

# Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



Núm. 174,  
noviembre-diciembre  
de 2018



## Centro de Poder: equilibrio en la vida y en los negocios

- Las ventas en línea: una oportunidad para la pyme en el comercio transfronterizo
- ¿Cómo afecta el Brexit los negocios entre Reino Unido y América Latina?



El cooperativismo recorre el mundo: impulsémoslo en México

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

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

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

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

**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

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

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

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

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

**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

**D**e acuerdo con la International Health, Racquet & Sportsclub Association, en México existían, en 2013, aproximadamente 4 millones de personas que asistían a clubes deportivos. Este mercado tenía un valor de 1 mil 800 millones de dólares y presentaba un crecimiento anual sostenido en los años recientes de 20%. Estos clubes incluyen los estudios de fitness donde se imparten clases personalizadas de pilates y yoga. Centro de Poder es una organización fundada en 2009 por la Bióloga y bailarina Candia Raquel Garibay Camarena, quien nos habla de cómo materializó una visión integral que involucra la armonía del arte, la esencia de la naturaleza y el rigor científico de la biodinámica.

La Alianza Cooperativa Internacional reportó en 2014 que, aproximadamente, 14% de la población mundial formó parte o estuvo relacionada directamente con alguna cooperativa en los 63 países que la integran. Ésta es una invitación a impulsar las cooperativas en México, pues en Latinoamérica el modelo ha enfrentado con éxito los cambios políticos, económicos y sociales y responde a las necesidades de la población más vulnerable.

Sherlock Communications –agencia latinoamericana de comunicación y marketing digital– en su Estudio Informativo del Brexit recoge la opinión de 3 mil personas, respecto de la salida del Reino Unido de la Unión Europea, las implicaciones migratorias y el impacto que puede tener para las economías de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.

El estudio de Ebay en 2017 mostró que los principales mercados para las ventas en línea son Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Canadá y Japón. No obstante, las empresas que realizan ventas en línea tienen una alta probabilidad de hacer negocios fuera del país de origen y llegar a un promedio de 20 mercados en el mundo.

Esperamos que sea de su interés la revisión de siete falacias, comunes al emprender, con las que solemos autoengañarnos en temas de vital importancia y con las que distorsionamos la realidad e introducimos sesgos en las decisiones que tomamos. Así como el proyecto Primer Contacto con Negocios Rurales Agropecuarios 2016-2018 León, Guanajuato que surgió como una iniciativa de la Escuela Nacional de Estudios Superiores Unidad León, UNAM, para vincularse con el sector productivo y gubernamental.

En temas de recursos humanos y fiscal, encontrará respuesta a preguntas como las siguientes: ¿cómo remunerará a sus empleados para compensarlos adecuadamente y mantener el crecimiento de la organización?, ¿qué importancia les confiere a los aspectos emocionales del salario? Y ¿cómo cumplir con las obligaciones en materia salarial? Otras preguntas que las pequeñas y medianas empresas plantean con frecuencia, y a las que se les da respuesta en este número de Emprendedores, son: ¿por qué planear cuando hay turbulencia o para qué elaborar planes que no se van a implementar por cambios repentinos en los escenarios?

Por último, entre las metodologías de administración innovadoras presentamos la de Ismail, Malone y Van Geest, expuesta en su libro *Exponential Organizations*. Los autores del artículo difunden sus principales conceptos y los relacionan con otros que apenas se están introduciendo en México y que aportan a los emprendedores ideas disruptivas.



# En el número 174

6

**Negocios internacionales**  
**El cooperativismo recorre el mundo:**  
**impulsémoslo en México**

Sair A. Martínez Hernández

11

**Tecnología, innovación y competitividad**  
**Transforma tu negocio en una organización**  
**exponencial**

Raúl Arturo Cornejo López  
Javier Cornejo Díaz González

16

**Emprendimiento social**  
**Siete falacias con las que un emprendedor**  
**comúnmente se autoengaña**

Jorge Peralta García

19

**Las empresas hablan**  
**Centro de Poder: equilibrio en la vida**  
**y en los negocios**

Julio C. Olvera Hernández

24

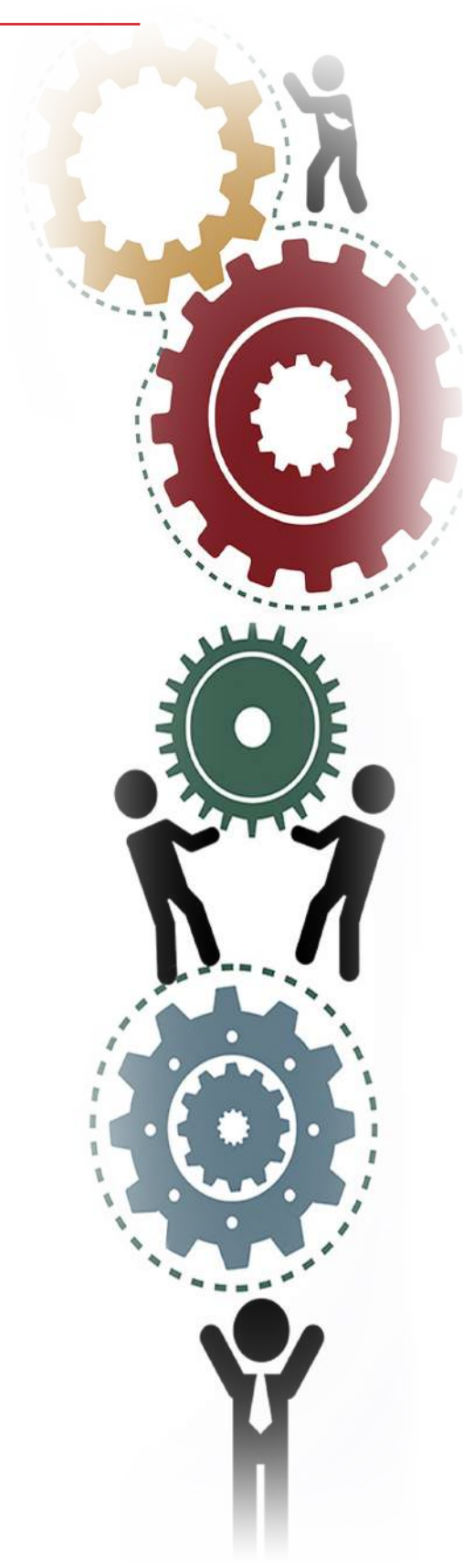
**Finanzas y economía**  
**¿Cómo afecta el Brexit los negocios entre**  
**Reino Unido y América Latina?**

Sherlock Communications

29

**Vinculación empresarial**  
**Primer Contacto con Negocios Rurales**  
**Agropecuarios: ¿sabe cómo realizarlo?**

Francisco Pedronni Luna  
Félix Patiño Gómez



34

**Ventas y mercadotecnia****Las ventas en línea: una oportunidad para la Pyme en el comercio transfronterizo**

Alejandro Monroy Avendaño

38

**Talento humano****Consideraciones previas al diseño de una estrategia salarial para Mipyme**

Luis Hernán Orellana Santibáñez

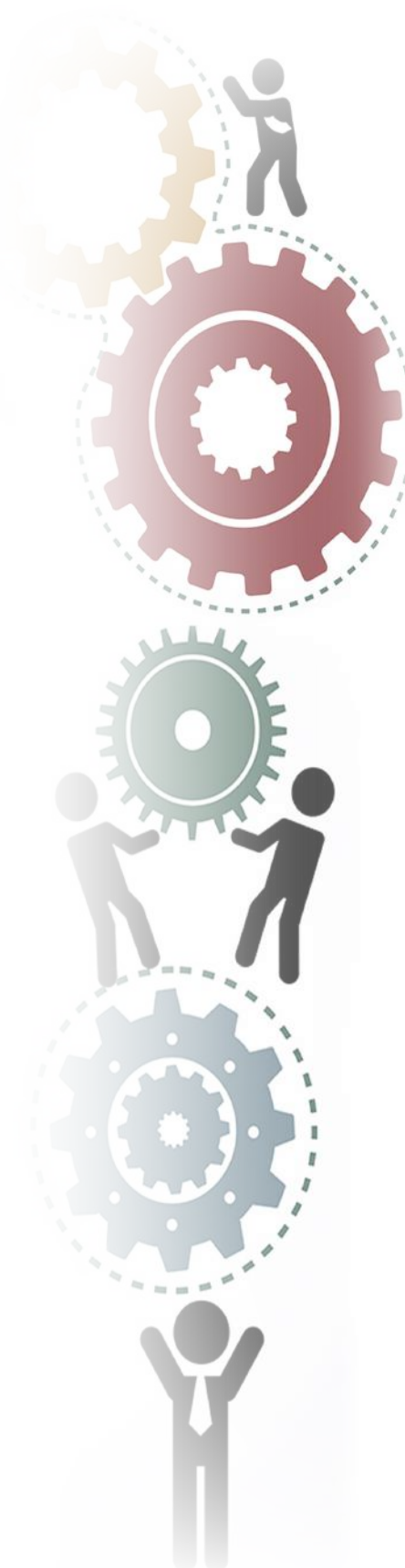
42

**Talento humano****Planeación y cambios para la supervivencia de las Pyme**Luis Alberto Gómez Alvarado  
Juan Carlos Gómez Alvarado

48

**Consultorio legal y fiscal****Obligaciones fiscales por el pago de salarios**

María Gloria Arévalo Guerrero



# El cooperativismo recorre el mundo: impulsémoslo en México

*Sair A. Martínez Hernández*

Los datos más recientes indican que prácticamente en todo el mundo se practica el cooperativismo, pero también señalan las marcadas diferencias entre continentes a la hora de ejercerlo.

Desde su origen, el movimiento cooperativista se vincula con otros movimientos sociales para cuestionar el individualismo, así como la explotación del ser humano y del medio ambiente. A lo largo de su historia, el cooperativismo se ha desarrollado como un movimiento socioeconómico que se basa en principios como la equidad y la solidaridad. Las personas se asocian de manera voluntaria en empresas de propiedad conjunta, controladas con democracia para lograr la participación de sus socios en la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales.

En una cooperativa, los dueños son las personas que conforman la organización; no obstante, incorporan a trabajadores asociados con quienes se amplía el impacto socioeconómico en las comunidades que integran la organización. Los trabajadores dentro de una cooperativa pueden, entre otras cosas, establecer las horas de trabajo y las tasas de salarios, así como el tiempo y la forma en que la organización debe expandir sus operaciones.

Las cooperativas están presentes en prácticamente todas las ramas de la actividad econó-

mica y, a menudo, en el sector agrícola; buscan asegurar mejores precios para sus productos en comparación con las cooperativas de compras, que son negocios que adquieren suministros para el uso de los negocios de sus miembros. Gracias a su visión de bienestar social, el movimiento cooperativista en la actualidad está presente en casi todo el mundo.



De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), en 2014, aproximadamente la séptima parte de la población mundial formó parte o estuvo relacionada directamente con alguna cooperativa dentro de los 63 países en los que se registró su existencia. En el mismo año, la ACI dio a conocer la composición del cooperativismo internacional por sector y destacó que la agricultura y los servicios financieros son los sectores con mayor presencia de cooperativas (Figura 1).

Figura 1. Composición del Cooperativismo por sector de la economía

Sector	Porcentaje de participación
Agricultura e industria alimentaria	26
Seguros	22
Banca y servicios financieros	16
Comercio mayorista y minorista	14
Otros servicios y actividades	9
Salud y asistencia sanitaria	7
Industria	6

Fuente: Alianza Cooperativa Internacional, 2016.

Europa es la región con mayor concentración de cooperativas registradas, tan sólo en 2015 se contabilizaron 176 mil 461, que emplearon 17% de la población del continente. La asociación de cooperativas más importante en Europa es Cooperatives Europe (CoopEurope), compuesta por 90 organizaciones de 33 países que agrupan a 160 mil empresas cooperativas, 123 millones de socios y que en 2016 generaron 5.4 millones de empleos.

El cooperativismo es tan importante en Europa que, por ejemplo, los países europeos con mayor número de cooperativas registradas son Italia (39 mil 600), Turquía (33 mil 857), Francia (22 mil 517) y España (20 mil 050). En los Países Bajos, cada habitante está asociado con una cooperativa, y al menos 40% de los franceses se emplea a través de este modelo de organización (CoopEurope, 2016).



La industria y los servicios también son los sectores con mayor número de socios cooperativos con un millón 313 mil 696 personas en Europa, seguidos por el comercio al por menor con un millón 142 mil 658 y la banca con 867 mil 345. La agricultura es el sector más grande en volumen de negocio\* anual con 347 mil millones de euros (mme), seguido por el comercio al por menor con 264.38 mme y las cooperativas de consumo con, aproximadamente, 102.6 mme (CoopEurope, 2016).

En la Figura 2, se muestra las cinco empresas cooperativas más grandes de Europa y su volumen de negocio en 2015. En la lista, destacan las empresas dedicadas al comercio al menudeo y a través de las que se realizan compras conjuntas y se venden productos de la canasta básica a precios accesibles en las principales ciudades del continente.

Figura 2. Cooperativas más grandes de Europa de acuerdo con el volumen de negocio 2015

Cooperativa	Sector	País	Valor (billones de euros)
Rewe	Comercio al menudeo	Alemania	51.00
Edeka	Comercio al menudeo	Alemania	47.20
ACDLEC-E.Leclerc	Comercio al menudeo	Francia	44.03
Groupe Crédit Agricole	Banca y servicios financieros	Francia	30.24
Système U	Comercio al menudeo	Francia	23.51

Fuente: CoopEurope, 2016.

En Asia, la distribución del cooperativismo está dividida en dos grandes bloques; por un lado, en países con alto grado de pobreza y marginación, como Malasia, Filipinas, Mongolia, Cambodia e Irán, las cooperativas juegan un papel esencial en materia social al desarrollar proyectos de lucha contra la pobreza y el hambre, mientras que, por otro lado, en países con alto desarrollo económico, como Japón y Corea del Sur, el cooperativismo está orientado al mercado.

En cualquier caso, la importancia de las cooperativas en Asia es evidente tal y como se refleja en los datos que publicó la ACI Asia Pacífico (ACIAP) en 2017. Por ejemplo, en Malasia 27% de la población es miembro de cooperativas. En India, 65% de las 550 mil cooperativas registradas son agrarias, y en la actualidad este país tiene su sector agropecuario en expansión dedicado especialmente a la producción, entre otros, de algodón, té, leche, azúcar y aceite de semillas (ACIAP, 2017).



Las cooperativas agrarias de Japón están muy desarrolladas y son competitivas, pues agrupan a poco más de 10 millones de socios. En Tailandia, están constituidas 5 mil 340 cooperativas a las que pertenecen 8.3 millones de personas, mientras que 80% de la población de Bangladesh vive en zonas rurales donde la agricultura supone 40% del PIB y existen 28 mil cooperativas agrarias (ACIAP, 2017).

En 2017, el Monitor Cooperativo Mundial, organismo dependiente de la ACI, recopiló datos de 8 sectores de actividad; de ellos, mil 436 facturaron más de 100 millones de dólares. En este informe, se presenta la clasificación de las 300 cooperativas más grandes del mundo donde destacan 35 de la región Asia-Pacífico (Figura 3). Dos cooperativas de Japón (Zenkyoren y Nippon Life) se ubicaron entre las 10 primeras.

Figura 3. Número de cooperativas más grandes de la región Asia-Pacífico por país

País de la región Asia-Pacífico	Número de corporativas
Japón	18
Nueva Zelanda	6
Australia	2
India	2
Corea	2
Singapur	2
Malasia	1
Arabia Saudita	1

Fuente: ACI, 2017.

El cooperativismo en África, aunque con muchos problemas y obstáculos, muestra signos de transformación y crecimiento constante en algunos campos. Sin embargo, es difícil contabilizar el número de estas asociaciones debido a que los datos regionales son heterogéneos, pues muchas cooperativas registradas están inactivas y otras que están activas no se han registrado ante las autoridades.

Kerre (2016) y Develtere, Pollet y Wanyama (2008) muestran que 40% de la población en África se vincula directamente con las cooperativas; indican que por cada



100 habitantes del continente, incluidos los niños y los ancianos, al menos 7 son miembros de una cooperativa. Aun con estos números, más de 30% de los africanos continúan en pobreza extrema. Por este motivo, en 2016 la Comisión Económica de las Naciones Unidas para África (UNECA) llamó a sus empresarios exitosos y a un fuerte sector de la pequeña empresa a incentivar la innovación y el crecimiento de la productividad para reducir la pobreza.

Para desarrollar el cooperativismo en África, la ACI, a través de su oficina regional en el continente, realiza un estudio acerca del estado que guardan las cooperativas africanas mediante un inventario y mapeo regional que proporcionan conocimientos respecto del movimiento cooperativo en África y permiten incentivar la formalización de las cooperativas en los sectores de agronegocios, minería, energía, servicios profesionales, servicios públicos y cajas de ahorro y crédito.

