

# Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



Núm. 173,  
septiembre-octubre  
de 2018

30 años

Revista editada por la Facultad de Contaduría y Administración - UNAM ISSN 0187-7828.



## Mujeres Indígenas que Trabajan Juntas: Ejemplo de equidad, solidaridad y organización

➤ Es tiempo de reactivar nuestra capacidad productora y agroexportadora

➤ Mitos del liderazgo en las organizaciones



Las competencias de las personas mejoran la competitividad

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

## DIRECCIÓN EDITORIAL

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

**Dr. Armando Tomé González**  
Secretario General de la FCA-UNAM

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

**Dra. Clotilde Hernández Garnica**  
Directora Editorial

**Mtra. Alejandra Altamirano Román**  
Coordinadora editorial

## DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN EDITORIAL

**Dr. José Ricardo Méndez Cruz**  
Director

**Mtro. Víctor Alejandro Hernández Arteaga**  
Coordinador de Producción Editorial

**L.C.C. Iván Ventura González López**  
Editor y revisor

**L.D.G. Ivonne Berenice Carmona Montero**  
Diseño Editorial

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 de la Institución.

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. Editor responsable: Dr. José Ricardo Méndez Cruz. Publicación periódica autorizada por el Servicio Postal Mexicano con el registro Núm. 1011089 características 229261419.



**Dr. Enrique Graue Wiechers**  
Rector

**Dr. Leonardo Lomeli Vanegas**  
Secretario General

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
Secretario Administrativo

**Dr. Alberto Ken Oyama Nakagawa**  
Secretario de Desarrollo Institucional

**Lic. Raúl Arcenio Aguilar Tamayo**  
Secretario de Prevención, Atención y Seguridad Universitaria

**Dra. Mónica González Contró**  
Abogada General

**Mtro. Néstor Martínez Cristo**  
Director General de Comunicación Social



**Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez**  
Director

**Dr. Armando Tomé González**  
Secretario General

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

**Mtra. Ana Lilia Contreras Villagómez**  
Jefa de la Licenciatura en Contaduría

**Mtra. Rosa Martha Barona Peña**  
Jefa de la Licenciatura en Negocios Internacionales

**Mtro. Rafael Rodríguez Castelán**  
Jefe de la Licenciatura en Administración

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

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

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

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

**Dr. José Ricardo Méndez Cruz**  
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial

**Mtra. Silvia Berenice Villamil Rodríguez**  
Secretaria de Vinculación

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

**Mtra. María Elena García Hernández**  
Secretaria de Planeación

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

**Mtro. Gustavo Almaguer Pérez**  
Secretario de Personal Docente

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

**Mtro. Jorge Armando Arrijo Pardo**  
Secretario de Cooperación Internacional

**Dra. Marlene Olga Ramírez Chavero**  
Jefa del Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

**Lic. Ernesto Durand Rodríguez**  
Secretario de Difusión Cultural

**Mtra. Gabriela Montero Montiel**  
Jefa del Centro de Educación a Distancia y Gestión del Conocimiento

**Mtro. Balfred Santaella Hinojosa**  
Jefe del Centro de Informática

**Lic. José María Herrera Aguilar**  
Coordinador General del Sistema Bibliotecario

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

**Mtro. José Luis Arias Negrete**  
Subjefe de la División de Investigación



# Presentación

La Alianza Cooperativa Internacional –organización no gubernamental que reúne y representa a 310 organizaciones en las que participan casi mil millones de personas en 107 países– se propuso convertir a las cooperativas en el modelo empresarial de más rápido crecimiento en el 2020 y colocarlo en la cima de los negocios globales. El cooperativismo plantea soluciones a problemas como: degradación ambiental, agotamiento de recursos estratégicos, inestabilidad de los sectores financieros, aumento de la desigualdad, marginación de las nuevas generaciones y la pérdida de confianza en las organizaciones políticas y económicas; asimismo, busca ser percibido como el movimiento líder en la construcción de la sostenibilidad social, ambiental y económica.

El desarrollo del cooperativismo se debe a los beneficios que ha generado entre sus socios y en la población que se vincula a estas organizaciones autónomas que asumen la responsabilidad de brindar educación y formación solidaria; en ellas, prevalece la participación voluntaria y democrática. Por otra parte, su crecimiento se basa en la colaboración, ayuda mutua, responsabilidad e igualdad. En ese sentido, *Macehualcihuameh Mocenyolchicahuanih* nos comparte sus logros y cómo ha llegado a ellos. Para disfrutar de este proyecto cooperativo, se recomienda viajar a Cuetzalan, un paraíso en la sierra norte de Puebla.

Cihua, como la nombran cariñosamente sus socias, tiene su página de Facebook, por lo que reconoce la importancia de incursionar en el marketing digital. El uso de ésta y otras herramientas en las empresas pequeñas y medianas es una manera que ayuda a identificar medios electrónicos para que se den a conocer.

Consideramos que será del interés de los lectores de **Emprendedores** el artículo que promueve la investigación del mercado para que los emprendedores conozcan los beneficios que buscan sus consumidores y dejen de imaginar si lo que ofrecen es apreciado por ellos.

Conscientes de la relevancia de los temas relativos al trabajo, en este número se incluye: el fortalecimiento de las competencias del personal para mejorar la competitividad y la mención del daño que ocasionan las emociones negativas en el ámbito laboral. A estos temas se suma el del liderazgo y los mitos en torno a esta capacidad de dirección.

Hacemos una invitación para reflexionar acerca de la reactivación de nuestra capacidad productora y agroexportadora, así como en la complejidad que representa la administración de la mercadotecnia en la industria del entretenimiento.

Qué sería de la actividad emprendedora si no tuviéramos un conocimiento preciso de cómo operan los costos, de dónde surgen, cómo se han desarrollado y su papel en la productividad.

Por último esperamos que le sea útil la recomendación acerca de las previsiones que se deben tener para elaborar la declaración anual 2018.

# En el número 173

6

**Herramientas informáticas**  
**¿Qué significa para las Pyme incursionar en el marketing digital?**

Talina C. Gutiérrez Torres  
Héctor J. González Ramírez

10

**Negocios internacionales**  
**Es tiempo de reactivar nuestra capacidad productora y agroexportadora**

Sair A. Martínez Hernández

14

**Mercados especiales**  
**Mercadotecnia en la industria del entretenimiento: medición o arte**

Carlos Jiménez Muños

19

**Factor humano**  
**¿De dónde surgen las emociones negativas en el ámbito laboral?**

Luz del Carmen Iturbe Rivera

23

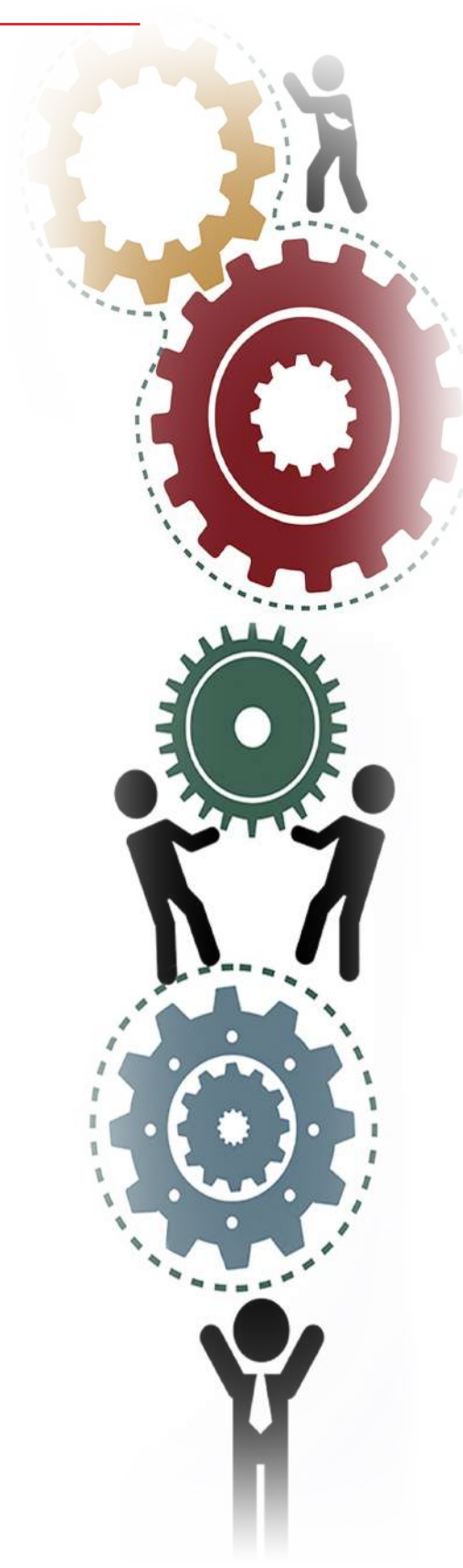
**Historia de triunfo**  
**Mujeres indígenas que trabajan juntas**

Julio C. Olvera Hernández  
Lucero Sosa Blancas

29

**Estrategias para la competitividad**  
**Las competencias de las personas mejoran la competitividad**

Mario Navarro Ocaña  
Federico Ramírez Rodríguez

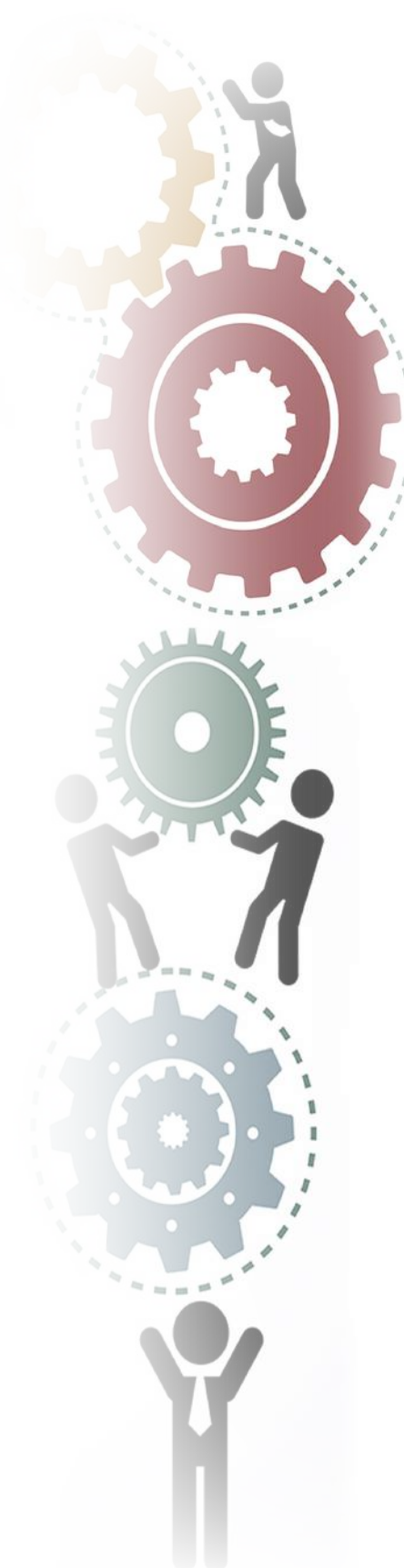


**34** Organización y dirección  
**Mitos del liderazgo en las organizaciones**  
Luis Antonio Cruz Soto

**37** Mercadotecnia  
**¿Sabes lo que quiere tu cliente o sólo te lo imaginas?**  
Joshua B. Hernández Jiménez  
Teoauializtli García Olivares

**42** Finanzas en su empresa  
**Constructores de la contabilidad de costos**  
Julio Castellanos Elías

**47** Consultorio legal y fiscal  
**Declaración anual 2018 para personas físicas**  
María Glora Arévalo Guerrero  
Emir Eduardo Jiménez Ruiz



# ¿Qué significa para las Pyme incursionar en el marketing digital?

*Que no te dé miedo incursionar en el mundo digital, es una realidad en la que puedes participar para competir y ganar.*

*Talina C. Gutiérrez Torres  
Héctor J. González Ramírez*

Redes sociales, *apps*, internet de las cosas y de todo, inteligencia artificial e inteligencia de negocios son herramientas digitales que el emprendedor debe conocer para diseñar un plan de negocios que vaya más allá de lo tradicional.

**E**n la actualidad, se requiere utilizar el marketing digital, que consiste en emplear las tecnologías conectadas a internet para entrelazar a la empresa con toda su red de consumidores, generar nuevos canales de comunicación y venta, y abrir puertas al mercado nacional e internacional y no sólo al local.

Es indescriptible el alcance que un negocio puede tener a través de internet, pues la *World Wide Web* genera un acceso infinito de posibilidades a diferentes públicos, lo que premia el acceso a nuevas oportunidades para llegar a consumidores dentro y fuera de nuestras fronteras con un sólo *clic*. Lo importante es estar en el momento y en el sitio adecuados cuando ocurra el *clic*.

Si usted quiere que su negocio incursione en estos terrenos, debe tomar en cuenta que abrir un *market space* o punto de venta en internet implica nuevos costos que debe considerar, aunque comúnmente éstos son más bajos que en los tradicionales puntos de venta. Lo importante es tener claro que sería un grave error abrir un espacio como éste y pensar que no cuesta.

Existe una lista de conceptos y procesos en los que tendremos que invertir. Si algunos de ellos ya están implantados, debemos sensibilizar a nuestro personal para

que identifique de qué forma el trabajo puede incrementar el monto de cada uno de los siguientes rubros:

- a) **Plataforma tecnológica**, desde donde comercializaremos nuestros productos. Algunos ejemplos son remante.com, un portal público; una página personalizada, una *app* pública o personalizada o una red social, por mencionar algunas.



- b) **Sistema de pagos disponibles.** Muchas plataformas tecnológicas ya cuentan con sistema de pago (Visa, Mastercard, PayPal, incluso, el bitcoin); sin embargo, debemos preparar a nuestra empresa para identificar claramente y de manera sencilla los pagos que provienen de nuestro canal de venta digital; dónde y cuándo quedan cada uno de esos depósitos, así como el costo y comisión por transacción o renta contratada.
- c) **Inversión digital** para todos los medios digitales que nos ayudarán en la atracción de clientes (*AdWords, Shopify, la tienda de Facebook, innumerables social tools*, entre otros).
- d) **Personal de ventas** para el área de atención a clientes, como *call center, community manager* (redes sociales) o ciber vendedores para la revisión de las solicitudes de las compras digitales.
- e) **Logística** de proveeduría y entrega de pedidos en los que se busca, además de cero errores, tiempo corto de entrega y seguridad de las mercancías.
- f) **Almacenamiento** físico, en caso de que el negocio lo requiera, para surtir las áreas que abarca la cobertura digital.

Definitivamente, el negocio en internet para las empresas de pequeño y mediano tamaño también tiene múltiples ventajas, entre las que podemos destacar:

- 1) **Medir todo lo que sucede con nuestras inversiones.** Con las diferentes herramientas de medición que las plataformas nos ofrecen, en muchos casos de manera gratuita, podemos medir los resultados de las estrategias que implementamos, por ejemplo, se puede medir el tipo de audiencia, quién realmente nos vio, a quién le interesó nuestra publicidad de manera casi inmediata y verificar, inclu-

so, quiénes de ellos realizaron la compra, lo que nos permite cambiar el rumbo de la comunicación digital o del mercadeo si es preciso.

- 2) **El marketing digital es más económico**, pues disminuye en gran medida los costos tradicionales de la inversión en televisión, radio o revistas. Ahora se puede alcanzar audiencias segmentadas a través de redes exclusivas para amas de casa o profesionistas, como dentistas o veterinarios o redes por área geográfica para llegar a mercados muy lejanos. Antes, las empresas pequeñas ni en sueños hubieran pensado que sería tan baja la inversión en internet, además de que es posible medirla y controlarla mejor. La diferencia en cifras es verdaderamente grotesca: de millones a sólo unos cuantos miles.
- 3) **Podemos segmentar los gastos publicitarios que realizamos y hacerlos más eficientes.** Si antes era complicado alcanzar a nuestras audiencias con bajos presupuestos y competir con las grandes empresas que realizan inversiones publicitarias muy fuertes, ahora cambiamos la visión del marketing a estrategias completamente dirigidas, no queremos alcanzar a todos, sólo a los que están dispuestos a consumir nuestra mezcla de bienes y servicios, por lo que con el marketing digital podemos difundir experiencias de compra a través de una comunicación ágil, directa y económica.





- 4) **Las inversiones pueden realizarse en periodos cortos y flexibles;** por ejemplo, cuando realizamos un plan para revistas, si fuera necesario un cambio imprevisto, resultaría casi imposible hacerlo y seguramente sería muy caro por los tiempos de producción que este medio requiere, sin embargo, con el marketing digital los cambios en las inversiones pueden ser diarios y, con las mediciones controladas podemos cambiar, de acuerdo con los resultados obtenidos, lo que más convenga.
- 5) **Podemos controlar el negocio desde cualquier punto.** Alguna vez escuché algo así como “quiero estar en la playa y que la caja registradora esté sonando”. Desde luego que puedes conectarte para monitorear y controlar el negocio desde cualquier lugar del mundo en el que te encuentres, pero éste siempre necesitará tu supervisión y seguimiento; no por tener un negocio en internet podrás desligarte de la actividad y la responsabilidad de un medio del que las personas esperan respuestas rápidas y precisas a sus requerimientos.

*Un negocio digital requiere objetivos claros, procesos, recursos, tecnología apropiada y actualizada*

#### a) Debemos establecer objetivos claros

El marketing digital, al igual que el fuera de línea, requiere objetivos medibles, cuantificables y, sobre todo, realistas, así como metas claras; esta claridad es la que permite implementar las estrategias de marketing necesarias para lograr un impacto mayor.

