de empleo y contribuye a promover la igualdad entre hombre y mujeres, porque da empleo a un porcentaje de mujeres relativamente mayor.
- Estimula la generación de oportunidades para las pymes. Ofrece excelentes oportunidades de desarrollar un espíritu empresarial, formar y promover al personal y conseguir unas aptitudes transferibles.
- Constituyen una escuela para la modernización de los valores de la población. Las conexiones regionales e internacionales y la naturaleza competitiva de las actividades turísticas pue-

den ser una buena vía para introducir técnicas de gestión modernas y nuevas tecnologías. Sin embargo, puede ser problemático si el turismo depende de tecnologías importadas y de mano de obra extranjera o procedente de la metrópoli”.<sup>4</sup>

Dentro de los beneficios secundarios que debe favorecer el turismo, a fin de formar parte de una estrategia de reducción de la pobreza, en los distintos ámbitos de subsistencia, se mencionan: mejores salarios derivados de un empleo formal, las ganancias obtenidas de la venta de productos, servicios y por trabajos esporádicos, los dividendos de empresas de propietarios locales, las rentas colectivas, los pagos por arrendamiento de tierras; todos estos ingresos deberán capitalizar recursos para el desarrollo local y regional y encima de todo visualizando siempre la sustentabilidad del lugar turístico, a fin de financiar proyectos de infraestructuras físicas y sociales como: carreteras, agua, electricidad, escuelas, viviendas, clínicas, que ayuden al progreso sin sobreexplotar los recursos naturales de alguna región.

Para que la actividad turística se lleve a cabo, es necesaria la aplicación de una logística a esta industria, pues el transporte de pasajeros desde un lugar de origen a un lugar de destino a tiempo, hace necesario esta actividad “muchos son los aspectos a la logística pero dentro de la organización del turismo tiene, aún si cabe, amplio espacio y mayor utilidad. La logística se aplica al transporte de personas y



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT), ONU, Panorama OMT del turismo internacional, edición 2016, pag 5

bienes de un punto a otro, se ocupa de su alojamiento, de la programación de actividades, de comprobar que todo esté en el lugar y en el tiempo que se precisa, etc. Cabe señalar que las técnicas de organización que se emplean en turismo son las propuestas por los especialistas logísticos de mercancías, sin embargo poca mención suele hacerse a ello”<sup>5</sup>.

En referencia a lo anterior, la logística del turismo receptor a nivel mundial arrojó los siguientes datos en torno a los diferentes modos de transporte:

Puede observarse que el transporte más utilizado fue el aéreo con un 54%, seguido por el carretero con un 39%, el vía navegable con un 5% y por último por ferrocarril con un 2%, dando la sumatoria de un 100% entre todos estos modos de transporte.

Por otro lado, de manera particular, según la OMT, México se posicionó en 2015, en el lugar número 9, como lo muestra el ranking del Barómetro mundial del turismo, de acuerdo al número de llegadas de turistas internacionales en millones.

Según el INEGI, en “México en 2014 aportó el 8.6% al PIB nacional y se caracteriza por producir en mayor medida servicios que consumen los visitantes, por lo que del total de la producción turística, estos representan el 84.5%, mientras que los bienes representan el 15.5% del total. Entre los principales servicios se pueden destacar el transporte de pasajeros, el servicio en restaurantes, bares y centros nocturnos.”<sup>6</sup>

Dentro de los 4 ejes que anunció el gobierno mexicano sobre su política estratégica turística nacional de 2013-2018, el IV, referente a sustentabilidad y beneficio social, cuyos propósitos enunciados son: crear trabajos, incrementar mercados para las Pymes, preservar la riqueza natural y cultural, fortalecer el mercado interno, consolidar mercados sólidos y desarrollar los emergentes: Rusia, China, Corea y América Latina; fomentar esquemas financieros especializados y accesibles que sirvan para promover inversiones turísticas, consolidar el modelo de

Llegadas de Turistas Internacionales (millones de personas)				
Ranking 2015	2013	2014	2015	Var % 15/14
Mundial	1,088	1,134	1,184	4.4%
1 Francia	83.6	83.6	84.5	0.9%
2 EE. UU.	70	75	..	..
3 España	60.7	64.9	68.2	5.0%
4 China	55.7	55.6	56.9	2.3%
5 Italia	47.7	48.6	50.7	4.4%
6 Turquía	37.8	39.8	..	..
7 Alemania	31.5	33	35	6.0%
8 Reino Unido	31.1	32.6	..	..
9 México	24.2	29.3	32.1	9.5%
10 Rusia	28.4	29.8	31.3	5.0%
11 Tailandia	26.5	24.8	29.9	20.4%

Fuente: OMT

desarrollo turístico sustentable y fortalecer el impacto del turismo en el bienestar social de las comunidades receptoras”<sup>7</sup>. Es precisamente aquí, donde el turismo y el medio ambiente se entrelazan, a nivel mundial con las naciones, pues dentro de sus diversas reuniones en torno al turismo mundial, la OMT, ya participaba con el tema de turismo y cambio climático; sin embargo en donde fue determinante su participación definitiva en el tema, fue en las siguientes cumbres:

**2003:** se lleva a cabo la Primera Conferencia Internacional sobre Cambio Climático y Turismo en la Isla de Djerba, Túnez.

**2005:** la XVI Asamblea General de la OMT reunida en Dakar, Senegal, confirma el papel director que la Organización puede desempeñar en la eliminación de la pobreza a través del desarrollo sostenible del turismo.

**2007:** en la segunda Conferencia Internacional sobre Cambio Climático y Turismo, Davos (Suiza) se adopta la Declaración de Davos, refrendada por la Cumbre Ministerial de Londres sobre Turismo y Cambio Climático.<sup>†</sup>

**2008:** la OMT y otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas presentan los Criterios Globales de Turismo Sostenible en el Congreso Mundial de la Naturaleza, Barcelona, España.

**2009:** en respuesta a la crisis económica mundial, la OMT prepara la Hoja de ruta para la recuperación, en la que demuestra que el turismo puede contribuir a la recuperación económica y a la transformación a largo plazo hacia una economía verde. También la OMT y el Consejo Mundial de Viajes y Turismo patrocinan un evento paralelo en las negociaciones de la COP-15 para demostrar el compromiso del sector turístico con el imperativo climático, Copenhague, Dinamarca.

**2010:** la primera reunión de ministros del T-20 subraya la contribución del turismo a la recuperación económica mundial y a la transformación «verde» a largo plazo, Johannesburgo, Sudáfrica”.<sup>8</sup>

La pauta fue la Declaración de Djerba, Túnez, sobre Turismo y Cambio Climático, donde acordaron las siguientes organizaciones: la Comisión Oceanográfica Intergubernamental (COI) – UNESCO, el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre Cambio Climático (IPCC), la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación (UNCCD), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), la Organización Meteorológica Mundial (OMM), la Organización Mundial del Turismo (OMT) y de representantes de los sectores público y privado, así como los puntos de vista de diversos gobiernos nacionales, empresas de turismo, instituciones académicas, ONG y expertos; acordaron lo siguiente:

*“1. Apremiar a todos los gobiernos interesados en la contribución del turismo al desarrollo sostenible a que suscriban todos los acuerdos intergubernamentales y multilaterales afines, especialmente el Protocolo de Kyoto, y otros convenios y declaraciones similares sobre cambio climático y las resoluciones asociadas que previenen que la incidencia de este fenómeno se expanda aún más o se acelere*

*2. Alentar a las organizaciones internacionales a que estudien e investiguen en mayor medida las implicaciones recíprocas del turismo y el cambio climático, incluyendo los casos de lugares de interés cultural o yacimientos arqueológicos, en cooperación con las autoridades públicas, las instituciones académicas, las*

*ONG y la población local; en particular, alentar al Grupo Intergubernamental de Expertos sobre Cambios Climáticos a que preste especial atención al turismo, en cooperación con la OMT, y a que incluya específicamente el turismo en su Cuarto Informe de Evaluación,*

*3. Instar a los organismos de las Naciones Unidas, internacionales, financieros y bilaterales a que apoyen a los gobiernos de los países en desarrollo, y en particular a los de los países menos adelantados, para quienes el turismo representa un sector económico clave, en sus esfuerzos por afrontar la situación y adaptarse a los efectos adversos del cambio climático y a que formulen planes de acción adecuados,*

*4. Solicitar a las organizaciones internacionales, los gobiernos, las ONG y las instituciones académicas que apoyen a los gobiernos locales y a las organizaciones de gestión de destinos en la aplicación de medidas de adaptación y mitigación que respondan a los efectos específicos del cambio climático en los destinos locales,*

*5. Alentar al sector turístico, incluyendo a las empresas de transporte, los hoteleros, los tour operadores, las agencias de viajes y los guías turísticos, a que adapten sus actividades utilizando tecnologías y logísticas más limpias y que entrañen un consumo de energía más racional para minimizar en la medida de lo posible su contribución al cambio climático,*

*6. Instar a los gobiernos y a las instituciones bilaterales y multilaterales a que conciben y apliquen políticas de gestión sostenible para los recursos hídricos y para la conservación de los humedales y otros ecosistemas de agua dulce,*

*7. Instar a los gobiernos a que promuevan el uso de fuentes de energía renovables en las empresas y actividades de turismo y transporte, facilitando asistencia técnica y utilizando incentivos fiscales y de otro tipo,*

*8. Alentar a las asociaciones de consumidores, a las empresas de turismo y a los medios de comunicación a que contribuyan a la sensibilización de los consumidores en los destinos y en los mercados emisores con el fin de modificar los hábitos de consumo y optar por formas de turismo menos dañinas para el clima,*

*9. Invitar a los grupos interesados públicos, privados y no gubernamentales y a otras instituciones a que informen a la OMT sobre los resultados de cualquier investigación relevante sobre el cambio climático y el turismo para que la OMT actúe como centro de intercambio de información, cree una base de datos sobre el tema y difunda esos conocimientos a escala internacional, y*

*10. Considerar que esta Declaración constituye un marco para los organismos internacionales, regionales y gubernamentales para el seguimiento de sus actividades y de los planes de acción antes mencionados en este campo”<sup>9</sup>*

A partir de aquí, la instancia más importante turística (OMT), marca las pautas a seguir a nivel mundial y nacional; además de promover actividades en favor del medio ambiente, utilizando varios mecanismos para disminuir la afectación en todos los niveles, provocada por la práctica turística.

La misma PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), declara que “la relación del turismo con el ambiente es compleja e implica muchas actividades que pueden tener efectos ambientales adversos. Muchos de estos impactos están ligados a la construcción de infraestructura como son: caminos y aeropuertos, instalaciones turísticas, incluyendo resorts, hoteles, restaurantes, tiendas, canchas de golf y marinas. Los impactos negativos del desarrollo del turismo pueden destruir gradualmente los recursos ambientales de los cuales depende.

Por otra parte, el turismo tiene el potencial para crear efectos beneficiosos sobre el medio ambiente al contribuir con su protección y conservación. De esta manera se crea una conciencia a favor de los valores ambientales que puede servir como herramienta para financiar la protección de áreas naturales y para aumentar su importancia económica”.<sup>10</sup>

La magnitud y ritmo de su crecimiento del turismo, hacer ver la falta de planeación estratégica ambiental en este rubro; la necesidad de planes de reordenamiento ecológico, estudios de impacto ambiental, capacidad de carga de los ecosistemas; son tan solo algunos de los requerimientos de esta industria productiva mundial. La promoción turística masiva debe controlarse y las ganancias que de ella emanen, deben utilizarse en los sectores con riesgos de sobreexplotación y de contaminación ambiental, esperando que esta actividad turística, repunte en mejores prácticas sustentables a través de una modificación radical, que se debe de caracterizar en una nueva actitud del turista frente a la naturaleza, que implique un valor ético.

Entender el concepto de turismo sustentable, no es fácil, en 1993, la OMT definió al

“turismo sustentable”, como el que atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida”.<sup>11</sup>

Unos de los objetivos fundamentales de esta clase de turismo, radica en el valor que tiene el patrimonio cultural tangible e intangible, con el patrimonio natural y la biodiversidad. Se asocia con sostenibilidad ecológica, social cultural y económica.

A este respecto, el gobierno mexicano desde 2011, a través de la Secretaría de Turismo (SECTUR) fortaleció el Programa Agenda 21 para el Turismo Mexicano; este programa cuenta con dos estrategias principales:

1. Monitoreo de la sustentabilidad turística e
2. Impulso al desarrollo a través de la Agenda Intersectorial de Sustentabilidad.

De llevarse a cabo, todo lo anteriormente dicho, el turismo en México podrá representar una oportunidad de competencia con los grandes destinos mundiales, que puede ser una ventaja competitiva en los negocios internacionales. Esta industria es dinámica y lo ideal sería que se llegue a uno de los primeros cinco lugares por visitar, meta que se alcanzará si se logra una planificación precisa a corto, mediano y largo plazo.



Además de mejorar su gestión, tanto a nivel nacional, como internacional; es importante replantear los destinos turísticos que ofrecemos, haciéndolos más atractivos, pero cada vez más cuidando el medio ambiente. Es así que urge el uso de energías alternativas en cuanto a su logística de traslado de pasajeros, es decir: la combinación entre la logística y la sustentabilidad debe ser abordado como un sistema interrelacionado entre transporte, instalaciones, servicios y atractivos turísticos. Todos estos elementos son indispensables para la misma planificación del sector, cuyo objetivo debe ser un desarrollo integrado y estratégico en conjunto, pues cada factor juega un rol importante en beneficio del turismo, al mismo tiempo que se mantiene un equilibrio.

Hoy más que nunca es tarea de todos el recuperar esa confianza del turismo extranjero que bien nos ayudará con la entrada de divisas, al crecimiento económico de México y a la disminución de la crisis que tenemos en otros sectores.

## NOTAS

1. Con base en la Ley Federal de Turismo, Título Primero, Capítulo Único, Artículo 3
2. Ley Federal de Turismo, Título Primero, Capítulo Único, Artículo 4.
3. Con base en Panorama OMT del turismo internacional, edición 2016, pag 1.
4. Con base en la Organización Mundial del Turismo, Cifras y evolución actual y previsiones, 2011, pp. 6 y 7
5. Con base en Muñoz Machado Andrés, Logística y Turismo, Editorial Díaz de Santos, España, 2005, prólogo pag. XIV.
6. Con base en INEGI. "Estadísticas a propósito del...día mundial del turismo (27 de septiembre)" datos nacionales, 23 de septiembre 2016, Aguascalientes, Ags., 2015, pag. 3.
7. Con base en SECTUR, Subsecretaría de Operación Turística, "La Política Sectorial Turística", IV Encuentro Nacional de Destinos Turísticos, junio 21, 2013.
8. Con base en Organización Mundial del Turismo, <http://www2.unwto.org/es/content/historia>, 22 de enero de 2017, 20:30 Hrs.
9. Con base en la Declaración de Djerba sobre Turismo y Cambio Climático, I Conferencia Internacional Sobre Cambio Climático turismo, celebrada en Djerba, Túnez, del 9 al 11 de abril de 2003, convocada por la OMT.
10. Con base en el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, (2006), Turismo Sustentable, Documento, Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
11. Con base en la Organización Mundial de Turismo (OMT), 1993, Conferencia Euromediterránea sobre turismo y Desarrollo Sostenible.

---

**Dra. Rosalina Báez Martínez**

Catedrática en la Maestría en Negocios Internacionales  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

[rosybaezmartinez@yahoo.com.mx](mailto:rosybaezmartinez@yahoo.com.mx)

[rosycampi@hotmail.com](mailto:rosycampi@hotmail.com)

---

## Seguro: herramienta para la administración de riesgos en las pymes

Fernando Herrera Contreras y Fernando Pérez Márquez

*El seguro es una actividad basada en el principio de solidaridad humana, en el cual el daño ocasionado a una persona puede ser compensado por medio de la dispersión de éste entre un número mayor de personas amenazadas por el mismo riesgo.*

**De** acuerdo con su actividad o giro, las pymes se encuentran expuestas a diversos riesgos generadores de pérdidas económicas significativas, que pueden disminuirse o mitigarse a través de un seguro. Por esto, es de suma importancia que las empresas conozcan qué es un seguro y qué beneficios tiene.