Las cooperativas en América presentan una dinámica muy particular porque el desarrollo histórico del cooperativismo en la región estuvo orientado hacia las cooperativas de ahorro y crédito; sin embargo, en 2012 la ACI reportó que 59% de las empresas cooperativas del continente americano prestó servicios relacionados con los seguros, mientras que los servicios financieros ocuparon sólo 7% del total de cooperativas registradas.



En el continente americano, las cooperativas juegan un papel importante en la mitigación de la pobreza; por ejemplo, en Paraguay las cooperativas de ahorro y crédito han logrado introducir el concepto de microfinanzas al promover operaciones para microemprendimientos. Con esto, las cooperativas tienen un papel importante en la generación de empleo, pues contribuyen a la disminución de la pobreza monetaria y a la de capacidades.

En el caso de Argentina, en 2008 se registraron 12 mil 970 cooperativas que agruparon a casi 9.4 millones de socios y dieron empleo directo a más de 265 mil personas, especialmente en el sector agropecuario (Baez, 2008). En Brasil, en 2010, existían 6 mil 652 cooperativas que reunieron a más de 9 millones de asociados y dieron empleo a casi 300 mil personas. Respecto del año anterior, la cantidad de socios creció 9.3% y la de trabajadores 8.8 por ciento (OCB, 2010).

*Sin duda, el cooperativismo en México tiene aún mucho que ofrecer, pues es un modelo que ha sabido adaptarse a los cambios sociales y económicos*

En Bolivia, al cierre de 2007 existían en el país 23 cooperativas activas en el sector financiero que, en conjunto, acumularon activos superiores a los 392 millones de dólares y un patrimonio de casi 60 millones de dólares (SBEF, 2007). En

el caso de Ecuador, el sector cooperativo más desarrollado es el de cajas de ahorro y crédito, que maneja activos por una cifra superior a los 782 millones de dólares con tan sólo 32 cooperativas que obtuvieron una utilidad neta en el ejercicio 2005 de casi 11 millones de dólares (SBS, 2005).

En varios países de América, se nota una débil integración del sector, lo que afecta su capacidad de negociación e incidencia en políticas públicas y marcos legales favorables a las cooperativas. Existen confederaciones u organismos cúpula en Argentina, Brasil, Bolivia, Colombia, Costa Rica, México, Guatemala, entre otros países, que se han formado para enfrentar juntos los embates de una economía en la que predomina la ganancia individual sobre el bien común.



En México, predominan las cooperativas de ahorro y crédito. La cooperativa financiera más grande de América es Caja Popular Mexicana, que hasta septiembre de 2018 registró 2 millones 457 mil 875 socios y 340 mil 769 ahorradores menores de edad y que reportó captación de 2 millones 175 mil 062 dólares al año y activos por 2 millones 675 mil 706 dólares, distribuidos en 462 sucursales en todo el país.

A lo largo de su historia, el modelo cooperativo ha sobrevivido a los cambios sociales, políticos y económicos y, a pesar de sus debilidades, aún responde a las necesidades y retos de la población más vulnerable. Estas organizaciones han pasado por fases de auge y desaceleración en los países donde se encuentran y, pese a la falta de una estructura representativa y organizada, han demostrado tener un impacto en la vida de millones de mujeres y hombres, por lo que, en estos tiempos en los que se discute la integración económica mundial, es fundamental impulsar la actividad cooperativa.

## Referencias

- Alianza Cooperativa Internacional (2012). Hechos y cifras del cooperativismo en las Américas y el mundo. *Las cooperativas en las Américas*, consultado en: <http://www.aciamericas.coop/Hechos-y-cifras-del-cooperativismo>.
- Alianza Cooperativa Internacional (2016). *Exploring the co-operative economy*, consultado en: <https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/wcm-exec-sum-2016-en-1602953294.pdf>.
- Alianza Cooperativa Internacional (2017). *Exploring the co-operative economy*, consultado en: <https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/wcm2017-web-1135474837.pdf>.
- Alianza Cooperativa Internacional Asia Pacífico (2017). *Reporte anual de actividades*, consultado en: [http://www.ica-ap.coop/sites/ica-ap.coop/files/Annual%20Activities%20Report-2017\\_0\\_0.pdf](http://www.ica-ap.coop/sites/ica-ap.coop/files/Annual%20Activities%20Report-2017_0_0.pdf).
- Cooperatives Europe (2016). *The power of cooperation. Cooperatives Europe key figures 2015*, consultado en: <https://coopseurope.coop/sites/default/files/The%20power%20of%20Cooperation%20%20Cooperatives%20Europe%20key%20statistics%202015.pdf>.
- Debitoor (2018). Glosario de contabilidad, consultado en: <https://debitoor.es/glosario/definicion-volumen-de-negocios>.
- Develtere, P., Pollet, L. y Wanyama, F. (2008) *Cooperating Out of Poverty: The Renaissance of the African Co-operative Movement*, consultado en: [https://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS\\_104756/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_104756/lang--en/index.htm).
- Kerre, M. D. (2016). *Industrializing East Africa through Co-operatives, Harnessing East Africa's Industrial Potential*, en *Co-operatives and the 2030 Agenda on Sustainable Development*, consultado en: <http://www.industrialization.go.ke/images/downloads/feacc-materials/industrializing-east-africa-through-co-operatives-concept-paper.pdf>.
- Organización de Cooperativas Brasileñas (2010). *Número de cooperativas por ramos de actividad*, consultado en: [http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/numeros\\_do\\_cooperativismo\\_2010.pdf](http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/numeros_do_cooperativismo_2010.pdf).
- Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras en Bolivia, SBEF (2007). *Participación de las cooperativas abiertas en el sistema financiero boliviano*, consultado en: [http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/SIS-TEMA\\_FINANCIERO\\_BOLIVIANO\\_2007.pdf](http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/SIS-TEMA_FINANCIERO_BOLIVIANO_2007.pdf).
- Superintendencia de Bancos y Seguros, SBS (2005). *Boletín Financiero sobre cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador*, consultado en: <http://www.aciamericas.coop/-Estadisticas-cooperativas->.

### Lic. Sair Alejandra Martínez Hernández

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

\* Se refiere al total de ingresos recibidos por todas las transacciones económicas realizadas durante un periodo de tiempo específico. Consiste en el valor total de los bienes vendidos y servicios prestados por la empresa dentro de su actividad diaria y principal (Debitoor, 2018).

# Transforma tu negocio en una organización exponencial

Raúl Arturo Cornejo López  
Javier Cornejo Díaz González

El concepto de organizaciones exponenciales es una tendencia actual, cuya intención es preservar y hacer más eficiente una empresa. Su idea central es identificar las cualidades de la empresa en cuestión y potenciarlas para obtener el mayor beneficio.

Smil, Malone y Van Geest, en su libro *Exponential Organizations*, identifican un nuevo tipo de estructura organizacional que nombran organización exponencial (ExO). Ésta opera con un mínimo de 10 veces la mejora del rendimiento de la organización (*10x performance of improvement*) en comparación con sus competidores en una industria dada. Consideramos tan importante el tema que decidimos difundir los principales conceptos del libro, comentarlos y relacionarlos con otros conceptos que hasta ahora se introdujeron en México y que pueden aportar a los emprendedores ideas novedosas y disruptivas para los nuevos negocios.



Las organizaciones exponenciales han transformado la economía mundial a través de tecnología aplicada a la solución de problemas globales. Con la fórmula:

$$\text{ExO} = \text{M.T.P} + \text{S.C.A.L.E} + \text{I.D.E.A.S}$$

En las que M.T.P (por sus siglas en inglés es *Massive Transformative Purpose*) o Propósito Masivo de Transformación, que se traduce en impacto positivo a la sociedad, beneficios, accesibilidad, etc. Implica compromiso por parte de todos los interesados, en primer lugar los líderes de negocio que, a partir de la identificación de oportunidades exponenciales, logren adaptar y transformar a sus organizaciones en ExO para aprovechar dichas oportunidades.

S.C.A.L.E. (*External Attributes of an ExO*) o Atributos Externos de las ExO conlleva contratación de personal bajo demanda, inspirar a la comunidad, algoritmos, nivelación de activos y compromiso. Esto requiere, entre otros:

- La demanda de personal basada en la contratación de talento con ideas frescas.
- Inspira a la comunidad para compartir intereses y generar compromiso.
- La utilización de algoritmos que permitan establecer patrones de comportamiento y factores clave en la toma de decisiones de nuestros usuarios.
- La nivelación de activos se asocia al aprovechamiento de activos de otras personas e, incluso, de compañías. Sólo se adquiere lo absolutamente necesario.
- El compromiso se fomenta con retos y juegos para desarrollar la competitividad y creatividad de las personas.



Finalmente, I.D.E.A.S. (*Internal attributes of an ExO*) o Atributos Internos de las ExO consiste en interfaces de procesos, tableros de control, experimentación, autonomía, tecnologías sociales.

- Las interfaces son mecanismos para que se den las interacciones en la comunidad. Por ejemplo, Uber tiene una interface que reúne a choferes y a clientes.
- Los tableros de control permiten identificar el estado de salud de la empresa para tomar decisiones rápidas y dan visibilidad a toda la organización.
- La experimentación implica asumir riesgos y fallar, aprender de los errores y mejorar los modelos hasta lograr el éxito.
- La autonomía se refiere a que los equipos de trabajo son auto dirigidos en un entorno de innovación con pocos niveles jerárquicos y gran flexibilidad.
- Las tecnologías sociales ofrecen opciones para la colaboración. Yammer es una red social para organizaciones donde es posible compartir información en tiempo real.

Si se implementan al menos cuatro atributos de los diez identificados (S.C.A.L.E./I.D.E.A.S.), se obtiene 10 veces la mejora del rendimiento (*10x performance of improvement*). De seguir el modelo, cada 18 meses se espera duplicar el crecimiento de la organización.



Se aconseja a las empresas transformar el liderazgo e incursionar en ecosistemas de incubadoras de negocios y *startups*. Se menciona que el internet ha permitido que la demanda crezca de modo exponencial con apoyo del *marketing online*. La transformación digital hace sentido en todo tipo de organización, pero no entenderlo ha quebrado negocios de diversos sectores. Algunas de las empresas consideradas ExO son: Haier, Valve Google, Uber, Airbnb, Github, Waze, Quirky, Snapchat.

Para impulsar estos esfuerzos fue creada la *Singularity University*, cuya misión es educar, inspirar y empoderar líderes capaces de aplicar tecnologías exponenciales que logren superar los retos que la humanidad enfrenta. Cuenta con una plataforma de aprendizaje e innovación que permite a la comunidad mundial (emprendedores, organizaciones privadas y de gobierno) aprovechar tecnologías emergentes (por ejemplo, analítica web, internet de las cosas, robótica, inteligencia artificial) con el fin de lograr transformaciones de gran impacto social, basadas en innovaciones disruptivas donde la tecnología es el mayor agente de cambio. Hay que replantear la figura del *Chief Executive Officer* en el *Chief Exponential Officer*, quien, bajo este contexto, aún es el director de la organización.

La ONU lidera el esfuerzo mundial para lograr la atención de los objetivos de desarrollo sostenible –eliminar la pobreza y el hambre, garantizar la salud y el bienestar, entre otros. Existe la oportunidad de encontrar maneras de impactar positivamente en la sociedad a través de la tecnología aplicada; por ejemplo, utilizar drones para transportar medicina y alimentos a una comunidad de difícil acceso.

Resulta afortunado que, con el paso de los años, se estime que el costo de la tecnología se reduzca debido a que cada vez más se han mejorado los procesos y productos, con lo que se logra mayor eficiencia y se tiene mejores atributos a un costo menor. Esta tendencia implica que sólo van a prevalecer en el tiempo las organizaciones exponenciales, que habrán experimentado una transformación digital y se basarán en la información y el conocimiento, que son el recurso más valioso para apuntalar la propuesta de valor en cada modelo de negocio.



Este nuevo modelo de negocio permite a las organizaciones tener un rápido crecimiento al contar con pocas restricciones de infraestructura. Un ejemplo sencillo es el caso de Uber que ofrece el mayor servicio de taxis en el mundo, pero no es propietario de los autos utilizados, esto genera bajo costo o, incluso, lo elimina. En el mismo sentido, se puede afirmar que la plantilla de conductores de Uber se ve reducida, pues no están contratados por Uber.

De igual modo, el soporte tecnológico a través de los servicios en la nube (*cloud computing*) facilita a los usuarios acceder a un catálogo de servicios estandarizados que solventen sus necesidades operativas y de negocio, almacenen información a través de internet y generen ahorros importantes al tercerizar la gestión de información.

Las metodologías ágiles en entornos innovadores permiten a los emprendedores e investigadores desarrollar prototipos basados en tecnología aplicada bajo la premisa de probar y fallar rápido, de esta manera avanzan con el desarrollo de aquellos proyectos que logren entregar el mayor valor en el menor tiempo posible.

El ecosistema ExO considera las siguientes dinámicas:

- a. La información acelera todo. Esto abocado a los beneficios que la digitalización ofrece tanto a los empresarios como a los consumidores.
- b. Conducir a la desmonetización. Esto se ha logrado de varias maneras: el internet reduce el costo del marketing, las recomendaciones entre amigos reducen costos de ventas, los costos de suministros se reducen al compartirlos de modo colaborativo (Uber).
- c. La disrupción es la nueva norma. Empresas emergentes crean comunidades que les siguen y tienen pocos gastos al establecer su estrategia digital.

- d. Tener cuidado con el experto. Los expertos no siempre encuentran soluciones ante nuevos retos en su campo, lo que promueve considerar otros enfoques.
- e. Fin del plan de cinco años. Promover el cambio de dirección con base en el M.T.P. y, así, romper con el plan tradicional de largo plazo.
- f. Lo más pequeño vence a lo más grande. Las economías de escala tienden a transformarse en plataformas de comunidades en constante crecimiento.
- g. Renta más de lo propio. Basado en poseer sólo lo esencial y rentar el resto.
- h. La confianza supera el control. Otorgar autonomía, flexibilidad y libertad a los empleados y darle seguimiento a su avance a través de la tecnología.
- i. Todo es medible y todo es conocible. Contar con datos en tiempo real de cada aspecto de la vida de nuestros clientes (internet de las cosas y analítica web).

Los principales riesgos que enfrentan las nuevas ideas son:

- a. Riesgo en la tecnología. Se ha visto que ésta ha disminuido el riesgo de los emprendimientos, pues los bajos costos permiten moverse rápido y experimentar.
- b. Riesgo en el mercado. Se busca aprovechar las oportunidades, llegar a las audiencias y usar publicidad en línea con el apoyo de herramientas como *Google Adwords*. Poner a prueba el prototipo en el mercado para descubrir si hay personas que pagarían por él y, de existir suficientes, construir el producto.
- c. Riesgo en la ejecución. Proponer un modelo de negocio que utilice herramientas tecnológicas no costosas y que exploren los datos disponibles.



Existen 12 pasos para construir una organización exponencial:

1. Seleccionar una M.T.P que genere seguidores apasionados por nosotros.
2. Crear o afiliarse a comunidades M.T.P relevantes. Respetarlas y no traicionarlas para lograr un mayor beneficio económico.
3. Crear un equipo que comparta nuestra visión, cuente con habilidades técnicas y comerciales y esté comprometido con el grupo.
4. Desarrollar ideas que motiven al equipo a lograr los objetivos de transformación. La constancia y el trabajo duro serán preponderantes para superar los obstáculos.
5. Construir un modelo de negocios Canvas para generar una estrategia que permita llevar las ideas al mercado.
6. Encontrar un modelo de negocios. Se requiere un plan de negocios innovador. Encontrar maneras de monetizar el esfuerzo; por ejemplo, establecer beneficios para ciertas comunidades, así como generar tutoriales para clientes.
7. Construir el *Minimum Viable Product* (MVP). Poner en el sitio web el producto, bajo los estándares mínimos aceptables, para que esté al alcance de los clientes, se obtenga retroalimentación y se realicen los ajustes.
8. Validar marketing y ventas. Dar seguimiento a los patrones de comportamiento del cliente, es decir, los productos que adquieren, si lo recomiendan o se quejan, etcétera.
9. Implementar S.C.A.L.E./I.D.E.A.S. Seleccionar a los mejores para el negocio.
10. Establecer una cultura con especial atención en el rendimiento y la manera en que recompensamos a los miembros.
11. Revisar las preguntas clave periódicamente. Identificar al cliente y sus necesidades, explicar por qué nuestra idea es 10 veces mejor que otras, explicar cómo creamos y motivamos comunidades y si nuestras ideas y soluciones son relevantes.
12. Construir y darle mantenimiento a la plataforma. Crear comunidades que sigan nuestro producto montado en una plataforma.



Dicho lo anterior, es recomendable que las organizaciones tiendan a comportarse como las *startups* con un enfoque ágil de gran flexibilidad y desarrollo de las ideas que permitan la innovación. Basta con mirar los negocios que han prosperado en los últimos años para darse cuenta de que han encontrado maneras nuevas de hacer negocios y han explotado las oportunidades que están soportadas por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Razón por la que las organizaciones deben involucrarse con este tema, desarrollar expertos que sumen a las ideas o, en su defecto, contratar consultores que ayuden a encontrar la manera de lograr la transformación de la empresa en una organización exponencial.