En marketing digital tenemos un concepto llamado “conversión”, que se refiere al porcentaje de logro que existe respecto de lo que nos hemos propuesto alcanzar y puede medirse en términos de *leads* o clientes potenciales, número de contactos, visitas a tu negocio *offline*, llamadas telefónicas y dudas o preguntas realizadas por *chat* o red social. Incluso, se puede sentir la experiencia del cliente al leer sus comentarios y los de los usuarios en redes sociales. Tú eres el responsable de establecer cuántos resultados quieres lograr a través de tus esfuerzos de marketing digital; conocerlos te ayudará a darles seguimiento puntual y saber si tus estrategias han dado resultado.



## ¿Qué se debe considerar en un negocio digital?

Requiere, entre otros, objetivos claros, procesos, recursos, tecnología apropiada y actualizada, un estilo de comunicación bien establecido y “enamorar” al consumidor y no presionarlo para concretar las ventas. Veamos, a continuación, en qué consiste cada uno.



#### b) Requiere los mismos procesos que cualquier negocio

En una campaña de posicionamiento en medios digitales, como ya lo mencionamos, es importante tener en cuenta los recursos materiales, financieros y técnicos que se usarán. Las organizaciones utilizan procesos lógicos para prestar un servicio u ofrecer un producto, lo que requiere sinergia entre las distintas áreas básicas que las conforman, como finanzas, contabilidad, marketing y, sobre todo, de medios digitales. Funciona igual que cualquier canal de venta; deberás informar fiscalmente, administrar y operar su funcionamiento.



### c) La tecnología avanza constantemente

Debemos estar preparados y actualizados en todo momento, pues la tecnología no se detiene; conocerla nos permitirá ser más eficientes en el mercado en el que incursionemos. Al mantenernos al día, conoceremos nuevas aplicaciones y soluciones que podremos implementar en nuestro negocio para que crezca junto con las tendencias tecnológicas, por ejemplo, hoy en día algunos portales ya no mandan boletos de eventos a centros de canje sino una clave de acceso o un código QR para que lo reconozca un lector ubicado en la entrada del evento.

### d) El marketing ha cambiado, al igual que el estilo de comunicación

El marketing se ha transformado y han surgido nuevos conceptos que sustituyen, en la mayoría de los casos, a los anteriores:

- El *display* sustituye a la publicidad impresa
- *Permission marketing* al marketing directo
- Buscadores a los anuncios clasificados
- Video *online* al anuncio de televisión
- Redes sociales a las relaciones públicas
- *Content marketing* es distinto de los mensajes publicitarios tradicionales
- *Community managers* en oposición a los vendedores tradicionales

*La clave es hacer que los clientes se enamoren de tus productos, servicios e ideas.*

Los contenidos evolucionan tan rápido que es imposible sostener un estilo de comunicación al trasladar una estrategia de marketing digital. Pero una vez que usted se involucra en la corriente de la transformación digital, puede comprender este estilo que permite conseguir los objetivos empresariales y construir alcances mayores con públicos que comparten características similares en mercados que no se limitan por fronteras.

### e) Se debe enamorar al cliente, no presionar las ventas

El marketing digital tiene un enfoque directo con los usuarios, pero esta puerta que se abre, aparentemente de forma fácil, obtiene una inmensa cantidad de personas que esperan ser enamoradas antes que sentirse presionadas por quienes les venden beneficios.

La clave es hacer que los clientes se enamoren de tus productos, servicios e, incluso, ideas de colaboración con responsabilidad social. Un caso, por ejemplo, son los “lentes con causa”, en el que se ofrece al comprador que, al adquirir 10 lentes, la compañía le regala un par a quienes no tienen el dinero para poder comprarlo. Ésta y otras formas deben orientarse a contar historias que conquisten, que transmitan tus procesos o resultados. La manera en que utilizas todos tus recursos y el trato responsable que tienes en la sociedad funcionan de tal modo que lograrás fidelidad a tu marca, y no importa qué tan pequeña sea en tamaño, lo importante es el impacto que logras en medios digitales.

Cuando consigues consumidores que amen tu negocio, será difícil que los *user lovers* elijan a la competencia, porque se genera un vínculo emocional con beneficios financieros que ayuda a que las ganancias se mantengan y logren aumentar la rentabilidad.

#### Mtra. Talina Cristhel Gutiérrez Torres

Socia Fundadora y Marketing Consultant en KBB Negocios.  
Email: talina@kbbnegocios.com

#### Mtro. Héctor Javier González Ramírez

División de Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría y Administración  
Email: hjgonzalez@fmf.mx



# Es tiempo de reactivar nuestra capacidad productora y agroexportadora

*Sair A. Martínez Hernández*

Las guerras por los recursos no renovables, que cada vez van en aumento en el nivel mundial, dejan a su paso problemas económicos, sociales y ambientales que no pueden resarcirse en décadas o se convierten en conflictos permanentes.

**D**ecía Mafalda: “Paren el mundo que me quiero bajar” –el personaje le dio nombre a la tira cómica, del humorista gráfico argentino conocido como Quino, quien no necesita presentación–, pero ¿a dónde nos iríamos? Aunque Marsis, el radar que se encuentra a bordo del Mars Express Orbiter de la misión de exploración de Marte de la Agencia Espacial Europea, detectó un lago superficial en estado líquido en el planeta rojo, el verdadero hecho es que la Tierra es nuestro único hogar, con sus placeres e insatisfacciones.

Ante esta situación, ¿qué opciones tendrán las futuras generaciones?, ¿qué responsabilidades tiene la sociedad actual? Y, ¿cuál será el rumbo para arreglar lo mucho que hemos descompuesto? Para responder estas interrogantes, ya sea a escala global, nacional o regional, es necesario conocer nuestro espacio, nuestra historia y el papel que deseamos desempeñar en la sociedad.



Para contextualizar el espacio, nos situaremos en las coordenadas geográficas que ubican a México: al Norte con la frontera de Estados Unidos de América (EUA), al Sureste de la Zona Económica Exclusiva (ZEE) se encuentran Guatemala y Belice, mientras que al Este y Oeste los océanos Atlántico y Pacífico, respectivamente. Esta referencia territorial tiene una lectura de Norte a Sur de modo que se entienda la dinámica que predomina en el flujo del comercio, la política y la relación de México con otros países.

Una vez que hemos asimilado la magnitud del espacio, hagamos un ejercicio de escalas y magnitudes. México, por su extensión territorial de poco más de 1.96 millones de km<sup>2</sup> de superficie continental, se ubica en el nivel mundial en el 14<sup>o</sup> lugar; sin embargo, en el nivel continental, se encuentra en la sexta posición sólo después de Groenlandia por sus casi 5.121 millones de km<sup>2</sup> –en los que se incluyen la ZEE, la superficie insular, el mar territorial y su plataforma continental extendida–, y ocupa el 4<sup>o</sup> lugar de los 12 países con la mayor diversidad biológica. Lo anterior obedece no sólo a que se encuentra entre los trópicos de Cáncer y Capricornio, sino también a su gran extensión territorial, a su diferente topografía que genera distintos paisajes, que concentran variedades de climas, suelos, flora y fauna endémica, y a su riqueza cultural. Esta información es clave para comprender la importancia de los recursos con los que cuentan los mexicanos para satisfacer las necesidades de una sociedad que,



históricamente, ha demostrado ser creativa y trabajadora.

El territorio nacional se ha esforzado por homologar las características del relieve, geológicas, del suelo y cuerpos de agua en 15 provincias fisiográficas. Sin embargo, no todo es un paraíso que brinde sustento, recursos y techo a la gente, cada una de las provincias fisiográficas establece condiciones adversas que las poblaciones asentadas en esos espacios deben enfrentar.

Algunas de estas provincias son agrestes, montañosas, áridas, con volcanes altamente peligrosos, y bajo la superficie territorial la dinámica de cinco placas tectónicas ha puesto en riesgo la vida de los mexicanos a lo largo de su historia. Si bien el medio no determina a los humanos, sí es importante considerar todos los elementos del espacio para realizar una planeación adecuada de los proyectos económicos, sobre todo ahora que hay una explotación irracional de bosques, selvas, suelo, subsuelo, agua, luz solar y viento; algunos de estos recursos se agotan y su renovación no se ha considerado.

Esto es México: un país colosal, igual que su cultura y su gente. La referencia espacial es fundamental para situar el papel de su población

en la creación de proyectos productivos. Concentrémonos en una de las provincias fisiográficas que nos servirán de ejemplo para comprender mejor el origen de lo que comúnmente consumimos.

Es viernes por la noche, el equipo emblemático de béisbol de la Ciudad de México juega como local y estrena estadio en un juego de apertura de la temporada 2018. Los fanáticos atiborran las gradas y la botana está lista en el restaurante del estadio. Los 100 kilos de aguacate que se pidieron directamente de la central de abasto están listos para ser consumidos en forma de guacamole.

Para que los aficionados pudieran degustar de este tradicional aderezo, las empresas aguacateras de Michoacán –uno de los estados con mayor producción de este fruto y que forman parte de la provincia del eje volcánico– tuvieron que cuidar sus huertas por más de 10 años para que por primera vez los árboles dieran frutos con calidad alimentaria.

Los proyectos de esta región se enfocan principalmente en los frutales por la excelente adaptabilidad que tienen al clima y al suelo, donde destacan, entre otros, ciruelas, fresas, duraznos, aguacate, nueces, café. El clima es propicio para el desarrollo de huertas multipropósitos en las que se cultivan dos o más frutos distintos por temporada. El aguacate mexicano es conocido como el oro verde por su valor en el mercado, tanto en el nivel nacional como en el internacional.

Cuando hablamos de los grandes eventos deportivos en EUA, podemos incluir dentro de los *dream teams* al aguacate mexicano. De acuerdo con la Hass Avocado Board, una empresa dedicada a la promoción agrícola, fueron exportadas desde México 40 mil toneladas al país vecino únicamente para el Super Bowl LI.

Como parte de la diversificación del mercado, el organismo nacional promotor de las exportaciones, ProMéxico consideró a China para enviarle gran parte del aguacate cultivado por manos mexicanas y, en algunos casos, centroamericanas que están de paso por tierras michoacanas y van en busca del “sueño americano”.





Las organizaciones de Michoacán han trabajado por más de 40 años para que los productores de aguacate y de otros frutos logren cosechar productos de calidad que puedan ser acopiados para su exportación o para el mercado interno. Una de las organizaciones que más ha trabajado de cerca con la cadena productiva de suministro y logística es la Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de México (Apeam).

El impulso que ésta ha dado a la región no sólo se evidencia en las huertas, sino también en la calidad de vida de los más de 22 mil asociados que han mejorado gracias a que sus productos se empaacan y comercializan en EUA, China, Japón, Canadá y países de la Unión Europea.



Apeam no sólo es la asociación que agrupa a los productores y empacadores, sino que también se encarga de facilitar los trámites necesarios para la exportación del aguacate en condiciones óptimas y requeridas en los mercados nacional e internacional. Coadyuva con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Recursos Hidráulicos, Pesca y Acuicultura y el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés) para realizar el plan de trabajo bilateral relacionado con las medidas fitosanitarias de inocuidad y certificación, así como la investigación que tiene la finalidad de identificar mercados y los procesos requeridos para promover la exportación.

*Apeam se encarga de facilitar los trámites necesarios para la exportación del aguacate en condiciones óptimas y requeridas en los mercados internacionales*

De los 113 municipios en los que está dividido Michoacán, sólo en 35 se cultiva el aguacate con las características que demanda el mercado; sin embargo, el estado tiene potencial en toda su superficie para desarrollar otras actividades productivas. Tradicionalmente, este estado se ha destacado por su producción lacustre; las cuencas que bañan los valles michoacanos abastecen del vital líquido a un sistema de lagos del que se obtienen productos derivados de la pesca y de la explotación minera y forestal. Si esto fuera poco, la población domina el arte textil, la orfebrería, la alfarería, la carpintería, la metalistería y la juguetería.

Los estados que circundan a Michoacán son una región rica debido a sus suelos, agua y recursos maderables, además de su enorme potencial humano. McKinsey diría respecto de su portafolio de productos que, así como el aguacate es el producto estrella de Michoacán, la chíca es el de Jalisco, las hortalizas de Guanajuato, los lácteos de Querétaro, el coco de Colima, las moras de Hidalgo y el tabaco de Nayarit. Estos siete estados de la República Mexicana integran la provincia fisiográfica del eje volcánico, un factor de riesgo latente, pero también una gran oportunidad por la riqueza de sus suelos.

La temporada de la Liga Mexicana de Béisbol está por concluir, habrán sido 60 partidos desde marzo hasta septiembre y, con ellos, miles de aficionados habrán disfrutado de unos ricos totopos acompañados de guacamole, elaborado con aguacates michoacanos. Por supuesto, esto no sería posible sin la infraestructura estatal que conecta a los 35 municipios productores de aguacate con la Ciudad de México, además de la logística de las empacadoras y transportadoras para comercializar más de mil toneladas por semana.



Michoacán tiene los recursos para producir, su infraestructura soporta el comercio a pesar de la inseguridad, y sus productores y campesinos están capacitados; sin embargo, falta mejorar la cadena de valor, la inteligencia comercial y las estrategias de comercialización. Hoy, el precio del aguacate es alto y muchos mexicanos se pierden de sus beneficios; además, es devastador ver cajones repletos del fruto en descomposición al pie de la carretera, pues sus propietarios prefieren dejar la cosecha tirada que malbaratarla y perder la inversión en el transporte y mano de obra que cargue y descargue el camión.

Las industrias manufacturera, silvícola y forestal, extractiva y de servicios, entre otras, se encuentran en un estancamiento que no se había visto en mucho tiempo. Esta situación ha llevado a los connacionales a buscar oportunidades en EUA y no siempre con buenos resultados. El Instituto Nacional de Migración estima que, al año, migra un millón de mexicanos; en 2017, la patrulla fronteriza de EUA realizó 341 mil 084 detenciones y 412 personas perdieron la vida al intentar cruzar la línea fronteriza, esto sin contar las innumerables separaciones de familias.

El estudio de las provincias fisiográficas le da al mercadólogo un punto de partida para que identifique las oportunidades que tiene el país en sus comunidades, pueblos, ciudades, estados y regiones donde los proyectos productivos fluyen como los ríos que reverdecen las tierras mexicanas.

Actualmente, podemos comunicarnos, incluso de manera remota, con los cerveceros de Mexicali, los porcicultores de Cajeme, los tomateros de Culiacán, los algodonereros de la Comarca Lagunera, los fruticultores de Calvillo o los habaneros de Tzacab. No hay pretexto para no adentrarnos en ese México que pide a gritos la organización de los agentes que mantienen al país de pie y no hay excusa para desco-



nocer el potencial de las regiones que han subsistido más de cientos de años debido a sus conocimientos.

El análisis espacial es otra herramienta para potenciar los proyectos que evitarán la muerte de más mexicanos en los desiertos y la desintegración de familias y que permitirán al país ser un ejemplo de aprovechamiento de recursos en el nivel internacional. Con todo el potencial del territorio nacional, ¿podrían ver a los ojos a la pequeña Mafalda y decirle que no se baje del mundo?, ¿podrían convencer a las familias mexicanas de que la respuesta está a su alrededor y no al otro lado del río Bravo? Tengo la certeza de que no pueden decirles que se rindan ante un panorama en el que sólo se alcanza a ver violencia y desesperanza. En esta situación, los universitarios debemos hacer nuestra parte.

## Referencias

- Animal Político (febrero 6, 2018). En 2017, bajó el número de migrantes que cruzaron de México a EU, pero aumentaron las muertes, consultado en: <<https://www.animalpolitico.com/2018/02/migrantes-cruzaron-mexico-eu-muertes/>>.
- Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (2018). Qué es un país megadiverso, consultado en: <<https://www.biodiversidad.gob.mx/pais/quees.html>>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018). Territorio de México, consultado en: <<http://cuentame.inegi.org.mx/territorio/extension/default.aspx?tema=T>>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). Coordenadas del territorio mexicano, consultado en: <<http://cuentame.inegi.org.mx/territorio/coordenadas.aspx?tema=T>>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). Fisiografía de México, consultado en: <<http://www.beta.inegi.org.mx/temas/mapas/fisiografia/>>.

**Lic. Sair A. Martínez Hernández**

Maestría en Administración de Negocios Internacionales  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Email: sairmtz@hotmail.com





Ahora bien, para terminar de entender este panorama genérico, la ventana de lanzamiento de una película en cines es la primera dentro de su corrida comercial y de su vida dentro del mercado del entretenimiento, que podríamos generalizar de la siguiente manera:

***La mezcla de medios debe ser la mejor fórmula de acuerdo al escenario comercial***

- Estreno en: cines, diferentes ventanas digitales (Apple, Cinépolis Click, Netflix, etc.), el formato DVD/Blu-Ray, TV de paga en la ventana PayPerView, TV de paga en la ventana de canales Premium, TV de paga en canales básicos y en TV abierta.
- Si el número de copias con el que salió una película no cubrió todo el mercado nacional, ésta tiene una segunda y hasta una tercera corrida para poder transitar por la mayor cantidad de plazas y cines de nuestro país.

Hay que considerar también las diferentes ventanas que no tienen un orden particular, como el estreno de las películas en aviones comerciales, autobuses de pasajeros, entre otros.

Es importante resaltar que aunque la piratería no ha tenido efectos tan nocivos en los lanzamientos cinematográficos, no es así en el resto de las ventanas, afectadas por la piratería tanto digital como en formato DVD/Blu-Ray.



Una vez entendido este contexto, concentrémonos particularmente en las campañas de mercadotecnia para los lanzamientos de películas en cines. Empecemos por señalar que, en nuestro país, tenemos un duopolio entre Cinépolis (con aproximadamente 35% de participación en el mercado) y Cinemex (con 30%), además de los exhibidores independientes que sólo abarcan 5% de esta participación.



## Creatividad

Es un concepto tan amplio y ambiguo, con tantos significados acordes con la categoría e industria de la que hablemos, que debemos focalizarnos en el que se refiere al ámbito cinematográfico. ¿Cómo inicia? Con el título de la película, generalmente pensado en el idioma en el que está hablada la película y cuya traducción a nuestro idioma, la mayoría de las veces, es un tanto complicada dado su contexto, pues a veces en el filme hay modismos locales que no tienen una traducción expresa o literal. Entonces, ¿cómo darle gusto a la audiencia?