En este sentido, el seguro puede entenderse como una actividad financiera entre dos partes, mediante la cual una de ellas le transfiere el riesgo expuesto a la contraparte, a cambio de una remuneración económica. En otras palabras, la operación de seguros funciona en virtud de que el asegurado se hace acreedor, mediante el pago de una prima<sup>1</sup>, de una compensación (también conocida como suma asegurada) que será cubierta por el asegurador en caso de que se produzca el siniestro<sup>2</sup>.

En México, esta actividad se formaliza mediante un contrato de seguro, el cual se define en el artículo 1° de la Ley sobre el Contrato de Seguro<sup>3</sup> como aquél mediante el cual "...la empresa aseguradora se obliga, mediante una prima, a resarcir un daño o a pagar una suma de dinero al verificarse la eventualidad prevista en el contrato...". La póliza es el documento que formaliza el contrato de seguro, en él se reflejan las normas y condiciones que, de forma general, particular y/o especial regulan los derechos y obligacio-

nes convenidos entre asegurado y asegurador.

### Riesgos que puede cubrir una pyme con un seguro

Como se mencionó anteriormente, las pymes se encuentran expuestas a diversos riesgos, los cuales están en función al giro de cada una de las empresas. Una de las ventajas de los seguros es que existe una diversidad de ramos que les pueden permitir una cobertura amplia de sus riesgos, a fin de minimizar el impacto que les puedan ocasionar las contingencias que les sean propias.



De acuerdo con la operación del Seguro de Daños que se estipula en el artículo 25 de la Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas<sup>4</sup>, algunos de los principales ramos que pueden ser de gran utilidad para la administración de riesgos de las empresas son: responsabilidad civil y riesgos profesionales, marítimo y transportes; incendio, automóviles, crédito, diversos, seguros catastróficos y otros.

De forma general, el objetivo o cobertura principal de estos ramos es el siguiente:

- **Responsabilidad civil y riesgos profesionales.** El asegurador se compromete a indemnizar el daño a consecuencia de la reclamación de un tercero, por la responsabilidad en que haya incurrido tanto el propio asegurado como aquellas personas de quienes él deba responder civilmente.
- **Marítimo y transportes.** Cubre el pago de determinadas indemnizaciones a consecuencia de daños ocurridos al medio de transporte (marítimo, aéreo o ferroviario) o a las propias mercancías durante el traslado de éstas.
- **Incendio.** Ampara los daños y pérdidas ocasionadas por incendios, explosiones, fulminaciones o accidentes de naturaleza semejante.
- **Automóviles.** Tiene por objeto la cobertura derivada de los daños o pérdida del automóvil así como los accidentes producidos a consecuencia de la circulación del vehículo.
- **Crédito.** Garantiza a una persona el pago de los créditos que tenga a su favor cuando se produzca la insolvencia de sus respectivos deudores.
- **Diversos.** Se divide en seguros de diversos misceláneos que amparan coberturas como robo con violencia, anuncios luminosos, rotura de cristales, dinero y valores; y segu-

ros de diversos técnicos los cuales cubren equipo electrónico, rotura de maquinaria, equipo de contratistas, obra civil, etc.

- **Riesgos catastróficos.** Amparan los daños ocasionados a consecuencia de eventos como terremoto, erupción volcánica, huracán y otros de naturaleza hidrometeorológica.

### Mecanismos para la contratación de un seguro

Actualmente existen en el mercado asegurador diferentes canales de distribución, mediante los cuales se puede contratar un seguro, lo más comunes son:

- Telemercadeo
- Internet
- Sucursales bancarias
- Agentes o intermediarios, entre otros

Una de las principales ventajas de los agentes de seguros es que son profesionales capacitados para promover la cultura del seguro, lo que les permite sugerir a sus clientes los productos más adecuados a sus necesidades. Además de que actúan como interlocutores entre el cliente y la aseguradora, otorgando un servicio integral durante la vigencia de la póliza.





### Recomendaciones

Al momento de contratar un seguro se debe tomar en cuenta varios aspectos que resultan útiles como guía al consumidor de este tipo de productos financieros:

1. Es importante verificar que el intermediario de seguros con el cual en su caso se vaya a realizar la operación, se encuentre debidamente autorizado por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF). Para tal efecto, dicha Comisión autoriza la práctica de esta actividad tanto para agentes de seguros persona física como agentes de seguros persona moral, los cuales deberán contar con la cédula o autorización correspondiente. En el caso de los agentes de seguros persona moral, en la página de la CNSF se puede encontrar el listado actualizado de dichos agentes:

<http://www.gob.mx/cnsf/documentos/a?state=published>

2. Verificar que la aseguradora con la cual se va a contratar el seguro se encuentre debidamente autorizada para operar con tal carácter con objeto de evitar posibles fraudes. La CNSF como encargada de llevar a cabo la supervisión de las instituciones de seguros, pone a disposición del público en su página web el listado de las instituciones que se encuentran autorizadas:

<http://www.cnsf.gob.mx/EntidadesSupervisadas/InstitucionesSociedadesMutualistas/Paginas/ListaInstituciones.aspx>

3. Comprobar la capacidad de solvencia de la aseguradora. Es muy importante verificar que la aseguradora con la que se pretenda llevar a cabo la operación del contrato de seguro, cuente con la

capacidad financiera para hacer frente a todas las obligaciones contraídas con el asegurado. En este sentido, la CNSF pone a disposición del público tres indicadores que proporcionan información trimestral sobre la solvencia de las instituciones:

- a) Índice de cobertura de la base de inversión
- b) Índice de cobertura del requerimiento de capital de solvencia
- c) Índice de cobertura de capital mínimo pagado

El *índice de cobertura de la base de inversión* representa la relación que existe entre las inversiones con que cuenta una institución para respaldar sus reservas técnicas (base de inversión) y las propias reservas.

El *índice de cobertura de requerimiento de capital de solvencia* mide la relación que existe entre los recursos patrimoniales adicionales a las reservas técnicas con los que una aseguradora debe contar para hacer frente a las obligaciones con los asegurados (desviaciones no esperadas de los riesgos técnicos, de reaseguro, financieros y operativos) y las inversiones que respaldan dicho requerimiento de recursos adicionales.

Por su parte, el *índice de cobertura de capital mínimo pagado*, representa el requerimiento mínimo de recursos para operar como aseguradora, de acuerdo a las operaciones y ramos autorizados. Para que una institución cuente con niveles adecuados de solvencia, el valor de los tres índices anteriores debe ser mayor o igual a uno. La información puede ser consultada en la siguiente liga:

<http://www.cnsf.gob.mx/EntidadesSupervisadas/InstitucionesSociedadesMutualistas/Paginas/informacionfinanciera.aspx>

4.Producto acorde a las necesidades. Existe una gran variedad de productos que ofrecen las instituciones de seguros por lo que es de vital importancia elegir aquél que se adapte en mejor medida a las necesidades de la empresa que busca protección. Para esto, la empresa puede acercarse con su agente de seguros para recibir asesoría sobre cuál producto se adapta mejor a las características del riesgo y cual compañía ofrece la mejor propuesta en términos de precio, de manera que se pueda evaluar y tomar una decisión.

La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), pone a disposición del público el Buró de Entidades Financieras como una herramienta que conjunta la información proporcionada por las entidades financieras sobre sus productos y servicios con objeto de que se puedan comparar. Para el caso de instituciones de seguros (sección protección), es posible ver las fichas técnicas de los productos que ofrecen las aseguradoras para una determinada operación o ramo:

[http://ifit.condusef.gob.mx/ifit/ftb\\_vista\\_producto.php](http://ifit.condusef.gob.mx/ifit/ftb_vista_producto.php)

En conclusión, existe una gran variedad de seguros que pueden ser de utilidad para la administración de riesgos de las pymes, protegiéndolas antes diversas eventualidades que pudieran afectar sus finanzas. Por esto es importante asesorarse para contratar un seguro de acuerdo a las necesidades propias de la empresa, considerando no solo el costo, sino la cobertura de la póliza.

## NOTAS

1. Pago económico por parte del contratante o asegurado a la aseguradora, por concepto de cobertura de riesgo que ésta le brinda.
2. Ocurrencia del riesgo asegurado o eventualidad prevista en el contrato.
3. D.O.F. Ley sobre el Contrato de Seguro. En Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. Disponible en [http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/70173/Ley\\_Sobre\\_el\\_Contrato\\_de\\_Seguro.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/70173/Ley_Sobre_el_Contrato_de_Seguro.pdf) (2017, 4 de febrero, 12:25).
4. D.O.F. Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas. En Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. Disponible en [http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/70174/Ley\\_de\\_Instituciones\\_de\\_Seguros\\_y\\_de\\_Fianzas.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/70174/Ley_de_Instituciones_de_Seguros_y_de_Fianzas.pdf) (2017, 4 de febrero, 13:00).

## REFERENCIAS

- Ley sobre el Contrato de Seguro. En Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. Disponible en [http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/70173/Ley\\_Sobre\\_el\\_Contrato\\_de\\_Seguro.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/70173/Ley_Sobre_el_Contrato_de_Seguro.pdf).
- Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas. En Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. Disponible en [http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/70174/Ley\\_de\\_Instituciones\\_de\\_Seguros\\_y\\_de\\_Fianzas.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/70174/Ley_de_Instituciones_de_Seguros_y_de_Fianzas.pdf).
- Circular Única de Seguros y Fianzas. En Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. Disponible en [http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/176210/Circular\\_nica\\_de\\_Seguros\\_y\\_Fianzas\\_compulsada\\_sin\\_Anexos\\_19-dic-16\\_.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/176210/Circular_nica_de_Seguros_y_Fianzas_compulsada_sin_Anexos_19-dic-16_.pdf).

---

**Mtro. Fernando Herrera Contreras**

FCA, UNAM.

Doctorante en Ciencias de la Administración  
[fernandohc84@gmail.com](mailto:fernandohc84@gmail.com)

---

---

**Mtro. Fernando Pérez Márquez**

FCA, UNAM.

Académico de la Maestría en Finanzas  
[fperez@cnsf.gob.mx](mailto:fperez@cnsf.gob.mx)

---

# El mercado de coberturas cambiarias

Enfrentado el riesgo cambiario en tiempos de crisis

Rosa María Ortega Ochoa y Eduardo Villegas Hernández

*El 21 de febrero de 2017, la Comisión de Cambios anunció que el Banco de México ofrecerá al mercado coberturas cambiarias liquidables en moneda nacional con el propósito de propiciar un funcionamiento más ordenado en el mercado cambiario permitiendo este instrumento ofrecer una cobertura contra el riesgo de tipo de cambio sin que se utilicen las reservas internacionales hasta por un monto de veinte mil millones de dólares americanos (Banco de México, 2017).  
¿Qué ha sucedido en el mundo?*

**A** inicios de 2008, el mundo enfrentó una de las crisis más serias en la historia de la humanidad. Esta crisis inició como resultado de los créditos mal otorgados por la banca estadounidense, conocido popularmente como crédito “subprime” y fue de tal magnitud que pudo haber paralizado al mundo, pero el gobierno de los Estados Unidos de América tomó decisiones difíciles y drásticas para evitar una recesión, muy probablemente de efectos adversos más graves a los de la crisis de los años treinta.

## ¿Qué decisiones se tomaron?

La primera, que el gobierno estadounidense se apropiara de algunas empresas para que el sistema bancario no se resquebrajara y, con la quiebra masiva de bancos y el impago de la cartera “bursatilizada” o “titularizada”, los inversionistas institucionales como fondos de pensiones perdieran definitivamente los fondos invertidos en estas carteras. El efecto de la crisis se vivió con la caída de los índices bursátiles de manera abrupta. A manera de ejemplo el índice Standard & Poors 500 cayó del 12 de octubre de 2007 al 6 de marzo de 2009 56.24% al bajar

de 1,561.80 puntos a 683.38 puntos ([finance.yahoo.com/](http://finance.yahoo.com/), 2017). Esta situación hubiera sido insostenible de no ocurrir algunas decisiones importantes. La crisis debía enfrentarse reactivando la economía y para lograrlo la mejor forma de hacerlo era reduciendo las tasas de interés, siendo así que estas bajaron de manera drástica como se observa en el cuadro 1.



**Cuadro 1. Historical Chart of the 1 Year LIBOR**

Month	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Jan	5.44140%	4.22375%	2.00375%	0.98438%	0.78094%	1.12805%	0.84350%	0.58310%	0.62880%	1.17800%
Feb	5.33280%	2.84938%	1.97500%	0.84625%	0.78125%	1.09570%	0.78100%	0.56540%	0.62090%	1.13975%
Mar	5.20090%	2.70875%	2.11938%	0.83938%	0.79025%	1.05980%	0.75150%	0.55330%	0.67960%	1.17875%
Apr	5.29670%	2.48625%	1.97188%	0.92000%	0.78250%	1.04850%	0.73150%	0.55810%	0.69420%	1.21040%
May	5.38850%	3.07875%	1.87688%	1.01563%	0.76100%	1.04720%	0.70450%	0.54900%	0.70525%	1.22950%
Jun	5.40480%	3.16375%	1.60000%	1.20406%	0.72950%	1.06920%	0.68920%	0.53440%	0.74970%	1.33740%
Jul	5.42563%	3.31063%	1.60625%	1.17313%	0.73350%	1.06800%	0.68565%	0.54510%	0.77150%	1.23025%
Aug	5.24500%	3.25250%	1.49750%	1.03669%	0.76025%	1.05350%	0.67319%	0.57960%	0.82835%	1.43210%
Sep	5.27500%	3.20688%	1.33000%	0.84306%	0.80000%	1.03200%	0.66710%	0.56560%	0.84330%	1.55711%
Oct	4.90125%	3.96250%	1.26375%	0.77775%	0.86489%	0.97300%	0.62940%	0.58020%	0.85110%	1.55178%
Nov	4.63750%	3.17375%	1.19938%	0.76219%	0.93561%	0.87550%	0.60260%	0.55380%	0.86840%	1.57511%
Dec	4.45750%	2.76625%	1.01750%	0.78656%	1.07106%	0.86000%	0.57800%	0.56460%	0.98060%	1.63900%

<http://www.moneycafe.com/personal-finance/libor/>

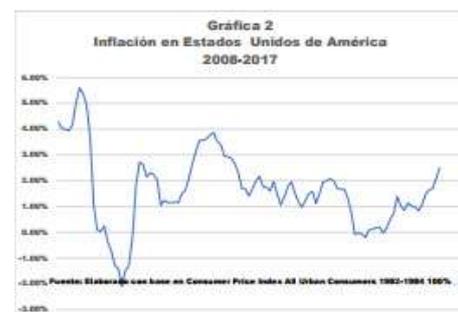
La tasa Libor “London Inter-Bank Offered Rate” ([moneycafe.com/personal-finance/libor/](http://www.moneycafe.com/personal-finance/libor/), 2017) o tasa interbancaria ofrecida en Londres, es la tasa que se ofrece por los depósitos interbancarios o visto desde otra perspectiva la tasa a la que se prestan. Es la principal tasa de referencia para los créditos en el mundo, que se otorgan a tasa Libor más "x" puntos.

En el cuadro 1 observamos que el año 2007 inició en un nivel de 5.44140% para caer hasta un nivel mínimo de 0.53440% en junio de 2014. Aparentemente la etapa de las tasas bajas terminó y en el mes de febrero de 2017 se ubican en 1.71344%, un nivel bajo, pero 3.2 veces su menor nivel. En México el comportamiento de las tasas de interés acompañó al comportamiento internacional y es así que las tasas de los Certificados de la Tesorería de la Federación y las Tasas de Interés Interbancaria de Equilibrio tuvieron un comportamiento similar (gráfica 1 Tasas de Rendimiento Cetes y TIE de 28 días 2008-2017).