Persiste el reto de lograr que las medianas organizaciones generen el entorno que propicie la transformación digital. Hoy día, se tiene identificada la necesidad de cambios sustanciales en la manera de liderar las empresas, pero se requieren especialistas que logren la evolución anhelada basada en TIC. Esto debe partir del más alto nivel (del *Chief Exponential Officer*), esta persona, más allá de conocer el negocio, requiere estar capacitada en TIC para desarrollar la estrategia digital y definir el rumbo de la organización bajo esta nueva perspectiva, que, mucho más cercana a sus empleados, clientes y proveedores, detonará los cambios en la industria y no sólo se acoplará a ellos.





Las TIC son el medio para impactar a las masas tal como se desea al generar proyectos donde se desarrollen prototipos que fallen rápido y también realicen iteraciones hasta que encuentren la fórmula correcta para alcanzar el éxito. Contar con laboratorios de investigación es una manera correcta de trabajar para avanzar bajo un método ágil. Esto último también implica desarrollar un marco de referencia basado en una gestión de proyectos que, de igual modo, soporte la manera en que se logran los resultados definidos en la estrategia, pero liderados por los expertos en tecnología con visión de negocios. Este planteamiento de las organizaciones exponenciales, sin lugar a dudas, se verá enriquecido por el uso de técnicas y herramientas desarrolladas en otros campos de conocimiento de su industria.

## Referencias

- Salim, I., Malone, S. M. y Van Geest, Y. (2014). Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it). New York: Diversion Books.
- Nivela TIC (2017). Google Sites. TICs, consultado en: <https://sites.google.com/site/comocrear25/tics>.
- PNUD (2018). Objetivos de Desarrollo Sostenible, consultado en: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>.

### **Dr. Raúl Arturo Cornejo López**

Profesor Investigador, UAM Iztapalapa  
Profesor de la Maestría en Finanzas  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Email: racornejo@hotmail.com

### **Lic. Javier Cornejo Díaz González**

Maestría en Informática Administrativa  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Email: cornejoforo@gmail.com

# Siete falacias con las que un emprendedor se autoengaña

*Jorge Peralta García*

La actividad de emprender conlleva mucha responsabilidad, trabajo, dedicación y una buena dosis de objetividad por parte del emprendedor. El autoengaño está claramente identificado y aquí presentamos algunas falacias que lo caracterizan.

**P**ara emprender, se requiere de un grado de optimismo, tal vez más allá de lo normal, de otra forma no se entendería que existan personas dispuestas a correr el riesgo, entre otros, de poner en peligro el patrimonio personal y familiar. Ya sea poco o mucho el capital que se invierta, la actividad empresarial implica un riesgo. No todos los proyectos son exitosos. Me atrevería a decir que son pocos los que salen victoriosos del camino complejo que recorre el que desea emprender.

Cuando emprendes, la adrenalina corre por las venas y tu visión de la realidad cambia, tiendes a ver oportunidades donde otros no ven nada. Suele suceder que tu optimismo se desborda de tal forma que tu manera ordinaria y lógica de ver las cosas se modifica, tiende a distorsionar la realidad y hace que pienses que las cosas son más fáciles, más baratas y más rápidas de lo que realmente son. La verdad es que cada actividad tiene sus dificultades y riesgos.

Al emprender, se suele poner de lado otro aspecto que se confunde con el riesgo, me refiero a la incertidumbre, relacionada con todo lo que no sabes. Los riesgos son situaciones que pueden pasar y que, de alguna forma, te dan una idea de cuándo están ahí; por ejemplo, el riesgo de no llegar al punto de equilibrio, el riesgo de no lograr un cierto número de clientes en un periodo, el riesgo de no tener la capacidad de financiar ciertos montos de venta, entre otros. Los riesgos están ahí, pero somos capaces de dimensionarlos. La incertidumbre no, pues ésta se trata de todas aquellas cosas que desconocemos desde el día uno y que se develarán con el paso de los días.

Un amigo suele decir que los proyectos son como nuestros hijos: los vemos más guapos y listos de lo que realmente son. Y no se equivoca. El optimismo desmedido nos lleva a distorsionar la realidad. Cuando emprendes, sueles autoengañarte en algunos temas de vital importancia, principalmente en aquellos aspectos que introducen sesgos en las decisiones que tomas. Los sesgos son una distorsión de la realidad que nos lleva a creer nuestras propias mentiras. Aquí quiero comentarte los más típicos.



## Falacia por exceso de planificación

Sucede cuando te engañas al pensar que las cosas serán como tú quieres que sean, cuando la realidad es como es. Querer analizar los proyectos con un enfoque financiero que parte de supuestos erróneos no validados lleva a conclusiones equivocadas. Excel y una excelente presentación de Power Point son maravillosos porque te permiten engañarte y hacer “números alegres”, pero se construyen con base en supuestos que no tienen fundamento.

Hacer un plan de negocios en la etapa temprana de un proyecto es la mejor forma de inventar números, que no sólo no son útiles, sino que también facilitan los errores en la toma de decisiones. Es muy diferente cuando se trata de una organización que ya está en operación porque ya tiene información verdadera que cuando todo es un acomodo de supuestos y de cifras que pudieran o no darse.

## Falacia por falso consenso

Sucede cuando piensas que todo el mundo ve los problemas como tú los ves. Suelen extrapolar necesidades o problemáticas tuyas a un mundo que no tiene esos problemas ni ve la realidad como tú la ves. Para salir de esas dudas, tienes que investigar y observar si el mundo tiene esos u otros problemas. “Todo mundo toma café”, “todo se compra ahora por internet” y un largo etcétera. No des cosas por hechas; debes comprobar de primera mano que la realidad es como la piensas.



*Por mucha experiencia que se tenga, nunca se deja de aprender ni de descubrir nuevos aspectos del mundo empresarial*

## Falacia por dedicación

Después de cierto tiempo de trabajar en el mismo proyecto y haber recibido retroalimentaciones positivas de gente cercana, comenzamos a cerrarnos a las opiniones contrarias o retrasamos el contacto con gente extraña que nos haga salir de la comodidad de nuestro ambiente.

Un proyecto no será exitoso por el tiempo que le hayas dedicado ni por los comentarios de apoyo de tus cercanos; el momento verdadero llega cuando te enfrentas con extraños que te hacen ver si resuelves o no una necesidad real que les interese de verdad.



## Falacia del costo unitario

Hacer números y pensar que el precio debe ir en función del costo unitario actual, cuando en realidad el precio de venta está fijado por el mercado y los costos, se vuelve una referencia que conviene analizar con detalle. En una etapa temprana, el principal objetivo es el aprendizaje y no la rentabilidad. El análisis financiero siempre será importante, pero no en una etapa temprana en la que apenas estás en el proceso de análisis acerca del interés de los clientes y de las posibilidades de diseñar una oferta sensata que genere ese interés. De nada sirve una estupenda rentabilidad posible en Excel si no tienes consumidores reales interesados en repetir su compra con regularidad.



## Falacia de la experiencia

Que alguien tenga amplia experiencia en áreas funcionales de grandes empresas no garantiza que su conocimiento se aplique a proyectos en fase temprana. No es lo mismo ejecutar que descubrir. No son las mismas competencias las que desarrolla el responsable de una de las áreas funcionales de una gran empresa que las del responsable de la totalidad de una *startup*; así como no es lo mismo dirigir una organización que ya está en funcionamiento que construir una desde cero. Tampoco es lo mismo ser un gran ingeniero de cálculo que pegar tabiques, pues son actividades diferentes aunque estén vinculadas. En el momento de emprender, debes huir de la experiencia, necesitas comprobarlo todo nuevamente.

## Falacia del dimensionamiento del mercado objetivo

También se conoce comúnmente como la “falacia del 1 por ciento”. Seguramente, habrás escuchado a un emprendedor emocionado comentar: “La necesidad es tan grande y tantos millones de personas con ese problema que con que nos quedemos con el 1% del mercado será un gran negocio.”

En muchos proyectos, las limitaciones no son el tamaño de mercado, sino el acceso y la diferenciación, así como capacidades internas para aprovechar esas oportunidades en fase temprana. Mientras no se mida con mayor claridad el mercado objetivo que el proyecto puede alcanzar en fase temprana y se deje volar la imaginación con datos estadísticos demográficos nacionales, se hará cuentas alegres que sólo distorsionan la realidad.

## Falacia de la necesidad de capital

Existe una fascinación del *startup* de recibir capital, si bien no deja de ser sumamente atractivo recibir inversión, el problema real radica en que todo debe ser a su debido tiempo. Si el capital llega antes de validar y pivotar el modelo de negocio aterrizado en la realidad, es probable que el dinero, lejos de ayudar, los desenfoque. El capital siempre será bienvenido, pero a su debido tiempo, principalmente cuando ya se tenga claro cómo contribuirá a desarrollar el emprendimiento.



Las preguntas serán: ¿cómo salir de estas dudas?, ¿cómo evitar caer en estos sesgos?, ¿cómo salir del riesgo del autoengaño? La respuesta es fácil de entender, pero difícil de hacer: tratar de leer la realidad y de entender qué es lo que realmente busca el consumidor y confirmar si tenemos una propuesta verdaderamente diferencial. Sin experimentar a través de prototipos, sin aprender de los usuarios y sin pivotar con los aprendizajes, salir de esta situación es imposible.

En los últimos años, el desarrollo de metodologías ágiles centradas en el usuario, como Design Thinking y Lean Startup, es un gran aliado para convertir, con un poco de investigación real, hipótesis en certezas que permitan fundamentar un modelo de negocio en la realidad y no en nuestras creencias y apreciaciones. Dichas metodologías disminuyen enormemente la tasa de fracaso o, más bien, provocan que, si algo va a salir mal, salga cuanto antes para que el aprendizaje sea lo más rápido y barato posible.

Nos quedan dos opciones: o tenemos una intuición fuera de serie y mucha suerte para atinarle a un negocio sin experimentar, o somos sensatos y realizamos un plan de investigación para salir de dudas y no dejarnos engañar con estas siete falacias que, como hemos visto, son muy comunes y fácilmente se puede caer en ellas.

**Dr. Jorge Peralta García**

Idearia Lab, Director General

[www.idearialab.com](http://www.idearialab.com)

@japeraltag

# Centro de Poder: equilibrio en la vida y en los negocios

*Julio C. Olvera Hernández*

La salud, como los buenos negocios, son dos aspectos que toda persona debe de conservar y procurar. Centro de Poder busca, mediante el movimiento, establecer dinámicas que alivien las enfermedades de las personas para que puedan disfrutar de la vida y de los negocios.

**E**l cuerpo humano es un complicado conjunto de sistemas que logra funcionar a la perfección cuando es estimulado de manera orgánica, es decir, cuando nos alimentamos sin excesos, nos mantenemos en movimiento y realizamos ejercicios mentales que nos ayuden a concentrar todos nuestros esfuerzos para que los sentidos estén alertas y podamos realizar las actividades que día a día nos ponen a prueba. Entender cómo funciona nuestro organismo nos permite, de igual forma, conocer qué nos enferma y qué nos permite recuperar la salud.

Los cambios en la humanidad se reflejan en la alimentación, que pasó de ser habitual y de costumbres a rápida y espontánea. Los centros de trabajo se mudaron de los exteriores a oficinas de todos los tamaños. El deporte y la actividad física dejaron de ser parte de nuestra cultura para volverse un tormento. La tecnología, por un lado, les ha permitido a algunos grupos sociales desarrollarse, pero, por otro, nos ha impulsado al sedentarismo que se ha constituido en una pandemia de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud.



La ciencia médica y otras ramas auxiliares han encontrado curas y paliativos a las enfermedades del siglo XXI; sin embargo, es reciente la línea de investigación que se enfoca en las enfermedades causadas por malos hábitos y la continua exposición a estímulos que creemos inofensivos, aunque en un tiempo prolongado causan daños irreversibles a la salud. El problema ha sido tan grave que se ha tenido que reformar el Artículo 123 de la Constitución Mexicana, específicamente en su fracción XIV, donde se destaca la responsabilidad que tienen los empleadores por los daños que la actividad referente al trabajo ocasiona a obreros y empleados.

De acuerdo con Muñoz (2016), existen distintas causas que propician enfermedades en el trabajo, entre las de origen social tenemos el estrés (que, a su vez, puede atribuirse a múltiples causas como la falta de capacitación, inadecuadas cargas de trabajo e inseguridad en el empleo), las presiones económicas, la depresión y la esquizofrenia causada por la dinámica de vida de los centros urbanos que, por lo general, están sobrepoblados, son violentos e inseguros, no tienen los recursos suficientes y su ambiente está contaminado.



Una sociedad que daña su salud mientras produce riqueza es una gran contradicción; el ritmo de vida ha orillado a utilizar los ingresos en medicamentos contra el dolor y el desgaste. Los principales efectos de la mala nutrición y el estrés se perciben en todo el cuerpo y, aunque es muy evidente el daño, no queremos reconocerlo, porque también perdimos la capacidad de observar a nuestro alrededor. Hay colegas enfermos de estrés junto a nuestros escritorios quienes tratan de cumplir jornadas de trabajo extenuantes, pero nadie los ve ni los escucha.

En particular, los trabajos que se realizan en oficinas requieren de horarios prolongados en asientos incómodos y, a menudo, frente al monitor de una computadora. Este ejercicio tortuoso trae consigo males que impactan directamente en nuestra salud. Por ejemplo, la compañía Philips realizó un estudio acerca de la iluminación que recibe un ser vivo, y descubrió la importancia de este estímulo para su desarrollo.

El estudio realizado en 2011 expuso a estudiantes de educación básica a lámparas tubulares de neón; se obtuvo dos hallazgos principales:

los estudiantes expuestos por más de 6 horas a la radiación de la luz de neón mostraron irritación en los ojos y un porcentaje de retención de los temas de 70%. También descubrieron que los niños mostraban mayor fatiga a la mitad del turno escolar y se distrajeron más de lo común (Cachán, García y Mateo, 2012).

Una persona se somete a estrés cuando no está bien hidratada, duerme poco o se enfrenta a situaciones que le producen miedo, ansiedad o confusión. Bajo un estrés continuo el cuerpo se agota más rápido, pues la energía que exigen todos los sistemas para funcionar se consume y provoca hambre que se manifiesta en dolores abdominales y fatiga, lo que se traduce en dolor muscular particularmente del tronco superior. El hambre, en general, se mitiga con comida cuyo contenido calórico supera al que es capaz de procesar el hígado; por lo tanto, agregamos más estrés al organismo.

Al no poder procesar los azúcares, el hígado los convierte en grasa que se acumula en el área abdominal. Una saturación en esa área obliga a reducir los movimientos del tren superior;

los músculos que funcionan para caminar, correr y erguirse se atrofian, lo que impide mantener una postura que oxigene el cerebro junto con los demás sistemas. En consecuencia, nuestro rendimiento es menor, aumenta la frustración y, por consiguiente, el estrés.

Una de las líneas de investigación acerca de las enfermedades del trabajo llegó a la conclusión de que algunos padecimientos pueden revertirse si se modifican los malos hábitos. Aunque resulta difícil que los trabajadores cambien súbitamente su rutina, existen en México cada vez más personas que cobran conciencia de su estado físico y emocional, por lo que han iniciado una nueva vida. Algunos cambian su dieta, otros retoman actividades físicas y cada esfuerzo los acerca a recobrar su salud.

Quienes cambian su estilo de vida y dirigen sus esfuerzos para complementar sus actividades con la disciplina que requiere algún deporte, encuentran en el mercado mexicano distintas opciones que cubren sus necesidades. La oferta de gimnasios y estudios es vasta.





De acuerdo con una investigación de 2013 de la International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHSRA), en México existen 12 mil clubes deportivos que atienden a 4 millones de personas al año. Este mercado tiene un valor aproximado de 1,800 millones de dólares y presenta un crecimiento anual sostenido, desde hace cinco años, de cerca de 20 por ciento (Latorre, 2018). Entre esta oferta, se encuentran los estudios de fitness especializados donde se imparten clases personalizadas de pilates y yoga.

En estos estudios, los usuarios definen su ritmo y eligen sus clases de acuerdo con su disposición de horarios, los maestros ofrecen facilidades de pago y horarios y los niveles con los que imparten la disciplina y personalizan la experiencia para cada cliente. Los centros que se adaptan a las necesidades de las personas son los que destacan; sin embargo, el trato y la profesionalización serán los factores determinantes para elegir al estudio.

La variedad de rutinas, disciplinas y actividades que puede ofrecer un estudio, gimnasio o club deportivo dependerá de la preparación de sus colaboradores, sus certificaciones (nacionales o internacionales), los espacios dispo-



*El proyecto de Centro de Poder no se ciñe al ejercicio físico, sino que busca procesos orgánicos para que las personas se conozcan a sí mismas*

nibles y el equipo con el que cuente; no obstante, tener lo anterior no garantiza que los usuarios obtengan los beneficios esperados si no hay un compromiso o si la actividad representa un reto que pudiera causar daños a la salud en lugar de beneficios, en esto radica la selección de una actividad acorde con las necesidades y capacidades de cada persona.