Es un tema que la mayoría ya asumimos y sabemos que nunca se podrá quedar bien con todos por más que nos esforcemos. Después vendría el póster y el tráiler, dos piezas fundamentales para crear esa conciencia que todos los mercadólogos queremos lograr en el corto plazo para cumplir con el dicho: “de la vista nace el amor”. Existen más piezas creativas que nos falta enumerar, entre otras, *spots* tanto digitales como para TV; si son digitales, habrá que decidir si son estándares o en formatos acordes con las nuevas plataformas, *radio spots*, *clips*, etcétera.

## Online e interactividad

Una vez que tenemos estas piezas, ¿qué hacemos con ellas? Buscar el mejor lugar para colocarlas es un tema de mucha inspiración que nos genera varias preguntas: ¿en qué momento hacerlo?, ¿en qué plataforma?, ¿a quién se la damos?, ¿alcance o afinidad, qué métrica es mejor para cada pieza?, ¿queremos que sea muy vista o que la gente hable de ella? En una categoría tan competitiva, a veces se pueden tener las métricas claras, pero no en un mercado receptivo y preparado, dada la vorágine de piezas creativas que todas las películas quieren lanzar.

## Relaciones públicas

Fuera de las relaciones públicas tradicionales que se pueden tener en esta industria, ¿qué más podemos hacer para diferenciarnos y tener valores agregados de cobertura mediática?

- Saludos del talento que participa en la película destinados a algún medio de comunicación o exhibidor
- Alfombra roja fastuosa
- Una conferencia de prensa
- Promoción para la prensa
- O ¿un tour de medios con el talento?



*Dada la vorágine de piezas creativas que todas las películas quieren lanzar es difícil generar una ventaja competitiva*

Si la película es mexicana, parece menos complicado y, definitivamente, lo es, pero si es una producción extranjera, ¿qué tantas limitantes existen?

## Promociones

Hablemos en términos generales de las promociones:

- *Product placement*, ¿qué marcas salen en la película y qué tan interesadas están en hacer promociones?
- Alianzas comerciales, intercambios con medios y marcas a cambio de “algo” que podamos mercadear de la película.
- Licencias, ¿habrá interesados en explotar y pagar por una propiedad cinematográfica?



Con tiempo, definitivamente, todo se puede llevar a cabo, sin embargo, viene una gran pregunta, ¿a Danone quién le interesa, Marvel, Disney o Fox? Si llegan los tres al mismo tiempo a hacer una presentación, ¿por quién se inclinarán? Factores como el mercado objetivo y lo que le pueden ofrecer a ese consumidor son, entre otras cosas, algunos elementos determinantes de por qué vemos en los anaqueles de los supermercados a grandes marcas asociadas con películas. Otro factor primordial es la temporalidad y vida inmediata del producto que entra a las ventanas de lanzamientos, de las que hablé antes.

## Compra de medios

Es el factor más próximo a la fecha del estreno debido a que esa preciada cantidad de dinero que se va a invertir entre los diferentes medios de comunicación, es en la que debemos combinar armoniosamente: alcance, frecuencia, penetración y afinidad para lograr los “picos de sensibilidad y conciencia” y, sobre todo, generar el interés de comprar el boleto en la taquilla cuando la película se encuentre en cartelera. Hay tantos medios, audiencias fragmentadas y, a la vez, tan complicadas, que la mezcla de medios tiene que ser la mejor fórmula de los variados escenarios para comprar los medios que deben presentar nuestros expertos o la agencia de medios.

## Punto de venta (PoP)

Los cines, acaparados por anunciantes que se han convertido en los mejores postores debido a la gran segmentación que estos lugares ofrecen, dados los géneros cinematográficos, horarios y, sobre todo, la clasificación que tienen las películas, donde encuentran a las perfectas audiencias sin desperdicio de campaña, son también nuestro POP en el que es necesario negociar espacios para tener un tráiler, poster y materiales adicionales que generen alguno de los elementos del *engagement*\* que queremos lograr con el mercado objetivo. Crear materiales *ad hoc* es hoy por hoy un deber en esta industria.

## Investigación de mercados

Las siguientes son sólo algunas preguntas que esta área de marketing nos ayuda a responder y direccionar con el propósito de entregar un mejor producto mediante la campaña adecuada.

- ¿Qué género es el que más gusta?
- ¿Cuáles actores son los más taquilleros?
- ¿Qué temas no quiere ver la gente en el cine?
- ¿En qué medios de comunicación la gente quiere enterarse de sus estrenos favoritos? Y



lo más importante, ¿esta conducta aplica para cualquier estreno que la gente quiera ver o varía de acuerdo con el tipo de película?

- ¿Realmente los demás quieren ver la precuela o secuela de algún título?
- ¿Cuáles son las tendencias en la industria del entretenimiento?

## Innovación

Todas las actividades de diferenciación que podamos hacer con respecto a nuestra competencia, ya sea en el punto de venta, en alguna activación o en algún medio, son fundamentales para lograr que el mercado objetivo nos recuerde en el momento que esté parado enfrente de la taqui-

lla y piense cuál película va a ver.

A diferencia de lo que mucha gente podría pensar, los mexicanos tenemos hábitos muy marcados que aún no se han logrado modificar de acuerdo con las tendencias mundiales, como la compra de boletos vía digital. El mexicano disfruta llegar a la taquilla, ver qué estrenos hay y decidir en ese momento; esto pone en entredicho los motivos para realizar tanto trabajo, pues aunque nuestra película esté en la mente del consumidor, habrá menos posibilidades de que él la vea si el filme no está en ese momento o no está en ese cine.

La industria cinematográfica es muy divertida, pero también muy complicada, en ella no sólo tenemos que estar al día, sino también anticipar las tendencias tecnológicas. Hay que estar preparados para mover las





*En la industria cinematográfica no sólo tenemos que estar al día, sino también anticipar las tendencias tecnológicas*

fechas de estreno por si alguna otra película se mueve y es más grande que nosotros o bien si es del mismo género y es mejor que

la nuestra. Es necesario estar consciente de lo que vamos a ofrecer y de qué tanto *word of mouth* existirá alrededor de nuestras propiedades.

El primer fin de semana comprende, generalmente, de 25 a 35% de la taquilla total, por eso la importancia de tener campañas que hagan un énfasis enorme en la fecha de estreno. Las caídas de taquilla solían ser de 30%, pero con el actual nivel de competencia están entre 40 y 50 por ciento.

¿Qué pasa si no hay dinero suficiente para el lanzamiento de alguna película?, ¿en qué otra área de la mercadotecnia hay que apoyarse? Muchas preguntas más pueden surgir y cada una tendrá una respuesta totalmente justificada. La mercadotecnia no sólo es gastar ni investigar, sino también es entender, es diseñar la mejor estrategia para la película más grande que se va a estrenar en el año y que viene

acompañada con todos los recursos, pero también habrá que hacer lo adecuado con una película más pequeña, que seguramente sólo saldrá con una modesta campaña de relaciones públicas y algunos es-

fuerzos promocionales.

La mercadotecnia en la industria del entretenimiento puede parecer algo muy sencillo, divertido, relajado e, incluso, entretenido; no obstante, las inversiones en las variables expuestas entrañan un riesgo que lleva de la medida precisa del resultado al arte en el proceso de toma de decisiones.

En términos generales, esto es lo que ocurre con las variables de la mercadotecnia en esta industria. Se puede ahondar en cada una, en la interrelación que tienen y en el papel que desempeñan en el lanzamiento de cada título, lo que, sin duda, haré más adelante.

**Mtro. Carlos Jiménez Muños**

Marketing Director en Latam Pictures  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Email: carlos.jimenez@latampictures.com

\* En esencia, se refiere al compromiso que se genera con una marca o un producto a partir de una relación incondicional surgida de una estrategia de comunicación.

# ¿De dónde surgen las emociones negativas en el ámbito laboral?

*Luz del Carmen Iturbe Rivera*

¿Qué sucede en una organización cuando las personas se reportan enfermas constantemente, lo que afecta no sólo su rendimiento, sino el de la organización en general? ¿O cuando se realizan evaluaciones del desempeño y es claro que las personas, cuyos resultados están debajo de lo esperado, además tienen una actitud que les impide relacionarse con sus compañeros y trabajar en equipo?

La raíz de los problemas organizacionales, normalmente, son los pensamientos no adecuados que aprendimos en el transcurso de la vida, ya sea en la familia, la escuela o el trabajo; en general, son resultado de nuestras relaciones sociales. Cuando las personas no toman decisiones correctas o no se sienten con la capacidad suficiente para desempeñarse en el área laboral en la que se encuentran es un indicio de la existencia de problemas.

Los pensamientos son ideas que generamos con base en nuestra historia de vida y que crean patrones dentro de nuestro cerebro; estos últimos nos llevan a pensar constantemente en la misma idea y, por ello, a generar diversos procesos bioquímicos dentro de nuestro organismo como la aceleración de la dopamina, endorfina y serotonina, las llamadas hormonas de la felicidad, además de la oxitocina y el cortisol<sup>1</sup>, que se trasladan por nuestro cuerpo y ocasionan que una persona pueda percibir las sensaciones de esos pensamientos, esto es lo que llamamos emoción.



Esto explicaría el hecho de que, si nuestros pensamientos no son los adecuados, produzcan emociones que no son sanas y, con el tiempo, se transformen en enfermedades físicas, que tienen su origen en problemas emocionales no identificados, porque estamos acostumbrados a vivir con ellos, además de que no sabemos atenderlos, pues también hemos perdido la capacidad de sanarnos a nosotros mismos.

Los directivos de las organizaciones con frecuencia desconocen esta situación y simplemente consideran que sus colaboradores o el personal en general es flojo, poco participativo, "tóxico", negligente, en suma, problemático. Sin embargo, los seres humanos no son así, sólo se trata de personas que no han identificado la fuente de sus problemas y que no saben que éstos tienen solución.

Para resolver estas situaciones, lo primero es interesarnos en las emociones y en la forma de pensar de cada uno de los individuos que laboran en la organización. Expertos como Diekstra<sup>2</sup> han comprobado con sus investigaciones que las emociones negativas son

el resultado de una manera de sentir que proviene de muchos años atrás y que se ha acumulado, por lo que las personas llegan a creer que eran parte de la forma natural de vivir, pero no es así.

Desgraciadamente, muchas personas no logran reconciliarse con su pasado para encontrar la raíz de sus malestares, piensan que con el simple hecho de callar acerca de lo que les ocurrió antes las cosas se van a resolver, y esto no es así. Es necesario vivir y sentir emociones para cambiar aquellas que no nos ayudan a mejorar.

Este proceso de sanación inicia en los pensamientos. Algunos expertos como Ellis (2014) señalan que “toda persona tiene capacidad para cambiarse a sí misma”. De igual forma, es preciso tener claro que no podemos cambiar nuestro pasado, pero sí nuestros pensamientos y sentimientos. De ahí la importancia de cuidar los pensamientos, pues éstos son influidos por los sucesos de nuestra vida.

Los directivos han llegado a pensar que la problemática de las personas que laboran en la empresa es de tipo personal y, por lo tanto, ellos son los responsables de estos problemas, así como de sus soluciones. Existen programas, como SOLVE<sup>3</sup>, que permiten a los trabajadores tener las herramientas necesarias para conocerse a sí mismos y saber por qué se comportan en la forma en que lo hacen y por qué sienten preocupación constante, angustia, desesperación, frustración y estrés, factores que les provocan enfermedades físicas.



### *Las emociones negativas son el resultado de una manera de sentir que proviene de muchos años atrás y que se ha acumulado*

En este artículo, se pretende sensibilizar a los directivos respecto de la gran oportunidad que tienen de apoyar a su personal para que identifiquen sus emociones. A veces, se piensa que al proporcionar talleres motivacionales se influiría favorablemente en los trabajadores y, con ello, se lograrán los objetivos de la organización, pero sólo llegan a ser útiles en el corto plazo; pasado el tiempo, se vuelve a vivir un clima organizacional con muchos conflictos.



El problema es mucho más profundo y las soluciones se encuentran en el interior de cada uno de nosotros. La pregunta es: ¿cómo llegar a la raíz del problema? Por lo pronto, sería importante que los trabajadores reconocan el efecto que tienen las emociones y los pensamientos en nuestra vida personal, laboral y familiar.

Los seres humanos tenemos una serie de ideas que surgen de nuestros pensamientos, y ellos nos permiten crear o destruir. Dar a conocer esta información a los trabajadores es proporcionarles una herramienta para la vida, pues poco se habla de estos temas en el ámbito laboral. Dar a conocer qué son los pensamientos y su relación con las emociones, así como los tipos de pensamientos que existen ayudará mucho a lograr un cambio de vida, de actitud y de resultados en la organización.





Cuántos de nosotros pensamos lo que vamos a hacer y no lo ejecutamos, o cuántos pensamos que no somos lo suficientemente capaces para llevar a cabo un cambio en nuestras vidas, ya sea porque consideramos que nuestros proyectos no son importantes o porque sólo se trata de pensamientos que fácilmente pueden cambiar.

Cuando pensamos, generamos ideas. Éstas se tejen y provocan emociones que nos llevan a actuar; por lo tanto, es necesario iniciar con los pensamientos, y convertirlos en los responsables de nuestro sentir y de nuestro actuar. La forma en que respondemos ante las circunstancias de la vida es el resultado de cómo nos sentimos, en esto radica la importancia de proporcionar a los trabajadores las herramientas para pensar y sentirse bien.

Hemos aprendido a pensar con base en expectativas e, incluso, a pensar lo que podrían pensar los demás y eso nos lleva, en muchas ocasiones, a sentir frustración y a que nuestro

organismo enferme, lo que afecta la productividad del individuo y crea un ambiente negativo en la organización.

Es necesario educar nuestro cerebro y empezar a pensar asertiva y positivamente. Todos los seres humanos tenemos una historia de vida y eso hace que pensemos de diferente manera y que veamos desde una perspectiva distinta las mismas cosas. Lo importante es aprender a pensar de modo positivo, porque la forma en la que lo hacemos es la manera en cómo nos sentimos.

Existe una serie de emociones, como la ira, la culpa, la vergüenza y el miedo, que hacen que el ser humano no logre dar lo mejor de sí mismo, ni desarrollar sus talentos. Sin embargo, también existen la paz, la tranquilidad, la serenidad y el equilibrio, que hacen a una persona ser mucho más productiva, más creativa, asertiva y que hacen que ella viva en un entorno positivo, por lo que pueden lograr que los individuos se desarrollen en el ámbito laboral y trabajen en equipo armoniosamente.

De acuerdo con Riso (2010), las emociones que se generan son producto de tres tipos de pensamiento: rígido, líquido y flexible. El primero es inflexible, se le conoce como el “pensamiento de piedra” debido a que es duro y no permite el conocimiento ni

*¿Cuál es su tipo de pensamiento: rígido, líquido o flexible?*

el aprendizaje. Este tipo de pensamiento no acepta la duda y aborrece la autocrítica, sus fundamentos son inmodificables e indiscutibles.

Cuando en una empresa tenemos personal con pensamiento rígido, estamos en un ambiente con mucha tensión y existen altos niveles de estrés que pueden causar diversas enfermedades físicas. No hay tolerancia a la frustración y hay una angustia generalizada cuando se trabaja con este tipo de personas, pues sus relaciones interpersonales son autoritarias y llegan a provocar rechazo y agresión.

Asimismo, no se permite la toma de decisiones y no hay una buena resolución de los problemas. Esto no sólo ocurre en la organización, sino también en situaciones personales y afectivas, pues las personas de pensamiento rígido generan ideas de perfección inalcanzable, viven con mucho miedo al cambio y, por supuesto, viven con un “debería ser” muy marcado. Este tipo de pensamientos no permite a las personas una sana convivencia y llega a afectar el logro de los objetivos de la organización.



Otro tipo de pensamiento son los llamados líquidos. Las personas que lo tienen no se interesan por nada ni nadie, simplemente se acomodan a la vida, no se plantean objetivos ni compromisos y se dejan llevar por los compañeros. Son personas que aparentemente no tienen memoria, todo les da igual, por lo tanto no logran los objetivos de la organización. Se considera que estas personas son inconstantes, volubles, apáticas y que eluden sus responsabilidades.

Otro tipo de pensamiento es el flexible. Como su nombre lo indica, permite avanzar en la vida y modificarse constantemente; duda de lo que acontece para tomar las mejores decisiones; asimila las contradicciones para crecer, y aprovecha las críticas para mejorar. Asimismo, intenta la resolución de conflictos con los demás y busca el equilibrio dentro de la organización y el bien común.

Las personas con pensamiento flexible están de buen humor y, por lo tanto, crean ambientes agradables, generan decisiones e ideas, son creativos, establecen relaciones amables y empáticas con las demás personas, viven en paz, logran resolver problemas por sí mismos, toman decisiones con facilidad y saben perder, pues no se aferran ni se frustran. Pueden reírse y tener buena salud debido a que no se pelean constantemente con el mundo, se les considera personas felices.

¿Qué tipo de pensamiento tiene usted? En consecuencia, ¿qué emociones genera?, ¿considera que éstas le han permitido buscar lo mejor para los demás y para sí mismo? Por el contrario, si considera que su forma de pensar le trae problemas y no sabe cómo resolverlos, lo invitamos a que lea nuestra siguiente colaboración, porque recuerde que ya estamos en el camino de abandonar lo malo del pasado para reconstruirnos y vivir de una forma más armoniosa.



## Referencias

Ellis, A. (2014). *Usted puede ser feliz*. Barcelona: Paidós Ibérica.  
Riso, W. (2010). *El arte de ser flexible*. Madrid: Zenith.