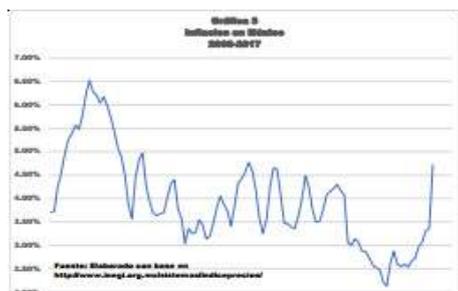
Tal vez ahora se deba enfrentar la reactivación de la economía y la volatilidad de algunas variables económicas, como la inflación (gráfica 2 Inflación en Estados Unidos de América 2008-2017 y gráfica 3 Inflación en México 2008-2017), que empieza a crecer nuevamente.



Gráfica 1. Tasas de rendimiento de CETES y TIE de 28 días, 2008-2017. Fuente: Banco de México. (Elaboración de los autores)



Gráfica 2. Inflación en EE.UU. 2008-2017. Fuente: Consumer Price Index (Elaboración de los autores)



Gráfica 3. Inflación en México, 2008-2017. Fuente: INEGI. (Elaboración de los autores)

Es interesante encontrar que en Estados Unidos de América, la inflación (de acuerdo con el *Bureau of Labor Statistics*, 2017) inició su recuperación a partir de -0.20% en abril de 2015 para alcanzar en enero de 2017 2.50% y en México la inflación (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2017) inició su alza en diciembre de 2015 en un nivel de 2.13%, para alcanzar en enero de 2017 un nivel de 4.72%, casi el mismo de septiembre de 2012, mes en que alcanzó 4.77%.

### ¿Cuál es el motivo por el que nos interesa esta información?

Diez de Castro y Mascareñas (1991), nos dan la respuesta. Son factores que explican el comportamiento del tipo de cambio del Peso respecto al dólar americano. Estos autores comentan que “la principal razón que explica los movimientos de los tipos de cambio radica en las variaciones de la oferta y la demanda de una moneda” y que las teorías que explican esta variación son:

- La teoría de la paridad del poder adquisitivo.
- Las teorías de Fisher (cerrada o internacional abierta).
- La teoría del tipo de interés. El contrato a plazo.
- La teoría que relaciona el tipo de cambio a plazo con el tipo de cambio a contado.

La primera teoría nos señala que similares productos en distintos países deben costar lo mismo y la igualdad de valor que se da en la propia moneda del país, se da en su tipo de cambio.

La teoría de Fisher parte del supuesto de que el inversionista racional busca la rentabilidad real, lo que excede al componente inflacionario, para tomar decisiones y por ende en una situación de equilibrio la rentabilidad real en diferentes países debe ser igual, este es el motivo por el que, con base en la inflación, las tasas nominales (componente inflacionario e interés real), son diferentes entre países, la inflación es diferente entre estos.

En lo que se refiere al contrato a plazo, o teoría del tipo de interés, supone que las rentabilidades que se obtienen en dos diferentes países deben ser iguales. Esto es de radical importancia para nuestro tema pues es un contrato entre un intermediario financiero (banco) y su cliente (coberturista o especulador de tipo de cambio).

La teoría que relaciona el tipo de cambio de contado con el de plazo se basa en considerar, intuitivamente, que el tipo a plazo, en el momento de su vencimiento será similar al de tipo de cambio de contado. Esto quiere decir que se espera que si alguna persona compra dólares americanos a futuro, respecto al peso mexicano para el mes de diciembre de 2017 a un precio de \$ 20.9161, la expectativa es que el precio del dólar americano en ese mes de diciembre de 2017 ronde alrededor de este nivel.

### ¿Cómo manejamos esto algunos participantes en el mercado de cambios?

Seguimos un proceso relativamente sencillo y reduccionista, para darnos idea de que tan cara o barata está una divisa, en nuestro caso el dólar americano respecto al peso mexicano.

1. Consideramos el índice inflacionario de un año base en los dos países. En nuestro caso consideraremos 1990, año en que el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) se ubicaba en 11.4854 y el índice de los Estados Unidos de América (IEUA) en 130.658.



2. Consideramos el índice inflacionario más reciente en los dos países. En el caso de México el INPC fue en enero de 2017 de 124.598 y el IEUA fue de 242.839.

3. Dividimos el índice más reciente de cada país entre el índice base de cada país. En nuestro caso para México  $124,598/11.4854 = 10.848$  y para Estados Unidos de América  $242.839/130.658 = 1.8585$ .

4. Dividimos la cifra obtenida para México entre la cifra obtenida para Estados Unidos de América ( $10.848/1.8585 = 5.837$ ) y obtenemos un multiplicador que se utiliza para calcular, con base en el tipo de cambio del año base, el tipo de cambio teórico para el último mes en cuestión. En nuestro caso  $5.836 \times \$ 2.9495 = \$ 17.215987$ , precio teórico del dólar americano. Esto quiere decir que se deberían pagar Dls.0.059086 por cada peso mexicano ( $1/17.215987$ ).

5. El precio en el mercado el día 28 de febrero de 2017 fue de \$ 20.0670 por dólar americano y el del Peso mexicano de Dls. 0.049833. El peso mexicano, de acuerdo a este modelo teórico estaba subvaluado 14.21%.

6. Si se espera una inflación de 5.5% para 2017, el tipo de cambio teórico esperado será de \$ 18.162866 ( $\$17.215987 \times 1.055$ ). Esta cifra es ligeramente menor a la que indican las autoridades monetarias y los expertos financieros, es un modelo teórico, basado en las teorías señaladas por Diez de Castro y Mascareñas.

### **¿Cómo puede un coberturista empresario de pyme con deuda en dólares, utilizar el mercado de coberturas cambiarias?**

De manera muy sencilla y para mostrarlo supondremos que tiene un adeudo de Dls. 100,000 para el mes de diciembre de 2017 y sigue los siguientes pasos:

a) Consulta cuáles son las instituciones de crédito que participan en el mercado de co-

berturas cambiarias para acudir ante alguna de estas a comprar cobertura cambiaria.

b) Compra cobertura cambiaria. En nuestro caso supondremos que el precio de la cobertura cambiaria para el mes de diciembre de 2017 es de \$ 0.85. El coberturista desembolsará \$ 85,000 que le garantizarán un tipo de cambio de \$20.91702 para el mes de diciembre. Esto se obtiene de sumar \$ 0.85 al tipo de cambio de contado que es de \$ 20.06702.

c) Una vez vencido el plazo, si el tipo de cambio aumenta a \$ 21,402735 por dólar americano, el coberturista recibirá \$ 133,571.50. Esta cifra se obtiene de multiplicar la diferencia entre el tipo de cambio de contado (\$ 20.06702) y el tipo de cambio que alcanzó en diciembre (\$ 21.402735) y multiplicarla por Dls. 100,000.

d) El importe que utilizará para efectuar el pago de su deuda será de \$2,140,273.50, pero deberá descontar lo que recibió neto de la institución de crédito \$ 48,571.50 (-\$85,000 del desembolso para comprar la cobertura +\$133,571.50 por la variación en el precio).

e) El desembolso neto sería de \$ 2,091,702.00. El tipo de cambio se fijó \$20.91702 por dólar. En caso de que el Peso mexicano se apreciara, es decir se pagaran menos pesos por dólar americano, el coberturista tendría que desembolsar la cantidad necesaria para que el tipo de cambio continuara fijo en \$ 20.91702 por dólar americano.



Podemos concluir que la utilización de coberturas cambiarias no es nueva en México y de hecho las empresas con una administración financiera profesional tienen acceso al mercado de futuros, ya sea en Chicago en el *Chicago Mercantile Exchange* o en México en el Mercado Mexicano de Derivados (Mexder).

El administrador de la pequeña y mediana empresa que no tiene acceso a estos mercados, tendrá o deberá tener acceso al mercado de coberturas cambiarias. Para el Banco de México, esto representa una herramienta más para reducir la volatilidad en el mercado de divisas al dar confianza a los coberturistas, que ya pueden fijar el tipo de cambio. Una ventaja adicional para esta entidad, consiste en el hecho de que no tiene que vender dólares de la reserva, pues va a pagar a través de los bancos el diferencial en precio de la divisa estadounidense con pesos mexicanos.

## REFERENCIAS

- Banco de México. (21 de febrero de 2017). <http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/politica-cambiar/comision-de-cambios/%7BC4074D9D-26E4-E406-3D9A-40109EF59A42%7D.pdf>. Obtenido de <http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/politica-cambiar/comision-de-cambios/%7BC4074D9D-26E4-E406-3D9A-40109EF59A42%7D.pdf>
- Bureau of Labor Statistics. (27 de febrero de 2017). <https://data.bls.gov/cgi-bin/surveymost>. Obtenido de <https://data.bls.gov/cgi-bin/surveymost>
- Diez de Castro Luis y Mascareñas, J. (1991). Ingeniería Financiera, La gestión en los mercados financieros internacionales. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.
- Finance.yahoo.com. (28 de febrero de 2017). <http://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=%5EGSPC>. Obtenido de <http://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=%5EGSPC>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (28 de febrero de 2017). <http://www.inegi.org.mx/sistemas/indiceprecios/Estructura.aspx?idEstructura=112000200010&T=%CDndices%20de%20Precios%20al%20Consumidor&ST=Principales%20%EDndices>. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/indiceprecios/Estructura.aspx?idEstructura=112000200010&T=%CDndices%20de%20Precios%20al%20Consumidor&ST=Principales%20%EDndices>
- Moneycafe.com/personal-finance/libor/. (28 de febrero de 2017). Obtenido de <http://www.moneycafe.com/personal-finance/libor/>.

---

**M.F. Rosa María Ortega Ochoa**

Profesora-Investigadora  
Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa  
[rmortega@hotmail.com](mailto:rmortega@hotmail.com)

---

---

**Dr. Eduardo Villegas Hernández**

Jefe del Área de Investigación  
Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa  
[evillegash@hotmail.com](mailto:evillegash@hotmail.com)

---

# Administración de riesgos y modelos financieros del capital de trabajo

Blanca Tapia Sánchez y Miguel Ángel Tirado Zavala

*“En un mundo que cambia realmente rápido, la única estrategia en la que el fracaso está garantizado es no asumir riesgos”*

Mark Zuckerberg

**Para** empresas consideradas negocio en marcha, como en los proyectos de inversión, llámense de emprendimiento, o de cualquier otra denominación, micro, pequeñas y medianas, las cuales necesariamente emplean herramientas administrativas y financieras, deberíamos iniciar los pasos de planeación y ejecución del proyecto con un análisis integral de riesgo, particularmente los que permiten que los recursos se optimicen. La planificación de los riesgos es un área que se integra con del resto de las áreas funcionales de una entidad. No podríamos asegurar que tenemos un plan financiero y un presupuesto realista si no contamos con el análisis de riesgo. Con un análisis de riesgo pertinente se determinarán las decisiones financieras más adecuadas, que en forma conjunta con los modelos matemáticos relacionadas con las cuentas que integran el capital de trabajo, permiten al dueño y/o administrador de un negocio, planificar e identificar la gestión de riesgos, para proceder en consecuencia a realizar análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos.

## Relación riesgo-rendimiento en la inversión en activos circulantes

“Los efectos de riesgo y rendimiento para la empresa estarán impactados en buena medida por la magnitud de capital de trabajo, lo que en sentido general, puede

ser entendido como la adopción de diferentes políticas de capital de trabajo, a saber, política conservadora, política intermedia u óptima y política agresiva. En cada una de ellas existe una relación alternativa entre los elementos riesgo y rendimiento” (Gamez, Banda & Tirado 2006). Debido a que cualquier actividad financiera tiene implícita algún tipo de riesgo, es conveniente recordar algunos conceptos básicos de riesgo:

- El riesgo es algo desconocido que, si se produce, impacta en forma negativa o positiva, por tanto, un evento incierto puede ser bueno o malo.
- El riesgo representa el impacto potencial de todas las amenazas y oportunidades que podrán afectar los resultados.
- La incertidumbre y se presenta cuando no conocemos la probabilidad de ocurrencia de un evento, mientras que en una situación de riesgo podemos estimar cuál será su probabilidad de ocurrencia.

Un concepto técnico a recordar, se llama “probabilidad de ocurrencia”, lo cual significa que un evento riesgoso tiene alguna posibilidad de suceder, es decir, la probabilidad de que tengamos lluvia en la Ciudad de México el día 19 de marzo, según estadísticas históricas es del 2%. Esto significa que a lo largo del día, si se mantienen las

condiciones utilizadas en la estimación, lloverá 2%. Si la probabilidad de ocurrencia fuera del 4% se dice que el evento tiene el doble de posibilidades de ocurrir en relación a una probabilidad del 2%.

Un hecho improbable que ocurra tiene una probabilidad de ocurrencia cercana a cero. Por el contrario, un hecho que es casi seguro que ocurra posee una probabilidad de ocurrencia muy cercana a 100%. Por lo tanto, matemáticamente la probabilidad de ocurrencia en una escala que va del 0 al 1.

Generalmente no conocemos con precisión la probabilidad de ocurrencia de un evento riesgoso y lo único que tenemos es una percepción basada en una opinión o una investigación que probablemente no sea del todo correcta. En estos casos, se puede utilizar un rango de probabilidad estimado y realizar un análisis de sensibilidad con el posible impacto de cada escenario sobre los objetivos del proyecto.

El riesgo no se cuantifica sólo por su probabilidad de ocurrencia, sino también por su impacto sobre los objetivos establecidos, para controlar los proyectos financieros, especial atención requieren los llamados restricciones tradicionales, alcance, tiempo, costo, calidad los cuales se ven afectados por riesgos internos y externos, para una mejor comprensión consultar “A Guid to the Project Management Body of Knowledge” (PMBOK Fifth Edition).

Tal sería el caso para que un evento sea más riesgoso si presenta un 20% de probabilidad de ocasionar pérdidas por \$ 1'000.000, que en el caso de tener un 20% de probabilidad de generar pérdidas por \$200.000. Si la ocurrencia de un evento produce resultados e impactos relevantes y además no se conoce la probabilidad de ocurrencia, no podremos tomar buenas decisiones.

Continuando con otro concepto básico nos referimos al Valor Monetario Esperado, el cual se puede obtener una buena estimación de los beneficios o costos esperados de un evento riesgoso a través de la siguiente fórmula;

$$\text{Valor monetario esperado} = (\text{Probabilidad de ocurrencia}) \times (\text{Impacto})$$

Por ejemplo, un 20% de probabilidad de perder \$200.000 tendrá un costo esperado de \$40.000, mientras que un 40% de probabilidad de ganar \$400.000 tendrá una ganancia esperada de \$160.000.

### Riesgos desconocidos o imprevistos

Los imprevistos son aquellos riesgos desconocidos que pueden suceder, sin haber anticipado su ocurrencia. Estos eventos dependen de una inusual combinación de factores que no se pudieron detectar con antelación. Por ejemplo, un riesgo imprevisto durante la operación de una planta con residuos contaminantes podría ser una restricción normativa que obligue a cambiar el alcance, y costo para establecerla o mudarla de lugar y que además afecte los planes originales. La experiencia indica que los imprevistos son los tipos de riesgos más peligrosos para la viabilidad de cualquier empresa. Debido a que estos riesgos son desconocidos, es muy fácil omitirlos. Es por ello que una de las acciones más importantes durante el proceso de planificación de riesgos, es la identificación de la mayor cantidad posible de eventos riesgosos, a pesar de la indudable dificultad que presenta esta tarea para el caso de los imprevistos.