Dentro de la oferta de estudios de esta disciplina destaca Centro de Poder, una empresa innovadora que lleva a sus clientes a fortalecer su cuerpo, encontrar su equilibrio y lograr una postura corporal que inspire confianza, seguridad e integridad. Centro de Poder es una organización fun-



dada en 2009 por la bióloga y bailarina Candia Raquel Garibay Camarena. Al inicio, su proyecto se denominó Inspirah Pilates, nombre derivado de una visión integral que involucra la armonía del arte, la esencia de la naturaleza y el rigor científico de la biodinámica, además del azul turquesa de la Riviera Maya.

Con una visión distinta a la de otros emprendedores, su primera preocupación fue personalizar los pilates, por lo que inició con la impartición de clases a instructores para que más tarde se certificaran. Con esto no sólo cambió la propuesta tradicional de impartir sesiones de pilates, sino que también se formó un sector competitivo que estaría en condiciones de llevar a cabo una labor más comprometida y responsable.

La bióloga Garibay es pionera en México en aplicar el método Pilates y una de las primeras tres mexicanas en aprobar con excelencia el Examen de Certificación para Instructores de Pilates de la *Pilates Method Alliance* (PMA, por sus siglas en inglés), que, entre otros requisitos, establece contar con conocimientos y habilidades

que dan al menos 450 horas de entrenamiento y estudio.

La revolución en el área integró, como dice la propia Candia, “procesos orgánicos de asimilación” que permiten a las personas conocerse y conectarse consigo mismas, acciones difíciles que requieren disciplina, tiempo, dedicación y conciencia.

En el mismo 2009, se puso en contacto con la PMA para conocer los lineamientos que le permitieran ser una de las instructoras que impartiera en su estudio el método para instructores. De esta forma, nació uno de los principales centros de educación continua de pilates de México.

Con un enfoque innovador e integral, la recién certificada formadora de instructores transformaría la manera de impartir pilates y sus estudiantes –que al término del plan de estudios diseñado por Inspirah Pilates Centro de Poder se convertirían en profesionales certificados– propagarían entre las personas la visión que Candia tuvo para crear la armonía entre el baile, su gran pasión y la biología, su profesión y su vocación: inspirar la belleza del centro de poder que tiene cada persona.

Si consideramos que el método pilates se basa en el movimiento y que todo movimiento es transformador del entorno y del conoci-



miento, Inspirah Pilates Centro de Poder y su directora no fueron la excepción. Después del éxito que tuvieron las alianzas con empresas internacionales de certificación de Pilates de renombre como *Balance Body*, la empresa volvió a destacar entre sus competidores al escalar su idea de negocio.

Como organización, buscó en sus orígenes y creó tres ejes que ampliaron su mercado:

1. **Estudio Feliz.** Un programa presencial de inmersión total en el que los asistentes podrán elegir las sesiones de acuerdo con sus necesidades e intereses, pues igual asiste el adulto mayor para mejorar su movilidad y, con ello, su calidad de vida, que el joven deseoso de lucir un cuerpo envidiable.
2. **Pilates Corporativo.** Diseñado especialmente para instituciones que, conscientes de las largas y extenuantes jornadas de trabajo, desean brindar a sus colaboradores los medios que mejoren su condición física y mental, con lo que además su desempeño mejora y previene problemas de ausentismo. Con la inmersión en las sesiones de pilates no sólo mejora su salud y la postura de sus cuerpos, sino que también cambia el clima laboral a uno más próspero y dinámico.
3. **Cursos Online.** Una colección de materiales audiovisuales que tiene el objetivo de llegar



a cualquier parte del mundo, donde alguna persona necesite dejar la pose para recuperar la postura y encontrar su centro de poder.

Los programas de Centro de Poder son reveladores con la mente misma porque invitan a recobrar la paciencia y resolver problemáticas, cambian la postura del cuerpo y oxigenan el cerebro para que pueda tomar decisiones determinantes y mostrar la integridad que caracteriza a cada individuo.

Los tres ejes del Centro de Poder tienen un diferenciador particular frente a sus competidores; cada programa, sin importar su duración, busca que las personas cobren conciencia a largo plazo, es decir, que logren replicar en su vida cotidiana y profesional lo que aprenden en las sesiones, con lo que obtienen resultados sustentables también para el futuro que les permitirán mantenerse saludables a lo largo de su vida.

Las personas que han participado en los programas de Centro de Poder están satisfechas, pues hoy día no sólo han recuperado la salud, sino que se desarrollan en sus diversas actividades con un alto nivel de rendimiento.



Centro de Poder es el parteaguas en la perspectiva de las situaciones cotidianas, porque, además de enfocar sus programas al tratamiento de problemas posturales, también permite a los participantes profundizar en el conocimiento de sí mismos; saber cuándo es necesario hidratarse, alimentarse o pausar los sentimientos que causan reacciones negativas hacia las personas que están alrededor.

El programa de Pilates Corporativo demostró que el personal directivo y ejecutivo podía desenvolverse con efectividad en los centros de trabajo debido a la cercanía consigo mismos que lograron en las sesiones de pilates. Un punto más para la marca Centro de Poder y un reconocimiento al trabajo de su directora, que ha hecho de su pasión una fuente de energía y de conocimiento, con el que ha logrado formar –en torno a su empresa y a su marca– una comunidad profesional.

Si ha dejado de disfrutar su trabajo, la tensión en sus hombros le causa la sensación de cargar un peso enorme, los dolores en el es-

tómago son constantes y la frustración crece, debe parar un momento, levantarse de su asiento, reactivar su cuerpo, aprender a conocerse y acercarse con los expertos de Centro de Poder donde descubrirá que la fineza del arte se manifiesta a través de nuestros sentidos y que el rigor de la ciencia se conecta con los movimientos que hace a cada momento, y tomará con mayor seriedad su postura, que dice mucho de nosotros.

En la vida diaria como en los negocios, las primeras impresiones son determinantes para que los consumidores o asociados elijan nuestra oferta o consideren trabajar con la competencia, por lo que es fundamental encontrar el centro de poder.

## Referencias

- Muñoz, P. (diciembre 23 de 2016). "Añaden a tabla de enfermedades laborales, estrés, adicciones y males ergonómicos". *La Jornada*, p.11, consultado en: <https://www.jornada.com.mx/2016/12/23/politica/011n1pol#>
- Cachán, C., García, M. y Mateo, P. (2012). Estudio sobre la influencia de la iluminación en el rendimiento escolar. *Lucescei*, consultado en: [https://www.lucescei.com/uploads/tx\\_ztdownloads/Iluminacion\\_escolar\\_Philips\\_Uni\\_Nebrija.pdf](https://www.lucescei.com/uploads/tx_ztdownloads/Iluminacion_escolar_Philips_Uni_Nebrija.pdf)
- Latorre, R. (2018). El mercado del fitness en México vale mil 800 mdd y sigue creciendo. *Merca 2.0*, consultado en: <https://www.merca20.com/el-mercado-del-fitness-en-mexico-vale-mil-800-mdd-y-sigue-creciendo/>
- Sitio oficial de Centro de Poder (2018). <http://centrodepoder.com/>

### Julio César Olvera Hernández

Socio Director de Consultoría AgroEnvi  
Email: [julioc.olverah@gmail.com](mailto:julioc.olverah@gmail.com)



# ¿Cómo afecta el Brexit los negocios entre Reino Unido y América Latina?

*Sherlock Communications*

**El Brexit ha sido un hecho sin precedente que sacudió distintos ámbitos del orbe. La reacción de México y otros países latinoamericanos es un foco de atención que se debe tener muy presente.**

**E**n 2016, tras un dramático conteo, poco más de 17.4 millones de británicos votaron a favor de la salida de Reino Unido de la Unión Europea (UE). Un hecho contundente, pues un país miembro nunca había abandonado esta unión política y económica de 28 países que, desde sus inicios, no ha hecho más que expandirse.

A más de dos años del denominado Brexit, la política exterior de Reino Unido va más allá de los términos económicos. Los observadores internacionales coinciden en que el control de fronteras y la inmigración fueron muy importantes en la decisión a favor de la salida del Reino Unido. El mensaje del pueblo británico fue claro: no quieren que los inmigrantes procedentes de la UE lleguen a Reino Unido y disfruten automáticamente de una serie de derechos y que los procedentes de países ajenos a la UE se sometan a reglas estrictas.

El impacto más importante de la política migratoria del Reino Unido es el caso de la denominada generación Windrush, integrada por inmigrantes caribeños que arribaron al país en 1948. Son cerca de 50 mil personas a las que el Acta de Inmigración de 1971 les garantizó el derecho indefinido a permanecer en el país, pero que han vivido en Reino Unido durante décadas sin regularizar su residencia. Las nuevas normas contra la inmigración ilegal han privado a muchos de asistencia sanitaria, pensiones o empleo. Incluso, algunos podrían haber sido deportados por error.

Si bien los europeos están acostumbrados a moverse sin barreras por los países que integran la unión, el caso Windrush es preocupante para millones de ciudadanos europeos en Reino Unido que ahora temen un tratamiento similar después del Brexit. Pero, ¿qué pasa en otras latitudes?, ¿qué opinión tienen otros países de su relación comercial y política con el Reino Unido?



El Estudio Informativo del Brexit, realizado por Sherlock Communications –agencia latinoamericana de comunicaciones y marketing digital–, en conjunto con Toluna Insights, recogió la opinión de más de 3 mil personas respecto de la salida del Reino Unido de la UE, de las implicaciones migratorias y del posible impacto económico que puede representar para las seis economías más grandes de Latinoamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.

Los resultados muestran que, a pesar de que muchos encuestados estaban confundidos o desconocían la separación del Reino Unido de la UE, existe confianza en la capacidad de los británicos para operar sin restricciones en Europa. No obstante, también se identifica en esos resultados una mezcla de confianza, confusión, duda y desinterés, así como una visión crítica hacia la política de inmigración del Reino Unido.

En el estudio se encontró que casi dos tercios de los dueños y gerentes de negocios latinoamericanos creen que el Reino Unido será un país más fuerte después de su salida de la UE. Esto llevó a pensar que luego del Brexit ellos pueden lograr un acuerdo comercial simple y de rápida capitalización con el bloque sudamericano Mercosur, con potencial para prosperar en una región que ha luchado continuamente con la UE con acuerdos comerciales vastos y complejos.

Cuando se les preguntó a los dueños de negocios y tomadores de decisiones si creían que al abandonar la UE el Reino Unido sería más fuerte o más débil en el nivel internacional, más de 63% respondió «más fuerte», mientras que otro 12% fue indiferente. Del mismo

### *Sherlock Communications ha tomado con mucha seriedad el análisis de las consecuencias del Brexit y sus implicaciones para el comercio en América Latina*

modo, cuando se les preguntó si creían que la decisión del Reino Unido de abandonar la UE daría lugar a un mundo más peligroso e inestable, 31% respondió que sí.

Amancio Vinhas Nunes, profesor de negocios y comercio internacional en el Instituto de Relaciones Internacionales

(CAENI) de la Universidad de São Paulo en Brasil, explica que los latinoamericanos son muy conscientes de que el reciente acuerdo comercial entre Mercosur y la UE lleva más de 20 años preparándose, de que tiene más de mil 400 páginas y de que aún no se ha firmado de manera oficial. Añade que si el Reino Unido pudiera ofrecer un acuerdo más simple y rápido, tendría todo el potencial para llevarse a cabo.



El profesor Nunes dijo: “El acuerdo con la UE tiene muchas reglas, mientras que un acuerdo con el Reino Unido podría centrarse más en el comercio y la inversión. En este sentido, en términos de grado de flexibilidad, podría ser más fácil ya que se reduciría el alcance del acuerdo”. Y agregó: “Países como México, Chile y Canadá tienen muchos acuerdos bilaterales, mientras que Mercosur no tiene acuerdos comerciales importantes en vigor. La gran oportunidad entonces es promover un acuerdo bilateral con el Reino Unido, si, por supuesto, este país tiene interés en ir en esa dirección”.

Sin embargo, se advierte a los *brexiteers* lo siguiente: si bien, la influencia de la diplomacia del Reino Unido es significativa, tampoco es indestructible. El estudio de Sherlock Communications encontró que casi una cuarta parte de los latinoamericanos ha decidido no tener relación comercial con los británicos en el último año, como consecuencia de sus políticas de inmigración. En 2017, 22.7% de los latinoamericanos rechazaron comprar productos británicos como un repudio a la política de inmigración del país; este porcentaje se redujo ligeramente a 21.2 entre los dueños de negocios y altos funcionarios.

El análisis del Brexit por país tuvo los siguientes resultados: Argentina es la tercera economía más grande de Latinoamérica; tiene inmensos recursos naturales, un entorno industrial diverso y un sector agrícola orientado a la exportación. En 2016, Argentina fue el cuarto mayor mercado de exportación a Reino Unido en América del Sur. Las exportaciones británicas de bienes ascendieron a 792 millones de dólares, principalmente de equipos médicos y productos farmacéuticos, mientras que las principales exportaciones del país latinoamericano son desechos de la industria alimentaria y forraje para animales.



Cuando se trata del Brexit, las visiones son contradictorias. Más de 60% de los argentinos encuestados creen que el Reino Unido será más fuerte después del Brexit, aunque sólo 32% piensa que los británicos tomaron una decisión “sensata” al abandonar la UE en primer lugar, frente a 38% que cree que no. A esto, se añade el hecho de que más encuestados creen que la influencia del Reino Unido disminuirá (34.4%) en lugar de crecer (29%), y evidencia a un país que no está seguro de cuál es su posición respecto del Brexit.

Los argentinos tienen más claridad cuando se trata de política exterior. Más de 40% cree que el gobierno británico no trata a los inmigrantes de manera justa y otro 35% cree que la política de inmigración del Reino Unido tiene un impacto negativo en la capacidad del país para vender sus productos y servicios. Sin embargo, los encuestados todavía no le han dado al Reino Unido “donde le duele”, pues tan sólo un 11% rechazó productos británicos en los últimos 12 meses por causa de su percepción negativa de la política migratoria británica.

Brasil, con una población de 207 millones, es una de las economías en desarrollo más rápidas del mundo y tiene un PIB per cápita mayor que India y China. Es la economía nacional más grande de América Latina y representa más de la mitad del PIB regional; en el nivel mundial, es el octavo más grande en paridad de poder adquisitivo de acuerdo con las estimaciones del Fondo Monetario Internacional en 2017. También tiene el cuarto nivel más alto de ingresos per cápita en América del Sur.



Así como en Argentina, más de 60% de los brasileños cree que el Reino Unido será más fuerte después del Brexit. Por ejemplo, 39% también cree que la decisión del Reino Unido de abandonar la UE es “sensata”, mientras que otro 42% cree que el país podrá negociar mejores acuerdos con Brasil cuando trabaje solo y no como parte de la UE. Los brasileños son, sin embargo, menos pasivos en lo que respecta a la política de inmigración una vez que uno de cada cinco encuestados ya ha decidido evitar los productos británicos debido a la percepción de que el país tiene un trato injusto hacia los inmigrantes. Esto podría perjudicar al Reino Unido dado que Brasil es tradicionalmente su socio comercial latinoamericano más importante. En 2016, el valor del comercio entre los dos países fue de 7 mil millones de dólares para bienes y servicios. Las principales exportaciones del Reino Unido a Brasil incluyen maquinaria, vehículos, productos farmacéuticos y productos químicos; por el contrario, Brasil exporta soja, aceite y mineral de hierro al Reino Unido.



Chile se considera el mercado más competitivo en la región con una gobernanza eficiente, instituciones sólidas y bajo nivel de corrupción. De acuerdo con el Banco Mundial, Chile es el país más eficiente de América Latina para hacer negocios. Reino Unido es el sexto mayor inversor extranjero en Chile al importar productos como el cobre, otros metales y alimentos procesados. Mientras tanto, Chile es el segundo destino de exportación más grande del Reino Unido en América del Sur al enviar petróleo crudo, maquinaria industrial, automóviles y bebidas a la nación que abraza la costa. Las exportaciones de bienes y servicios del Reino Unido superaron los 1.01 mil millones de dólares en 2016.



En consonancia, con el resto de la región, cerca de 60% de los chilenos cree que Reino Unido será más fuerte después de salir de la UE, aunque Colombia tuvo un mayor número de respuestas de este tipo, frente a 44% de Chile que piensa que la decisión de abandonar Europa “no era sensata”. Si bien los chilenos lo ven como una jugada inteligente por considerar que el Reino Unido estará en una posición

### *Para países de latinoamérica, como México y Perú, el Brexit es una oportunidad de crecimiento comercial*

ventajosa en la mesa de negociaciones, 46% de los encuestados cree que Gran Bretaña, al trabajar por separado, será mejor al negociar. En términos de inmigración, los chilenos, por lo general, están divididos respecto del trato que el Reino Unido da a los inmigrantes, mientras que 39% piensa que el trato del gobierno es justo, 36% opina lo contrario.