### **Dra. Luz del Carmen Iturbe Rivera**

Coordinación de Investigación y Ética, División de Administración  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
liturbe@fca.unam.mx



- 1 La oxitocina es un neurotransmisor implicado en los comportamientos relacionados con el cuidado, confianza, altruismo, generosidad, formación de vínculos, empatía o compasión, pero también con la agresión, y su presencia interviene en la regulación del miedo. Es una hormona involucrada en el proceso de aprendizaje y la memoria, en el reconocimiento facial, de emociones, entre otros. Activa los centros de recompensa dopaminérgicos, lo que produce placer; permite la cohesión entre grupos de personas y es fundamental para las relaciones sociales. Está relacionada con las emociones y la inteligencia interpersonal. Por esto, la oxitocina se ha denominado "hormona de los vínculos".
- 2 René Diekstra es psicólogo, experto en educación emocional y director del Departamento de Juventud y Desarrollo en la Universidad para la Educación Profesional de la Haya.
- 3 Para mayor información acerca del programa SOLVE, consulte Luz C. Iturbe Rivera y Teoaualiztli García Olivares (2017). Cuidar las emociones es una gran inversión. En *Revista Emprendedores* (163).

# Mujeres Indígenas que Trabajan Juntas

*Julio C. Olvera Hernández  
Lucero Sosa Blancas*

En un rincón de la sierra norte de Puebla, las mujeres y los hombres trabajan la tierra para cosechar café, frutos, flores, fibras, plantas curativas, aromáticas, pimienta y jonotes. En esa zona, el suelo es el elemento máspreciado por su fertilidad y extensión. Sin embargo, por ser un terreno montañoso, las laderas de cultivo y otros espacios para la siembra son de difícil acceso y, muchas veces, están afectados por la deforestación y la fuerte precipitación pluvial.

Las localidades de la sierra norte de Puebla son lugares con historia y tradiciones arraigadas en la gente; la orografía y la hidrografía son complementos del paisaje que hacen de la región un paraíso para locales y una gran oportunidad para diversas industrias que buscan explotar los recursos forestales, mineros e hídricos. Este atractivo es para los pueblos originarios, principalmente nahuas y totonacos, un espacio lleno de vida y alma. Esta idea acerca de la región difiere de la de las industrias que ven en esa belleza natural ingresos monetarios, control político y geoestratégico.

La defensa del territorio es una constante en la región, diversas organizaciones de la economía social y solidaria han tomado las riendas de su destino y se han unido para frenar la explotación de recursos, la migración, el desgaste del suelo y la contaminación del agua, desaparecer la violencia familiar e integrar proyectos que les permitan vivir felices en sus comunidades. El potencial de producción de la región se compara con el de cualquier zona tecnificada en el estado de Sinaloa o Guanajuato.

Al ser una zona intertropical con sistemas de cuencas y subcuencas de cinco ríos que desembocan en el Golfo de México, sus suelos albergan especies vegetales endémicas y otras que han sido domesticadas para uso ornamental, industrial, forestal, para la construcción, la elaboración de utensilios y herramientas de trabajo, así como

para uso medicinal, ceremonial y agroecológico. El estado de Puebla se encuentra en el cuarto puesto, en el nivel nacional, en producción de café. Los cafetales de la región son multipropósito, es decir, se valen de otras plantas para mejorar los rendimientos del cafeto de forma natural y amigable con el ambiente, por ejemplo se utilizan árboles de mango, macadamia, naranja, cedro rojo y blanco para hacer sombra, de modo que la cereza esté protegida de la luz solar directa y de la plagas atraídas por los aceites y salvas que expiden los cultivos asociados.





Es imposible pensar que todo este conocimiento se aplica en la región por sí solo, pues han pasado muchos años para que las comunidades aprendieran a utilizar las plantas a su favor y aún más para domesticarlas y gozar de sus beneficios en diferentes temporadas del año. Una vez que los pueblos originarios lograron cultivar las plantas que sólo se encontraban de forma silvestre, buscaron la manera de hacerlas rendir, de procesarlas en diversas formas y de comercializar los productos derivados.

Las comunidades nahuas guardan saberes ancestrales acerca de medicina, nutrición, arquitectura, meteorología, agroecología y botánica, sin embargo, este conocimiento no lo posee en su totalidad la comunidad, no es explícito y puede perderse porque no se transmite, no se transforma ni se renueva.

En 1980, las comunidades nahuas del municipio de Cuetzalan del Progreso dijeron ¡basta! Basta de despojo, humillación, enfermedades, violencia y desabasto de alimentos básicos y se propusieron organizar sus actividades productivas. Esta labor no fue fácil, surgieron rencillas entre los líderes comunales, salieron a flote los problemas entre familias, los caciques y terratenientes inten-



taron confrontar a los nahuas para que prevaleciera el miedo y la desorganización, la comunicación era confusa e inefectiva, entre otros problemas causados por una incipiente vida política.

Los grupos y organizaciones se ajustaron al contexto, lograron un consenso y formalizaron lo que hoy se conoce como la Unión de Cooperativas de la Sierra Norte de Puebla, liderada por Tosepan Titataniske.

A la par de la organización de las cooperativas que iniciaron con Tosepan, hubo un grupo de mujeres que, al seguir el ejemplo de sus vecinos y familiares, decidieron emprender su organización con los principios solidarios y cooperativos. El nombre que tomó este grupo fue

*Masehual Siuamej Mosenyolchicauani* o Mujeres Indígenas que Trabajan Juntas. El nombre no sólo indica la visión que tiene la organización, sino también es un concepto transformador que rompió todos los esquemas en una sociedad patriarcal y llena de estigmas hacia la mujer.

En 1985, *Siuá* –como le dicen de cariño sus socias– se consolidó como una cooperativa de mujeres y tuvo el objetivo de comercializar sus textiles, miel de jarro, pimienta, café, productos de belleza y para el cuidado personal,

así como crear conciencia acerca de los derechos de las mujeres. Respecto de este último tópico, las compañeras formaron comités para impartir talleres en los que se capacitaron en temas acerca del feminismo y difundieron ese conocimiento en las comunidades donde las socias desarrollaban sus actividades.

Después de trabajar con las socias, las cooperativistas formaron representaciones cuyo objetivo era extender la lucha por la equidad de derechos hasta los hogares. Lo

anterior, incluía a los hombres que aún no asimilaban el empoderamiento de sus compañeras y dificultaban el desarrollo de la organización.

El trabajo fue el mismo que realizaron los socios de la Tosepan: convencer, dialogar, negociar, elaborar estatutos y, por supuesto, delegar actividades y responsabilidades; de esta forma, los hombres que acompañaban a las mujeres en el

*Siuá se formó por un grupo de mujeres que decidieron emprender su organización con los principios solidarios y cooperativos*



trabajo vieron que el camino de la organización debía recorrerse en conjunto. En ningún momento, las integrantes de *Siuva* pretendieron segregar a los padres, esposos y hermanos, sino todo lo contrario, desde el principio decidieron que *Siuva* sería una organización diversa, responsable y organizada.



Rufina Villa Hernández, una de las socias fundadoras, promovió durante la formación de la cooperativa la creación de un espacio que les permitiera a las compañeras hablar y reunirse en libertad con el fin de tomar las mejores decisiones para la organización. En este espacio, se pensaba en conjunto, y en conjunto se resolvían los problemas que la mayoría compartía.

En una cultura patriarcal, una mujer que salía sola de su casa era mal vista, los vecinos y familiares que veían las reuniones se molestaban y sentenciaban que su organización no llegaría a ningún lado. El cambio en la

### *Las cooperativistas de Siuva dieron oportunidades y confianza a personas ajenas a la comunidad y aprendieron nuevas formas de organizarse*

mentalidad de los hombres se dio cuando las compañeras les ofrecieron trabajo, a partir de ese momento la cooperativa cambió de forma drástica porque la fuerza de los hombres se encaminaba a la edificación de las ideas de las mujeres y la comunidad veía por primera vez en mucho tiempo resultados concretos.

La idea de tener un espacio propio para pensar nos remonta a las escuelas griegas de filosofía donde sólo un exclusivo grupo de la sociedad se reunía a discutir pensamientos, ideas y experiencias. Esta forma de reunir a los pensadores es antigua como la historia misma, pero requiere de organización y sistematización para que se genere conocimiento y tecno-

logía. Las cooperativistas de *Siuva* dieron oportunidades y confianza a personas ajenas a la comunidad y aprendieron nuevas formas de organizarse, a diversificar sus ingresos, a gestionar sus recursos, a crear alternativas en el comercio y, por supuesto, a conocer y defender sus derechos como mujeres.

Una parte fundamental de la organización es el empoderamiento femenino, el respeto a sus socios, la solidaridad con otras organizaciones y el bienestar social, por eso sus socias le dan mucha importancia a los conocimientos que se puedan aportar.

La necesidad de comercializar sus productos fue el motor para mover sus mentes y esfuerzos. El resultado fue la generación de ingresos que contribuyeron a que las compañeras no se desanimaran por resultados escasos e irregulares. Para no tener diferencias

causadas por el dinero, acordaron que si alguna de las compañeras necesitaba insumos para producir su artesanía o los productos de la canasta que ofrecían, los beneficios serían entregados en especie de forma equitativa, así todas podrían tener una actividad productiva y aportar a la organización. Otro de los acuerdos fue mejorar la vida de las socias y sus familias, por lo que organizaron

las jornadas de trabajo para ayudar en sus casas, hacer pisos, arreglar techos, pintar paredes y limpiar huertas.





En 1995, después de muchos esfuerzos, lograron comprar un terreno donde construirían un hotel. La dinámica de edificación

fue la del trabajo colectivo. Organizaron 10 días de labor o faena por cada miembro, en posibilidades de trabajar, de las familias asociadas. Así es como en 1997 inauguraron un recinto dedicado al descanso, a la belleza natural y a conservar las tradiciones de su pueblo, con una riqueza cultural envidiable y, de esta forma, comenzaron a reactivar el turismo en la región.

Cuatro años después surgió el programa Pueblos Mágicos que impulsó la región serrana y su proyecto. Al hotel lo nombraron Taselotzin, que viene del vocablo nahua *taselotl* que significa retoño; en el momento de su apertura, sólo existían tres hoteles que no se daban abasto con los visitantes nacionales e internacionales, por lo que se volvieron un referente en el servicio ecoturístico de hospedaje, alimentación y boutique.

*En Siua el conocimiento tácito se socializa en las discusiones y se transforma en manuales de buenas prácticas*

cuidado personal y cuentan con un temazcal donde, después de un trago de yolixpa –licor de 27 hierbas que cura el alma y el cuerpo–, los asistentes salen cargados de energía y listos para dar una caminata con un guía especializado. Ofrecer una variedad de productos no sólo les permitió diversificar sus ingresos, sino también crear actividades que renovarían las huertas, recuperar técnicas perdidas y mostrar al mundo que las mujeres organizadas que trabajan por su comunidad son una fuente de conocimiento y autonomía.

Si bien las instituciones involucradas en el apoyo a las compañeras fungieron como puentes en su inicio, hoy representan algo más grande, pues las más de 100 socias miran hacia un futuro prometedor; la mayoría lee y escribe, algunas de las compañeras van a la universidad y su proyecto

Además de hospedar cálidamente al turismo nacional y extranjero, ofrecen textiles fabricados en telar de cintura y productos para el



florece con excelentes comentarios provenientes de diferentes partes del mundo.

Los resultados no podrían notarse sin la apropiación del conocimiento, la labor de generarlo no es fácil y mucho menos en una sociedad que por mucho tiempo guardaba sus saberes para un pequeño sector de hombres. El trabajo que anteriormente hacía sólo el género masculino en Cuetzalan del Progreso y, específicamente, en el Hotel Taselotzin, ya lo hacen también las mujeres. Se trata del ejercicio político de organizarse, decidir su destino y su camino, proveer a las familias de bienestar y colaborar a la par con los hombres para ser un buen ejemplo de comunidad.

En una sociedad en constante movimiento, el conocimiento se volvió la moneda de cambio. A pesar de que la tierra, el trabajo y el capital aún son las bases del sistema capitalista, el conocimiento les ha dado a las sociedades cierta independencia para crear y participar activamente en sus





núcleos, sin embargo, no todas las organizaciones son conscientes de su importancia, por lo que algunas de ellas dejan que se “dispersen” y se pierdan.

Como consecuencia de lo anterior, las generaciones venideras crean su propia interpretación de éstas sin contexto ni utilidad y, al ver que las cosas no marchan como ellos creen, surge la migración como otra alternativa. Este proceso, por tristeza, desmorona a las sociedades, las hace perder aún más el conocimiento y, literalmente, las vuelve estériles. Sin fertilidad en la tierra que provee de alimentos y medicinas, sin trabajo en las comunidades, sin cultura y sin historia no hay desarrollo social.

En el caso de las mujeres indígenas de *Siuá*, su conocimiento fue la raíz que mantuvo a la comunidad unida, la productividad de las familias y las tradiciones vivas sin perder su identidad. El ejercicio de pensamiento y diálogo que transformó a la sociedad patriarcal en una sociedad diversa logró lo que otros pueblos en México no han resuelto, y ahora Cuetzalan del Progreso es un ejemplo de organización, trabajo digno, solidaridad y empoderamiento femenino.

Recientemente, su proyecto ecoturístico recibió reconocimientos que lo acreditan como sustentable por aplicar buenas prácticas en toda la cadena productiva. Para llegar a esta etapa en sus procedimientos, las integrantes de *Siuá* debieron aplicar su conocimiento y desarrollar tecnología que les permitiera trabajar de manera eficiente tanto en la operación como en la administración. Las socias fundadoras están interesadas en que cada vez más mujeres se incorporen a la cooperativa de modo que aprendan a valerse por sí mismas, a respetar otras luchas de emprendimiento y a solidarizarse con quien requiera de sus saberes para vivir sin carencias ni violencia.

En *Siuá*, podemos ver la espiral de conocimiento que desarrollaron Nonaka y Takeuchi. El conocimiento tácito se socializa en las discusiones, sólo se involucran las comisiones interesadas en un problema detectado y los acuerdos se aprueban en conjunto; después, la cooperativa transforma el resultado de las discusiones en manuales de buenas prácticas. Esta forma de proceder ha sido reconocida por el sector turístico, hotelero, de organizaciones indígenas cooperativistas y por instituciones del gobierno federal.



La siguiente etapa en la gestión del conocimiento se denomina prácticas de trabajo, los manuales se aplican y las socias desarrollan habilidades y talento en su especialidad ya sea en medicina tradicional, atención hotelera, elaboración de productos naturales, transformación de alimentos y bebidas, trazo de rutas y caminos ecoturísticos y otras prácticas agroecológicas en las huertas de producción de pimienta, café, macadamia y jonote\*.

Por último, *Siu* conserva su tradición oral y la ha transformado en enseñanza para los niños y jóvenes pertenecientes a las familias de las socias. Los conocimientos y tecnología aplicados en la organización se transfieren en casa para que las nuevas generaciones aprendan acerca del trabajo que realizan hombres y mujeres, así como los principios que los rigen, por ejemplo, trabajo colaborativo sin importar el género, educación sexual, formación académica y valores de superación, solidaridad e integridad.

Seguramente, le resultará atractivo conocer a *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani*, intégrese a la última parte de la espiral del conocimiento al difundir y promover el trabajo colectivo y la historia de estas mujeres ejemplares, que no desean enseñar a otros cómo deben vivir, sino sólo mostrar que es posible una vida mejor para todos si es en equidad. Además, sumérgase en la hermosura de la sierra norte de Puebla.

## Referencias

- Rivera, R. C. (julio, 2005). El despertar de las mujeres quetzal a otra identidad social. Cambios en la cultura machista y reconocimiento del trabajo femenino náhuatl en la Sierra Norte de Puebla, consultado en: <http://base.d-p-h.info/es/fiches/dph/fiche-dph-7129.html>
- Masehual Siuamej (mayo, 2018). Mujeres indígenas que resisten, trabajan y se apoyan juntas, consultado en: <https://www.youtube.com/watch?v=PY6bwScPIT4>
- Cuahutle Gaytán, María de la Paz A. (2018). *Hotel Taselotzin: abriendo caminos en la economía social*, Tesis de Maestría, Puebla: Universidad Iberoamericana, consultado en: <http://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/3435/Cuahutle%20Gayt%C3%A1n%20Mar%20C3%ADa%20de%20la%20Paz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández, F. A. (abril, 2014). Cuetzalan: defenderse y construir. *La Jornada*, consultado en: <http://www.jornada.com.mx/2014/04/09/opinion/026a1pol>
- Lemus, J. J. (junio, 2015). Tosepan fue financiada por Walmart. *Reporte Índigo*, consultado en: <https://www.reporteindigo.com/reportetosepan-fue-financiada-por-walmart/>
- Ruiz, L. (marzo, 2018). Impulsan indígenas poblanas proyecto hotelero en Cuetzalan, *e-consulta.com*, consultado en: <http://www.e-consulta.com/nota/2018-03-10/economia/impulsan-indigenas-poblanas-proyecto-hotelero-en-cuetzalan>
- Redacción de *La Coperacha* (marzo, 2016). Hotel Taselotzin: Cien mujeres indígenas lo sembraron y cuidan, *La Coperacha*, consultado en: <https://www.lacoperacha.org.mx/hotel-taselotzin-cien-mujeres-indigenas.php>
- Sánchez Hernández, S., Mendoza Briseño, M. A. y Vidal, G. R. (2017). Diversificación de la sombra tradicional de cafetales en Veracruz mediante especies maderables. *Revista Mexicana de Ciencias Forestales*, 8(40), pp. 7-17, consultado en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/remcf/v8n40/2007-1132-remcf-8-40-00007.pdf>

### Julio César Olvera Hernández

Socio Director de Consultoría AgroEnvi  
Diplomado en Gestión del Conocimiento  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Email: [julio.olverah@gmail.com](mailto:julio.olverah@gmail.com)

### Dra. Lucero Sosa Blancas

Coordinación de Recursos Humanos. División de Administración  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

\* El jonote es una especie botánica de la familia de las Malváceas y es endémica de México y Centroamérica, llega a crecer hasta 15 metros de altura, posee un tronco leñoso con ramas fibrosas de donde se extraen insumos para la elaboración de cestería y otras artesanías.