## Reservas para contingencias

Para los riesgos conocidos, identificados y cuantificados, se puede estimar una reserva monetaria para contingencias, que generalmente no forman parte de la línea base de costo de un presupuesto original sobre un proyecto de inversión. Este tipo de riesgos no conocidos no se pueden o resulta muy complicado anticipar, por lo que sólo de una manera proactiva y podrían considerarse asignando una reserva de contingencias, que como se mencionó antes no forma parte de la línea base de costo, pero que si se debe incluir en el presupuesto total del proyecto.

## Actitud frente al riesgo

La respuesta de una organización o individuo frente a un riesgo potencial, depende de varios factores que conforman su actitud frente al riesgo. Entre los principales factores podemos mencionar:

Apetito es el grado de incertidumbre que estamos dispuestos a aceptar para obtener una posible recompensa a futuro. Tolerancia, qué cantidad de riesgo estamos dispuestos a enfrentar. Diversificación, si tenemos los huevos en diferentes canastas, podríamos aceptar más riesgo. Respaldo financiero, organizaciones con gran respaldo financiero podrían tolerar más riesgo que aquellas más pobres.

Acorde con la gestión de cualquier proyecto los siguientes pasos es Monitorear y Controlar los Riesgos y es aquí donde el concepto de Respaldo Financiero, adquiere importancia en relación con una metodología matemática, expresada en Modelos de Capital de Trabajo para enfrentar dichos riesgos, iniciamos con:

## Modelos de administración financiera del efectivo (Gamez, Banda & Tirado 2006)

Un primer aspecto a analizar son las razones que justifican mantener efectivo y valores negociables en la tesorería de la empresa. (Gamez, Banda & Tirado 2006)

“La administración del efectivo ha tomado una importancia creciente, en tanto que el nivel re-

lativamente alto de las tasas de interés sobre inversiones a corto plazo ha aumentado el costo de oportunidad de mantener saldos de efectivo” (Fred Weston–Eugene Brigham 1987).

## Modelo de William Baumol

El modelo de Baumol (1952) busca el costo total mínimo en la administración del efectivo a partir de:

1. *El costo de oportunidad del capital invertido en efectivo*, el cual crece en forma lineal al tamaño del balance de efectivo
2. *El costo de reposición*. El costo de venta de valores negociables que se utiliza para reponer el efectivo, el cual decrece en forma no lineal a medida que aumenta el tamaño del balance de efectivo.
3. Se consideran los siguientes premisas: i). La entrada de efectivo es instantánea y periódica. ii). Supone constante la salida de efectivo y iii) Los flujos de efectivo se conocen con certeza.

Expresados con la siguiente fórmula:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2FT}{i}}$$

Donde:

- $Q$  representa el balance o cantidad de efectivo. Dicho de otra forma, cantidad de efectivo recibido por títulos o valores vendidos cada vez que se surte nuevamente el saldo de efectivo.
- $i$  es la tasa de interés sobre los valores fácilmente negociables.
- $F$  es el costo fijo asociado a una transacción de venta de valores negociables.
- $T$  es la cantidad de efectivo que se desembolsará durante el periodo

Los modelos para la administración financiera del efectivo nos permiten conocer el nivel óptimo de efectivo, lo cual depende del tipo de empresa, sin embargo universalmente sus propósitos son:

- a) Conocer las necesidades de efectivo de la empresa
- b) La posibilidad de predecir estas necesidades.
- c) Calcular la tasa de interés sobre los valores negociables
- d) Determinar el costo de llevar a cabo una conversión entre valores negociables y efectivo.

A continuación se presentan otros modelos:

**Modelo de William Beranek** (Beranek, 1978). Aquí, se considera que los flujos de entrada de efectivo ocurren a una tasa constante y las salidas de una vez, es decir, un patrón de comportamiento inverso al que se presenta en el modelo de Baumol y aplicando dos fórmulas:

$$n^* = \sqrt{\frac{Ti}{2F}} \quad G = \left[ \frac{(n-1)}{2n} \right] Ti - nF$$

**Modelo estocástico o de límites de control** (Miller-Orr, 1966). Presupone que los flujos netos de efectivo se comportan como si fueran generados por un comportamiento aleatorio estacionario en los saldos de caja, tanto en su tamaño como en su dirección y llegan a adquirir la forma de una distribución normal cuando el número de períodos de observación aumenta:

$$M = \sqrt[3]{\frac{3FV}{4i}} + B \quad BE = \frac{4M - B}{3}$$

**Modelo de Stone Bernell** (1972). Este modelo incorpora al análisis del pronóstico del flujo de efectivo previo a la decisión de invertir o desinvertir. Para ello establece dos límites de control internos a los seleccionados por el modelo de Miller-Orr o cualesquiera otros dos que la entidad haya decidido, asumiendo:

- 1) Que la empresa tiene un mínimo de efectivo requerido.
- 2) Que la empresa tiene conocimiento de los flujos.

Los modelos expuestos hasta aquí, se fundamentan en el criterio de costo mínimo; sin embargo, el **Modelo de Lawrence Gitman** (1986), propone un método para el cálculo del óptimo en efectivo mínimo de operación que se fundamenta en el ciclo de rotación económica de los recursos y que contempla el siguiente análisis:

El ciclo de caja de una empresa se define como el lapso que abarca desde el momento en el que la empresa realiza un desembolso para comprar materia prima, hasta el momento en el que se cobra el efectivo de la venta del artículo terminado y producido con dicho material.

**Modelo de administración financiera del inventario** (Moriarity y Allen, 1991). El primer paso para construir un modelo de inventario consiste en determinar los costos asociados al inventario. En la mayoría de los casos los costos totales están determinados por:

- El costo de adquisición, salvo que se reciban descuentos por cantidad resulta irrelevante para diferentes políticas de inventario, por lo que de no darse esta situación puede excluirse del modelo.
- El costo de colocar las órdenes incluye los costos de operar un departamento de compra, gastos de personal, teléfono, correspondencia, etc., y otros asociados con la colocación de la orden.
- Los costos de mantener el inventario usualmente consisten en la tasa de interés deseada sobre la inversión, gastos de almacenaje, seguros e impuesto sobre la propiedad.

Si bien para esto existen varios métodos, aplicando la formulación para la determinación del tamaño del lote óptimo se tiene:

$$\frac{d^2C}{dL^2} = 2PDL^{-3} = \frac{2PD}{L^3} \quad L = \sqrt{\frac{2PD}{M}}$$

En este modelo se utiliza como herramienta el cálculo diferencial, para obtener una fórmula que permita determinar el tamaño de lote o de inversión que minimiza el costo se requiere que el indicador costo total de la inversión sea una variable dependiente del tamaño de la inversión. Esto obliga a que todos los costos que sean incluidos en el modelo estén expresados como función del tamaño de la inversión.

No obstante, nos faltaría una extensión al presente artículo por temas asociados y aun

pendientes de exponer. A manera de síntesis comentaremos que un planteamiento adecuado del problema a resolver en materia de riesgos asociados al capital de trabajo, acompañado de un análisis de riesgo metodológicamente correcto, mitiga la probabilidad de fracasar. Esto lleva enseguida a completar las acciones para los riesgos prioritarios, definiendo el riesgo con precisión, determinando que obstáculos y que dificultades se deberán enfrentar y superar para tener éxito sin descuidar los imprevistos y las contingencias.

---

**Dra. Blanca Tapia Sánchez**  
Académica Investigadora  
FCA UNAM  
[btapia@fca.unam.mx](mailto:btapia@fca.unam.mx)

---

---

**Mtro. Miguel Ángel Tirado Zavala**  
Académico, FCA UNAM y Director del *Institute of Management Accountants*, capítulo México  
[evillegash@hotmail.com](mailto:evillegash@hotmail.com)

---

## Desarrollo empresarial en tiempos de crisis

Raúl Arturo Cornejo López y José Alfredo Delgado Guzmán

### *¿Cómo impactar positivamente el desarrollo de las empresas en momentos de crisis?*

**México** se abrió totalmente al libre mercado desde su ingreso al Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLC) y a la Organización Mundial de Comercio, lo que le significó un gran cambio en sus actividades de producción y de comercio con otros países. El abrir sus fronteras implicaba grandes riesgos, el ingreso de todos los productos al País y las exportaciones de nuestros productos principalmente a Estados Unidos y a Canadá sin aranceles.

Esto implicaba un gran reto para las empresas nacionales, acostumbradas a tener un mercado interno seguro, no importando la calidad y precio de sus productos, el proteccionismo comercial de entonces, no requería competir, por lo que no era necesario invertir en cambios tecnológicos, investigación y desarrollo de productos, ni nada más que producir lo de siempre.

El cambio fue muy significativo, permitir importaciones de productos más competitivos por precio o calidad, desplazando a la producción nacional, fue un gran impacto para muchos productores; por otra parte, se abrieron oportunidades para la inversión nacional y extranjera en México, ya que la conveniencia de producir aquí, junto al mercado más grande del mundo, era evidente y ha sido aprovechada por propios y extraños. Hasta hoy, podemos decir que lo anterior ha sido positivo para los empresarios nacionales

que aprovecharon la coyuntura; sin embargo, con la llegada del nuevo presidente de los Estados Unidos de América (EUA) las cosas han empezado a cambiar, lo que implica modificar no solo las reglas en las importaciones y exportaciones mexicanas y estadounidenses, sino realmente un cambio de paradigmas; por ejemplo consideramos que estamos ante un proceso de des globalización de la economía estadounidense, donde el nacionalismo a ultranza de Donal Trump su nuevo presidente, se hará cada vez más evidente.

De no reconocer este fenómeno, las empresas mexicanas se enfrentarán a problemas más fuertes y en algún momento, insuperables.

A los mercados siempre les ha gustado el riesgo, ya que este implica posibilidades de amplias de ganancia, de hecho siempre se ha partido de la idea de que a mayor riesgo, mayor ganancia. Esto ha sido cierto durante muchos años y en sí mismo es un paradigma y aquí tenemos uno de los principales cambios, esto ya no es totalmente cierto, ahora requerimos lograr algo más importante, la sobrevivencia de las empresas y en función de ello, lograr no solo utilidades, también el desarrollo social y el cuidado del medio ambiente, lo que ahora llamamos sustentabilidad. Ahora bien, con las decisiones que está tomando el nuevo presidente de EUA, todas las empresas instaladas en México tienen proble-

mas, algunas por ser estadounidenses y producir en México y en su caso, con la posible aplicación de un arancel a sus productos, totalmente fuera de la Ley al estar vigente el TLC, y las nacionales y de otros países al querer exportar sus productos y enfrentarse también un nuevo arancel y con ello, todos los productos hechos en México subirán su precio para el consumidor norteamericano y en su caso, al ser más caros, podría dejar de ser competitivo frente a sus similares de otros países o producidos dentro de EUA.



### Problemas de las empresas

Ante estas circunstancias, los emprendedores tienen nuevas y grandes amenazas y oportunidades, se requieren empresas diferentes, con nuevos paradigmas, que desarrollen mucho más el mercado interno, sin dejar de pensar en las exportaciones, pero no solo a los EUA es momento de ampliar las expectativas, tomar en cuenta a otros países, no limitar el mercado al contrario ampliarlo y tomar riesgos, pero con información.

Si es verdad que el Presidente Trump con sus múltiples y erráticas declaraciones está provocando una gran incertidumbre en el comercio mundial entre otros aspectos de la economía global, se debe entender que lo que quiere es una redistribución del trabajo, una más. Si bien es cierto que trata de mejorar el empleo de sus ciudadanos, también lo es que no parte de bases ciertas aparentemente, consideramos que lo que realmente busca es regresarle negocios y riqueza al grupo económico que lo llevó al poder, ese nacionalismo a ultranza que difunde, es solo una apariencia que justifica sus acciones, hasta que logre sus verdaderos propósitos, negocios para sus socios, por lo que no esperamos la terminación del comercio entre México y los EUA sino un cambio, para variar, desfavorable para nosotros. Nuestras materias primas y mano de obra barata, siguen siendo

muy atractivas para los empresarios norteamericanos y recordemos que las grandes empresas, por ejemplo armadoras de automóviles como la Ford, Chevrolet y otras, son de ellos, capital norteamericano y la producción que realizan en México, les ha permitido ser competitivos frente a las marcas asiáticas y eso no lo van a perder.

Todo esto implica nuevos retos y eso crea también oportunidades para quien sepa leer o interpretar lo que se necesitará próximamente, México debe aprovechar la coyuntura para buscar nuevos mercados y seguramente sus necesidades tendrán adecuaciones con respecto a las de EUA, pero realmente consideramos que no variarán demasiado, dado los niveles de globalización que han alcanzado todos los mercados a nivel mundial.

¿Qué pasará entonces, ahora que se ha iniciado formalmente una des-globalización en EUA? Precisamente el problema ahora es identificar los cambios que se avecinan, pero más aún, ¿cómo enfrentar dichos cambios?

Los emprendedores tienen la solución, no solo los que puedan crear nuevas empresas, también los que logren reorientar los productos y servicios que ofrecen las empresas actuales, deben tomar en cuenta las nuevas reglas del juego, basta de solo ver hacia EUA, es momento de generar nuevas ideas, no solo de productos y servicios, sino también de conceptos de negocio, las pequeñas y medianas empresas son las que más pueden sufrir con la des globalización, ya que las grandes empresas establecidas en México, seguramente seguirán

vendiendo sus productos, dado que les son necesarios a los consumidores norteamericanos y venderán con o sin aranceles, en todo caso el consumidor norteamericano pagará por ello, por lo que seguirán beneficiándose con sus exportaciones y jalando a otras empresas pyme.

¿Dónde están las oportunidades entonces? En asumir el riesgo y crear nuevas empresas y/o nuevos modelos de negocio acordes a los nuevos tiempos, Trump adelantó los acontecimientos, entonces hay que hacer los cambios necesarios ya.

Se debe entender lo que quiere el consumidor hoy en día, eso si- gue siendo cierto, solo que la mercadotecnia tradicional, ya no es suficiente, esta ha evolucionado, recuerden el surgimiento del *e-commerce* o comercio electrónico, que no solo es una herramienta de la mercadotecnia tradicional, es toda una evolución de ella, desarrollada para un nuevo tipo de consumo, acorde con las nuevas necesidades del también nuevo consumidor, que busca mejores y diversos productos, cambios más rápidos y soluciones más estratégicas a sus problemas y necesidades, ahora se trata de que la empresa piense por el consumidor; esto es, que el producto o servicio sea diseñado considerando las necesidades actuales del consumidor y las que pudiera requerir, aun que el consumidor ni siquiera lo haya sugerido o pensado necesitar.

Estamos hablando de un cambio de paradigma en la atención de las necesidades del mercado. Piensa en lo que requerirá tu consumidor y ofrécele lo que aún no sabe que requiere.

Un ejemplo de lo anterior, que ya hacen las grandes empresas tecnológicas, como los celulares, que incluso hasta reciben llamadas telefónicas, y que pueden realizar funciones que seguramente nunca se utilizarán al cien por ciento.

A esto le llamamos, “pensar por el consumidor” e implica entonces, saber lo que el consumidor necesita y lo que puede necesitar.

## Amenazas

De no lograr adaptarse a las nuevas circunstancias, el peligro es simple, desaparecer. Con los niveles de inflación que se están presentando de +/- 3% planeado, al incrementarse al doble o más, las tasas de interés de descuento forzosamente suben y lo seguirán haciendo, en febrero ya están en 6.25% y los especialistas financieros esperan que el 2017 termine alrededor del 7%, según suban las tasas equivalentes en EUA y con una inflación esperada de entre 5.5 y 6% para este año, por lo que las tasas de interés de los créditos requeridos por las empresas se elevarán y con ello un porcentaje alto de ellas no serán sujetas de crédito. Queda la opción de la micro financiera, tasas más altas pero requisitos menores.