Colombia es una de las historias de éxito recientes más emocionantes de Latinoamérica. Su capacidad de recuperación económica y su mayor capacidad de ingresos se sustentan en políticas económicas sólidas, mientras que sus áreas de mercado como la agricultura, el transporte, los servicios financieros y la construcción son la mayor promesa de crecimiento inmediato.



Un 46% de los colombianos cree que la decisión del Reino Unido de abandonar la UE “no es sensata”, a pesar de que 65% de los encuestados cree que el país será más fuerte después del Brexit. Si bien 55% de los colombianos piensa que Gran Bretaña estará en una posición de negociación más sólida con la independencia de UE, evidentemente esto tiene un precio, pues 38% considera que el país tendrá menos influencia en Colombia y el resto de América Latina.

La relación comercial entre el Reino Unido y Colombia incluye más de 100 empresas del Reino Unido que operan en el país. Las exportaciones del Reino Unido a Colombia fueron relativamente pequeñas en 2016: 669 millones de dólares. Las principales exportaciones a Colombia desde el Reino Unido son whisky, productos farmacéuticos, maquinaria y productos químicos; en cambio, los británicos importan combustibles y productos de minería, ferrónquel, automóviles y aparatos eléctricos.

En el caso de México, la población parece ser muy positiva respecto del posible impacto del Brexit en el Reino Unido, con 70% que cree que el país será más fuerte después de separarse de la Unión Europea. México también produjo el mayor número de encuestados (42%) que considera que la decisión de salir de la UE es “sensata”, lo

que es sustancialmente mayor al de Argentina, Colombia y Chile, que tuvieron más encuestados que consideraron la decisión como “no sensata” en comparación con “sensata”. Ningún otro país mostró creer en una influencia potencialmente mayor del Reino Unido después del Brexit. De los mexicanos, 58% cree que el Reino Unido será un negociador más fuerte al ir por separado, mientras que 46% piensa que el Reino Unido tendrá más influencia en México y en la región de América Latina en general.

En 2016, el comercio entre el Reino Unido y México ascendió a 4.9 mil millones de dólares con exportaciones de bienes y servicios del Reino Unido a México que aumentaron a 2.4 mil millones de dólares. Los productos británicos tienen una presencia significativa en México y muchas empresas grandes del Reino Unido operan en el mercado, incluidas HSBC y GlaxoSmithKline. Se espera que ese crecimiento continúe en el sector de servicios, específicamente en el comercio minorista y mayorista.



Perú posee enormes recursos naturales y un compromiso con el libre comercio y es considerado como uno de los mercados más abiertos de la región. En la última década, Perú se ha beneficiado de un alto crecimiento y baja inflación. La tradición de políticas económicas estables y prudentes y reformas estructurales también ha permitido establecer una gran cartera de proyectos de inversión valorados en más de 38.5 mil millones de dólares.

Los peruanos están casi tan esperanzados por la fuerza del Reino Unido después del Brexit, como los mexicanos, con 69% de encuestados que piensa que Gran Bretaña será más fuerte después de separarse de la UE. Sin embargo, apenas 40% la considera una decisión “sensata”, y 39% la considera “no sensato”. 36% de los peruanos

piensa que la influencia del Reino Unido podría disminuir y 38% opina lo contrario, al creer que no sólo la influencia del país crecerá, sino que también será más fuerte a la hora de negociar un acuerdo con ese país (51%).

En 2016, el comercio de bienes y servicios entre el Reino Unido y Perú ascendió a 719 millones de dólares. Las principales exportaciones del Reino Unido al país sudamericano son bebidas, licores, vinagre, calderas, maquinaria, y vehículos. Mientras tanto, Perú exporta materias primas, principalmente cobre, oro, petróleo y derivados y zinc.

En conclusión, los latinoamericanos son en gran medida optimistas respecto de las perspectivas del Reino Unido después del Brexit. Por lo general, se espera que la fuerza e influencia del país crezca y que su poder en la mesa de negociaciones mejore con su salida de la UE. Sin embargo, eso no significa que se considere que el Brexit sea una buena jugada; incluso México, que presentó las respuestas más positivas cuando se le preguntó si la decisión de abandonar el Reino Unido era sensata (42%), registró un número similar de encuestados (42%) que la consideró “no sensata”.

Las percepciones acerca de la respuesta de los latinoamericanos en términos de la política de inmigración del Reino Unido difieren de manera similar con la mayoría de los mexicanos (51%) que creen que el trato del gobierno británico hacia los inmigrantes es completamente justo con Colombia, Perú y Chile. Sólo Argentina lo considera injusto, sin embargo, los brasileños están dispuestos a tomar medidas para boicotear la compra de productos y servicios británicos.

La “marca británica” puede ser sólida en Latinoamérica, pero no debe considerarse intocable. Las decisiones políticas impactan más allá de los inmigrantes, y las empresas británicas deben tener esto en cuenta, así como todos los emprendedores interesados en aprovechar los acuerdos comerciales con el Reino Unido.

#### Sherlock Communications

Contacto: Alfredo Mancera  
Consultor para Latinoamérica  
alfredo@sherlockcomms.com  
www.sherlockcomms.com

# Primer Contacto con Negocios Rurales Agropecuarios: ¿sabe cómo realizarlo?

*Francisco Pedronni Luna  
Félix Patiño Gómez*

Compartir la experiencia de la ENES en materia de Negocios Rurales Agropecuarios desde su inicio es gratificante para quienes la vivieron; también lo es porque permite enriquecerla e incluso multiplicarla.

La Escuela Nacional de Estudios Superiores (ENES), Unidad León, surgió a fines de 2010 a partir de un convenio de colaboración para la creación, construcción y operación de un complejo académico, cultural, deportivo y ecológico. En la actualidad, ocupa una extensión de 60 hectáreas y la dirige la Dra. Laura Acosta Torres. Su oferta educativa es de nueve licenciaturas, entre ellas la de Administración Agropecuaria. A la fecha, cuenta con mil 300 estudiantes de licenciatura y posgrado.



En el primer año de la Licenciatura de Administración Agropecuaria, en la asignatura de "Estrategias para la integración de proyectos", se trabajó en el proyecto Primer Contacto con Negocios Rurales Agropecuarios 2016-2018. Surgió como una iniciativa académica de la ENES Unidad León UNAM y el gobierno municipal de León, a través de la Dirección de Desarrollo Rural y el programa del gobierno federal del Grupo de Ganaderos para la Validación de Transferencia de Tecnología (Ggavatt) de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Vale decir que el Ggavatt tiene como objetivo central apoyar a los ganaderos lecheros, de cabras, de carne y apicultores en su trabajo técnico, comercial y administrativo.

Siempre contamos con el apoyo y acompañamiento de las autoridades de Desarrollo Rural de León, quienes también nos solicitaron apoyar a los participantes del Mercado Manos Leonesas. Iniciamos en el periodo 2017-1 (agosto de 2016); el Coordinador y los profesores integraron tres equipos que se conformaron como Despachos Académicos de Vinculación Empresarial, y todos los alumnos formaron Consultores Universitarios de Negocios Agropecuarios (CUNA), con el lema: "La CUNA del Emprendimiento Rural".

A cada Despacho, se le asignó una Ggavatt, integrada por 30 personas, ganaderos, productores y emprendedores rurales, por parte de las Autoridades de Desarrollo



Rural de León, y los Apicultores de León, San José Obrero y Nuevo Lindero. En el segundo año, con otros alumnos, atendimos a San José de los Otates, una comunidad ubicada a dos horas de la ENES Unidad León UNAM, e hicimos lo mismo con San José Obrero y Nuevo Lindero.

Como parte de la innovación, participaron las distintas asignaturas que cursaban los alumnos de primer año: Estrategias para la integración de proyectos, Evolución y desafíos del campo mexicano, Administración en las organizaciones, Contabilidad y Ética profesional y valores.

### Proyecto 2016-2017

Los objetivos fueron dos: a) Vincular las asignaturas del primer semestre de la Licenciatura en Administración Agropecuaria con las actividades que realiza la Dirección de Desarrollo Rural del Municipio de León, Gto., en beneficio de la administración de los productores miembros de los Ggavatt, y b) Apoyar al Mercado Manos Leonesas en su nombre, reglamento, imagen y comercialización de los más de 30 expositores.



### *La ENES propició el vínculo con dependencias estatales y empresas del sector agropecuario de León con el propósito de aportar soluciones a los problemas de la región*

En el primer año, se integraron tres equipos de nueve estudiantes cada uno, a quienes se les denominó Consultores Universitarios; ellos diseñaron tres Despachos Académicos de Vinculación Empresarial para asumir un rol de profesionales ante los Ggavatt. Los Despachos Académicos de Vinculación Empresarial, en todo momento, fueron supervisados por profesores de la ENES Unidad León UNAM, entre ellos el maestro José Julio Carpio Mendoza, los licenciados María Del Pilar Dawe Salas, José Francisco Pedronni Luna y Félix Patiño Gómez, director de la carrera. También participaron tres alumnos de semestres avanzados, quienes estuvieron al lado de sus compañeros en todos los trabajos del proyecto. La Dirección de Desarrollo Rural de León les asignó tres Ggavatt, dos son productores de leche, uno de Nuevo Lindero y otro de San José Obrero, y uno apícola de Duarte.



Cada semana, los Consultores Universitarios entregaron una “maquila” de información, que consistió en un concentrado de noticias de interés para cada grupo de ganaderos y productores que señala si son oportunidades o amenazas para su negocio. La entrega es a los representantes de los Ggavatt, a los asesores técnicos de cada grupo, a las autoridades de Desarrollo Rural de León y a los profesores de la ENES Unidad León UNAM.

Se mantuvo una estrecha vinculación y apoyo entre la Dirección de Desarrollo Rural, específicamente su director, el arquitecto Rodolfo Ponce Ávila, y su equipo de Fomento Agropecuario integrado por el ingeniero Baltazar Rodríguez Aviña, el arquitecto Miguel Sevilla García, el licenciado Gustavo Adolfo Campos Puente, la ingeniera Cristina Conejo Contreras y la médica veterinaria zootecnista Cecilia Martínez Sánchez.

El procedimiento consistió básicamente en llevar a cabo las siguientes actividades:

1. Los consultores universitarios recopilaron información de cada Ggavatt a través de una Solicitud de servicios y un cuestionario para el Diagnóstico de Rápida Intervención, durante cinco semanas, y visitaron en varias ocasiones las tres comunidades en compañía de representantes de Desarrollo Rural y de un profesor.
2. Se les entregó a los miembros del Ggavatt un informe del Diagnóstico de Rápida Intervención en la ENES Unidad León UNAM.
3. En paralelo, se realizó un estudio del Mercado Manos Leonesas y se visitó, observó y entrevistó a los más de 30 expositores para apoyarlos con propuestas de mejora en su exhibición, atención, imagen y comercialización.
4. Algo que se identificó fue la necesidad de profesionalizar su reglamento y, a solicitud de Desarrollo Rural, de una propuesta de nombre para el Mercado.
5. La ENES Unidad León UNAM dio a las Autoridades de Desarrollo Rural y a la Secretaría de Turismo dichas propuestas de mejora, se les entregaron tres opciones y, por votación, eligieron el nombre de Expo León Emprendedores Rurales.
6. Con base en el resultado del Diagnóstico de Rápida Intervención, se realizó un Plan de Negocio Rural en el que trabajaron de noviembre 2016 a mayo 2017.
7. También se diseñó una página en Facebook para cada Ggavatt.



## Proyecto 2017-2018

Los objetivos consistieron en: a) Conocer y apoyar las actividades que realiza la Dirección de Desarrollo Rural del Municipio de León, Gto., en beneficio de la Administración de los productores miembros de los Ggavatt; b) Apoyar las actividades de formalización y profesionalización administrativa, y aprovechar programas de apoyos gubernamentales de la Dirección de Desarrollo Rural y, c) Detectar necesidades de capacitación administrativa y estrategias comerciales.



El trabajo que se llevó a cabo en el segundo año (del 18 de octubre de 2017 al 2 de mayo de 2018) consistió en:

1. Realizar el Diagnóstico de intervención rápida en los Ggavatt del 26 al 31 de octubre de 2017.
2. El miércoles 8 de noviembre se entregó un informe con el diagnóstico para definir la amplitud y profundidad de los servicios administrativos por parte de nuestros Consultores Universitarios de Negocios Agropecuarios. Se estableció un programa de trabajo conjunto con las Autoridades de Desarrollo Rural, los Ggavatt y la ENES Unidad León UNAM.
3. Cada semana, a partir del 19 de octubre 2017 al 2 de mayo del 2018, se les entregó a los Ggavatt y a Desarrollo Rural una "maquila" de información de manera ininterrumpida.
4. El 29 de noviembre, se entregó la Administración Ggavatt, el Planificador 2018, el Sistema de registro contable, el Código de conducta ética para los Ggavatt, el Análisis de la conducta de los consumidores del Ggavatt y cómo hacer frente a la resistencia al cambio.
5. El miércoles 7 de marzo, se entregó el Sondeo de mercado.

6. El 28 de marzo, se entregaron las Estrategias Comerciales 2018.
7. El 2 de mayo, en la ceremonia final del proyecto, se entregó el Sistema de costos para el Estudio técnico, el Reglamento interior del Ggavatt y el reporte final del proyecto titulado: Primer Contacto con Negocios Rurales Agropecuarios 2017-2018.

En todo momento, los alumnos fueron supervisados por los profesores de la ENES Unidad León UNAM, licenciados Dawe y Pedronni; maestros Carpio y Márquez de Anda y doctor González, y los responsables de la licenciatura, L. A. C. Félix Patiño Gómez y Mtro. Salvador Andrade Ortiz.

### Resultados relevantes

Se llevó a cabo una estrecha vinculación escuela-empresa-gobierno, y los alumnos relacionaron la teoría con la práctica. Ellos integraron tres equipos cada año, diseñaron sus despachos y se formaron como consultores.

Los estudiantes que vivieron el aprendizaje aplicaron la teoría en beneficio de los miembros del Ggavatt, visitaron las comunidades y a sus clientes potenciales, así como las oficinas del gobierno municipal de León, Gto. Se trató de un trabajo colaborativo en el que ellos aprendieron a trabajar en equipos de alto rendimiento y que fue de carácter transversal, pues sumaron el esfuerzo académico de las cuatro asignaturas de los dos primeros semestres. A lo largo del año, integraron la carpeta



de evidencias de sus trabajos y asumieron su compromiso como consultores universitarios en negocios agropecuarios.

Aprendieron a trabajar en equipos de alto rendimiento, principalmente en sábados, domingos y vacaciones. Se dieron cuenta de cómo tratar a personas de comunidades rurales y supieron escucharlos y entender sus problemáticas, como no saber leer ni escribir y, en algunos casos, no tener interés en trabajar entre ellos. Al hacer las actividades dichas aprendieron administración, contabilidad, costos, derecho, ética, mercadotecnia y metodología de la investigación. Asimismo, fueron excelentes visitantes y anfitriones, muy profesionales en todo momento. Pero, lo más importante fue representar a la ENES Unidad León UNAM, ¡La Universidad de la Nación!

Como profesores, también aprendimos a dar el ejemplo del trabajo en equipo, a coordinar tiempos, a respetar pluralidad de opiniones profesionales, a orientar a los noveles con-

sultores y a adecuar los contenidos temáticos con las necesidades de los Ggavatt.

Los miembros del Ggavatt nunca habían tenido contacto con universitarios tan jóvenes y muchos de ellos no conocían las instalaciones de la ENES Unidad León UNAM. Los comentarios que ellos y los agentes de cambio nos dieron siempre fueron muy positivos, todos quedaron satisfechos con el organigrama, el planificador, el código de conducta ética, el sistema de costos, la estrategia comercial, el estudio legal y, en fin, agradecieron el profesionalismo de los estudiantes y los invitaron a seguir trabajando juntos.

En una sesión ante autoridades de la Dirección de Desarrollo Rural y veinte comerciantes, se decidió el cambio del nombre original a Expo León Emprendedores Rurales, esto impactó positivamente a un grupo de Emprendedores Urbanos, que, gracias a una iniciativa Federal, se integraron en Mercaditos México.





Otro resultado muy interesante fue el apoyo a los comerciantes rurales que vendían en el mercado ambulante, a quienes se les orientó acerca de cómo atender a la clientela para vender más, del cuidado de su imagen personal y de su *stand*, también se les propuso a los expositores que se comprometieran con el proyecto, al firmar una carta de incorporación a la Expo León Emprendedores Rurales, acatar lo establecido en el reglamento que antes no tenían.

En particular, patrocinamos a Doña Esperanza, una persona muy especial y encantadora. Es una emprendedora que a sus 72 años es ejemplo de trabajo y actitud positiva. Después de una visita a su casa, identificamos sus necesidades y se le obsequiaron algunos elementos necesarios para su actividad.

Por último, los estudiantes organizaron una fiesta navideña para los niños del Ggavatt, evento muy emotivo, alegre y de sana convivencia que coincidió con la sesión en la que fueron presentados los resultados a los miembros del Ggavatt. Los hijos de los ganaderos se divirtieron con nuestros estudiantes, vieron una función de teatro guiñol, aprendieron hábitos de higiene bucal, bailaron y rompieron unas piñatas.