*Nota: Las fotografías del IV Encuentro de Tejiendo Nuestras Vidas (17 al 20 de julio de 2018 en Cuetzalan, Puebla) son cortesía de Celeste Cruz Avilés*



# Las competencias de las personas mejoran la competitividad

*Mario Navarro Ocaña  
Federico Ramírez Rodríguez*

**Es posible encontrar diversos significados de competencia, en general, todos coinciden en que es un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas y conductas que se aplican en circunstancias determinadas.**

**E**l tema de las competencias\* se ha trabajado en nuestro país desde 1990. Se trata de un enfoque que deben conocer tanto pequeños empresarios como trabajadores, a éstos últimos les es útil para certificar sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes adquiridas a través del tiempo, mientras que a los primeros les permite mejorar la calidad, productividad y competitividad de sus organizaciones al contar con personal más competente.

## ¿Cómo surge el concepto de competencia laboral?

Originalmente, su aplicación se dio en la década de 1960 en el ámbito laboral con David McClelland, quien con sus investigaciones medía las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo.

Hoy se habla de competencias básicas, específicas, académicas, profesionales y sociales. Inglaterra, Canadá, Australia y Estados Unidos, se consideran pioneros en la aplicación del enfoque de la competencia laboral; en la actualidad, este concepto se ha extendido a toda la Unión Europea.

Es importante señalar que la competencia laboral es un elemento importante para el desarrollo y la sobrevivencia de los diferentes sectores productivos y que ella surgió como respuesta al fenómeno de la globalización, pues dichos sectores tenían que buscar las condiciones para tener una ventaja competitiva.



La lucha permanente entre las empresas para mantener y acrecentar su mercado, sin importar su tamaño, llevó a algunas a enfocarse en los costos, a otras a la calidad de bienes y servicios y unas más elevaron su eficiencia a partir de innovaciones tecnológicas, en general, el reto es desarrollar valor agregado que les genere ventajas competitivas. Sin embargo, en las pequeñas y medianas empresas de nuestro país, continúa la preocupación de los empresarios por incrementar la productividad y la eficiencia.

Ante los nuevos requerimientos en cada sector industrial, las empresas necesitan una respuesta, y algunas la han encontrado en el aprovechamiento y la formación del factor humano, impulsado mediante el establecimiento de políticas y normas y la implementación de estrategias que



den como resultado el logro de los objetivos. Asimismo, es necesario tener una nueva gestión del factor humano que permita analizar las actividades y operación de los sistemas de producción, así como introducir tecnología. Pero lo más importante es convertir a las personas en un factor determinante para lograr los objetivos de la organización y alcanzar el crecimiento empresarial ante condiciones en las que la dinámica del desarrollo es la competencia en el mercado mundial.

*Es necesaria una nueva gestión del factor humano que genere beneficios tanto a la empresa como al trabajador*

Conocer desarrolla y difunde el Sistema Nacional de Competencias (SNC), para que contribuya a mejorar la competitividad económica y el desarrollo educativo con base en el fortalecimiento de las competencias de las personas. Pueden acceder a él organizaciones sindicales, empresas, trabajadores, asociaciones de empresas y las organizaciones sociales o de gobierno.

De acuerdo con el Índice de Competitividad Mundial del Instituto Internacional de Desarrollo Gerencial (IMD), México ascendió en el año 2015 del lugar 41 al 39 de un total de 61 países, no obstante, fue superado por Chile (lugar 35). Se requiere enfrentar los desafíos de los mercados cada vez más globalizados y es necesario contar con empresarios y trabajadores más competentes. En este sentido, el SNC impulsa la competitividad a través de acciones que generan valor como:

- Integración de un Comité de Gestión por Competencias que define la agenda de capital humano para la competitividad de los diversos sectores del país.
- Desarrollo de Estándares de Competencia (EC) en los que colaboran empresarios y trabajadores. Los EC describen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona debe tener para realizar sus funciones con un alto nivel de desempeño.
- Los EC inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencias del Conocer se convierten en referentes nacionales para la certificación de competencias en las personas y son fuente de conocimiento para desarrollar programas curriculares alineados a los requerimientos de los sectores social, productivo, educativo y de gobierno del país.



## Consejo Nacional de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (Conocer)

Conocer es un organismo que surgió en la década de 1990 a raíz del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (Pmetyc) que se formuló por iniciativa del Gobierno Federal para incrementar la capacidad técnica y mejorar la actitud de los trabajadores mexicanos a través de la educación técnica y la capacitación. Al mismo tiempo, este Consejo se acerca a las demandas y necesidades del sector productivo en un ámbito de competencia global por los mercados (Báez, 2006).



- Expansión de la oferta de formación, evaluación y certificación de competencias de las personas para dar a México una estructura robusta y de alcance nacional, con participación amplia del sector educativo público y privado, del sector empresarial y del sector laboral.
- Transferencia de conocimiento de mejores prácticas acerca del desarrollo de modelos de gestión con base en competencias.
- Desarrollo de estudios sectoriales para el fortalecimiento del capital humano con base en las competencias de las personas.

## Integración del SNC

El SNC se integra por tres niveles que describimos a continuación:

*Nivel estructural.* Es tripartita, se compone de líderes de los trabajadores, como el Congreso del Trabajo y la Confederación de Trabajadores de México; representantes de los empresarios, como el Consejo Coor-

dinador Empresarial o la Confederación Patronal de la República Mexicana, y funcionarios del gobierno de la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, entre otras.

*Nivel estratégico.* Se integra por el Comité de Gestión de Competencias, que le corresponde definir los estándares de competencias de las personas y supervisar los procesos de evaluación y certificación. Es importante señalar que en este nivel participan los empresarios y los trabajadores de los diversos sectores productivos del país mediante el Grupo Técnico de Expertos del Sector (GTES).

Los Comités se integran a petición de las Asociaciones, Confederaciones y Cámaras Empresariales de las mismas empresas y organizaciones sindicales que estén interesadas en adherirse al SNC, certificar las competencias de sus trabajadores y desarrollar el Mapa Funcional (MF). Éste es una representación gráfica del conjunto estructurado de las funciones requeridas para alcanzar los objetivos previstos en algún sector productivo, social o público identificado por el GTES.

Pueden existir uno o más Comités por cada sector de actividad económica, social o de gobierno que se apoyan en el GTES y en el Grupo Técnico de Expertos en la Función Individual (GTEFI), integrados por personal gerencial y trabajadores de las áreas operativas (producción, logística, ventas, operaciones, entre

*Si una persona considera que posee suficientes conocimientos, habilidades y actitudes y le interesa certificarlos debe acudir a un CE*

otras) que aseguran la alineación de las competencias de los trabajadores con los requerimientos de operación de las empresas. Estos últimos son personas

que realizan la función individual estandarizada con un nivel de experto, poseen el conocimiento técnico preciso y actualizado e identifican y determinan los aspectos principales a evaluar referentes a la función que se quiere estandarizar.

*Nivel operativo.* En este nivel se realizan los procesos de evaluación y certificación, con base en la recopilación e integración de los portafolios de evidencias, así como en los trámites administrativos correspondientes derivados de los procesos de evaluación y certificación de las competencias de las personas, en los que intervienen entidades de evaluación y certificación, Organismos Certificadores, Centros de Evaluación (CE) y Evaluadores Independientes (EI).

## ¿Proceso de evaluación y certificación de la competencia laboral?

Para poder acceder a los beneficios de las competencias laborales, son necesarios los siguientes pasos:

1. Cuando una persona considera que posee suficientes conocimientos, habilidades y actitudes y es de su interés certificar estos elementos, debe acudir a un CE, donde se le aplicará un diagnóstico acerca de los conocimientos mínimos que debe tener con relación a los requisitos del EC.



## Encuentro del Sistema Nacional de Competencias

“Desarrollando el capital humano del siglo XXI”

2. De acuerdo con el resultado del diagnóstico, el CE proporciona una orientación de los pasos a seguir, como, por ejemplo, iniciar el proceso de evaluación o pasar por un proceso de capacitación o alineación respecto de los contenidos del estándar de competencia.
3. Si decidió iniciar el proceso de evaluación, se procede a recopilar todas las evidencias (conocimientos, desempeños, productos y actitudes) con las que cuenta el candidato para determinar si es competente o aún no.
4. En caso de resultar competente, se llevan a cabo todas las actividades administrativas correspondientes para tramitar el certificado del candidato y se le mencionan otras alternativas de certificación que podrían mejorar su desempeño laboral.
5. En caso de aún no resultar competente, se le orienta para que mejore su desempeño, se le informa

acerca de los aspectos en los que aún no cuenta con los conocimientos o habilidades suficientes y se le explica la manera en la que podría superar en el futuro este proceso de evaluación.

Es importante mencionar que previo, durante y después de este proceso existe la posibilidad de que tanto el sector empresarial como el sindical participen de una manera activa, ya sea mediante el financiamiento de una parte del costo del proceso o la promoción y difusión de los beneficios del SNC.

Los costos del proceso de evaluación y certificación están sujetos al libre mercado, por lo que pueden variar de acuerdo con la zona económica del CE y el nivel de clasificación que le otorga Conocer a cada EC y que depende de la variedad y complejidad de la actividad, así como de la autonomía personal para su aplicación en el trabajo.

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN



Fuente: [www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx)



## Beneficios del SNC

Los beneficios que genera el SNC para las empresas, entre otros, son:

- Contar con información confiable respecto de la mano de obra calificada
- Facilitar sus procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal
- Elevar su productividad y calidad
- Mejorar el aprovechamiento de sus recursos
- Promover entre sus trabajadores una nueva cultura laboral
- Colocar a los sectores productivos de México ante el mundo como un destino en el que se pueden realizar inversiones productivas, dada la certificación de sus trabajadores y estudiantes como personas competentes

Mientras que, a los trabajadores les permite:

- Adquirir, generar y acumular capital intelectual
- Combinar formación y trabajo
- Transferir su competencia hacia otros campos de la actividad laboral
- Conocer con mayor precisión su situación en el mercado de trabajo y definir opciones de formación
- Desarrollar instrumentos que fortalezcan el diálogo social en el marco del trabajo decente y la alianza por la productividad con los empleadores



Fuente: Documento interno de Conocer, 2018.

Es fundamental que la pyme que busque personal competente para hacerle frente a las exigencias que se presentan en este mundo globalizado y los trabajadores interesados en tener una certificación se acerquen a Conocer, un organismo que puede ayudarlos.

## Referencias

Baéz López, Miguel Ángel (2006). Proyectos educativos innovadores, construcción y debate. En *Elementos para la discusión de la competencia laboral en México*, México: CESU, UNAM.

Lévy-Leboyer, Claude (1997). *Gestión de las competencias*. España: Ediciones Gestión.

### Dr. Mario Navarro Ocaña

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Email: navarroma@hotmail.com

### Mtro. Federico Ramírez Rodríguez

Presidente de la Asociación Nacional de Consultores, Instructores y Asesores, AC  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Email: feraro021@hotmail.com

\* El término "competencia" se deriva del verbo *competer* que, a partir del siglo XV, significa "pertenecer a", "incumbir", lo que da lugar al sustantivo "competencia" y al adjetivo "competente" para indicar "apto" o "adecuado" (Lévy-Leboyer, 1997).

Nota: algunos elementos gráficos para ilustrar este artículo fueron tomados de la página <https://conocer.gob.mx/>

# Mitos del liderazgo en las organizaciones

*Luis Antonio Cruz Soto*

El liderazgo es un tema muy recurrente entre los especialistas en Administración, no sólo para identificar ciertas cualidades entre los directivos y empleados, sino también para justificar la eficiencia o ineficiencia de las organizaciones, incluidas las empresas. Una mirada a la gran cantidad de escritos, frases e ideas da un panorama de la importancia del tema y de las confusiones e imprecisiones que lo acompañan, muchas de ellas permeadas de charlatanería o injustificadas creencias.

## **E**l líder nace o se hace

Quizá el cuestionamiento más repetido entre los tratadistas del liderazgo sea “el líder nace o se hace”; en ningún escrito, charla o conferencia en torno al liderazgo debe faltar esta idea para adentrarse en el tema, sin importar que las respuestas frecuentemente dejen más confusiones, imprecisiones, perplejidades y suspicacias. Muchos optan por decir que es una combinación de ambas.

La relevancia de este tema en el liderazgo no estriba en el cuestionamiento en sí, sino en tratar de dilucidar las cualidades del líder, lo que habitualmente implica un enorme mar de dudas. Si el líder nace o se hace significa que todos o pocos pueden serlo mientras no se sepa qué es.



## Lo que se ha escrito acerca del liderazgo es suficiente para entenderlo

A pesar de la gran cantidad de textos que se han escrito respecto del liderazgo, la precisión de su significado permanece en la oscuridad<sup>1</sup>; incluso, el origen mismo de la palabra ha dado lugar a muchas controversias. Bolman y Deal (1995) señalan que el término liderazgo es “escurridizo” y que las investigaciones que se han realizado desde las ciencias sociales han generado conclusiones poco confiables o generalizables. Estos problemas de precisión son producto de la complejidad que reviste el tema debido a que el liderazgo no tiene una referencia clara y precisa de su surgimiento y desarrollo en las organizaciones; por esta razón, muchos autores lo equiparan, de manera errónea, con el de la dirección.

## Es lo mismo líder y liderazgo

Es necesario distinguir entre liderazgo y líder. Mientras que liderazgo es el proceso en el que una persona ejerce influencia sobre otra, el líder supone la identificación de cualidades personales que hacen posible el liderazgo.

## El líder define el liderazgo

La influencia es, de forma necesaria, una condicionante del liderazgo. Esta influencia no sólo es producto de la capacidad de ciertos individuos para lograr que se hagan las cosas, como se puede ver en muchas de las definiciones de liderazgo en Bolman y Deal (1995, p. 397), sino que también es una consecuencia de la situación, de los seguidores y de las relaciones que se producen entre éstos y los líderes. La relación que se produce entre los líderes y los seguidores no es estática y es de carácter bidireccional, lo que implica la participación activa de los dos, en especial de los seguidores, quienes sostienen a los líderes.

## Para ejercer el liderazgo son suficientes las acciones del líder

El liderazgo no es el resultado exclusivo de las cualidades de una persona, sino que es la consecuencia de la confluencia de situaciones organizacionales en las que los seguidores identifican a ciertas personas capaces de orientar el sentido de las acciones del grupo. En los líderes está justificada la voluntad del grupo porque así conviene a todos, de manera que los seguidores no son sujetos pasivos, sino que también son parte de un proceso de reciprocidad activo.

## Es lo mismo liderazgo y dirección

La palabra líder supone justificar las acciones de los directores de una organización, por lo que se piensa erróneamente que todo director, por el sólo hecho de su nombramiento, ya es un líder. La manera más fácil de explicar el liderazgo que han encontrado muchos autores es analizarlo con base en las características de la dirección o desde la funcionalidad administrativa. No obstante, para tener una idea más amplia en torno al liderazgo y la dirección, se

*La relación que se produce entre los líderes y los seguidores no es estática y es de carácter bidireccional*

puede consultar el texto “La distinción entre liderazgo y dirección en las organizaciones. Elementos de análisis para comprender la naturaleza del liderazgo” de Cruz (2018).

## El liderazgo es parte de la función administrativa

Cuando se habla del liderazgo en las organizaciones parece inevitable asociarlo con la administración, ya sea como un elemento de ésta o como una cualidad que acompaña a los directores y les permite cumplir con los propósitos de la organización. Sin embargo, el liderazgo puede representar, al mismo tiempo, un fin y un medio, pero no es sólo una función administrativa.

## El liderazgo procura un orden en las organizaciones

En la dirección, las unidades de control a menudo se encuentran despersonalizadas de sus miembros, lo que tiende a generar un distanciamiento personal entre los directores y el grupo. A pesar de ello, los líderes son ajenos a las “ataduras” que impone la organización formal, por lo que pueden acercarse a los individuos y generar una influencia significativa en ellos. En algunas ocasiones, el liderazgo se distancia de la función administrativa, esto, incluso, puede conducir a un posible conflicto entre las autoridades formales, los líderes y sus seguidores.





## Los directores y los líderes buscan los mismos objetivos

De acuerdo con Petrosyan (2010), las finalidades que persiguen los directores y los líderes difieren, mientras que los primeros están preocupados por los sistemas, controles, procedimientos, políticas y estructuras, el interés de los segundos está asociado a los objetivos e intereses de un grupo.

Mayntz (1985) señala que para los directores es suficiente disponer de ciertos mecanismos de control para ejercer la dominación, y lo que concreta esto es la orden. Para los líderes, es imprescindible ganarse la confianza de los seguidores a través de la cooperación activa obtenida de la exhortación y el convencimiento.

## El líder y los directores se miden por los mismos resultados

Un líder se distingue de un director por su capacidad de influir. Mientras que la calificación de los conocimientos en los directores se calcula por resultados medibles y cuantificables, en el liderazgo está asociada con las propias metas del grupo y la manera en que cumple las expectativas que tienen de él sus seguidores, de modo que los mecanismos de medición son tan subjetivos que prácticamente no hay posibilidad de fincarlos en algún hecho evidente, cuantificable y único.



*Para los directores es suficiente disponer de ciertos mecanismos de control para ejercer la dominación*

## Lo que buscan los directores y los líderes es mantener el sistema funcional

Mientras que los gerentes apelan a una continuidad en el sistema de acción, los líderes son individuos en los que se deposita una forma diferente de hacer las cosas, que, incluso, puede ser opuesta al orden establecido; por esta razón, en una buena parte de los autores que hablan del liderazgo, existe la idea de considerar a los líderes como garantes del cambio<sup>2</sup>.