Al encarecerse el crédito las empresas dejan de crecer, de invertir en nuevos negocios o simplemente no lograrán sobrevivir por las deudas adquiridas anteriormente, sobre todo si se adquirieron en dólares americanos.

Si a esto le agregamos la subida que ha tenido el tipo de cambio peso vs dólar americano, un 20% de depreciación solo en 2016, las cosas no se ven muy bien, de hecho esto implicará la quiebra de algunas empresas, ya que también se requiere subir los precios de materias primas, salarios y en general el precio de productos y servicios, no podemos olvidar el gasolinazo y los que faltan.

Si bien es cierto que el panorama no se ve bien, también es cierto que se están abriendo nuevas posibilidades de financiamiento, como el fondeo colectivo, alternativa viable para quien sabe vender un buen proyecto, así que hay que



aprender a elaborar un plan de negocios adecuadamente, eso vende. También lo anterior es aplicable para los que pueden hacer uso de créditos que ofrecen algunas instancias públicas como Nacional Financiera o el Instituto Nacional del Emprendedor, ambas ofrecen créditos blandos o de tasas de interés preferenciales e incluso financiamientos a fondo perdido, hay que informarse de todas estas posibilidades.

También, el 21 de febrero de 2017, se anunció un esquema de coberturas por la depreciación del peso frente al dólar americano, instrumento muy bueno para estos tiempos, en donde el Banco de México pone a subasta 20,000 millones de dólares y los intermediarios financieros podrán adquirir adelantados o forwards y a su vez venderlos a sus clientes, tomando como base un precio futuro del dólar, pagando y recibiendo el equivalente en pesos, de acuerdo a la cotización del dólar spot de ese momento; por cierto la posibilidad de obtener este tipo de coberturas y muchas otras, siempre están disponibles en el Mercado de Derivados de México (Mexder) pero ¿de qué sirve que exista si no sabemos utilizarlo!

Es momento de profesionalizar a las empresas pequeñas y medianas para generar proyectos sustentables, bien elaborados y utilizar los instrumentos financieros disponibles en México. No olvidemos que los problemas de México no los ha creado Trump, él solo los está acrecentando, la insensibilidad de las políticas públicas nacionales y demás esfuerzos del Gobierno Mexicano, no han correspondido a las necesidades de la gente, no han logrado mejorar el bienestar y sobre todo mejorar el nivel de pobreza del País, tenemos un mayor endeudamiento público, un incremento en los impuestos y una cada vez peor distribución de la riqueza.

Hay un gran campo de acción para el Gobierno, ojalá funcionen las reformas estructura-

les, tan publicitadas y cuestionadas y logren disminuir la corrupción y que los funcionarios públicos trabajen para todos los mexicanos. El mercado interno requiere un gran apoyo, no es válido ni ético clausurar empresas en estos momentos y urge facilitar la creación de empresas.

En conclusión, la incertidumbre que ha originado el nuevo presidente de EUA, provoca grandes retos para la sobrevivencia de las empresas, la innovación, creatividad y sobre todo información de las necesidades de los consumidores, seguramente harán la diferencia entre la quiebra y la sobrevivencia y la generación de valor de la empresa.

Es momento de acercarse a las universidades, a los asesores de empresas y en general a quien pueda recomendar que cambios se deben hacer para impactar el mercado, como lograr el financiamiento necesario para los cambios y las innovaciones requeridas y ser emprendedor, arriesgarse con posibilidades de triunfo, no solo hacerlo y haber que pasa, esos tiempos ya se fueron. Ahora se requiere el trabajo multidisciplinario de expertos en las diversas áreas de la empresa y estar dispuesto a pagar por ello, debemos profesionalizar a la pyme.

Urgen políticas públicas que fomenten el mercado interno, desregular el funcionamiento de las empresas, incrementar el salario mínimo, hacer más competitivas a las pymes y mejorar las leyes y reglamentos locales, que eviten las constantes multas y peor aún, las “mordidas” para no ser clausurado el negocio, facilitar los trámites y recordar que el país requiere fuentes de empleo, no cerrar empresas.

#### REFERENCIAS

Banxico, [www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx) (Consulta: marzo, 2017)  
Inadem, [www.inadem.gob.mx](http://www.inadem.gob.mx) (Consulta: marzo, 2017)

---

#### **Dr. Raúl Arturo Cornejo López**

Profesor Investigador, UAM Iztapalapa  
Académico de la Maestría en Finanzas  
FCA UNAM  
[racornejo@hotmail.com](mailto:racornejo@hotmail.com)

---

---

#### **Dr. José Alfredo Delgado Guzmán**

Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias  
de la Administración y Catedrático de la Maestría en  
Finanzas, FCA UNAM  
[adelgado@fca.unam.mx](mailto:adelgado@fca.unam.mx)

---



## Colectivo Wixari

Jorge Alberto Franchini Gómez

Las fotografías de este artículo son cortesía de María Alicia Tejeda, Quetzalli Malagón y Armando Cortés a través del Colectivo Wixari.

## Arte Wixárika y su realidad ambiental

El pueblo wixárika o los wixaritari, es el grupo indígena conocido en español como huichol, que se ubica principalmente en los estados de Jalisco y Nayarit, en México. Una de las actividades principales de los wixaritari es la artesanía, son reconocidos por la dedicación y belleza que imprimen en sus trabajos, por ejemplo en 2010 un Volkswagen Sedán fue el lienzo para dar vida al “Vocho!”, en el cual ocho artistas participantes desarrollaron sus diseños cubiertos por miles de chaquiras y cuyo trabajo final fue subastado para recaudar fondos e impulsar a más artistas. La “x” en este grupo indígena tiene un sonido fonético equivalente a la doble “r”, de esta manera la palabra wixárika se pronuncia “wirrarika” [vi'rarika].

Con base en la belleza del arte wixárika nace el Colectivo Wixari, un “ejercicio de empoderamiento comunitario” como ellos mismos lo definen, que originalmente surge a partir de una necesidad ambiental-alimentaria por las sequías

de 2011 que vivió la comunidad de La Laguna, municipio de Mezquitic, Jalisco. Esta situación llevó a la comunidad a buscar ayuda externa, lograron un acercamiento con un grupo multidisciplinario de nacionalidad mexicana y estadounidense, quienes se plantearon desarrollar proyectos que solucionaran la situación.

Dado el difícil acceso a La Laguna, el grupo de expertos se diluyó en el transcurso de un año. Sin embargo, Arya Goicoechea, cofundadora del Colectivo, se mantuvo cerca de la comunidad y logró desarrollar junto con Claudia Merino, los dos proyectos emprendedores que componen la labor social de Colectivo Wixari. En entrevista nos comentan de qué se trata.

### ¿Qué es el Colectivo Wixari?

Es un ejercicio de empoderamiento comunitario que combina el trabajo de la comunidad wixárika de La Laguna con el de mestizos de la Ciudad de México. Actualmente existen dos principales proyectos: el primero es uno productivo



que se basa en la intervención de prendas contemporáneas con arte wixárika, lo que representa una fuente de empleo y de ingresos para los habitantes de la comunidad; el otro proyecto es un piloto que combina dos aspectos fundamentales, soberanía alimentaria y restauración ambiental.

### ¿Quiénes componen al colectivo?

Se compone de Arya Goecochea -antropóloga egresada de la Universidad Veracruzana- y Claudia Merino -Química por la UNAM y Maestra en Ciencias Ambientales- como codirectoras, América Castellanos como administradora y más de 120 artesanos wixaritari que participan itinerantemente con su arte, coordinados por Lourdes Carrillo, mujer wixárika. Participa la mayor parte de La Laguna y personas de comunidades aledañas, en su gran mayoría mujeres artesanas.

### ¿Cómo surge el proyecto productivo?

La idea surge a partir de los primeros acercamientos con la comunidad que tuvo el grupo multidisciplinario en 2012 para atender la emergencia alimentaria provocada por la sequía, cuando de manera casual gente de la comunidad bordó la ropa de Arya.

Dado que el proyecto ambiental no se lograba consolidar en su primera etapa, y ante las peticiones de empleo de los artesanos, se decidió desarrollar un proyecto productivo, mediante el aprovechamiento de la belleza del arte wixárika,

esencialmente en el bordado y elaboración de piezas con estambre y chaquiras.

### ¿Cuál es el modelo de negocio?

En la Ciudad de México se diseñan los cortes de las piezas, trabajamos con dos zapateros y una costurera para su manufactura, todos son mexicanos. Posteriormente, los cortes se trasladan a La Laguna para que los artesanos lo borden. Cada artesano realiza el diseño de los dibujos que llevará cada prenda, y se le entrega un máximo de tres piezas, una vez que las entrega acabadas, se le puede dar otro paquete igual. De esta manera se garantiza que el mayor número de personas puedan trabajar si así lo desean.

Una vez que se tiene toda la producción bordada, se traslada a la Ciudad de México, donde se termina la confección y se comercializa. El Colectivo cuenta con una tienda física muy cerca del Metro Mixcoac y cuenta con una página de Facebook que ha permitido tener contacto inmediato con diversos tipos de clientes, además de haber participado en distintos bazares. La utilidad de las ventas es reinvertida en más prendas, en la operación del Colectivo y en un fondo comunitario.

### ¿Cómo establecen los precios de las prendas?

La comunidad determina la cantidad de trabajo que va a llevar cada pieza, con base en eso se



determina el precio. Hay piezas que requieren hasta un mes de trabajo que tiene un precio de venta de hasta \$2,000. Hay personas que lo consideran a un precio razonable y otras que les parece caro, pero ¿cuánto cobrarías por algo que te llevó un mes de trabajo?

Ese fue uno de nuestros primeros temores, que las piezas fueran demasiado caras para el mercado de la Ciudad de México. Hemos buscado ser competitivos incluso con los precios de las prendas que hay en tiendas departamentales, pero también somos conscientes que lo que tenemos son artículos de lujo, cada pieza tiene su propia personalidad.

### ¿En qué se inspiran para los diseños y qué prendas desarrollan?

Nosotros ponemos el lienzo y ellos bordan su historia, en los diseños se recopilan elementos de la iconografía wixárika, que toman figuras como el venado, el sol, el peyote, la serpiente, el águila bicéfala y la milpa.

Principalmente son prendas para mujeres y niñas. Se confeccionan botas, flats, sandalias, faldas, sudaderas, bolsas y gorras.

### ¿Cuál es la aportación a la comunidad en el proyecto productivo?

Los artesanos que participan de manera regular obtienen alrededor del 25% de los ingresos mensuales de su familia. El ingreso familiar de La Laguna es alrededor de \$36,000 anuales en promedio, sin contar la aportación del Colectivo. Sus ingresos se basan en trabajos físicos como la agricultura y la construcción que desempeñan fuera de la comunidad.

### ¿En qué consiste el proyecto ambiental?

Se basa fundamentalmente en mitigar la erosión de la zona, restauración de suelos y mantiales, y aprender conjuntamente nuevas formas de agricultura mediante técnicas agro-





ecológicas que se combinan con las formas tradicionales, con mucho respeto a la costumbre. Debido a la deforestación de la zona, el suelo no logra retener el agua, lo que genera un círculo vicioso, si no hay vegetación no hay agua y viceversa. Para ello se han hecho pilotos de construcción de infraestructura y fertilización.

Sin embargo, se busca que este proyecto sea impulsado por los propios wixaritari, ya que la intención es que ellos mismos lo desarrollen sin la ayuda del Colectivo, esta es una manera de empoderar a la comunidad y hacerlos partícipes de los proyectos que directamente les afectan, es una manera también de apoyar a su economía porque tendrían más tierra cultivable.

### ¿Cómo se relacionan los proyectos productivo y ambiental?

Actualmente no han podido ser complementarios, ya que la idea original busca que ambos proyectos sean autogestivos. Sin embargo, es posible que en un futuro el proyecto productivo llegue a sostener al ambiental, mediante un fondo de solidaridad social dedicado a salud, medio ambiente y educación. La idea es mantener su autonomía.

### ¿Cuáles han sido los principales logros del colectivo?

Entrar a la comunidad y establecer una relación orgánica con los wixaritari, por ejemplo el hecho de poder hacer notar que el aspecto ambiental es una necesidad, ya que si ellos no lo perciben así, no lo llevarán a cabo. Las ideas deben pasar primero por la conciencia para que se puedan transformar en acciones.

Cada acción que se ha realizado, se basa en el espíritu de la amistad, de esta manera es como se logró tener la confianza de la comunidad, ya que mediante el trabajo que se hace con ellos se han podido incluso superar problemas internos entre los wixaritari.





### ¿Cuáles han sido los principales retos que han enfrentado?

En un principio el reto primordial fue que el precio y que el arte wixárika fuera del agrado de la gente, sin embargo esto fue rápidamente superado debido a la aceptación en los clientes.

Hay quienes compran una vez, y después repiten constantemente. Un reto actual es la capacidad de producción y los tiempos de entrega, ya que el tiempo que demanda el proceso en el acabado de una pieza, no siempre coincide con las exigencias del mercado. Además de que durante todo el año la comunidad tiene distintas celebraciones que requiere suspender las labores artísticas, esto inhibe una producción acelerada.

Otro reto es el proceso de venta, actualmente el Colectivo no cuenta con el personal que promueva comercialmente las piezas y que genere una estrategia de mercado más activa. A pesar de las distintas celebraciones que tiene el pueblo wixárika, cada vez más artesanos buscan trabajar y generar más piezas, de no equilibrarlo, podría llevarnos a tener más oferta y menos demanda.

### ¿Cuál es el futuro de Wixari?

El futuro es consolidar el proyecto productivo, el cual ya presenta avances importantes. El objetivo es tener mayor producción y por ende más clientes, para que más familias de La Laguna y las comunidades aledañas puedan tener un aumento en sus ingresos.

Por otro lado, el proyecto ambiental, es importante tener el convencimiento de toda la comunidad en el uso combinado de técnicas agrícolas y de restauración de suelos, para que pueda ser autogestivo. Es necesario que hagan consciente que el mundo espiritual que los rige, está íntimamente relacionado con el mundo material, y que nuevas técnicas pueden ser más adecuadas en combinación con sus usos y costumbres tradicionales.



---

**Lic. Jorge Alberto Franchini Gómez**  
Gerente de Gestión de Proyectos en  
Fundación Farmacias del Ahorro, A.C.  
[jorge.franchini.mx@gmail.com](mailto:jorge.franchini.mx@gmail.com)

---

## Confitería mexicana en Alemania

Karen Aguilera Soto

*El mercado de dulces en el mundo encuentra en la feria ISM de Alemania uno de sus más importantes escaparates, y México está presente.*

**E**l año pasado estuvo lleno de turbulencias políticas con actos no predecibles que incluyó la decisión de Reino Unido de dejar la Unión Europea y la elección de Donald Trump como presidente de Estados Unidos. Llamamos la atención a estos eventos ya que de acuerdo a información de Trade Map, herramienta que proporciona el flujo comercial de los países, Reino Unido es actualmente el principal comprador de confitería en Europa y por su parte, Estados Unidos el principal comprador de este sector a nivel mundial.

Una de las herramientas más importantes que han establecido los países para proteger a sus industrias de la incertidumbre económica ha sido la creación de las ferias comerciales, actualmente el factor que más está condicionando la evolución de las ferias es su creciente internacionalización. En Europa, después de la Segunda Guerra Mundial, se produjo una explosión industrial que estimuló el desarrollo de las nuevas tecno-

logías. Este hecho provocó que las ferias tuvieran un nuevo enfoque en el que se presentaba la oferta de un solo sector industrial. Las primeras ferias especializadas fueron las relacionadas con los sectores de la confección, hogar, náutica y alimentos. Cada vez son un elemento más importante para el incremento de los intercambios comerciales y se han convertido en un instrumento de marketing que favorece y acelera los procesos de venta.