Nuestros jóvenes vivieron el honor y orgullo de pertenecer a la Universidad Nacional Autónoma de México. A pesar de que eran de primer año, cumplieron de manera extraordinaria con su responsabilidad. Durante estos dos años, trabajamos de manera conjunta academia, gobierno –específicamente se mantiene una estrecha vinculación y apoyo entre autoridades de la Dirección de Desarrollo Rural y su equipo de Fomento Agropecuario– y ganaderos rurales. Al conocer el ámbito profesional de cada uno, ellos respetaron y aprendieron a sumar esfuerzos y talentos.

**Lic. José Francisco Pedronni Luna**

Escuela Nacional de Estudios Superiores  
Unidad León, Guanajuato  
Universidad Nacional Autónoma de México  
Email: fcopedronni@yahoo.com.mx

**Lic. Félix Patiño Gómez**

Escuela Nacional de Estudios Superiores  
Unidad León, Guanajuato  
Universidad Nacional Autónoma de México

# Las ventas en línea: una oportunidad para la Pyme en el comercio transfronterizo

*Alejandro Monroy Avendaño*

Las nuevas aplicaciones de los dispositivos móviles y el incremento en la cobertura del internet hacen posible que más personas en el mundo realicen transacciones comerciales de manera local o transfronterizas.

**E**n México, la mayoría de las grandes y medianas empresas realiza transacciones en línea, tanto en el nivel local como en el internacional. Por tal motivo, es indispensable que las pequeñas y medianas empresas (Pyme) también se beneficien de este crecimiento e intenten ofrecer sus productos a más consumidores en todo el mundo mediante el comercio electrónico. Las Pyme que han logrado hacer transacciones en línea utilizan un alojamiento virtual, sitio web propio o por medio de un tercero para operar la venta de productos y exportar sin necesidad de pertenecer al padrón de exportadores. Las empresas que hacen ventas en línea tienen altas probabilidades de concretar alguna venta fuera del país y de llegar a un promedio de 20 mercados mundiales.

Un estudio de una plataforma de venta en línea indica que los cinco principales mercados para la exportación de productos son Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Canadá y Japón (ebay, 2017). Aunque los mercados a los que se puede llegar con el comercio en línea son 190.

Según la revista *Forbes* (2018), el comercio electrónico en el nivel global alcanzó la cifra



de 7.7 billones de dólares en el 2017, y crecerá a una tasa anual de 7.4%, al menos hasta el año 2021. Por tal motivo, las Pyme en México tienen la oportunidad de implementar una plataforma de venta en línea o, si ya cuentan con ella, optimizarla para aprovechar este crecimiento del comercio electrónico que se ha dado en todo el mundo.

## ¿Cómo vender internacionalmente?

A continuación, se enumera los ocho puntos más importantes a considerar para desarrollar el comercio electrónico de manera exitosa.

### 1 Elija un mercado objetivo para su negocio

Como una nueva oportunidad de expansión de su negocio, es muy importante elegir un mercado objetivo. Como ya se mencionó, los cinco principales mercados para la exportación son Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Canadá y Japón, aunque las oportunidades, de acuerdo con el tipo de producto, pueden ser más de 190 mercados; lo importante es enfocarse al principio en uno de estos mercados, y conforme se tenga mayor conocimiento y experiencia se puede agregar nuevos. Es muy importante investigar los aspectos únicos de dichos mercados; por ejemplo, el potencial de la demanda que pueden tener los productos para determinar la estrategia de entrada en cada mercado referido.

### 2 Inicie con la comercialización de pocos productos

Las oportunidades están presentes, pero es necesario empezar con un mercado clave y con pocos productos, de preferencia los que más vende para aprender lo que funciona y lo que no en dicho mercado, antes de expandirse más. Esto le ayudará a entender que ciertos mercados funcionarán con ciertos productos y que no todos los mercados lo demandarán de igual manera, y también le permitirá agregar nuevas líneas o categorías de productos.

### 3 Conozca a los consumidores de su mercado meta

Es indispensable conocer un poco a los consumidores de los mercados meta que usualmente le comprarán algún producto. Ciertos hábitos de consumo se pueden detectar con facilidad, como el día y la hora de más ventas; si los compradores son hombres o mujeres o si ellos suelen hacer alguna petición especial acerca de los productos que usted comercializa. Lo anterior le permitirá conocer más respecto de los hábitos de sus consumidores en los mercados meta que haya elegido para de-

*El emprendedor que desea apoyo para exportar o algún financiamiento, puede recurrir a Bancomext y ProMéxico*

finir las estrategias que le permitan introducir más categorías o líneas de productos a dichos mercados.



### 4 Utilice un sitio web de venta en línea

Una plataforma o sitio web en línea será fundamental para lograr que todo el mundo lo ubique, pero también le permitirá conocer los potenciales consumidores que puedan acceder a sus productos. Las tres opciones principales a considerar son:

Utilizar un mercado establecido con alcance global que le permita el alojamiento de sus productos, pues suele ser muy económico debido a que la mayoría de las empresas que ofrece este alojamiento suele cobrar sólo una comisión que, por lo general, va de 5% a 10% por artículo vendido, lo que le proporciona una ventaja en costos.

Optimizar el sitio web de la empresa, si se cuenta con él, al aceptar pedidos internacionales para que compradores internacionales puedan acceder al sitio y realizar alguna compra.



Crear un sitio web especializado para un país o mercado específico le ayudará a atender de una forma más efectiva a sus potenciales clientes. Si considera que el mercado objetivo es muy atractivo o con potencial para sus productos, se puede desarrollar el sitio web en dicho mercado. Siempre es recomendable tener presencia y contacto con sus potenciales consumidores.



**5 Busque asesoría especializada y apoyo financiero** Si necesita asesoría especializada, ya sea porque sus productos utilizan especificaciones técnicas, con restricciones a la exportación o necesita financiamiento para empezar a exportar, en México existen organismos como Bancomext y ProMéxico, que son organismos del gobierno federal para apoyarlo en la coordinación de las estrategias de promoción del comercio internacional y con asesoría especializada para impulsar las exportaciones y las opciones de financiamiento.

Existe también el Instituto Nacional del Emprendedor que cuenta con productos, servicios y soluciones para fomentar y apoyar a los emprendedores, así como a las micro, pequeñas y medianas empresas. Dicha institución apoya decididamente la inserción exitosa de empresas en los mercados internacionales, sobre todo con esquemas de financiamiento.

Por último, muchas compañías de alojamiento también le pueden ofrecer todas las herramientas necesarias para que empiece a vender en línea de manera global, pues cuentan con todo el soporte necesario para que inicie en poco tiempo la venta de productos *online* con costos de hospedaje y soporte muy atractivos.

*Pensar en el cliente potencial, le ayudará a trazar una estrategia donde él se sienta seguro y satisfecho, incluso sin haber adquirido aún el producto*

## 6 Considere métodos de pago internacional

Muchos consumidores internacionales suelen abandonar su compra justo en el momento de pago por dudas acerca de la forma en que se pagará el producto, por lo que es indispensable asegurarse de que los consumidores tengan la confianza de que su pago será manejado con seguridad y de que pueden pagar con una moneda de gran aceptación como el dólar o el euro, incluso con moneda local.

Las formas de pago varían de país a país, por lo que es importante ofrecer métodos de pago con los que sus clientes se sientan cómodos; en la actualidad, uno de los métodos de pago más aceptados en el comercio electrónico es PayPal, aunque también se suele usar transferencias bancarias y tarjetas de débito o crédito.

## 7 Tome en cuenta las regulaciones locales y el pago de impuestos

Obligaciones e impuestos de ciertos artículos a menudo son cargados al comprador. Antes de enviar y vender en nivel internacional, hay que confirmar si sus productos estarán sujetos a cargos de impuestos en los mercados donde pretenda vender. Algunas compañías de envíos internacionales ofrecen la opción de que se paguen los impuestos antes de enviar los productos, lo que asegura que sus clientes sepan de dichas obligaciones e, inclusive, del monto total que pagarán por el producto que adquieran cuando éste sea recibido.

Es responsabilidad del comprador el pago de impuestos y es nuestra obligación asegurarnos de que el cliente sepa el monto total que pagará. Por último, los tratados comerciales que México tiene con diferentes países y regiones del mundo suelen ser de gran apoyo para la exportación, pues agilizan los procesos aduanales

y es más fácil exportar con ellos que con otros lugares donde no existen tratados. Como vendedor internacional, estos acuerdos de libre comercio pueden ayudar a reducir o eliminar aranceles en categorías específicas de productos.



## 8 Diseñe un servicio eficiente para sus clientes potenciales

Los clientes potenciales necesitan tener la confianza de que recibirán un buen servicio de envío, en especial si se trata de un vendedor de un país diferente, por lo que debe asegurarse de que sus políticas de envío, entrega, devolución y pago internacional estén claramente especificadas y sean fáciles de encontrar en su sitio web, y de facilitar a sus clientes una vía de contacto permanente para que puedan estar comunicados a través de algún número telefónico o correo electrónico.

Elija un servicio de envío internacional que le garantice una entrega adecuada de acuerdo con el costo de sus productos. Muchas empresas de envíos internacionales como DHL, UPS o Fedex ofrecen soluciones para empresas que empiezan a exportar con descuentos por volumen de envíos y con paquetes de servicios que incluyen la documentación requerida para exportar, aduanas e impuestos especiales y calculadores de costos de envío que le permitirán enfocarse en sus estrategias de mercado. Inclusive, el servicio de correo de México puede ser una alternativa para ciertos productos de bajo costo, aunque los servicios de rastreo suelen ser muy limitados y los tiempos de entrega demasiado largos.

En resumen, para la mayoría de las Pyme en México, exportar sus productos no suele ser tan sencillo, pues hace falta conocimiento acerca de las reglas básicas para exportar. Hoy en día, las oportunidades y condiciones están dadas para que cualquier empresa en México pueda llevar sus productos a diferentes mercados. Como se ha mencionado, no es necesario tener un agente aduanal o estar en el padrón de exportadores, los productos mexicanos son reconocidos por su calidad en muchas partes del mundo, y hay millones de consumidores potenciales que buscan dichos productos.

## Referencias

- Ebay (2017). Latin America and Caribbean small online business small growth report. Ebay Public policy Lab, consultado en: [www.ebaymains-treet.com/sites/default/files/ebay-latin-america-caribbean-small-online-business-growth-report-october-2017.pdf](http://www.ebaymains-treet.com/sites/default/files/ebay-latin-america-caribbean-small-online-business-growth-report-october-2017.pdf)
- Forbes (octubre 22, 2018). Comercio electrónico crece 5% en México, consultado en: <https://www.forbes.com.mx/comercio-electronico-crece-5-en-mexico/>
- Instituto Nacional del Emprendedor en: [www.inadem.gob.mx](http://www.inadem.gob.mx)
- [www.paypal.com](http://www.paypal.com)
- [www.gob.mx/promexico](http://www.gob.mx/promexico)

### Mtro. Alejandro Monroy Avendaño

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Especialista en Comercio electrónico y transfronterizo  
Email: [alejandromonroy99@hotmail.com](mailto:alejandromonroy99@hotmail.com)

# Consideraciones previas al diseño de una estrategia salarial para Mipyme

*Luis Hernán Orellana Santibáñez*

Las Mipyme son un eje productivo y generador de empleo fundamental para la economía de muchos países. Se estima que cerca de 97% del total de empresas en Latinoamérica está constituido por organizaciones de este tamaño.

**E**n México, de acuerdo con cifras proporcionadas por ProMéxico (2018), en 2016, cerca de 99.8% de las unidades económicas eran micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme), que, en conjunto, generan una contribución al PIB de 52% y de 72% a la cifra de empleos en el país, lo que confirma la necesidad de atender y apoyar a estas empresas.

Al frente de las Mipyme, se encuentran emprendedores, quienes además de encargarse de su correcto funcionamiento, se ocupan de que sobrevivan a la feroz competencia. Entre las múltiples responsabilidades de los directivos, se encuentra la gestión adecuada del talento humano, tema que hoy ocupa un lugar muy importante en el ámbito empresarial.



Las responsabilidades de atraer, desarrollar y retener al personal, muy propias de los especialistas de recursos humanos, por lo general recaen en los emprendedores, cuenten o no con los conocimientos necesarios para realizar una adecuada gestión del talento humano. Si asumimos que incluso para los mismos especialistas en talento humano decidir por dónde comenzar puede resultar una tarea difícil, esto es una invitación para abordar aspectos que poseen una connotación más higiénica\* de la relación laboral y, a partir de ésta, conformar los elementos necesarios para la construcción de condiciones favorables para una gestión óptima del talento humano.

Herzberg publicó en 1968 *¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?* En esta obra, se refiere a la teoría de motivación e higiene o “Teoría de los dos factores”, donde establece que las personas están influenciadas por la satisfacción que resulta de la motivación, mientras que la insatisfacción es el resultado de que los factores de higiene falten o sean inadecuados (Martínez, 2013).

Es preciso señalar que el sueldo aún es la principal causa del cambio de empleo en México de acuerdo con estudios de tendencias del trabajo realizados por empresas especializadas en el nivel nacional, por lo que el tema salarial es primordial.

La remuneración o salario impacta a las personas e, incluso, las lleva a decidir dónde trabajar y cuánto tiempo permanecer en una empresa. Para Varela (2013), el salario posee un efecto directo en el nivel de vida, en el estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en el grupo de trabajo del empleado; no obstante, ver al salario sólo



como la moneda de cambio por la prestación de un servicio, nos limitaría en la construcción de los cimientos de una adecuada gestión del talento humano.

El objetivo de este artículo es presentar algunas reflexiones previas al diseño de una estrategia salarial para la empresa, de manera que ésta, cuando se encuentre bien definida, al implantarla ayudará a dar soporte a la creación de una estrategia de talento humano que represente la realidad de la empresa.

Dressler (2009) sugiere que, al definir los planes salariales, se considere que siempre tienen que ajustarse a los objetivos estratégicos de la empresa; se busca que los planes salariales se enfoquen en alcanzar los objetivos que se ha trazado la organización. Para ello, el responsable de la administración debería, en primer lugar, reflexionar respecto de si existe esta alineación y coherencia entre los salarios que paga y la estrategia de la empresa. Por ejemplo, para una empresa que considere valiosos a sus clientes y busca vendedores que puedan asesorarlos y atenderlos adecuadamente porque espera buenos resultados, ¿cómo remunerará el emprendedor a sus empleados para compensarlos adecuadamente y mantener el crecimiento de la organización? Esta pregunta es la que deben responder quienes tienen la responsabilidad de administrar el talento humano. A continuación, se plantean tres preguntas fundamentales que se deben considerar antes de la etapa de diseño de su estrategia salarial.

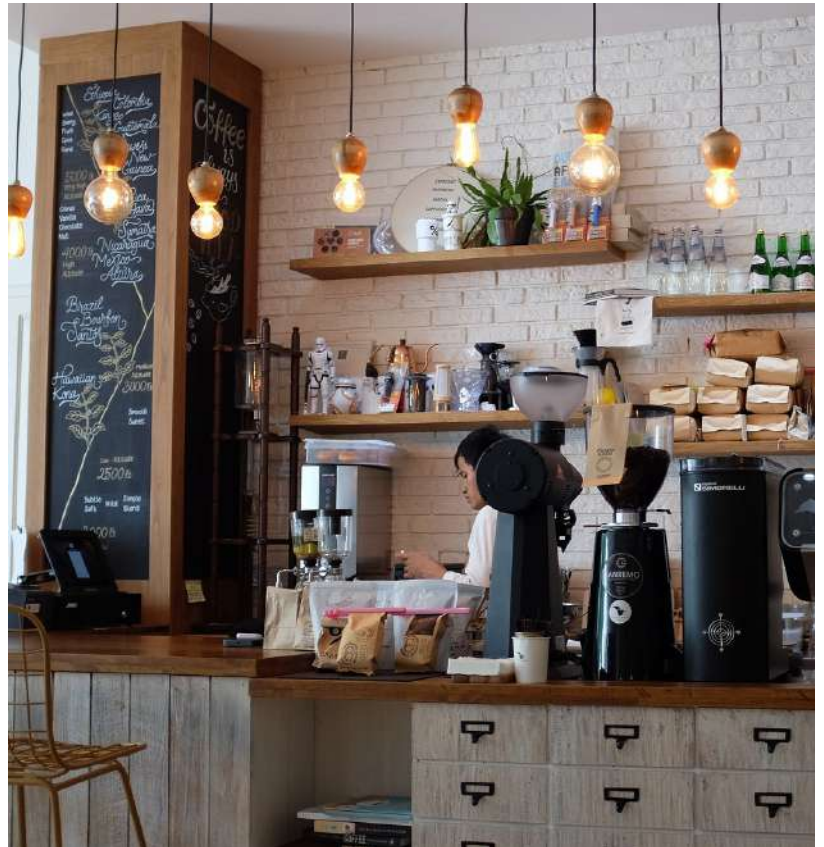
### **¿Paga o reconoce a su gente de acuerdo con la naturaleza de su negocio?**

Las empresas tienen distintas formas de generar sus ingresos, ya sea que fabriquen, compren,

### *El pago puntual de salarios, así como el pago de incentivos, son formas comprobadas que contribuyen al buen desempeño de los colaboradores*

vendan, importen, comercialicen, entre otras. Estas actividades principales dan origen a otras de carácter secundario como el servicio, la logística o el sistema de entrega, que tienen el propósito de asegurar la preferencia de los clientes. Todas estas actividades son fundamentales, pues sin ellas no existe el negocio; por tanto, si tenemos claro a qué nos dedicamos, sería preciso pagar por estas actividades a los empleados.