Los dos elementos que confluyen en el liderazgo son la situación y el tipo de relación que se establece entre unos individuos y otros, por lo que siempre se trata de un proceso de dominación en continua definición. El liderazgo en las organizaciones se plantea en un ámbito de reconocimiento permanente de los seguidores respecto de las decisiones que continuamente toman ciertos individuos de acuerdo con su pertinencia en el presente y sus posibles repercusiones en el futuro.

## Referencias

- Bolman, Lee y Terrence Deal (1995). *Organización y liderazgo*. Delaware: Addison Wesley Iberoamericana.
- Mayntz, Renate (1985). *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza Editorial.
- Petrosyan, Armen E. (2010). "Another Face of Janus (The Nature of Leadership and its Relation to Management)". *Credo New*, 3, consultado el 20 de septiembre de 2018 en: <[https://archive.org/details/AnotherFaceOfJanustheNatureOfLeadershipAndItsRelationToManagement\\_514](https://archive.org/details/AnotherFaceOfJanustheNatureOfLeadershipAndItsRelationToManagement_514)>.
- Cruz, Luis. "La distinción entre liderazgo y dirección en las organizaciones. Elementos de análisis para comprender la naturaleza del liderazgo", en Tania Chicaiza Villalba (coord.) (2018). *El pensamiento administrativo, contable y de liderazgo. Lecturas críticas frente a las nuevas tendencias latinoamericanas*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

### Dr. Luis Antonio Cruz Soto

División de Investigación  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Email: [lcruz13@icloud.com](mailto:lcruz13@icloud.com)

<sup>1</sup> Se pueden consultar, entre otros, los siguientes textos: Bernard Bass, *Handbook of Leadership*, pp. 11 y ss.; Alan Bryman, *Leadership and Organizations*, pp. 160 y ss.; Fred Fiedler y Martin Chemers, *Liderazgo y administración efectiva*, pp. 13 y ss.; Armen Petrosyan, "Another face of Janus (The nature of leadership and its relation to management)", p. 1; Chester Barnard, *The nature of leadership*, pp. 1-6 y Gary Yukl, *Liderazgo en las organizaciones*, pp. 2 y ss.

<sup>2</sup> La principal corriente que aborda la cuestión del cambio en las organizaciones a partir del liderazgo es el liderazgo transformacional.

# ¿Sabes lo que quiere tu cliente o sólo te lo imaginas?

*Joshua B. Hernández Jiménez  
Teoquializtli García Olivares*

**La diversidad cultural cada vez es mayor. Hoy, la convivencia de género, etnia, edad y condición social, por ejemplo, lleva a todo emprendedor a cuestionarse qué quieren los consumidores, cuándo, dónde y a qué precio.**

**A** veces, responder qué quieren los consumidores es más complicado de lo que parece, pues cada persona pertenece a un grupo que cambia rápidamente sus gustos, expectativas y, en general, la forma en que satisface sus necesidades; por lo tanto, la forma en que adquiere los productos (bienes y servicios) está en permanente evolución.

De ahí surge la necesidad de investigar qué pasa con el comportamiento del consumidor, es decir, cómo busca, elige, compra, usa, evalúa y desecha los productos que considera que satisfacen sus necesidades.

Esta inmediatez que nos lleva a actuar primero y a pensar después el porqué no resultaron correctas nues-

tras decisiones obliga a preguntarnos ¿será mejor investigar primero? La respuesta rápida: “no tengo presupuesto, dinero ni tiempo y para qué investigar si puedo saber, con sólo observar, lo que los consumidores quieren, cómo y cuándo lo adquieren y si están dispuestos a pagar por él”, es correcta, pues hemos aprendido que la observación es una forma de investigar, en especial aquello de lo que ni el consumidor está consciente.

Por ejemplo, si le pregunto a una persona por su recorrido en la tienda de autoservicio, el tiempo que tarda, el número de ocasiones que se detiene, en qué casos hace comparaciones de producto, es muy probable que no lo pueda decir, pero si observamos las ocasiones en las que





realiza compras, encontraremos su patrón de comportamiento. Esto significa que la investigación requiere un método que se desarrolle con regularidad y cuyos resultados se sistematicen para compararlos con otros y poder realizar descripciones y, con el tiempo, generalizaciones. Esto es la investigación.

Es muy importante realizar una investigación de mercado a través de un método que permita entender el entorno en que se des-

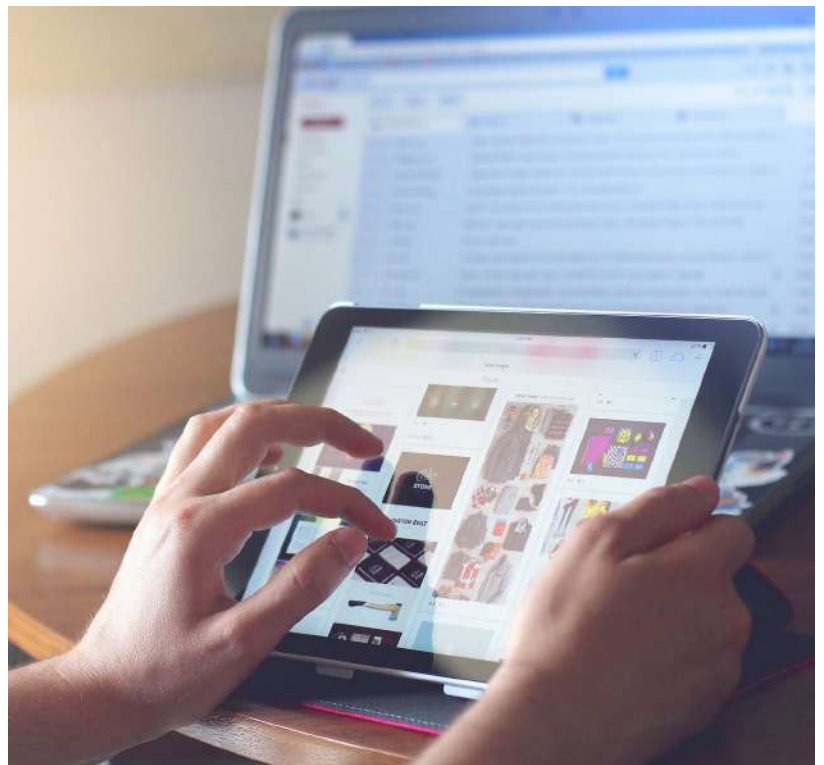
envuelve la empresa, pues éste llega a ser muy dinámico, además te ayudará a tomar mejores decisiones, porque brindará información acerca de tu mercado, competidores, productos y clientes, y reducirá los riesgos pues permite determinar los productos, los lugares en los que se desplazan mejor, la manera en que los consumidores responden a las diversas promociones y estrategias de precios.

Cuando los resultados de una investigación de mercados son insatisfactorios, ya sea porque el producto no responde a las expectativas del mercado o porque el modelo de negocio no cuenta con la aceptación del mercado, es mejor enterarnos antes de las fallas, que cuando se haya iniciado la comercialización y el producto se encuentre en el mercado. De esta forma, estaremos en mejores condiciones para modificar las variables de marketing cuantas veces sea necesario, corregir los errores a tiempo y evitar el fracaso.

*La investigación de mercado se debe realizar a través de un método que permita entender el entorno en que se da el problema o la oportunidad del negocio*

McDaniel y Gates (2016, p. 5) se refieren a la definición de la investigación de mercados de la American Marketing Association, como la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el vendedor a través de la información que se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing para generar, refinar y evaluar las acciones de marketing; observar el comportamiento del mercado; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos aspectos, diseña el método de recopilar información, administra e implementa el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los descubrimientos y sus implicaciones.

López (2016) señala que en México fracasa 75% de los emprendimientos *startup*\*, las principales causas son la falta de un adecuado manejo de los recursos financieros, así como de una clara definición de objetivos y una planeación deficiente. Un ejemplo de fracaso es el caso de Eduardo Álvarez, quien creó CuartaVia.com, una tienda de ropa en línea; el resultado de su experiencia lo impulsó a realizar una *startup* en la que asesora a emprendedores para que logren sus objetivos.





En López (2016), se reproduce el testimonio de Álvarez: “Yo enfocaría el fracaso en las finanzas, pero también en la falta de estrategia. No estábamos enfocados en una propuesta de valor. Tuvimos el dinero y lo que quieres es gastar. Como emprendedor sigues considerando que un gasto va a poner a funcionar las cosas”.

Muchas veces puedes estar convencido de tu proyecto de negocio, pero eso no quiere decir que a las demás personas les guste, pues todos tienen una forma diferente de pensar y actuar, expectativas y experiencias de compra distintas. Es probable que hayas pensado que tu bien o servicio era capaz de satisfacer la necesidad del consumidor e invertiste en él todos tus recursos y esfuerzos, pero te negaste a escuchar lo que opinaban los

consumidores potenciales. Álvarez consideró que el error que cometió con CuartaVia.com fue que se enamoró tanto de su idea que invirtió en el inventario antes de tener ventas.

Si los emprendedores que están por iniciar una *startup* realizaran una correcta investigación de mercados, comenzarían su negocio de manera acertada y evitarían un fracaso similar al de Eduardo o, al menos, podrían realizar cambios para identificar los problemas antes y durante el desarrollo del producto y la manera de hacerlo llegar al consumidor.

*Si los emprendedores que inician una startup realizaran una correcta investigación de mercados, comenzarían su negocio de manera acertada y evitarían un fracaso*



### Algunas de las herramientas online que te pueden ayudar en la investigación

Una excelente herramienta es *Google keyword tool*, con la que podrás saber cuáles son las palabras más buscadas en un mes y así determinarás si tu producto o servicio puede llegar a ser exitoso o no para un sitio o campaña publicitaria de Google AdWords. Para empezar a utilizarla, sólo debes tener una cuenta en Google (correo de Gmail).

Al usar *Google keyword*, podrás investigar ideas de palabras clave, basadas en cualquier frase, categorías y páginas de productos, además encontrarás tendencias de volumen para una sola palabra clave o un grupo de palabras clave a largo plazo. Te dejo el link para que comiences a utilizarlo:

<https://adwords.google.com.mx/select/KeywordToolExternal>

Encuestas en Google drive es una herramienta que nos permite realizar un formulario, que puede incluir preguntas abiertas o cerradas, además de un diseño llamativo, que podrá enviarse a través de un URL por medios como el correo electrónico o las redes sociales para que pueda ser respondido en línea. Este método difícilmente es rechazado por los encuestados, pues resulta muy rápido, a diferencia de lo que podría ocurrir con una llamada telefónica.



**Socialmention** se considera un “observador” que te notifica acerca de lo que se dice de tu producto o marca

Lo primero es acceder a Google drive, seleccionar el apartado de formularios y diseñar la encuesta, después hay que publicarla y enviar el enlace. Una vez que los cuestionarios fueron contestados, el procesamiento es automático. De manera inmediata, puedes consultar en línea los resultados e, incluso, contar con gráficas para que puedas evaluar los resultados y tomar una decisión con la información que proviene del consumidor potencial. Para empezar a utilizarla, sólo necesitas una cuenta en Google.

*Socialmention* puede considerarse como un “observador” que te notifica acerca de lo que se dice de tu producto (bien y servicio) y, si ya tienes una marca establecida, también te lo dirá. Ésta es una herramienta *online* que revela en tiempo real lo que se dice en redes sociales y

algunas páginas web; te permite medir la influencia y el crecimiento de una marca y la competencia.

Esta herramienta opera con los siguientes parámetros:

- Fuerza.** Te revelará los temas acerca de los que hablaron los usuarios en las últimas 24 horas.
- Sentimiento.** Con este parámetro te darás cuenta de qué tan positivo o negativo es lo que se dice de tu marca y, desde luego, acerca de la competencia.
- Pasión.** No sólo te revela una medida de probabilidad respecto de los temas que se mencionaron de una marca, también la totalidad de lo que se ha hablado de ella.
- Alcance.** Podrás observar un rango de influencia.

Por ejemplo, si requieres revisar algo, puedes hacer la búsqueda mediante la escritura de una sola palabra, ya sea del producto, servicio o marca. El motor de búsqueda también despliega distintas plataformas donde se encuentra la información tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Barra del buscador de menciones



Fuente: Elaboración propia con imágenes del web site de *socialmention*.



Posteriormente, tendremos los resultados que se dan a cada parámetro. Esta información nos permitirá, en el caso del mecánico automotriz, saber qué opina el consumidor en medios electrónicos respecto del servicio de un competidor o del suyo, como se observa en la Figura 2.

Figura 2. Pantalla de parámetros de *socialmention*

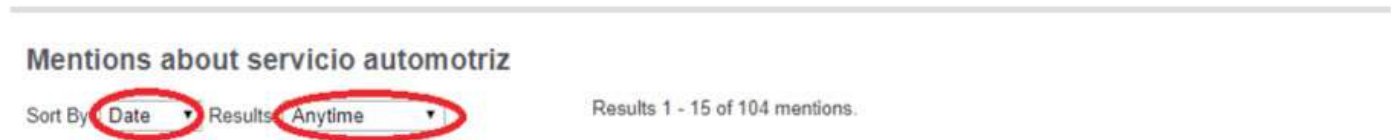


Esto significa que el *hashtag* más usado para hablar de estos servicios es *juitepec* y la palabra clave con la que podemos encontrar comentarios es *México, Ciudad*, para hablar de estos servicios. También podemos notar que el sentimiento con el que se habla de ellos es neutro y que la red donde se habla más de estos servicios es *twitter*.

Por último, podrás analizar la información por orden, fuente y temporalidad. Como lo muestran los círculos en rojo de la Figura 3.

Fuente: Elaboración propia con imágenes del web site de *socialmention*.

Figura 3. Opciones para el análisis temporal y de fuentes



Fuente: Elaboración propia con imágenes del web site de *socialmention*.

Te dejo la liga <<http://socialmention.com/>> para que empieces a utilizar estas herramientas y nos escribas a *Emprendedores* para saber cuál fue tu experiencia y cómo ha mejorado tu desempeño con ella.

## Referencias

- McDaniel, C. y Gates, R. (2016). *Investigación de mercados*. México: Cengage Learning.
- López, J. (enero, 2016). Fracasan en México 75% de emprendimientos. *El Financiero*, consultado en <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos>

**Joshua Bladimir Hernández Jiménez**

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Email: [joshuahrz11@gmail.com](mailto:joshuahrz11@gmail.com)

**Lic. Teoauaztli García Olivares**

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Email: [tzgarcia@fca.unam.m](mailto:tzgarcia@fca.unam.m)

\* En México, una *startup* apenas tiene 25% de probabilidad de sobrevivir al segundo año de vida; en Colombia, es 41%; en Estados Unidos de América, de acuerdo con la Administración de Pequeños Negocios, es 66% y en Brasil, de acuerdo con su Instituto de Geografía y Estadística, es 65.2 por ciento.



# Constructores de la contabilidad de costos\*

Julio Castellanos Elías

En la asignatura de costos que imparto desde hace 37 años, suelo mencionar que después de leer y revisar, durante muchos años, diversos libros acerca del tema, tanto de autores de habla hispana como estadounidenses, en general, mal traducidos a nuestro idioma, el texto *Técnica de los costos* del profesor Sealtiel Alatraste es el mejor.

Escrito con un lenguaje preciso, claro y selecto, *Técnica de los costos*<sup>1</sup> no sólo es muy didáctico al enseñar los costos, sino que incluye ejemplos bien elaborados de cada tema y al final de cada capítulo ejercicios para resolver. El autor, además, de ser contador fue un economista destacado, su libro incluye cuatro capítulos en los que trata los efectos económicos en los costos y, por tanto, estudia con detalle el costo directo –o variable–, a partir de ejemplos sencillos de la economía clásica.

Sin embargo, dos renglones en la página 6, en los que cita una nota que tradujo del libro de Marshall (1879) llamaron mi atención. Revisé el texto de la traducción y, efectivamente, el profesor Sealtiel citó adecuadamente la traducción, lo que me impulsó a buscar el libro original de los Marshall, del que se había traducido: “Las sumas de dinero que han de ser pagadas por los esfuerzos y sacrificios, serán llamadas o bien su costo en dinero de la producción o gastos de producción”<sup>2</sup>.

Sin embargo, debió traducirse: “Las sumas de dinero que han de ser pagadas por los esfuerzos y sacrificios, serán llamadas o bien costo monetario de la producción o, brevemente, gastos de producción”.

Tener el principal texto del hombre que fue considerado uno de los economistas más influyentes en su tiempo, me llevó a revisarlo con detalle. *Principles of Economics* fue un referente obligado durante muchos años, no sólo en Reino Unido, sino en todo el mundo, por supuesto también en México. Lo mismo que en *The Economics of Industry*, propone que la oferta, demanda, utilidad marginal y los costos de producción explican coherentemente la totalidad de los aspectos económicos de la sociedad.

Recordar estos hechos, además de la referencia a los costos de producción, me llevó a seguir leyendo y a encontrar varias referencias a los conceptos de costos, que me parece un antecedente de la terminología más importante de la Contabilidad de Costos (CC). Con base en este hecho, me pareció que encontraba el origen de los términos de costos en la economía. Pensé entonces en proponer a Marshall el padre de los costos, como Luca Pacioli lo es de la contabilidad.



A partir de esta idea, revisé diversos libros, artículos y documentos sobre la historia de la CC y surgió la pregunta: ¿qué es la contabilidad de costos? A lo que respondo: se trata de una rama de la Contabilidad

cuyo objetivo principal es la determinación del costo unitario de los productos que se elaboran en una empresa manufacturera, en las últimas cuatro décadas también incluye la determinación del costo de actividades comerciales o de servicios.

Los textos especializados en esta área reflejan que sus objetivos más importantes son: a) proporcionar información sobre aspectos del costo de producción; b) control de operaciones y gastos y c) medir la eficiencia de las operaciones. El producto final de la CC es la determinación del estado de costo de producción y costo de lo vendido a partir de registros contables.