### ISM en Colonia, Alemania

En la actualidad, dentro de las ferias más importantes de la industria de alimentos, se encuentra ISM, el mayor evento de dulces y botanas a nivel internacional. Celebrada desde 1970, en su edición 47, en la ciudad de Colonia en Alemania del 29 de enero

al 1 de febrero de 2017, se dieron cita 1600 expositores de 70 países y 38000 visitantes de todo el mundo.

El evento que se llevó a cabo en el centro de exposiciones Koelnmesse incluyó un área de nuevas empresas "Newcomers", un panel de seminarios de



expertos “ Expert Stage”, donde la agencia Innova Market Insights expuso las nuevas tendencias del mercado y una exhibición de alto diseño con nuevos productos “ New Product Showcase”, la cual se estableció como la principal atracción de todos los compradores. En el pasaje “Sweet Traditions” un grupo de estudiantes internacionales de la escuela de Diseño de Colonia expusieron los nuevos diseños de un amplio rango de productos, conceptos y empaques. Estas innovaciones que generaron inspiración y nuevos momentos para el mercado de la confitería se mostraron exclusivamente en esta feria.

En el pasaje 4.2 donde la agencia Innova Market Insights expuso las estadísticas del mercado se reveló que el 46% de los consumidores globales de confitería compran por placer y que 6 de cada 10 europeos consumen confitería cuando van a una tienda y al supermercado. De acuerdo a los seminarios de la agencia, dentro de las tendencias para este año se vislumbran los sabores innovadores que serán “nougat” y “fudge” y se considera que los productos con sabores de hierbas y plantas también van en ascenso.

Los sabores clásicos que continuarán en tendencia hasta 2020 en el mercado de la confitería serán menta, coco, frutas exóticas, chocolate, dulce de leche, café, yogurt y chile. Se recomienda que una buena estrategia para atraer a nuevos consumidores, entre ellos los de repostería, será lanzar al mercado paletas, chicles, caramelos, bombones y demás productos con sabores de postres como “cheese cake”, “lemon pie”, “apple pie”, flan y caramel. También seguirán vigentes los productos con bajos porcentajes de azúcar y libres de gluten y los productos vegetarianos y veganos se siguen manteniendo como el estilo saludable del año. Dentro de las sorpresas de la feria llamó la atención el Premio a la Innovación 2017 que en esta ocasión fue para la empresa inglesa Katjes Magic

Candy Factory, la cual innovó el concepto de la impresión en tinta con sus impresoras de goma comestible exhibidas en un gran stand donde los visitantes pudieron obtener de forma gratuita una impresión de su selfie hecha con este producto. Por otro lado, no pasó inadvertida la estabilidad del stand de Ghraoui, empresa productora de chocolate originaria de Siria que opera actualmente en Damasco con 250 empleados y que a pesar del conflicto militar siguen expandiendo sus mercados ya que pronto abrirán una nueva planta de producción en Hungría. Sus productos se venden en los hoteles más exclusivos del mundo en ciudades como París, Dubai, Japón y NYC. Muchos expertos del sector y periodistas han descrito el chocolate Ghraoui como el mejor del mundo.

Paralela a ISM, Pro Sweets tuvo lugar en la planta baja del Pabellón 10. Esta feria, considerada el partner tecnológico de ISM, se encargó de cubrir la cadena productiva de la industria confitera con innovaciones en colorantes, agentes antiadherentes y de recubrimiento, aromas encapsulados, bombos de grajeado, herramientas biotécnicas y máquinas que producen hasta 10, 000 paletas de caramelo por hora. El programa de esta feria cubrió desde un evento especial de como reformular ingredientes, así como un área de expositores nuevos y el “Future Lab Design Workshop”, un taller de diseño para nuevos emprendedores.

## Empresas mexicanas en ISM

Hace 24 años, en 1993, la empresa jalisciense Dulces Vero, actual filial de Grupo Bimbo, fue el primer

grupo mexicano de la industria confitera en asistir a la feria ISM. Pocos años después llegaron Canel's de San Luis Potosí y las empresas Jovi Candy y Michel de Jalisco.

En esta edición, ubicados en el Pabellón 5.2, con un stand muy



llamativo en conjunto con Takis de Barcel, Dulces Vero cuyos dulces ya se disfrutaban en Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Israel, Kuwait, Corea y muchos otros países, se ha logrado posicionar en esta feria con sus productos libres de modificaciones genéticas y las formas tridimensionales de sus paletas con los conocidos diseños de elote, mango, cerveza y manita de la suerte. A su vez, con 20 años asistiendo a la feria, Canels, continuó posicionándose como la goma de mascar mexicana de mayor venta en Estados Unidos. Las exportaciones al resto del mundo han crecido con una gran rapidez teniendo presencia en más de 40 países, siendo estos de una gran diversidad como Brasil, Corea, Emiratos Árabes Unidos, Australia y República Checa. Este año lograron cerrar nuevos tratos gracias a sus productos de alta calidad y precio competitivo.

Por otro lado, ubicados en el mismo pabellón, con el apoyo de ProMexico 12 empresas mexicanas asistieron a esta feria. El pabellón de este país, dividido en 12 stands con un diseño atractivo y funcional y liderado por Mareike Reuber de ProMexico Alemania se ha convertido en una plataforma para exportar a otros países, ahí los empresarios pudieron exhibir sus productos y desarrollar nuevos negocios. Dentro del mencionado pabellón de ProMéxico se ubicó el stand de la empresa coahuilense PISSA que con su marca Inspireka se colocó en el quinto lugar de las 10 compañías que presentaron los productos más novedosos a nivel mundial con lo que ellos denominan “dulces interactivos” elaborados con dextrosa comestible representados en formas imitando plastilina, colores, plumines y pequeños juguetes. En esta edición de la feria Inspireka tuvo principalmente contactos con empresas de China, Japón, Brasil, Francia y Costa Rica.

Ubicando su stand en el mismo pabellón Jovy Candy, empresa de Jalisco productora de gomitas, caramelo, rollos, polvos y pulpa asiste a la feria desde 2001. Exporta actualmente a Estados Unidos, Costa Rica, Taiwan, China, Canadá, Australia y otros países. Sus ventajas competitivas indiscutibles son la calidad y adaptabilidad de sus dulces a cualquier mercado y territorio. De la misma manera Grupo Michel, se ubica en el mercado como líder en variedad, calidad y volumen, ha expandido sus posibilidades logrando que sus clientes cuenten con un sinfín de alternativas comerciales tan versátiles y atractivas como las demandas del mercado, esta empresa lleva 12 años asistiendo a la feria y exporta actualmente a 55 países. Entre sus productos se destacan cereales, bombones, chocolates, gomitas, chicharrones y diversas materias primas. Otro participante mexicano fue Dulces Mara, productora de paletas de caramelo de sabores diferenciados como cacahuete, cola, crema chocolate y frutas rojas. Esta compañía que lleva 10 años asistiendo a la feria produce dulces con certificación Kosher para Israel, exportan a Estados Unidos, Guatemala, Arabia Saudita, Argelia y otros países. Una de sus ventajas competitivas es la flexibilidad de su producción.

Armando Crespo, del stand de Dulces de la Rosa ha participado ya 13 años en esta feria como representante de esta empresa. Los primeros 10 años sin punto de venta y con maletín en mano, ofrecía sus productos en los pasillos de ISM. Gracias a eso la empresa logró la internacionalización. Actualmente exportan mazapán, caramelos duros, chocolates y paletas a Estados Unidos, Canadá, Guatemala, Kuwait, Turquía, Arabia Saudita, Cuba y otras naciones. También ubicada en el mismo pabellón de ProMéxico, la



empresa mexicana Dulces Montes, productora de marcas como Ricos Besos, Tomy, Cachitos y Dami lleva 10 años asistiendo a la feria. Algunos de sus principales compradores son Estados Unidos, Costa Rica, Guatemala, Sudáfrica, Honduras y Rusia. Sus ventajas competitivas son la calidad y el servicio. La estrategia para este año es la diversificación.

Con sólo dos años asistiendo a ISM, las empresas Dulces o Travesuras y Lupi Lups, productoras de caramelos han logrado aperturar nuevos mercados internacionales por medio de esta feria. Dulces o Travesuras exporta caramelo artesanal actualmente a 17 países y este año cerraron nuevos negocios con Libia y Dubai. Por su parte, Lupi Lups, quien además de producir caramelo elabora algodón de azúcar ha logrado exportar a Israel, Irlanda, Alemania, Irak y Kuwait.

Dentro de las empresas que asisten por primera vez se encontraron Alma Verde e IMCO Agroindustrial. Alma verde es un grupo de 17 productores mexicanos que participan con un proyecto de productos orgánicos. Sus ventajas principales son los empaques atractivos y los productos diferenciados. Por otro lado, IMCO Agroindustrial vende cacao fino de aroma para chocolates y actualmente exporta a 40 países. Producen y exportan aproximadamente 2500 toneladas al año. Otras marcas mexicanas como Continental Best Chocolate, y Chipileta de Dulces Anahuac también participaron en esta edición de la feria.

Además del tipo de cambio al que actualmente pueden ofrecer sus productos, son muchas las ventajas con las que cuentan estas empresas y son un ejemplo a seguir para las más de 2500 compañías dedica-

das a la confitería en México, sin embargo, también muchos son los retos a los que se enfrentan, entre ellos destaca la competencia de los dulces turcos, ya que la industria confitera de Turquía se ha mantenido en crecimiento en los últimos años y se está posicionando como proveedora de Europa por la cercanía geográfica y por sus precios competitivos ya que el gobierno turco subsidia el azúcar. Este año 70 empresas de este país participaron en la feria ISM apoyadas por la Asociación de Exportadores de Estambul.

Otro reto que llama la atención es que en Alemania la competencia es muy grande ya que a pesar de ser el principal exportador de dulces de Europa no ha dejado entrar a su mercado a las empresas americanas, la mayoría de las compras de este país son a países como Francia, Países Bajos, Bélgica y Polonia. Por si fuera poco, las empresas afrontan también las restricciones técnicas de las leyes de la Unión Europea en productos como azúcar, leche y huevo. Algunas de las empresas arriba mencionadas tuvieron que hacer cambios en sus ingredientes y en sus colorantes artificiales para poder vender en países como Reino Unido e Irlanda ya que al presente, la decisión de compra del europeo está cargada de conocimiento, se torna en un consumidor inteligente y calculador que pondera que los productos contengan ingredientes que preserven la salud, esto debido al envejecimiento de la población.

### El futuro de la confitería mexicana

México ocupa la quinta posición en exportaciones relativas de confitería y a pesar de ser uno de los principales productores del mundo, el 86% de la produc-



ción nacional de dulces se exporta a Estados Unidos. Esta dependencia de México ha vulnerado al país ahora que Estados Unidos quiere renegociar el TLCAN, y por eso las empresas mexicanas se encuentran en la búsqueda de nuevos mercados en Europa.

No obstante, el esfuerzo no ha sido suficiente, muy pocas empresas mexicanas venden a naciones europeas. Las empresas para ser competitivas en esta región deberán apostar por la triada Universidad, Empresa y Estado, utilizar todos los programas, concursos y apoyos que a veces no son difundidos y hacer vínculo con los centros de investigación como la Escuela Mexicana de Confitería y Chocolatería de la I.A. Norma Orozco que trabaja en vinculación con la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, y que en conjunto desarrollaron las gomitas de grenetina con hierro, ácido fólico y vitamina C que ayudan a prevenir la anemia y el primer chocolate sin azúcar que reduce el estado depresivo de quien lo consume, en especial en mujeres entre 35 y 45 años.

Universidades y gobierno a través de sus incubadoras y aceleradoras de negocios, deben dar más apoyo a la exportación de las pymes, ya que las pequeñas y medianas empresas carecen de los

conocimientos y de los medios financieros necesarios para exportar. Una forma de ser competitivas es mediante la cooperación entre ellas mismas y la creación de Consorcios Exportadores. Ejemplo de ello es el Consorcio de exportación de dulces de Jalisco, formado por 12 empresas que actualmente buscan diversificar su mercado con el apoyo de la Cámara de la Industria Alimenticia de Jalisco.

Entre estas empresas se encuentran Kokito, Chocolate Rey Amargo, FrutiTalpa, La Coculense, Vagabundo, La Tía Trini, Paletas Manhattan, Dulces Beny, La Providencia y Piko Ollita.

A pesar de los desafíos que México enfrenta, hay muchas oportunidades y muchas empresas dispuestas a expandir su mercado, la diferenciación, calidad, variedad, historia y el sabor de los dulces mexicanos son ventajas que ningún país tiene en conjunto. Sólo es necesario crear un ecosistema donde las empresas, el gobierno y las universidades promuevan conectividad, creatividad, colaboración y la adopción de las últimas tecnologías para generar ideas nuevas y ofrecer productos innovadores que siempre serán elementos clave para que las empresas puedan incorporarse al mercado global.

---

**Lic. Karen Jazmín Aguilera Soto**  
Maestrante en Administración  
de Negocios Internacionales  
[karenaguilera@comunidad.unam.mx](mailto:karenaguilera@comunidad.unam.mx)

---

## Economía social y solidaria (segunda parte)

Mario Humberto Hernández López

*En esta última entrega, el autor presenta tres conceptos clave: desarrollo sustentable, economía social y emprendimiento (segunda de dos partes)*

**Vamos hacia una economía con  
un rostro más humano**

~ Bernardo Kliksberg

### **Desarrollo sustentable, economía social y emprendimiento**

El desarrollo sustentable es aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias (Informe Brundtland, 1987). Para ello, se han cuestionado los límites al desarrollo basado en la extracción y la sobreexplotación de recursos naturales, así como de la fuerza de trabajo, lo que amplía los círculos viciosos asociados con el atraso (pobreza, depredación, contaminación, desigualdad, marginalidad, ignorancia). El problema exige crear formas efectivas para combatir la pobreza, incorporar a la sociedad y no dañar el medio ambiente en ese intento.

Ahora bien, la forma más efectiva de combatir la pobreza es la creación de riqueza; ante lo cual surge el problema de cómo producir esa riqueza. Es en ese punto donde los modelos emergentes de economía, alternativos

a la convencional capitalista centrada en el interés egoísta, fundamentan su importancia. Pero el margen de acción de las formas de emprendimiento alternativas, requiere rebasar los paliativos del capitalismo corporativo.

Es bien sabido que prácticamente todas las empresas poderosas en el mercado cuentan con fundaciones y otras expresiones de lo que se denomina la responsabilidad social corporativa, que buscan igualmente, sin ánimo de lucro, resarcir externalidades. Sin embargo, la autenticidad del ejercicio corporativo de la responsabilidad no goza de plena legitimidad en casos como el de México, ante prácticas opacas de organizaciones que se arrojan la calidad para calificar el desempeño de otras organizaciones, que en ocasiones ostentan certificaciones de responsabilidad social corporativa como un activo mercantil más.

Por ello, el desarrollo sustentable reclama acciones de fondo más que de forma, com-

prometidas con la acción productiva, socialmente incluyente y respetuosa del medio ambiente. Tarea que se erige titánica frente a los patrones de producción y consumo prevalentes, y la omisión de los gobiernos de las economías industrialmente más dinámicas.

Teniendo en cuenta que el desarrollo sustentable requiere la creación de riqueza material, a la vez que inclusión social y cuidado medioambiental, la economía social y solidaria constituye un eje fundamental al engarzar explícitamente el tema de la inclusión social, lo que constituye un prerrequisito para el cuidado medioambiental. Ahí donde la pobreza y la marginación prevalecen, se subordina el interés por el bienestar de las generaciones futuras. Para fines explicativos se les llama aquí esferas de la pirámide del desarrollo sustentable (figura 1), considerando que las esferas se encuentran en función de la inmediata anterior.