Recuerde que compensar o retribuir mediante un salario es un ejercicio que debería exigirnos desarrollar una habilidad para diferenciar las distintas aportaciones que hace el personal, sin perder de vista la equidad. Es fundamental que el



salario se relacione con la percepción de lo que se aporta. Por lo tanto, si hay desempeños superiores en nuestra gente, en la que descansan actividades fundamentales para la empresa, deberíamos ser capaces de reconocerlos. Un ejemplo son los pagos adicionales una vez superados ciertos volúmenes de ventas pronosticados, con ellos no sólo se premia y reconoce el esfuerzo adicional que realiza la fuerza de venta, sino que también se estimula a hacer más de lo que la empresa ha pronosticado.

## ¿Ha considerado esquemas de pago variable o incentivos en el diseño de los salarios?

Cuando se tiene personal contratado, la obligación de pagar las nóminas es algo que no puede quedar fuera de su ámbito de acción como responsable de la administración y dirección de una empresa. Por lo tanto, se debe tener claridad en los puestos de trabajo y cuáles de ellos están sujetos a esquemas de pago variable o incentivos, cuya fuente de pago sea la misma generación de ingresos que estos puestos aportan al negocio.

León (2011) nos recuerda que el sueldo base tiene una característica insoslayable, y ésta es su inflexibilidad, o sea, ante un buen o mal desempeño del empleado no podemos modificar su salario base, por lo que si tenemos puestos que poseen una contribución indirecta en la generación de los ingresos, será importante tener control del desempeño de sus ocupantes, dado que éstos representan un costo fijo para operar el negocio y se necesita, por tanto, que su contribución (indirecta) al negocio sea de excelencia, si no se perderá dinero. Sin embargo, para los puestos con una clara aportación a los ingresos, se deben idear esquemas de pago variable o incentivos que los impulsen a obtener resultados superiores tanto en el nivel individual como grupal, todo esto conforme al tipo de competencia o conducta que quiere incentivar en la organización.

No debemos perder de vista que cuando una empresa paga la nómina implícitamente envía mensajes al interior de la organización, y si los salarios que se pagan valoran las prioridades organizacionales y son un reconocimiento de la contribución a la generación de ingresos, hay ganancia en el alineamiento de los empleados a través de las conductas que son declaradas como deseadas y, por tanto, que son debidamente apreciadas por parte de la empresa.

De esta forma, no se puede correr el riesgo de excluir esquemas de pago variable a puestos que son responsables de la generación de ingresos, o a quienes les corresponden las decisiones de tipo comercial o relativas a todo el negocio que más impactan a las empresas. Esto no sugiere que el pago opere casi de forma garantizada o que tenga un carácter inmediato, sino que debe darse a la tarea de diseñar sistemas que garanticen un reconocimiento al desempeño superior conforme a lo objetivos del negocio. También requiere vincular las metas a los indicadores de desempeño y diferenciar los periodos de medición y de pago de acuerdo con las necesidades de liquidez de la empresa.

*La combinación salario-emociones puede estimular a los trabajadores y beneficiar a los empresarios*

## ¿Qué importancia le confiere el emprendedor a los aspectos emocionales del salario?

Otro de los elementos que hoy cobran una dimensión clave tanto para los emprendedores como para

los empleados es lo que se refiere a los aspectos emocionales del salario. Hay que ser capaces de ir más allá de los conceptos tradicionales de pago que son originados en la transacción del trabajo por el dinero, como puede ser el sueldo, las comisiones, los bonos o incentivos monetarios que paga a su personal, y avanzar hacia la inclusión de aspectos que apelan al sentimiento de pertenencia, de compromiso y lealtad por parte de los empleados.



Alguno de estos elementos no monetarios a los que se refiere Juárez (2018) es parte del salario emocional que la empresa puede ofrecer a sus empleados, entre otros están, por ejemplo, el liderazgo ejercido, la calidad de la comunicación, las instalaciones, los espacios y las condiciones de trabajo, así como las relaciones laborales. Todos éstos son atributos que cobran una dimensión de valor subjetivo para los empleados y que propician un ambiente que estimula o no los vínculos afectivos y emocionales al interior de las empresas. Estos aspectos son relevantes si lo que se busca es ganar en el compromiso y la satisfacción laboral.



De acuerdo con Seppala (2018), los elementos emocionales son importantes y deberían integrarse a la reflexión salarial, pues favorecen sentimientos de pertenencia y propósito que, bien encausados, podrían ser un excelente motivador y medio para retener a los empleados.

Hoy, las empresas del sector privado y, en especial, las Mipyme tienen enfrente un gran reto. El último informe del Foro Económico Mundial nos presenta un México que debe ganar en competitividad; avanzar en esa dirección fortalecerá al sector productivo del país. Por tanto, se requiere maximizar el uso de los recursos de los que dispone, entre ellos, el del talento humano.

De ahí que la invitación a repensar la forma en que consideramos a las personas al interior de las organizaciones se transforme en un buen comienzo, en especial para las Mipyme nacionales, pues, a diferencia de las grandes corporaciones, éstas poseen espacios más reducidos para arriesgarse en implementaciones fallidas en pos de una gestión de talento humano que agregue valor y que soporte una mayor productividad. En esa dirección, encauzar los esfuerzos para abordar desde un principio estos importantes aspectos salariales podría significar una gran oportunidad para solventar una futura gestión del talento humano más integral.

## Referencias

- Carranco, R. (29 de agosto de 2018). La aportación de las pequeñas y medianas empresas en la economía ecuatoriana. Universidad Veracruzana, consultado en <https://www.uv.mx/iesca/files/2018/03/14CA201702.pdf>
- Dressler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- Juárez, B. (julio 11, 2018). Rotación de personal: Los empleados no sólo se marchan por dinero. *El Economista*, consultado en: <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Rotacion-de-personal-los-empleados-no-solo-se-marchan-por-dinero-20180711-0134.html>
- Martínez, M. (mayo 15, 2013). La teoría de Herzberg, consultado en <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/15/la-teoria-de-herzberg/>
- León, V. (2011). *Compensación: Compensar con equidad*. Santiago: Thomson Reuters.
- ProMéxico (29 de agosto de 2018). Cuántas pymes hay en México, consultado en <https://blog.seccionamarilla.com.mx/cuantas-pymes-hay-en-mexico/>
- Seppala, E. (29 de agosto de 2018). Las tres cosas que más motivan a la gente. *Harvard Business Review*, consultado en <https://www.hbr.es/gesti-n-de-personas/46/las-tres-cosas-que-m-s-motivan-los-empleados-de-verdad>
- Varela, R. (2013). *Administración de la compensación, sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson.

### Mtro. Luis Hernán Orellana Santibáñez

Profesor de la Academia de Recursos Humanos  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Email: lh.orellanasanti@gmail.com



# Planeación y cambios para la supervivencia de las Pyme

*Luis Alberto Gómez Alvarado  
Juan Carlos Gómez Alvarado*

*¿Qué sentido tiene correr más rápido que los demás,  
cuando se encuentra en la carrera equivocada?  
Proverbio*

**La experiencia muestra que si una compañía desarrolla una estrategia generadora de valor y elabora un programa de acción realista, es decir, con alta posibilidad de implantarse, puede llegar a tener un valor 3 o 4 veces mayor al que tenía sin él.**

**N**os preguntan con cierta frecuencia: ¿por qué planear cuando hay turbulencia o no existe forma de determinar el futuro? En ambos casos, el cuestionamiento obedece a que al elaborar planes dentro de escenarios en los que las condiciones cambian con frecuencia, lo que se planea pierde actualidad y deja de ser útil; por lo tanto, ¿para qué elaborar planes que no van a ser implementados?

En general, las ideas que llevan a no realizar planes tienen implícitas dos visiones: 1) los directivos se enfocan

tanto en los logros que no tienen en cuenta los riesgos; no creen que exista la posibilidad de fracasar; no planean porque sabrán qué hacer y, por lo tanto, las decisiones se toman sólo cuando se requiere; 2) los directivos se enfocan tanto en la incertidumbre que piensan siempre en que ocurrirá algo diferente de lo esperado (tipo ley de Murphy: “si algo puede salir mal, saldrá mal”), por lo que no tiene sentido planear si se presentarán eventos que les impidan hacer lo que se proponen.



## ¿Qué es un plan?

Planear es discernir qué sucederá en el futuro y ocuparse de que eso ocurra como se desea; es ver con anticipación las consecuencias de diferentes acciones sin dejar de tener en cuenta el medio ambiente y las reacciones de otros.

Por ejemplo, si piensa incrementar el precio de su producto, debe identificar las consecuencias: ganar más, vender más, ganar menos, perder, etc. Según qué tan bien conozca las reacciones del mercado, es posible identificar con anterioridad las acciones más probables que tomará. Esto lo lleva a preparar las acciones y las reacciones, y si éstas se cumplen, nada es sorpresa. Aun las resistencias menos posibles, hay que preverlas. La incertidumbre viene de una reacción totalmente inesperada y sólo ante ésta se requiere decidir acerca de los ajustes.

*Si bien para una empresa es vital generar riqueza, hay otras metas por cumplir, como contribuir al bienestar humano*

Planeación que no se convierte en acción es pérdida de tiempo y de recursos. El tiempo que emplean directivos y personal especializado en elaborar los planes representa una pérdida de dinero, si lo planeado no se implementa, además es un costo de oportunidad, pues ellos podrían destinar su tiempo a otra actividad.

Cuando se realizan acciones sin planeación, es necesario tomar decisiones sobre la marcha y reaccionar en cada momento a las circunstancias. Esto es lo que se conoce como empresa reactiva (Ackoff, 1983). Sin planeación, las organizaciones deben decidir a cada momento, en muchos casos lo hacen de forma adecuada, pero cuando se enfrentan a eventos desafiantes o atemorizantes pueden reaccionar de forma visceral y con la capacidad racional limitada por la emotividad, lo que puede llevarlos a decisiones malas e, incluso, a equivocaciones grandes.

Actividad	Capacidades o habilidades
Planeación	Pensamiento (toma anticipada de decisiones)
Implementación	Voluntad (acciones)
Control	Autocrítica y corrección (toma rápida de decisiones)

Planear es tomar decisiones anticipadas a las acciones que se realizarán, por lo que requiere la capacidad de cambiar objetivos inmediatos por otros de mayor plazo. En ese contexto, en el desarrollo de las empresas existen dos momentos en los que los objetivos son blancos móviles: el primero es cuando la empresa nace y su propósito principal es sobrevivir, y el segundo cuando presenta un nivel de crecimiento anual por arriba del 50 %. La planeación es parte de un proceso cíclico con la siguiente secuencia:

## ¿Cómo elaborar un plan?

Primero se establecen los objetivos, que representan el “qué se quiere lograr”; de ellos, dependen los “cómo”, que corresponden a los planes y programas; estos últimos nunca deben desligarse de los objetivos ni convertirse en un fin por sí mismos. Por ejemplo, hemos visto pronósticos de ingresos sin planes; quienes así proceden no toman en cuenta el contexto y cuando se presentan cambios significativos no pueden realizar ajustes, por lo que sus pronósticos se convierten en fines en sí mismos. *Verbigracia*, establecen crecimientos en ventas, pero no parten de la realidad de la empresa y de su entorno, sino de cifras (incremento de 8% en ventas) a partir de las que directivos y colaboradores deben ajustar sus acciones para alcanzar las cifras establecidas.

Por lo general, en las empresas pequeñas sus directores tienen en la cabeza la idea de lo



que quieren, idea que es un deseo sin un plan ni contexto de la realidad. Un plan permite alcanzar ciertos objetivos, pero éstos deben ser claros y alcanzables de acuerdo con el análisis de la realidad (análisis externo-interno), y hay que tenerlos por escrito.

Algunas organizaciones elaboran primero los pronósticos de ventas y, con base en ellos, determinan el objetivo y después sus planes. Esto lo realizan de la siguiente forma: a partir de los resultados recientes, establecen un crecimiento porcentual para las ventas (por ejemplo, 5% anual); de acuerdo con él, finanzas informa a cada área cuánto le corresponde. En este caso, de nuevo, no se tomó en cuenta el entorno para saber si es posible lograr dicho aumento y no se consideró la posibilidad de que se estableciera un crecimiento menor o mayor al que se fijó.



Si bien las condiciones del mercado son las que permiten a la empresa alcanzar la meta de ventas, en esta forma de planear se piensa que el crecimiento depende del esfuerzo del personal, por lo que se considera fundamental la motivación para realizar las tareas, y si no se alcanzan las

metas, el fracaso se atribuye a que las personas no se comprometieron y deben ser presionadas para que mejoren su rendimiento. Esto lleva a pensar que para cumplir con los planes no son determinantes las acciones, sino sólo la forma en que se realizan (las actitudes), en la que tiene un papel fundamental la dirección. Lo anterior es un grave error, porque tanto lo que se hace como la forma en que se realiza permiten o no alcanzar los objetivos.

Uno de los objetivos más importantes de la empresa es generar riqueza para los accionistas, pero también están otros como el poder (dirigir gente), el logro (imagen personal, deseo de admiración) o los que se basan en valores universales como contribuir con la humanidad. Los objetivos, independientemente de su naturaleza, son básicos en todo momento y dos factores los matizan: el primero, los recursos disponibles tanto propios como los que el entorno puede aportar o prestar (recursos del medio ambiente puestos a disposición de la empresa); el segundo, las circunstancias del medio ambiente, predecibles o no.

La inteligencia (razón) induce a determinar los hechos (que se conocen o pueden ser conocidos), pero la realidad futura incluye probabilidades de ocurrencia y situaciones azarosas, así que no hay certeza absoluta; por lo tanto, cualquier plan, programa o pronóstico puede modificarse por factores que ocurren a pesar de ser improbables o situaciones que surgen por el azar (impensables o impredecibles).



Debido a que la incertidumbre y las probabilidades no pueden ser eliminadas y sólo las segundas pueden anticiparse, siempre es necesario realizar ajustes para mantener el rumbo de la organización en dirección de los objetivos, a esto se le conoce como cibernética ("gobierno de los barcos para mantener el rumbo"). Por lo anterior, hay mayor probabilidad de alcanzar los objetivos cuando existe un plan, en lugar de un comportamiento que se rige por el azar, el estado de ánimo o las ideas súbitas de empresarios o directivos.

## **Empresas de nueva creación**

¿Qué se requiere para que una empresa nueva tenga éxito? En principio, que venda y sea posible pronosticar sus ventas. ¿Qué sucede si esto no es posible o las ventas son altamente inciertas? Entonces, cualquier plan no sólo se modificará, sino que también tendrá una probabilidad alta de cambiar, por lo que se requiere flexibilidad para adaptarse a lo que ocurra en cada momento.



En las empresas nacientes, en lugar de tener un plan detallado, se requieren personas y sistemas con alta flexibilidad, capaces de adaptarse a las condiciones inciertas y que puedan responder a las emergencias que se presenten. Requieren menos planeación y más innovación y adaptación. La vida cotidiana en algunas de estas empresas es como si de forma constante enfrentara situaciones de crisis.



Si utilizamos la analogía de personas a empresas, ¿podemos planear la vida de un recién nacido? Sí, es posible, por ejemplo, establecer los cuidados que tendrá de bebé, escuelas a las que asistirá, el trabajo que desarrollará; sin embargo, una vez que se ha gestado no se puede decidir su temperamento, ni los cambios en su ambiente económico, tecnológico y social. Cualquiera que recuerde su infancia y juventud sabrá que podemos seleccionar la escuela, pero no los amigos; en realidad, el control es limitado, por lo que es muy raro que alguien tenga un plan para sus hijos, lo que existe es una idea de lo que se espera de ellos, determinada por la cultura, nivel socioeconómico, antecedentes familiares (nivel educativo) y otros factores. Lo que en verdad se tiene es una concepción general o ideología, de esta forma las decisiones se ajustan a las condiciones que se presentan en el entorno.

### *La planeación estratégica da certidumbre a las organizaciones por lo que es una herramienta de trabajo indispensable*

En las empresas, la situación es similar, se pueden elaborar planes, pero nunca se tendrá toda la certeza de que se realizarán. Entre más cambios haya en el medio ambiente y en el número de eventos inesperados, los ajustes que se requieran serán mayores. Muchas empresas pequeñas pueden no tener planes, pero tienen una ideología que les ayuda a tomar las decisiones y les marca el rumbo.