Otros autores que han contribuido de manera destacada a la revisión e integración de las partidas del *estado de costo de producción y costo de lo vendido* son, por ejemplo, Young (1983) de la Universidad de Pennsylvania, quien parece inclinarse en que el aspecto primordial de la CC es la incorporación de los cargos indirectos al costo de fabricación, situación que se da hasta principios del siglo XX. Por su parte, Jones (1997) reporta la importancia de los flujos de costos de una cuenta a otra en el libro mayor, para considerarlo como un sistema de costeo<sup>3</sup>.

***Contabilidad de costos: una rama de la Contabilidad cuyo objetivo principal es determinar el costo unitario de los productos que elabora una empresa manufacturera***



## Estudios destacados sobre la contabilidad de costos

Charles Babbage, destacado profesor de matemáticas de Cambridge de 1828 a 1839, en su libro *On the Economy of Machinery and Manufactures*, presenta un caso en el que relata la importancia de conocer el costo (que incluye todos los elementos y la depreciación), así como las mejoras a los productos para ganar mercado a la competencia.

En el año 1879, se celebró en Roma un *Congresso di Ragioneria* (Contabilidad) en el que Fabio Besta –creador de la escuela “controlista”– propuso la separación de contabilidad privada de la pública.

El IV Congreso Internacional de Contabilidad (Barcelona, 1929) fue quizá de todos los internacionales el que más tiempo y esfuerzo gastó en debates teóricos, sin embargo, no llegó a conclusión satisfactoria. Los congresos celebrados en Estados Unidos (San Luis 1904, Nueva York, 1929), Ámsterdam (1926, 1957), Londres (1933, 1952) y Berlín (1938) pasaron por alto los temas teóricos.

En los primeros decenios del siglo XX, se advirtió la tendencia, más evidente en los países nórdicos y del área anglosajona, de enfocar los problemas contables con instrumental y terminología de la microeconomía. Se produjo una “invasión” recíproca entre las áreas económica y contable: el cálculo microeconómico precisaba de una contabilidad que pudiera aportar los datos necesarios para el análisis económico de la empresa. Y, a su vez, la contabilidad procuró perfeccionar la obtención y manejo de los datos empleando técnicas de la microeconomía, por lo que cuanto más se perfecciona la contabilidad interna de la empresa, la partida doble, se ve amenazada de quedar obsoleta, en la primera mitad del siglo XX.





El avance y desarrollo de la CC obedece principalmente a la expansión masiva en la producción, la tecnología y los métodos de inversión de financiamiento de capital que se da a fines del Siglo XIX. Newman (1974, p. 989) veía que los problemas de invertir en los medios de producción, la depreciación y su efecto en la determinación de la utilidad, así como distinguir entre la determinación de la utilidad y la utilidad distribuible eran de naturaleza económico-financiera y fueron los ingenieros industriales Taylor, Day, Grantt y sus colegas del American Society of Mechanical Engineers quienes al iniciar el movimiento de la “administración científica” de finales del siglo XIX y principios del XX, se interesaron en la CC y llegaron a establecer gastos indirectos de fabricación y el costo estándar, ante el desinterés de los contadores entre 1885 y 1915.

La mayoría de los investigadores coinciden en que la moderna CC inició en 1885 con el libro *The Cost of Manufactures and the Administration of Workshop, Public and Private*<sup>4</sup> escrito por Henry Metcalfe, oficial de la

American Army, la segunda edición de 1890 se considera el libro de CC más completo de la época con detalladas presentaciones de lo que hoy conocemos como sistemas de costos por procesos y órdenes de producción. Algunos otros consideran que se trató del libro *Factory Accounts* de 1887 escrito por el ingeniero eléctrico Emile Garcke y el contador John Manger Fells.

Alexander Hamilton Church publica seis artículos en el *Engineering Magazine* de 1901, en los que separa claramente los gastos del taller (cargos indirectos), con los gastos generales (costo de distribución), además de proponer una distribución adecuada de los cargos indirectos (CI), al departamentalizar la fábrica. Propone, además, la idea de la cuota por hora máquina, que representó un gran avance en la aplicación de los CI. Otra de sus aportaciones fue cuestionar si la capacidad ociosa debería considerarse como costo. Propone, para resolver el problema, la utilización de una “cuota suplementaria”, aspecto muy criticado en su momento, pero que sigue siendo de la mayor importancia discutirlo.

El libro *Factory Administration and*



*Cost Accounts: A reference Book of the Principles and Practice of Industrial Administration and Costing for Present Day Requirements* de Edward T. Melbourne (Longmans, Green and Co., Londen, N.Y., 1921), describe, de manera por demás complicada, la forma en que los flujos de información van de las órdenes de producción o de los procesos a los libros diario y mayor.

### *El análisis de las variaciones del costeo estándar permite aislar cualquier área problemática*

Para Cunagin y Stancil (1992), la historia del costeo absorbente está estrechamente ligada con la historia de la contabilidad de costos. Desafortunadamente, la documentación histórica acerca del origen de la CC está limitada debido al incendio en las oficinas principales de la National Association of Accountants (NAA) en 1984. Richard Vangermeersch, experto en la historia de la contabilidad, explica que un problema de la CC es que muchos contadores sienten que no tienen pasado.

El desarrollo más reciente en los sistemas de CC emergió de la práctica y los escritos de Stanley Henrici a quien se considera el precursor del sistema de costeo estándar. Con estos sistemas se puede determinar el costo del producto de una forma más uniforme sin grandes variaciones en el precio debido a los cambios en los volúmenes de producción. El análisis de las variaciones del costeo estándar permite aislar cualquier área problemática (Cunagin y Stancil, 1992).





de la pobre producción teórica en el desarrollo de nuevos sistemas de CC se debe a que la demanda de información del costo del producto es únicamente para reportes financieros.

Sin embargo, se realizaron algunas contribuciones para el mejoramiento de la información contable para tomar decisiones en las décadas de 1910 y 1920. Entre otras las de dos contadores públicos escoceses: John Mann ayudó a desarrollar la gráfica del punto de equilibrio y Harold Judd en 1914 da un ejemplo de la importancia de costos directos e indirectos (incluye costos indirectos fijos y semivariables) para decisiones estratégicas de precios de los productos.

El economista Clark publicó en 1921 *Studies in the Economics of Overhead Cost*, en el que analiza tanto los costos fijos como los variables; los costos conjuntos, hundidos, costos diferenciales y residuales; fluctuaciones de corto y largo plazo; y muchos otros que deben estudiarse desde el punto de vista de los economistas, ya que la información de costos que se utiliza para la toma de decisiones es diferente de la que se requiere financieramente. La mayoría de los investigadores considera este libro la contribución más importante a la literatura de la CC de la década de 1920. Sin embargo, el estudio de Clark no se conoció y no tuvo impacto significativo entre los contadores hasta la década de 1950.

Los libros existentes hasta la década de 1940 solamente trataban de la forma de determinar, numéricamente, el costo de producción. En la primera mitad del

Después de la primera década del siglo XX, los contadores de costos no agregaron mucho al avance de la teoría de la CC. Kaplan y Atkinson (1989, p. 8) piensan que parte de la razón

de la pobre producción teórica en el desarrollo de nuevos sistemas de CC se debe a que la demanda

de información del costo del producto es únicamente para reportes financieros.

siglo XX, el desarrollo de la contabilidad de costos y administrativa se hizo lentamente a pesar de que hubo cambios rápidos en los medios manufactureros. Durante este periodo la información de costos se utilizó para valuación de inventarios y reportes financieros más que para toma de decisiones (Clark, 1921, p. 19).

Maurice Clark, profesor de economía política de la Universidad de Columbia, en el prefacio de su libro *Studies in the Economics of Overhead Costs* explica la razón por la cual la economía debe estudiar la contabilidad de costos. El tema central del texto es la capacidad no utilizada. Así, los costos que no están relacionados con las unidades producidas o que no varían con la producción han resultado del interés de investigaciones científicas durante mucho tiempo. En el capítulo 3 (pp. 35 a 73), analiza con profundidad los conceptos de costos que pueden y deben considerarse para que se incorporen o no al costo de producción<sup>5</sup>.

*La información de costos se utilizó para valuación de inventarios y reportes financieros más que para toma de decisiones*

## Reflexiones finales

Es preciso reconocer que el avance en la CC, como en cualquier otra, se dio paulatinamente y es el resultado de que unos autores se apoyaron en otros. Así, la obra creada es un producto histórico de muchos participantes. Sin embargo,

en un momento dado un destacado pensador conjunta varios aspectos del asunto para lograr un paso más, al que seguirán otros en búsqueda del avance del conocimiento.

De los problemas planteados surge la necesidad de que los estudiantes de economía comprendan los conceptos de la CC ya que constituyen fuerzas económicas que afectan la conducta de los negocios y las leyes del valor y de la producción. Asimismo, es necesario que los contadores de costos conozcan el significado y el punto de vista de las leyes económicas.

De los autores analizados, en la mayoría de los casos los contadores de costos no tuvieron un trabajo relevante para ser considerados en el desarrollo de la CC, salvo el caso de *Factory Accounts* de 1887 escrito por Garcke y Manger. Otro texto destacado es *The Cost of Manufactures and the Administration of Workshop, Public and Private* de Metcalfe, al igual que *Factory Accounts*, no tratan los flujos contables ni los problemas de naturaleza economi-

co-financiera como son la determinación de la utilidad considerando: depreciación, intereses, capacidad ociosa y otras partidas.

Después se encuentra el del ingeniero Alexander Hamilton Church de 1901, en el que separa claramente los gastos del taller (cargos indirectos), con los gastos generales (costo de distribución), además de proponer una distribución adecuada de los cargos indirectos (CI), al departamentalizar la fábrica, por último, está Stanley Henrici a quien se considera el creador del sistema de costeo estándar.

El economista Maurice C. Clark conjugó los principales aspectos de la CC para que fuera entendida como una parte integral del sistema económico, que afecta a la vez la oferta y la demanda, también se ve afectada por estas variables económicas, y que contempla el estudio de las partidas de costos que al incluirse en el costo de producción puede utilizarse para la toma de decisiones con bases sólidas.

De los autores en español, sin duda, Alatrisme retoma desde 1938 la compleja base económica que tienen los costos y sin la que sería incompleto cualquier análisis de toma de decisiones y la comprensión de la utilidad de la contabilidad de costos.

## Referencias

- Alatrisme, Sealtiel (1944). *Técnica de los costos*. México: Porrúa.
- Young, Arthur (1983). Desarrollo histórico de la contabilidad de costos. En Davidson y Weil, *Manual de Contabilidad de Costos*. México: McGraw Hill.
- Clark, J. Maurice (1921). *Studies in the Economics of Overhead Cost*. The University of Chicago Press.
- Cunagin, Cheryl and Stancil John L. (1992). *Cost Accounting: A History of Innovation* (The upsilonian, the Cumberland College Department of History and Political Science).
- Jones, Teri L. (1997). *A Historical Overview of Accounting with an Emphasis on Cost Accounting Systems*. V Congreso Internacional de Costos, Aca-pulco, Guerrero.
- Newman, Maurice S. (1974). *Historical development of early accounting concepts and the relations to certain economics concepts*. En Edward N. Coffman (Ed.) *The Academy of Accounting Historians: Working paper series: Vol. 1*, pp. 157-186.
- Kaplan Robert y Anthony Atkinson (1989). *Advanced Management Accounting*. Pennsylvania State University: Prentice Hall.

### Dr. Julio Castellanos Elías

División de Investigación  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Email: jcastell@fca.unam.mx

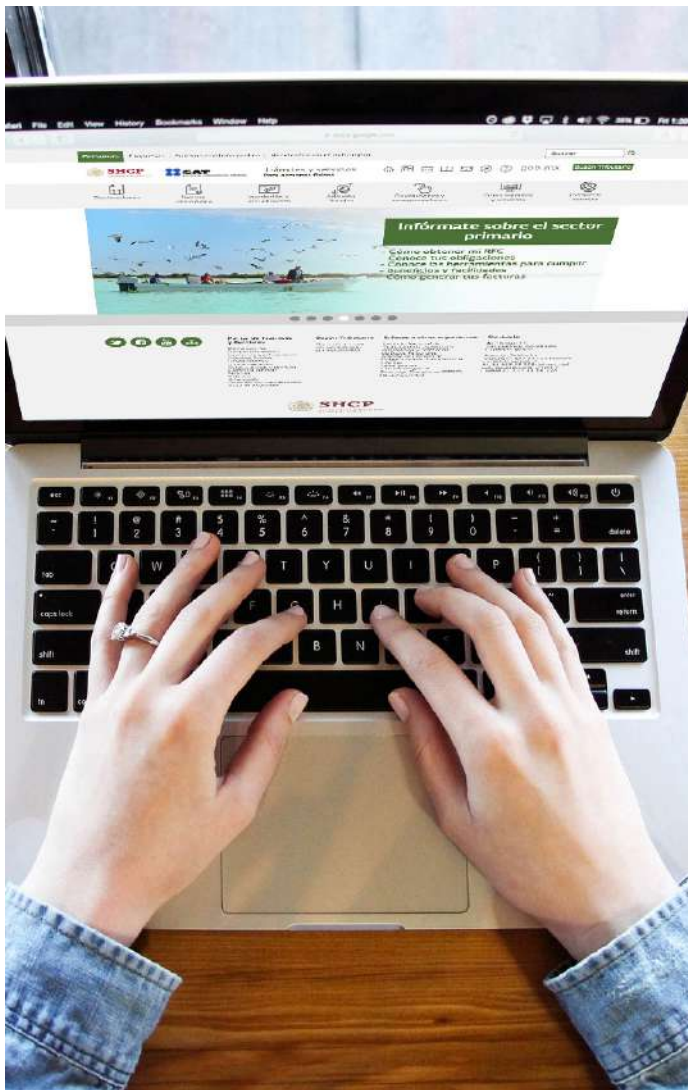
\* Esta es una versión resumida de la ponencia En busca del padre de la Contabilidad de Costos, presentada en el XV Congreso Internacional de Costos celebrado en Lyon, Francia, en junio de 2017.

- 1 La primera edición es de 1938 y la segunda de 1944, sin modificaciones importantes; las siguientes en la editorial Porrúa prácticamente sin cambios por lo que las considero reimpresiones.
- 2 Traducción tomada de Marshall, A. Economía Industrial en *Revista de Derecho Privado*, p. 220.
- 3 Jones (1997, p. 985) se refirió a que Garner en 1950 explicaba que los primeros desarrollos en la CC se llevaron a cabo en la época de Henry VII de Inglaterra (1485-1509). Los registros precisos de costos fueron imprescindibles cuando un gran número de dueños de pequeños talleres establecieron comunidades industriales para vender sus productos fuera de los canales establecidos por los gremios y repentinamente se encontraron compitiendo entre sí. Jones (1997, p. 987) agrega que la CC se desarrolló lentamente entre 1820 y 1880. En la mitad del Siglo XIX ninguna empresa fue capaz de mostrar el flujo del costo de una cuenta a otra en el libro mayor. No se hacía ninguna distinción entre los cargos indirectos de fábrica y los gastos de administración y de venta. Se ignoraba lo referente a los métodos de distribución de cargos indirectos.
- 4 Describe con detalle y con múltiples formatos la manera en que el departamento de artillería de los EUA controla la elaboración de sus productos de guerra. En el último capítulo propone que su sistema puede aplicarse a empresas privadas. A pesar del detalle en el control de los materiales y de la mano de obra, no hay referencias a registros contables y, por tanto, sigue vigente el hecho de que "no muestra el flujo del costo de una cuenta a otra en el libro mayor".
- 5 Trata 18 temas, entre otros, los diferentes puntos de vista desde los cuales deben considerarse los costos, la comparación entre costos absolutos y alternativos, entre desembolsos financieros y costo de producción de mercancías, las fluctuaciones de largo plazo respecto de las de corto plazo, los intereses como parte del costo y, el costo desde el punto de vista de los diferentes objetivos. El capítulo explica por qué no puede existir un significado universal de "costo de producción", y debe ayudar a encontrar los diferentes usos y traducirlos, si es necesario, a un lenguaje consistente, por tanto, reconocer si algún concepto de costo está siendo usado apropiadamente o se abusa de él.

# Declaración anual 2018 para personas físicas

*María Gloria Arévalo Guerrero  
Emir Eduardo Jiménez Ruíz*

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha tratado de convencer a la población de lo sencillo que es dar cumplimiento a trámites y demás obligaciones fiscales en los sistemas electrónicos del Servicio de Administración Tributaria (SAT). Pero no es así. Por lo que en este artículo, damos algunas útiles recomendaciones.



Con el cierre del Ejercicio Fiscal 2018<sup>1</sup>, se inicia la presentación de la Declaración Anual en el mes de abril. Esta obligación aplica a empresarios, independientemente del tamaño de su empresa, así como a profesionistas, personas que tienen inversiones en el sistema financiero nacional e internacional, arrendadores y accionistas que cuentan con aportaciones en una o más empresas y quienes sin realizar alguna actividad lucrativa reciben donativos. Por lo que es muy importante prever algunas acciones para evitar contratiempos, al llegar abril de 2019.

Pese a que las autoridades fiscales han automatizado la presentación de la declaración anual, los sistemas implementados no han sido perfeccionados, y se presentan diversas fallas o inconsistencias entre la información real que obra en propiedad de los contribuyentes y la que tienen los sistemas de las autoridades. En la declaración anual del Ejercicio Fiscal 2017, fue tal la dificultad que se otorgó una prórroga de 15 días para su presentación. Estamos a la espera de que ya no haya problemas al elaborar la declaración correspondiente a 2018, pero habrá que tener todo en orden.

En este contexto, un buen paso de inicio es explicar de forma general los requisitos para cada tipo de ingreso que contempla las disposiciones fiscales para cumplir de manera correcta, evitar multas o, en su caso, recuperar los saldos a favor de manera sencilla.



Entre los distintos tipos de ingresos que prevén las disposiciones fiscales, se encuentran: salarios, actividad empresarial, arrendamiento de bienes inmuebles, enajenación de bienes muebles e inmuebles, adquisición de bienes (donación), premios, intereses y dividendos. Si una persona percibe uno o varios de estos ingresos está obligado a presentar declaración anual, salvo el caso en el que sólo perciba salarios o sólo intereses, situaciones que tienen algunas excepciones.