Si lo que se compromete bajo los patrones actuales de producción y consumo es la viabilidad para preservar la vida en condiciones sanas y dignas, al provocar desigualdad y contaminación, una economía involucrada con el crecimiento económico con miras a la inclusión social, es pilar para una reorientación social, lo que implica conocimiento, voluntad y compromiso para actuar en un sentido alternativo al convencional.

Es así que la economía social y solidaria parte de alterar la concepción económica del mainstream basada en una concepción egoísta del hombre, para subrayar la dimensión cooperativa del mismo. La estructura social tiende a favorecer la concepción basada en el egoísmo, una suerte de competencia por la riqueza privada, pero se ha llegado al tal grado que se merma la calidad de vida de todos, como es claro en la calidad del aire de las grandes ciudades, por ejemplo; la contaminación del aire no distingue clases so-

Figura 1. Pirámide del desarrollo sustentable



Fuente: Hernández López, 2017.

ciales, lo mismo el agua o el cambio climático, si bien lastima prima facie a los más desposeídos.

En consecuencia, es importante seguir la huella de formas de organización de la vida económica fundamentadas en la cooperación y la solidaridad como ejes articuladores de la acción productiva (Singer, s. f). La economía social y solidaria busca conciliar la solidaridad con la productividad, persiguiendo la inclusión y la equidad entre los involucrados, por lo que se involucra directamente con el capital social. De esta forma es posible producir y hacer negocio sin explotar a los trabajadores ni al medio ambiente (Hernández López, 2017).

### Capital social y emprendimiento

El capital social es un fundamento ineluctable para el éxito de la economía social y solidaria. Básicamente, el capital social se traduce en la confianza, conjunto de normas y redes que vinculan a los individuos en una comunidad, la cual les permite trabajar juntos, asociarse y perseguir objetivos comunes (Kliksberg, 1999), es decir, es aquello que antecede a la cooperación. Sin cooperación no existe asociación que

funcione, pero sin confianza no hay cooperación. Es así que el capital social es una palanca primordial para el emprendimiento social y el desarrollo sustentable. El capital social hay que buscarlo en el entramado de normas y valores compartidos entre los miembros de una comunidad, mismo que les permite llegar a acuerdos viables para la acción colectiva. De ahí que el capital social signifique un recurso profundamente valioso para la creación de capital económico (Kliksberg, 1999), inmerso en el conjunto de instituciones informales de una sociedad.

Cuando la acción productiva se fundamenta en nexos de confianza y reciprocidad, se reducen considerablemente costos de transacción (muchos contratos se vuelven tácitos) y se abrevia la resolución de problemas de coordinación, por lo que se crean incentivos para la participación continua y el compromiso con las formas de emprendimiento propios de la economía social y solidaria. Es decir, el capital social, a diferencia del económico o el natural, con el uso continuo se acrecienta.

Pero sería erróneo suponer que toda comunidad, por el simple hecho de serlo, cuenta con

Figura 2. Pirámide del desarrollo sustentable y modelos emergentes



Fuente: Adaptado de Hernández López, 2017.

capital social. Casos donde el tejido social ha quedado roto por la criminalidad y la violencia, o donde la pobreza y la desigualdad fragmentan el capital social ante el desmembramiento familiar provocado por la necesidad de emigrar, atizan el encono antes que la deliberación, como sucede en diferentes puntos de México donde la desconfianza se abre paso atropelladamente.

En situaciones críticas como la que se alude, es ingente la necesidad por reconstituir el capital social como palanca para el emprendimiento social. En este punto, es importante subrayar la diferencia entre el emprendimiento de arrastre del emprendimiento de atracción (Lederman y otros, 2014). El primero es impuesto por la necesidad derivada del desempleo y el empleo precario, por lo que emerge una vez agotadas las posibilidades en la economía convencional; así, sus necesidades inmediatas explican el autoempleo y el uso intensivo de mano de obra, generalmente mal remunerada, como característica general. A ello se suma la orientación rentista del entorno empresarial en México (Hernández López, 2016), cuya matriz institucional inhibe la innovación y el emprendimiento renovador, lo que de algún modo explica que México, como el resto de América Latina sea una región de cuantiosas unidades empresariales de pequeña escala (Mipymes), pero con calidad innovadora limitada (Lederman y otros, 2014), probablemente adormecida. El emprendimiento de atracción, por el contrario, se encuentra en una vocación por la acción productiva, por lo que es afín a la creatividad y la innovación como pautas competitivas, lo que está en función de condicionantes institucionales proclives a tales fines.

Pero nada impide que los condicionantes del emprendimiento de arrastre no puedan evolucionar eventualmente hacia emprendimiento de atracción, por lo que el emprendimiento social requiere considerar todas las herramientas disponibles en la actualidad, para darse a

notar entre los modelos emergentes de economías impulsadas por las TIC's. Para ello los nuevos modelos emergentes pueden auto reforzarse, como el caso del crowdfunding para el apalancamiento financiero, en beneficio de emprendimientos limpios con el medio ambiente (circular economy), en que el ánimo colaborativo esté presente; es decir, esfuerzos productivos cohesionados por el capital social a la par del capital económico, para confluir en una auténtica economía orientada al bien común, como objetivo global (figura 2).

## Conclusiones

Mucho se discute acerca del agotamiento del neoliberalismo y su estela de precariedad, desigualdad y erosión ecológica. Frente a ello, brotan diferentes propuestas que buscan ampliar el abanico de posibilidades para más personas en el mercado, así como proponer acciones contra la devastación del medio ambiente, derivada del productivismo industrial. Los modelos emergentes como la economía colaborativa, el fondeo colectivo, la economía circular o la economía del bien común, participan de distinto grado de la llamada economía social y solidaria, que puede entenderse como una forma alternativa de producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios.

La idea que aquí se sostiene es que la economía social y solidaria se materializa en organizaciones empresariales que producen ganancias para mantener y extender sus operaciones, para lo que requieren de conocimientos económicos, técnicos y de gestión; son organizaciones que por su origen, suelen ser intensivas en mano de obra, y que mantienen su interés en la inclusión social por medio de remuneraciones justas y equitativas, al descansar en una gestión horizontal, y finalmente cuentan con un potencial aporte para el empleo de tecnologías limpias.

La economía social y solidaria requiere generar excedentes para mantenerse y crecer en sus actividades, por lo que no se disuelve en las actividades filantrópicas ni de responsabilidad social, antes bien, es una economía que se maneja como un negocio cualquiera, sólo que orientado a la atención de déficits sociales y económicos, derivados de la desatención de la economía lucrativa y de la economía gubernamental, y organizadas de forma horizontal, tanto en su gestión que es mucho más democrática, abierta a la participación de los involucrados, con el objetivo claro de favorecer la inclusión social, lo que se finca en cuotas altas de capital social, y de esta forma, son un aporte central para el desarrollo sustentable.

Sin embargo, las organizaciones de emprendimiento social y solidario requieren, además, enfrentar el reto de ser productivas y combinar el tradicional empleo intensivo de mano de obra, con el conocimiento y la creatividad puestas en servicio de la agregación de valor. Para ello, las empresas de la economía social y solidaria deben pues, permanecer dispuestas a la innovación, valiéndose de todas las herramientas tecnológicas y de gestión que les permitan ser competitivas en el mercado y desatar las capacidades innovadoras, sin perder su orientación; es decir, *cruzar el pantano sin manchar su plumaje*.

#### Referencias:

- Economía del Bien Común (s. f). Recuperado de <http://www.economia-del-bien-comun.org/es> (consultado el 28 de febrero de 2017).
- Fundación para la Economía Circular (s. f). Economía circular. Recuperado de <http://economicircular.org/> (consultado el 1 de marzo de 2017).
- Hernández López, M.H. (2017). *Economía social y solidaria: implicaciones para el desarrollo*. Cuadernos de Investigación, 4. México: UNAM-FCA, División de Investigación (en prensa).
- Hernández López, M.H. (julio-diciembre, 2016). El rentismo empresarial en México. *Revista de Economía Institucional*, 18 (35), 257-275. DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01245996.v18n35.13>.
- Informe Brundtland (1987). *Nuestro futuro común*. Organización de las Naciones Unidas. Recuperado de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427> (consultado el 19 de febrero de 2017).
- Kliksberg, B. (1999). Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo. *Revista de la CEPAL*, 69, 85-102.
- Lara, G. y M. Maldonado (2014). ¿Qué es la economía social y solidaria? En Lara, G y Maldonado, M. (coords.). *Modelos emergentes de desarrollo en la economía social y solidaria*. México: Miguel Ángel Porrúa y Universidad Autónoma de Querétaro.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura S. y Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Singer, Paul (S. f.). Economía solidaria: posibilidades y desafíos. Recuperado de [http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0179/economia\\_solidaria\\_posibilidades\\_y\\_desafios.pdf](http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0179/economia_solidaria_posibilidades_y_desafios.pdf) (consultado el 12 de enero de 2017).
- Universo Crowdfunding (S. f). Recuperado de <http://www.universocrowdfunding.com/que-es-el-crowdfunding/> (consultado el 27 de marzo de 2016).
- Yunus, M. (2011). *Las empresas sociales: una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad*. Barcelona: Paidós.

---

**Dr. Mario Humberto Hernández López**

Catedrático e Investigador  
División de Estudios de Posgrado, FCA UNAM  
[mhernandez@fca.unam.mx](mailto:mhernandez@fca.unam.mx)

---

## Negociación: vía para resolver conflictos

Diana María Romo Cuesta

*La importancia que tiene la negociación en nuestras vidas es innegable, ya que a través del diálogo se pretende llegar a acuerdos en beneficio de las partes, trayendo por consecuencia, mejores relaciones y oportunidades en ámbitos profesionales, sociales y familiares.*

**La** importancia que tiene la negociación en nuestras vidas es innegable, ya que a través del diálogo se pretende llegar a acuerdos en beneficio de las partes, trayendo por consecuencia, mejores relaciones y oportunidades en ámbitos profesionales, sociales y familiares.

Se ha mal interpretado que el mejor escenario en una negociación es ganar-ganar, perdiendo de vista que para ganar-ganar en muchas ocasiones se tiene que estar dispuesto a ceder (perder) a la otra parte para así lograr un mayor beneficio, en el entendido que ceder (perder) no implica una desventaja.

Podríamos señalar muchas situaciones en las que de manera inconsciente siempre estamos negociando. Desde etapas muy tempranas como lo es, la infancia, inicia nuestra faceta de negociadores. ¿Por qué lo

digo? Supongamos que un niño no mayor a 3 años quiere un dulce, sabrá que a través del llanto o de un berrinche quizás sus papás consentirán que se coma el dulce, por lo tanto, con la acción de llorar e insistir habrá conseguido su propósito. En la adolescencia, negociamos algún permiso con nuestros padres; por ejemplo, el viaje de fin de cursos de preparatoria, como hijos estamos dispuestos a participar en alguna tarea doméstica a cambio de obtener el permiso y los viáticos correspondientes. Finalmente, en la etapa adulta y vida profesional negociamos un mejor sueldo o posición laboral, o mejor aún, cerrar el negocio de nuestra vida.

### ¿QUE ES NEGOCIAR?

La negociación consiste en entablar una conversación entre dos o más personas, con la finalidad de transmitir sus intereses, o bien sus oposiciones, para lograr un acuerdo.



El éxito de una negociación está en conocer la otra parte en sus fortalezas y debilidades, así como saber qué es lo que estamos dispuestos a ceder y así lograr nuestro objetivo.

### PUNTOS PREVIOS A LA NEGOCIACIÓN

Si bien no todos somos negociadores natos, debemos tomar en cuenta que previo al momento de negociar lo ideal es tratar de preparar y planificar nuestra negociación, esto lo podemos realizar estableciendo proposiciones iniciales, analizar debilidades y fortalezas de nuestra contraparte, así como las propias, para con ello estar en la posibilidad de identificar ventajas en común, de igual forma debemos establecer un ambiente en el cual se puedan plantear soluciones y resolver diferencias, evitando involucrar intereses personales, los cuales pueden hacernos perder el foco del objetivo a cumplir.

### TIPOS DE NEGOCIACIÓN

Una vez establecido lo anterior, es importante determinar qué tipo de negociación utilizaremos, para esto debemos considerar la relación que tenemos con nuestra contraparte, así como los resultados que buscan ambas partes.

Existen varios tipos de negociaciones:

1. Negociación competitiva
2. Negociación colaborativa
3. Negociación evitativa

### NEGOCIACIÓN COMPETITIVA

En este tipo de negociación el objetivo es que el negociador gane y el adversario pierda, por lo cual, una de las partes suele asumir una conducta agresiva y difícilmente modifica sus posiciones aferrándose a sus posturas, con el objetivo de lograr la mayoría de sus pretensiones, al tornarse agresivo el negociador considera a la otra parte como un enemigo, por lo cual, es necesario considerar que esta negociación se deberá utilizar cuando no exista algún vínculo de amistad o pa-

rentesco con la parte contraria que inevitablemente quedará lesionada.

### NEGOCIACIÓN COLABORATIVA

Esta negociación, es la más acertada cuando se pretenda conseguir beneficios mutuos y desarrollar una relación duradera entre las partes. En este supuesto el negociador debe tener en cuenta que en cierto momento de la negociación deberá ceder ante criterios objetivos, sin que se ejerza algún tipo de presión como en el supuesto anterior.

### NEGOCIACIÓN EVITATIVA

En este tipo de negociación el resultado irremediablemente será perder/perder, esto debido a que desde un inicio el negociador tiene claro que no logrará ningún beneficio al negociar, el negociador que decide tomar este estilo está optando por no negociar, sabe de antemano que el fruto de la negociación conducirá al deterioro de la relación entre las partes, y el resultado únicamente será negativo.

### ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN

Toda negociación debe tener una estrategia previa, la cual nos facilitará a obtener mejores resultados, la estrategia son las acciones que se implementarán durante la negociación.

Las estrategias se dividen en:

- Integrativas
- Competitivas
- Flexibles
- Pasivas



**La estrategia integrativa** prácticamente está enfocada en ganar/ganar; es decir, toma en cuenta los intereses de ambas partes e intenta llegar a una solución que sea aceptable para todos.

**La estrategia competitiva o distributiva** busca que el negociador obtenga los máximos beneficios, sin importarle los resultados que llegaran a generarse en la otra parte, en esta estrategia el negociador realiza

las máximas demandas, y en ningún momento cede ante las pretensiones de la parte contraria.

Respecto a la **estrategia de flexibilidad**, es recomendable utilizarla cuando nos encontramos en una negociación en la que a las partes las une un lazo de amistad o de parentesco, en esta estrategia primordialmente se busca reducir los intereses, así como las demandas, con el fin de llegar a grandes concesiones.

Finalmente, la **estrategia de pasividad** suele ocurrir al momento de cerrar una negociación, consiste en plantearse una estrategia para perder lo menos posible, buscando que nuestras pérdidas sean menores o iguales a las de nuestra contraparte.

### **Lugar, tiempo y lenguaje corporal**

Una vez determinado el tipo de negociación a desarrollar y la estrategia a seguir, sólo nos queda saber utilizar los factores que suelen pasar desapercibidos por la mayoría de las personas al momento de una negociación, tales como el lugar de la negociación, el tiempo y el lenguaje corporal.

Estos tres factores son sumamente importantes en la negociación; sin embargo, en muchas ocasiones no se toman en cuenta, por ejemplo, el hecho de que una negociación se lleve a cabo en las oficinas

del negociador juega un papel muy importante ya que podemos utilizar artimañas tales como ofrecer una silla más baja a nuestro anfitrión y de esta forma hacer sentir una superioridad por parte del negociador o bien, colocarlo en el extremo de la mesa, con la finalidad de que la parte contraria se sienta relegado. Por otro lado, tenemos el factor del tiempo, el cual podemos manejar a nuestro favor en caso de que la parte contraria únicamente se encuentre en nuestro Estado u oficinas debido a la negociación. Y por último, el lenguaje corporal, un negociador que tenga la habilidad para interpretar correctamente los movimientos corporales de la parte contraria puede aprovechar desde el saludo al iniciar la negociación, así como la mirada que proyecte su contraparte, gestos que pueden indicar desde colaboración, desinterés o distracción.

### **Conclusión**

Una negociación no siempre debe de ser una confrontación entre las partes o peor aún, una conversación en la que dominé una de las partes, sino que de una buena estrategia y el tipo de negociación adecuado, podrá surgir algo productivo para ambas partes y mejor aún, podemos conseguir todas o la mayoría de nuestras pretensiones sin el riesgo de perder o dañar la relación entre los participantes de dicha negociación.

---

**Mtra. Diana María Romo Cuesta**  
Integrante de la Comisión Sector Empresarial  
del Colegio de Contadores Públicos de México  
[dianaromo@easy-tax.com.mx](mailto:dianaromo@easy-tax.com.mx)

---

## El analfabetismo financiero (segunda entrega)

Salo Grabinsky Steider

**Estoy** consciente que hablo de la sediciosa “clase media” que ha sido vapuleada en las últimas décadas y que ve esfumarse o por lo menos reducirse sus expectativas de mejoría. El vivir en una época con una inflación controlada, lo cual es magnífico a nivel macroeconómico, garantiza que los aumentos anuales de sueldo serán, por definición raquíuticos, ya que cubren sólo los índices básicos. Pero todos sabemos que ciertos bienes y servicios se comportan distinto y, como clase media con “pretensiones” o sueños queremos adquirirlos, aunque después debamos pagarlos con altos intereses.

Ese afán humano de vivir con dignidad y algunos gustos tiene graves repercusiones: No ahorramos o, peor tantito, no invertimos en nuestro futuro. Estamos en el hoy y somos unos consumidores constantes ...y crecientes. Le podemos echar la culpa a la publicidad, a la envidia con los vecinos o parientes más ricos o simplemente porque trabajamos mucho y nos lo merecemos. Pretextos sobran, pero la realidad es que nuestro futuro se va deteriorando hasta que ya no hay nada que hacer.

Las crisis constantes no han ayudado más que a empobrecer aún más nuestro futuro, ya que algún día tendremos que dejar de producir y recibir ingresos de la empresa o institución, vía sueldos y tal vez ciertas prestaciones que se acabarán. Posiblemente algunos accionistas de negocios de familia continúen recibiendo dividendos y otras compensaciones pero no hay ninguna garantía que estos serán para siempre, incluso sin que hubieran recesiones

o crisis globales. El bono demográfico se vuelve catastrófico: Un negocio familiar NO PUEDE MANTENER indefinidamente a varias generaciones, porque simplemente no alcanza. Muchos herederos confían que les va a caer el mismo ingreso de la empresa que heredaron y esta es una falacia muy peligrosa. ¿Quieren más?

Desgraciadamente, los empleos de por vida en empresas públicas o grandes corporaciones ya no existen y las grandes jubilaciones que se otorgaban a ejecutivos y funcionarios hasta que murieran ellos y sus cónyuges son cada vez menores. Las pensiones están en peligro en todo el mundo, como lo pueden ver en las noticias.

Los excesivos horarios de trabajo que antes podían ser arbitrarios y formas de explotación laboral se han reducido. En Francia son de 34 horas, pero la tendencia es que las horas de ocio no se ocupan ya para instruirse o descansar sino para buscar otras chambas y así complementar su sueldo y las necesidades que ellos mismos se impusieron para lograr ser miembros de la clase media. Eso sucede en México o sino pregúntenles a los maestros, disidentes o no, y cómo complementan sus ingresos.

El mundo, salvo raras excepciones como los países escandinavos y otros está ahorrando cada vez menos per cápita y se está metiendo en una turbulencia que, sin llegar a ser catastrófica (creo yo), va a dar al traste con el “sueño americano en Estados Unidos, o con el boom de la posguerra en México.

*Continuará...*

# TEPOZTLÁN Y TEPOTZOTLÁN

Dos espacios con magia

Abenhamar Suárez Arana

Dos notas que no agotan la información. Son solo una invitación a salir a los aires de nuestra tierra y seguir descubriendo su belleza.

TEPOZTLÁN. Se dice que significa “lugar del hacha de cobre” o “lugar de las piedras quebradas”. Los tepoztecos eran productores de algodón, trabajaban el papel amate, cultivaban maíz, frutos y flores. Se tienen registros de que, conquistados por los mexicas, pagaban tributos a estos.

Se llega por la carretera a Cuernavaca y en la Pera, la desviación a Tepoztlán. Los camiones salen de la Terminal Sur junto al Metro Taxqueña.

Algunos le dicen Tepoz de cariño. Pueblo mágico, otros. Se merece ambos nombres. Los pueblos mexicanos tienen nombres poéticos y musicales que inspiran cariño y todos tienen una suerte de magia por el

espíritu que los habitó desde siempre. Toda la zona se conoce como Parque Nacional del Tepozteco.

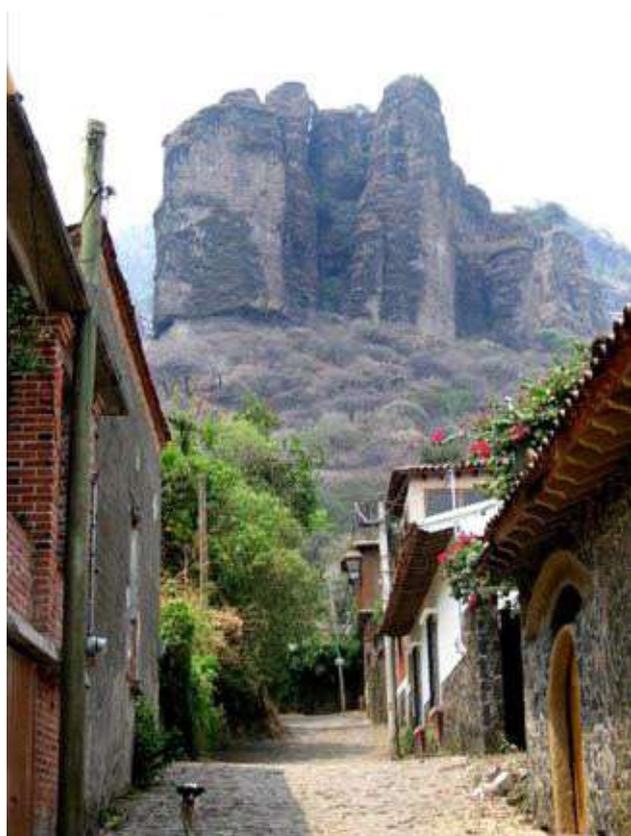
Llegar a Tepoztlán es entrar al mundo de las auras mágicas y del espíritu. Tiene que haber algún magnetismo de la mole de piedra coronada por las ruinas de una pirámide que no tiene gran atractivo formal pero son la fuerza que imprime al pueblo el aura que la corona. Es tarea importante subir. Es también tarea esforzada. Es camino de más de una hora. No es tarea para afilados tacones de moda o tenis incómodos o zapatos de firma. Una vez arriba, queda claro que el esfuerzo vale la pena.

De bajada, hay que visitar el convento del siglo XVI, exconvento de La Natividad, con su propia historia. Aquí, hay que admirar los frescos que llenan las paredes. A espaldas, el Museo Carlos Pellicer, con interesantes piezas prehispánicas. Saliendo, el gran tianguis donde se encuentra toda clase de artesanía esmerada pero se cuelan algunos clásicos “made in China”. Hay muchas festividades durante el año y cada una se señala con tianguis a propósito.

En los comederos del mercado se olvidan clases sociales y se dicen “provecho” guapos y feos, ricos o menos ricos, gracias al milagro de los “itacates” (triángulos de masa de maíz, manteca y queso), los tlacoyos y los demás antojos. No hay que perderse la cecina de Yecapixtla con aguacate, frijoles, queso y crema.

Se dice que la dueña original de las “tepoznieves” subía a la montaña y allí los dioses le decían cómo y de qué hacer sus nieves y ella lo traducía en mezcla de frutas y sabores. Tómese una nieve, por supuesto. En paz y dejándose invadir de la calma del aire de provincia.

Si el tiempo alcanza, pasar la noche es añadirle sabor y espíritu a la experiencia. Y puede alcanzar el tiempo para un baño de temascal, para toda



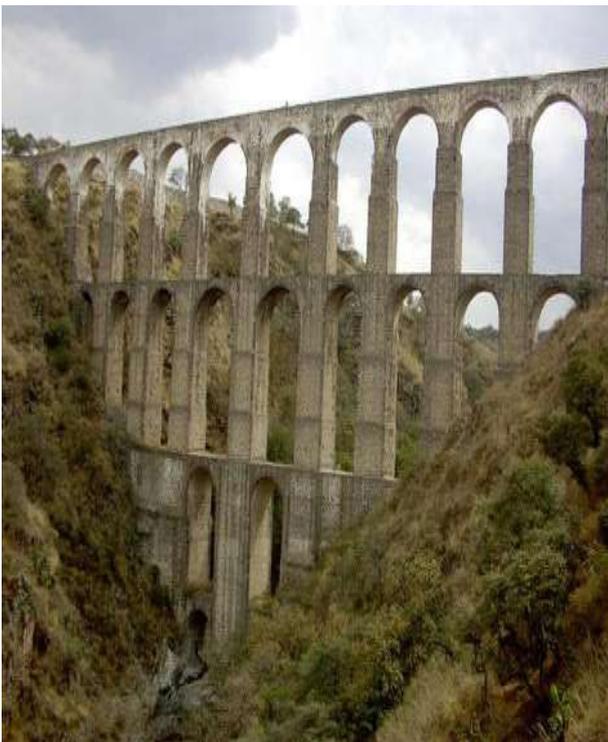
clase de “limpias” con yerbas medicinales. O también, caminar tranquilamente al atardecer y luego cenar en algún rincón más formal pero no menos original y exquisito. Amanecer a la luz de un lugar distinto puede ser una especial experiencia.

TEPOTZOTLÁN. Se parece pero es distinto. Una t y una o. Y significa algo así como “entre jorobas”. El glifo, según varios códices, muestra un jorobado sobre un cerro y para los nahuas tenía significados de coyote, conejo, liebre o zorrillo.

El hecho es que esta población en el Estado de México está entre las que pueden llamarse pueblos “mágicos”, por su geografía, su espíritu y atmósfera. Saliendo de Ciudad Satélite a la carretera de Querétaro, pasando Cuautitlán Izcalli, a la derecha hacer “U” para atravesar el puente y allí a la izquierda se llega al centro de Tepotzotlán. Allí, el corazón del poblado: la iglesia, los portales, el mercado. Lugar de película (y de películas).

El exconvento de San Francisco Javier, patrimonio universal por la Unesco. Ejemplo del barroco, data de 1600. Hay que admirar su fachada, la Capilla de la Virgen de Loreto, el precioso retablo de madera y oro. En este altar son frecuentes las presentaciones de conciertos o teatro de gran calidad, que cobran un valor añadido por el lugar. Hay que visitar la Cámara de la Virgen y el Relicario de San José.

Son famosas en Tepotzotlán las puestas en escena de las “Pastorelas”, creación de Jaime Saldívar y Miguel Sabido artistas mexicanos de renombre.



Allí junto, el Museo Nacional del Virreinato, del periodo virreinal, Siglo XVIII. Hay que admirar los frescos, las celdas de los monjes, su mirador hacia el hermoso paisaje. Caminando por las huertas encontramos aquí una fuente de piedra, es la fuente del Salto del Agua, en su versión original (seguro conocemos la réplica que está en la calle de Izazaga en la Ciudad de México, pero el original es éste). La colección de marfiles vale la pena.

Almorzar en los portales es un verdadero placer para los sentidos, hay sabor, color, ruidos, y muy ricos almuerzos. Claro, si es usted de gustos más aventureros, en los puestos del mercado no es menor el placer de comer quesadillas, tacos, garnachas.

En una de las calles que desemboca al centro se lee “Arcos del Sitio”- Son rumbos de Villa del Carbón y más o menos a una hora, se encuentran los Arcos del Sitio (Acueducto de Xalpa) . Hermoso acueducto, bien conservado, que en épocas de la colonia llevaba agua a la Hacienda de Xalpa. Allí, el Centro Ecoturístico con actividades al gusto. Allí, de nuevo, la posibilidad de comer antojos típicos, además de poder montar a caballo y otras actividades. Hay palapas para llevar su propia comida. Un lugar que decididamente hay que visitar.

Si somos “chachareros” o regaladores, en los ires y venires podemos detenernos y comprar artesanía de repujado, telas de telar de cintura, figuras de animales, talavera. Con tiempo organizado podemos hacer todo esto en un día. Podemos emprender el regreso el mismo día por la tarde (o buscar algún hotel sencillo para pasar la noche y darle una probada al sabor local provinciano).

Que la invitación a estas experiencias despierte las ganas de saber más de estos lugares especiales. Hay mucho que estudiar sobre su origen, su historia, sus costumbres y tradiciones actuales. Solo dos muestras. Anímese y pruebe aires distintos (literalmente).

---

**Abenhamar Suárez Arana**  
Secretaría de Divulgación, FCA UNAM  
[jabsuarez@yahoo.com](mailto:jabsuarez@yahoo.com)

---

*Emprendedores* es una revista universitaria gratuita que no se comercializa por ningún medio y que se distribuye únicamente con fines educativos. Para la ilustración de esta revista, se recurre respetuosamente a imágenes tomadas de diversas fuentes. En este número, las siguientes:

<http://aficionesyocio.com/el-globo-terraqueo-el-mundo-visto-desde-las-alturas/>  
<http://atlasturistico.sectur.gob.mx/AtlasTuristico/bienvenido.do>  
<http://conectacapital.com/Blog/?author=15>  
<http://ecea.edu.ar/index.php/2013-10-18-14-14-42/recursos-on-line/mapas/item/326-mapa-planisferio-politico>  
<https://www.turimexico.com/pueblos-magicos/pueblo-magico-tepotzotlan-estado-de-mexico/>  
<http://mexicoxport.com/noticias/13664/la-omi-estudia-medida-de-pesar-los-contenedores-maritimos-en-el-2016>  
<http://revistafal.com/tag/tlcan/>  
<http://t3n.de/news/payment-trends-506945/>  
<http://unctad.org/es/Paginas/Home.aspx>  
<http://www.dailymail.co.uk/news/article-2225112/Supertorm-Sandy-Death-toll-hits-FIFTY-damage-set-50BILLION.html>  
<http://www.digitalistmag.com/resource-optimization/2016/02/18/cisco-protects-supply-chain-04021497>  
<http://www.elfinanciero.com.mx/economia/estas-son-las-condiciones-de-mexico-para-renegociar-el-tlcan.html>  
<http://www.kaleidoconsultoria.com/blog/norma-iso-9001-2015-evolucion-y-objetivos>  
<http://www.sinembargo.mx/02-08-2017/3276383>  
<http://www.themalaymailonline.com/money/article/japan-business-mood-brightens-as-recovery-broadens>  
<http://www.tibagroup.com/mx/transporte-internacional-de-mercancias>  
<http://elempresario.mx/management-mrkt/proteja-su-patrimonio-perdidas-inundaciones>  
<http://www2.unwto.org/es>  
<http://www.pqs.pe/economia/el-74-de-las-pymes-en-el-peru-son-informales>  
[https://www.ecured.cu/Turismo\\_Sustentable](https://www.ecured.cu/Turismo_Sustentable)  
<https://www.gob.mx/se/articulos/mexico-cuenta-con-12-tratados-de-libre-comercio?idiom=es>  
<https://www.gob.mx/cnsf>  
<http://www.tudecides.com.mx/noticias/management/seis-habilidades-para-resolver-conflictos.html>



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