La Ley de Impuesto Sobre la Renta (LISR) permite considerar cierto tipo de ingresos como “exentos”<sup>2</sup>; sin embargo, existen supuestos donde dichos ingresos deben ser revelados de manera informativa en la declaración anual, que son los siguientes: viáticos, enajenación de bienes (existen límites a su exención) y herencias o legados. Por estos conceptos, no se paga ISR, pero se tiene que informar<sup>3</sup> que se obtuvieron en el año de la declaración. Es fundamental informarlos, pues en caso de no hacerlo deberán ser considerados como ingresos gravados y habrá que pagar impuesto por ellos.

En ese sentido, también se tiene la obligación de presentar información acerca de los siguientes conceptos, siempre que excedan en lo individual o en su conjunto de

*La declaración anual, en el caso de las personas físicas, depende en gran medida de sus ingresos y los intereses que éstos le causen*

600 mil pesos: préstamos, donativos y premios. Al igual que lo señalado en el párrafo anterior, no se paga impuesto por ellos, pero se tiene la obligación de informar que se obtuvieron. En caso de omisión y detección por parte de la autoridad fiscal, dichos ingresos se considerarán como gravados.



Entre los aspectos más importantes a considerar en cada uno de los conceptos de ingresos señalados, podemos mencionar los siguientes:

## Salarios

A este rubro pertenecen las personas físicas que se encuentran en la nómina, ya sea de una entidad del sector privado o público, socios de sociedades civiles y sociedades cooperativas, administradores y comisarios de sociedades, empleados que reciban algún plan de acciones, etcétera.

En este régimen, las personas físicas no están obligadas a emitir algún Comprobante Fiscal Digital (CFDI), más bien es el empleador, o en su caso el pagador del ingreso, quien tiene la obligación de expedirlos.

De acuerdo con la LISR, las personas físicas que sólo obtengan ingresos por este capítulo, no están obligados a presentar declaración anual cuando hayan percibido ingresos de un solo patrón y no hayan excedido de 400 mil pesos, a menos que de manera voluntaria quiera presentarla para poder aplicar las deducciones personales. En este caso tendrá que avisar al patrón que presentará la declaración para que no le realice el cálculo anual.



Si un trabajador percibe además ingresos por intereses, en principio tendría que presentar declaración anual por obtener además de salarios otro tipo de ingresos; sin embargo, podrá no presentar declaración anual, siempre que los ingresos por dicho concepto no importen más de 100 mil pesos de intereses reales y la suma con los salarios no exceda de 400 mil pesos.

En caso de que el trabajador haya percibido por parte de su patrón conceptos de viáticos en su cuenta bancaria, habrá que verificar que estos montos hayan sido manifestados en el CFDI entregado de manera mensual; en caso contrario, las autoridades fiscales podrán considerar que se trata de un ingreso más del trabajador y no de cantidades depositadas en su cuenta, con el propósito de llevar a cabo alguna actividad que haya sido encomendada por su patrón. La falta de atención a este punto podría generar un problema a futuro para el trabajador.



### Actividad empresarial o servicios profesionales

En este régimen tributan pequeños empresarios y profesionistas como psicólogos, abogados, contadores, médicos, etcétera.

Hay que mencionar que a los profesionistas que prestan servicios a personas morales (por ejemplo, una Sociedad Anónima) se les retiene el 10% del ingreso por concepto de ISR, mismo que es acreditable en la declaración anual, es decir, se considera impuesto ya pagado por lo que se resta del impuesto que se causa en el año, tal como se muestra en el siguiente ejemplo:

Martín, quien es abogado prestó servicios de asesoría mercantil a la entidad Muebles Finos, S.A. de C.V. durante 10 meses del ejercicio, cobrando como contraprestación 10 mil pesos cada mes.

Derivado de lo anterior, Muebles Finos le tuvo que haber efectuado retenciones mensuales de 10%, lo que equivale a mil pesos, y la sumatoria anual sería de 10 mil pesos.

En el supuesto de que Martín perciba ingresos por otros capítulos, al presentar su declaración anual y, en caso de que resulte un ISR a cargo de 12 mil pesos, podrá disminuirlos al aplicar los 10 mil pesos del párrafo anterior, por lo que sólo pagará 2 mil pesos.

### *La enajenación de bienes inmuebles es causante de pago de impuestos por las ganancias que puedan obtenerse.*

Por esta situación es recomendable tener un papel de trabajo con el control de los ingresos brutos (antes de impuesto) y netos y de los impuestos retenidos, con el fin de realizar correctamente la declaración anual.

### Arrendamiento

Personas físicas que se dedican a la renta de bienes inmuebles. Para ellos, la ley contempla dos opciones que disminuyen la base gravable del impuesto: la primera de ellas es a partir de considerar como deducción las erogaciones en inmuebles, seguros de inmuebles, intereses, mantenimiento, salarios y predial, o, en su caso, se puede elegir una deducción opcional, que consiste en aplicar la tasa de 35% a los ingresos obtenidos, por ejemplo, si se obtuvieron 100 mil pesos de ingresos en el año, la base gravable sería de 65 mil pesos ya que se tiene derecho a aplicar una deducción de 35 mil pesos (resulta de multiplicar 100 mil de ingresos por 35%), a esa cantidad se le resta también el monto del impuesto predial.

En el caso de tener dos o más inmuebles, esta opción se deberá aplicar por cada uno de ellos.

### Enajenación

En este régimen, tributan las personas que enajenen (venden) bienes muebles (sin tener alguna actividad empresarial, es decir, sin tener una empresa) o inmuebles. En caso de



enajenar alguna casa o terreno, por ejemplo, es indispensable realizar un cálculo para determinar la ganancia que se tiene de la venta; sin embargo, para las operaciones que se realizan por medio de escritura pública, el Notario Público es quien debe encargarse de las contribuciones que se causan al momento de la venta.

También, cuando se enajenen bienes muebles (que no sean acciones) y la operación sea menor a \$227,400, no se realizará ninguna retención ni pago provisional. Debe mencionarse, que este supuesto es muy común para las personas físicas, pues, por ejemplo, se puede generar al vender un automóvil.

Un aspecto importante para considerar es que existen dos exenciones:

- a) Enajenación de casa habitación que asciende a \$4,296,350<sup>4</sup>.
- b) Enajenación de otros bienes (que no sean acciones), hasta por un monto de \$88,208.64<sup>5</sup>.

## Adquisición

Existen diversos ingresos como tesoros, prescripción, mejoras que hayan hecho los arrendatarios y pasen a ser propiedad de arrendadores al finalizar el contrato respectivo y el más común, los donativos.

Es común que las personas al recibir un donativo piensan que no se debe pagar impuesto alguno ni se es contribuyente, ya que como tal no se realiza alguna actividad, pero sí se causa el impuesto por lo que es importante considerarlo.

En caso de donativos no se paga el impuesto cuando la donación se realice entre cónyuges o las que realizan los

padres a los hijos o los hijos a sus padres, siempre que en este último caso los padres no donen a otro hijo los bienes que reciban en donación. Procede la exención cuando las donaciones se realizan de ascendientes a descendientes en línea recta y de descendientes a ascendientes también en línea recta, lo que significa que también aplica de abuelos a nietos o de éstos a aquéllos; en otro tipo de donaciones, la exención será por \$88,208.64, el equivalente a tres veces el valor de la Unidad de Medida y Actualización (UMA) elevada al año.

Para otros casos, en los que sí se deba pagar el impuesto, las personas físicas pueden efectuar las siguientes deducciones, con el propósito de disminuir la base gravable: pagos por avalúo, contribuciones locales, federales y gastos notariales; pagos por juicios y comisiones y mediaciones.

---

*A partir de ciertos parámetros, las personas físicas pueden deducir impuestos de: honorarios médicos, gastos funerarios, donativos e intereses de créditos hipotecarios, por ejemplo*

---

Para este tipo de ingresos, se realiza un pago provisional aplicando 20% sobre el valor de los bienes adquiridos, valor que deberá ser determinado a través de un avalúo. En el caso de una operación que se celebre bajo escritura pública, será el Notario o Corredor Público quien tenga la obligación de calcular, retener y enterar el impuesto.





## Intereses

Las personas que tengan inversiones y obtengan intereses, siempre y cuando los intereses que reciban en el ejercicio no excedan de 100 mil pesos, pueden optar por no presentar declaración anual. Se debe considerar que la opción antes descrita, sólo es aplicable si se obtienen ingresos exclusivamente por intereses o, en su caso, si se obtienen ingresos por salarios se permite no presentar Declaración Anual, de acuerdo a lo comentado en el apartado uno de este artículo.

## Premios

En el caso de premios, el impuesto que se retuvo al momento de obtenerlo se considera definitivo, es decir, no se tomará en cuenta para determinar el impuesto anual, pero en esa declaración se tiene que informar que se obtuvo un premio. Sin embargo, existe un aspecto relevante en el caso de que no se manifieste en la declaración del ejercicio el monto de los

premios obtenidos y que éstos por sí mismos o en conjunto con donativo y préstamos excedan de 600 mil pesos, en cuyo caso se tendrán que acumular y se calculará el impuesto como cualquier otro ingreso.

## Dividendos

Cuando una persona física obtenga ingresos por dividendos, se puede considerar como propio el ISR que pagó la sociedad que los distribuye. En tal caso, se considera como ingreso no sólo el monto del dividendo, sino también ese ISR, que se determinará al aplicar un factor de piramidación.

## Deducciones personales

Sin lugar a dudas, éste es uno de los aspectos más complicados para las personas físicas, independientemente del régimen en el que tributen, pues implica cierta carga administrativa.

Actualmente, estas deducciones están limitadas, pues no se puede deducir cualquier monto, ya que no



podrá exceder de la cantidad que resulte menor entre \$147,014.40, o de 15% del total de los ingresos del contribuyente, incluyendo exentos.

Éste es un tema controvertido, pues a partir de la creación de la nueva LISR en 2014 se han limitado también los montos deducibles para algunos conceptos, lo que ha generado un descontento social. Incluso la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) se ha manifestado al respecto y sugerido que se elimine el límite que existe; además, que se permita deducir, entre otros, los siguientes conceptos: medicinas de patente o genérico, renta de casa habitación, colegiaturas de universidad, vestimenta, etc. Esto se ha propuesto tomando en consideración aspectos de formalidad y política económica, y se compara con esquemas fiscales en los que dichos conceptos se consideran deducciones personales, propuesta<sup>6</sup> que, sin lugar a dudas, debe ser revisada, ya que también va encaminada a atacar diversos problemas en el contexto actual del país.



A continuación, enlistaremos algunos aspectos relevantes para cada tipo de deducción, al que se tiene derecho de aplicar como persona física:

- a) Honorarios médicos. Este concepto comprende honorarios de enfermería, dentales, nutrición, psicología, estudios clínicos, prótesis. Además, lentes oftalmológicos, siempre que éstos no excedan de 2,500 pesos. Esta deducción también es aplicable para el cónyuge o la persona con quien viva en concubinato y para sus ascendientes o descendientes en línea recta, siempre que dichas personas no perciban durante el año ingresos iguales o mayores a una UMA elevada al año, esto es \$29,402.88. Hay que recordar que se debe pagar con cheque, transferencia a tarjeta, ya sea de débito o de crédito.
- b) Gastos funerales. Aplicable a las mismas personas que se mencionan en el punto anterior y con el límite de 29,402.88 pesos.
- c) Donativos. Se puede realizar a diversas entidades gubernamentales. En este caso, con un límite de 4% de los ingresos acumulables o 7% para los donativos a entidades privadas. Asimismo, en caso de otorgar ambos tipos de donativos, nunca se podrá exceder de 7% en su totalidad, respetando el 4% como máximo para entidades gubernamentales. Es importante que se cuente con el comprobante respectivo y verificar que la entidad a la que se le otorga el donativo cuenta con la autorización del SAT para expedir los comprobantes deducibles de impuestos.
- d) Intereses de créditos hipotecarios. En caso de que se tenga un crédito hipotecario para la adquisición de casa habitación de la persona que presenta la declaración (de no ser así, los intereses no son deducibles), los intereses reales pagados serán deducibles y siempre que el crédito no exceda aproximadamente de \$4,603,233.00<sup>7</sup>. Es de vital importancia contar con el comprobante (CFDI) que ampare el monto de los intereses. Esto es aplicable para créditos adquiridos con alguna entidad bancaria, Fovissste o Infonavit.
- e) Aportaciones complementarias realizadas a la subcuenta de aportaciones complementarias para el retiro, de igual forma las que se realicen a la subcuenta de aportaciones voluntarias, en este caso siempre que reúnan los requisitos de permanencia; así como las aportaciones a planes para el retiro. En este caso, el límite de la deducción es de 10% de los ingresos acumulables del contribuyente en el ejercicio, sin que dichas aportaciones excedan del equivalente a cinco veces el valor de la UMA elevada al año.
- f) Seguro de gastos médicos. Aplicable, además de los gastos en favor de la misma persona física, al cónyuge, concubino, sus ascendientes o descendientes, en línea recta.
- g) Transporte escolar. Cuando éste sea obligatorio en los términos de las disposiciones jurídicas del área donde la escuela se encuentre ubicada o cuando para todos los alumnos se incluya dicho gasto en la colegiatura de manera obligatoria. Para el caso del CFDI hay que separar la colegiatura de la transportación.





Otro concepto que se puede disminuir, pero que no está en la LISR, se publicó a través de un Decreto Presidencial<sup>8</sup>, y son las colegiaturas escolares que son deducibles a partir de 14,200 pesos para preescolar y hasta 24,500 pesos para bachillerato.

De igual manera, el CFDI debe contener lo siguiente: nombre y CURP del alumno, nivel educativo, RFC del pagador, el total de la factura debe corresponder a colegiatura, la escuela debe estar autorizada o con reconocimiento de validez oficial de estudios de acuerdo con los términos de la Ley General de Educación y pagarse mediante algún medio electrónico.

## Recomendaciones adicionales

Finalmente, presentar mediante la automatización la Declaración Anual no es tan sencillo como parece, por lo que recomendamos que, tanto ingresos como deducciones, se analicen previo al cierre del ejercicio.

Este artículo ha tenido la intención de concientizar a las personas físicas de la carga administrativa que significa la presentación de la Declaración Anual y algunas recomendaciones para que sean tomadas en cuenta previamente. Consideramos importante que, con la intención de cuidar su patrimonio y evitar contingencias económicas y legales a futuro, es indispensable consultar a un Contador Público especialista en el área fiscal, para que le brinde asesoría adecuada en la materia y lleve a cabo el cálculo y presentación de la declaración.

Por último, y no menos importante:

- No reciba depósitos en el banco de familiares o amigos, pues para las autoridades fiscales, salvo prueba en contrario, se trata de ingresos acumulables.
- No hay cuentas bancarias fiscales y no fiscales. Todo ingreso debe tener un origen lícito y por el que ya se haya pagado un impuesto.
- Obtener y revisar los CFDI de inmediato por cada erogación que se realice y se pretenda considerar como deducción personal, además de efectuar los pagos en medios electrónicos a nombre de la persona física que llevará a cabo la deducción.
- El no estar inscrito en el RFC, no es sinónimo de no estar obligado al pago de impuestos.
- Los estados de cuenta no son comprobantes fiscales.

### Mtra. María Gloria Arévalo Guerrero

Coordinadora de Fiscal  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
garevalo@fca.unam.mx

### Lic. Emir Eduardo Jiménez Ruíz

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
emirjimenezr@gmail.com

- <sup>1</sup> De acuerdo con el Código Fiscal de la Federación, el ejercicio fiscal comprende del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año calendario.
- <sup>2</sup> Ingreso que cumple con las características para ser gravado, pero de acuerdo con la política fiscal vigente, no se considerará como si lo fuera, dando oportunidad de no pagar impuesto sobre dicho concepto.
- <sup>3</sup> El informar es avisar en la declaración anual que se obtuvieron, pero no hay pago de impuesto.
- <sup>4</sup> Exención de 700,000 UDIS. El valor de la UDI se tomó a 6.137644 el 4 de noviembre de 2018.
- <sup>5</sup> 3 UMA elevadas al año. Valor de la UMA \$80.60 por día.
- <sup>6</sup> [https://www.coparmex.org.mx/downloads/ENVIOS/COMPILACION\\_PROPOSTA\\_DE\\_REFORMA\\_FISCAL.pdf](https://www.coparmex.org.mx/downloads/ENVIOS/COMPILACION_PROPOSTA_DE_REFORMA_FISCAL.pdf)
- <sup>7</sup> Deducción de 750,000 UDIS. El valor de la UDI se tomó a 6.137644 el 4 de noviembre de 2018.
- <sup>8</sup> [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5328028&fecha=26/12/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328028&fecha=26/12/2013)



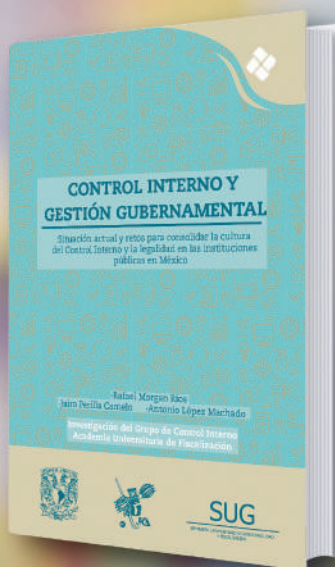
# Novedades Editoriales



**TÓPICOS AVANZADOS DE CONTABILIDAD  
PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN FINANCIERA**



**MARCO JURÍDICO  
DE LAS FINANZAS**



**CONTROL INTERNO Y GESTIÓN GUBERNAMENTAL**  
Situación actual y retos para consolidar la cultura del Control Interno y la legalidad en las instituciones públicas en México



Publicaciones  
Empresariales  
**UNAM • FCA**  
Publishing