### **Empresas pronosticables**

Son aquellas en las que es posible saber su futuro con cierta certeza. Se encuentran en mercados que presentan condiciones estables, es decir, no hay una alteración significativa en materia de tecnología, competidores u otros factores y no enfrentan algún evento disruptivo. La forma en que planean puede ser alguna de las siguientes:

- Realizan los planes al considerar que las condiciones del entorno y de la empresa son estables y lo que sucedió en el pasado va a continuar sin cambio. Su planeación es una continuidad de su historia.
- Sus planes no se sustentan en la realidad, son más deseos que realidad futura. Su planeación es utópica, pero su práctica diaria se mantiene sin cambios.
- No ven la historia, sino los acontecimientos de cada momento, sus planes muestran ajustes con base en el entorno actual y con un marcado interés en el corto plazo. Elaboran los planes sin considerar que existen cambios en el futuro, suponen que todos los factores del entorno se mantienen tal y como se encuentran el día de hoy, por lo que suponen que las demás empresas van a mantenerse con sus comportamientos actuales (conserva igual los productos, la mercadotecnia, los procesos, la tecnología, etc.). Lo anterior las hace reaccionar cada vez que exista un cambio, al que estudian e integran, y continúan con su pasividad en la planeación.
- La empresa está institucionalizada y es capaz de controlar su desempeño y puede realizar acciones de adaptación cuando sea conveniente. Elabora los planes de acuerdo con el pasado, presente y futuro, y en ellos integra las condiciones tanto del entorno como de la empresa. Introduce cambios en la industria, su proceso de planeación estratégica sigue una secuencia lógica y ordenada.



El proceso general para realizar la planeación estratégica es el siguiente:

1. Plantear ideales
2. Desarrollar una misión y una visión
3. Realizar los análisis externos e internos o FODA
4. Plantear objetivos
5. Elaborar los planes de acción (programas), de recursos y presupuestos
6. Implementar lo planeado (acciones)
7. Aplicar sistemas de evaluación y control (realizar los ajustes convenientes)

Pero, ¿qué sucede con empresas estables cuando el entorno presenta condiciones totalmente inesperadas? Las empresas requieren cambio, adaptación o modificaciones para enfrentar situaciones que se salen totalmente de lo pronosticable e, incluso, de lo probable.

## Planeación y adaptación

La capacidad para realizar los ajustes depende de la confianza que se tenga en el talento para encontrar alternativas y de la audacia (disposición para plantearse y realizar acciones encaminadas a alcanzar objetivos difíciles, lo que lleva a correr riesgos) para aceptar mayores niveles de incertidumbre. El nivel de confianza en las empresas es directamente proporcional a la audacia y a los aciertos pasados. Se acepta mayor nivel de riesgo cuando se cree que se posee el talento para enfrentar la incertidumbre.

Una empresa con bajo nivel para pronosticar su actuación y desempeño y que no elabora planes tiene una gran incertidumbre acerca del futuro, porque depende del talento de los colaboradores para

realizar actividades que requieren aprender y dar resultados. Pero los cambios de orientación comunes en este tipo de organización las hacen susceptibles a fallas que, de repetirse, las pueden llevar al fracaso o las exponen a un curso de acción en el que, si algo sale mal, la compañía entrará en crisis, y, de hecho, muchas empresas pequeñas mueren por esta causa. A los directivos les resulta difícil reconocer que estas fallas pudieron preverse y corregirse con planes de acción o mediante ajustes rápidos.

En una empresa que tiene escaso talento para la adaptación, es mejor que cuente con planes y programas de acción detallados para que, cuando ocurran eventos inesperados, los planes puedan ajustarse. En el otro extremo, una organización que posee gran talento para la adaptación puede tener planes generales que sólo mencionen los objetivos de las áreas clave y den un gran margen de acción para que cada una, en coordinación con las demás, desarrolle sus programas de acción.

Las organizaciones pocas veces desarrollan los planes y programas con alto nivel de detalle; particularmente, en las Pyme no es común que los directivos piensen que la compañía tiene una total ausencia de talento para la adaptación, pero cuando sí lo hacen, esto los lleva a la inacción que tiene la semilla del fracaso, porque no confían en que den los resultados deseables y su ejecución es deficiente a pesar de que se realiza con base en decisiones acertadas.



Normalmente, las Pyme carecen de planes o éstos son muy generales, pero eso ocurre particularmente cuando: 1) Recién se han creado y apenas desarrollan sus productos y clientes (pocos repiten su compra y se busca consumidores nuevos de forma permanente), aún no distinguen entre buenos y malos clientes; 2) Existe una gran confianza en el talento propio, en particular cuando han rebasado los primeros dos o tres años y comienzan a tener clientes repetitivos; generan ganancias lo suficientemente atractivas para sentirse satisfechos, han creado experiencia operativa, tienen la capacidad de alcanzar las metas, de enfrentar la incertidumbre y de alcanzar el éxito, y 3) No saben cómo elaborar los planes.

La autoconfianza aumenta la voluntad para la acción y, al mismo tiempo, crece la exposición al riesgo, lo que provoca no tener planes escritos, sólo deseos, pero la esperanza no es un método (Sullivan y Harper, 1998). Los empresarios cambian de manera constante los planes cuando el entorno influye en sus sentimientos o pensamientos. Así, encontramos empresas en las que sus planes e, incluso, sus objetivos cambian cada dos o tres meses, esto ocurre por alguna lectura, la compra de un producto, un video en YouTube, una plática casual o formal.

En conclusión, lo mejor es tener planes con programas con cierto grado de detalle y saber que las Pyme de manera permanente están expuestas a cambios, lo que permite un margen de maniobra a los directivos y demás colaboradores frente a la incertidumbre. Se requiere siempre realizar ajustes cuando las cosas sean diferentes a lo esperado.

Durante los últimos 50 años, en México se han presentado crisis económicas de diferentes magnitudes; en todas ellas las empresas seleccionaron diversos caminos de acción: incorporaron ajustes a su plan para enfrentar las variables que ya tenían en cuenta y consideraron otros factores que antes no eran relevantes. El cambio tecnológico, desde la década de 1990, ha sido muy importante y ha creado y desaparecido industrias; por ello, la mayoría de las compañías cambió significativamente.

Hoy, la supervivencia de las empresas se relaciona, entre otros factores, con su capacidad para elaborar planes y llevarlos a la práctica y con su capacidad de adaptación, es decir, la habilidad para cambiar cuando las condiciones del entorno o de la empresa lo requieren.

## Referencias

Ackoff, Russell (1993). *Planeación de la empresa del futuro*. México: Limusa.

Sullivan, Gordon R. y Harper, Michael V. (1998). *La esperanza no es un método*. Bogotá: Editorial Norma.

### Dr. Luis Alberto Gómez Alvarado

Coordinador de las especialidades en Alta Dirección, Recursos humanos y Mercadotecnia  
Socio de Grupo Empresarial Icono  
y asociado de Medasapi  
Email: luialgo@yahoo.com.mx

### Dr. Juan Carlos Gómez Alvarado

Profesor en el Instituto de Ciencias y Estudios Superiores de Tamaulipas  
y de la Universidad Contemporánea de las Américas  
Email: juancarlos.gomez@prodigy.net.mx



# Obligaciones fiscales por el pago de salarios

*María Gloria Arévalo Guerrero*

Revise de forma breve las principales obligaciones y consecuencias generadas por el incumplimiento de los pagos de salarios y otras prestaciones señaladas por la ley.

Cuando una persona, física o moral, contrata a un trabajador adquiere no sólo la obligación de pagar el salario, sino que también tiene otras obligaciones importantes de conocer. En materia fiscal, esas obligaciones están relacionadas, por ejemplo, con el Impuesto Sobre la Renta, Seguro Social, Infonavit y otras en materia de impuestos locales.

En las siguientes páginas, revisaremos brevemente las principales obligaciones y algunas de las consecuencias que se generan por su incumplimiento. Pero antes es importante definir qué es el salario y los conceptos relacionados con él.

Por principio, la Ley Federal del Trabajo (LFT) denomina trabajador a la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado. Este concepto es de suma importancia en materia laboral, pues indica que el trabajador no sólo es aquella persona a quien se le reconozca esa calidad, sino también todo aquel quien realice un servicio personal subordinado.

Se puede identificar la subordinación si se presenta en la prestación del servicio: las órdenes que se le dan a la persona que presta el servicio respecto a dónde y cómo debe realizar su trabajo, darle los medios (propiedad de la empresa) para desempeñar su labor y la asignación de una compensación. Estos elementos, entre otros, se observan cuando al trabajador se le proporciona un lugar y los instrumentos para realizar el trabajo, tiene supervisión, se le fija un horario de trabajo y se le otorga capacitación.

Al haber subordinación, existe relación laboral entre el patrón y la persona que presta el servicio; por consiguiente, se trata de un trabajador y esto implica que tiene todos los derechos que le otorga la Ley Federal del Trabajo.

Y, aunque se pretenda desvirtuar la relación laboral llamándola de otra forma, por ejemplo, prestación de servicios profesionales independientes (honorarios), asimilados a salarios, etcétera, la relación es de trabajo y la persona tiene, como cualquier otro trabajador, todos los derechos al Seguro Social y las prestaciones que concede la Ley Federal del Trabajo, entre otras.

Vayamos ahora al término salario. De acuerdo con la LFT, el salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. Es decir, es el pago que reciben las personas que tienen la calidad de ser trabajadores. El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por concepto de cuota, gratificaciones, primas, percepciones, habitación, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo (Art. 84 de la Ley Federal del Trabajo).



El patrón, además de pagar un salario al trabajador por sus servicios, asume otras obligaciones como las de índole fiscal que le implican un trabajo administrativo importante, pues se deben llevar controles de su cumplimiento.

*Los patrones están obligados a calcular, retener y enterar el impuesto a la autoridad correspondiente, lo que representa, a su vez, el cálculo de su propio ISR*

Para efectuar las retenciones, los patrones tienen que realizar el cálculo del impuesto y es importante precisar que éste se causa en el momento en que se recibe el salario. Para efecto de la determinación del impuesto, el patrón considerará los montos que haya pagado al trabajador en el mes de que se trate.

La ley contempla conceptos de ingresos por los que no se paga el impuesto; en algunos, es por una

parte y, en otros, por el total percibido. Por ejemplo, los siguientes:

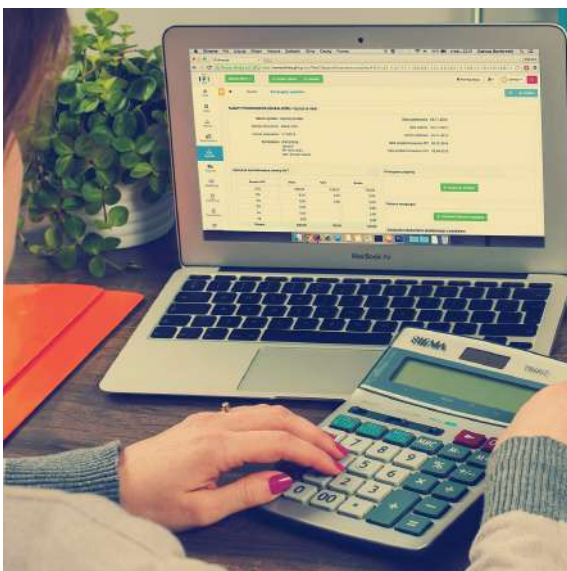
- Prestaciones distintas del salario que reciben trabajadores de salario mínimo, que se calculen sobre la base de dicho salario y que no excedan los límites que establece la legislación laboral, como primas vacacionales, dominicales, aguinaldo, entre otros.
- El pago de tiempo extraordinario siempre que no exceda los límites de la legislación laboral (3 horas diarias ni 3 veces en una semana). En este caso el límite por el que no se paga impuesto es 50% del monto que se reciba y siempre que no excedan el equivalente a 5 veces el valor de la Unidad de Medida y Actualización (UMA) por cada semana de servicios.
- Indemnizaciones por riesgos de trabajo o enfermedades que se concedan de acuerdo con las leyes o contratos colectivos de trabajo.
- Reembolsos de gastos médicos o de funeral.
- Fondos de ahorro cuando reúnan los requisitos de deducibilidad que la misma ley establece.
- Aguinaldo, por un monto equivalente a 30 días del valor de la UMA.
- La previsión social, aunque con ciertos límites.

El impuesto se determina al aplicar la tarifa que contiene la LISR a los ingresos gravados del mes; el impuesto así determinado se reduce con el subsidio para el empleo. Este subsidio es un apoyo a los trabajadores que tienen menores ingresos con el propósito de que su salario no se vea disminuido aún más con el impuesto. Si el subsidio es menor al impuesto, la diferencia será la cantidad que el patrón le debe descontar, pero si el subsidio es mayor al impuesto el trabajador recibirá una cantidad adicional por ese concepto; dicha cantidad la entregará el patrón que le paga los salarios, quien la podrá recuperar vía el acreditamiento, es decir, esas cantidades que paguen por subsidio para el empleo, los patrones las descuentan del impuesto sobre la renta que ellos mismos deban pagar o del impuesto que hayan retenido a otras personas.

## Impuesto Sobre la Renta

La Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) grava los ingresos que obtienen tanto las personas físicas como las morales. En la relación laboral, los trabajadores obtienen el ingreso y por lo tanto causan el impuesto; sin embargo, los patrones tienen determinadas obligaciones respecto del impuesto de sus trabajadores.

En primer término, la LISR obliga a los patrones a retener (descontar) el impuesto a los trabajadores, para posteriormente enterarlo (pagarlo) mediante la declaración correspondiente. La ley precisa que los descuentos y enteros sean mensuales, pero se permite que las retenciones, es decir, los descuentos, se puedan realizar de manera decenal, quincenal o semanal según la periodicidad con la que los trabajadores reciben sus salarios.



Por ejemplo, si algunos trabajadores tuvieron impuesto a cargo, esas cantidades se les retienen (descuentan) y de ahí se toma el subsidio pagado a los trabajadores a quienes les resultó a favor y enteran sólo la diferencia; de esa forma, el patrón no se ve afectado con los pagos realizados por el subsidio.

El patrón tiene la obligación de calcular, retener y enterar el impuesto, pero para él los salarios representan un costo que es deducible para determinar su propio ISR, es decir, para determinar su ISR los disminuye de sus ingresos, de tal forma que le ayudan a reducir su impuesto. Sin embargo, para que los pueda deducir, debe cumplir determinados requisitos, entre ellos se encuentran:

- Sean estrictamente indispensables. Todos los costos en general deben cumplir este requisito, respecto a la nómina se puede entender que los salarios que se pretendan deducir sean indispensables para realizar la actividad de la que se dedique la empresa, por lo que no serán deducibles los salarios de trabajadores que no estén relacionados con las actividades.
- Para que los salarios sean deducibles, los patrones deben retener el ISR para enterarlo (pagarlo) posteriormente a



través de la declaración correspondiente. Si el patrón no cumple con su obligación de determinar, retener y enterar el impuesto, los salarios que paguen no serán deducibles.

- Los patrones están obligados a calcular el impuesto anual de los trabajadores e inscribirlos al Registro Federal de Contribuyentes o solicitarles su clave.
- Deben pagar el subsidio para el empleo cuando resulte a favor del trabajador.
- Deben cumplir con la obligación de inscribir a los trabajadores al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), cuando estén obligados a ello.
- Los pagos de salarios deben constar en comprobantes, al igual que las retenciones, dichos comprobantes deben ser digitales.
- Deben estar registrados en la contabilidad.
- Si se otorgan prestaciones de previsión social a los trabajadores se deben conceder de manera general en beneficio de todos los trabajadores.
- Si se otorgan vales de despensa, se debe realizar a través de monederos electrónicos que autorice el SAT.

De no cumplir con las obligaciones señaladas, los salarios no serán deducibles; además el Código Fiscal de la Federación considera que los retenedores –como es el caso de los patrones respecto del impuesto de los trabajadores– son responsables solidarios, hasta por el monto de esas contribuciones.





## Seguro Social

Para la ley del Seguro Social, los trabajadores son sujetos de aseguramiento en el régimen obligatorio del Seguro Social, es decir, tienen derecho a gozar de los beneficios que la ley les concede al inscribirse al IMSS. Para ello, los patrones están obligados a:

- Registrarse ante el IMSS e inscribir a sus trabajadores
- Determinar las cuotas a cargo tanto de patrones como de trabajadores y enterarlas. El patrón está obligado a retener las cuotas a cargo de los trabajadores y debe enterarlas junto con las que son a cargo de él mismo.
- La base para determinar las cuotas es el salario del trabajador por lo que el patrón está obligado a informar los salarios de los trabajadores, así como las modificaciones al mismo, también las altas de trabajadores o las bajas; el plazo es de cinco días hábiles.
- Debe llevar nóminas, en las que registra:
  - ◊ Nombre, denominación o razón social completa del patrón, número de su registro ante el IMSS y del Registro Federal de Contribuyentes
  - ◊ Nombre de cada trabajador así como su clave del Registro Federal de Contribuyentes, CURP
  - ◊ Duración de la jornada, tipo de salario, lapso que comprende y periodicidad de pago
  - ◊ Salario base de cotización, importe total del salario devengado, así como conceptos y montos de las deducciones y retenciones efectuadas

No pagar las cuotas o no hacerlo correctamente tiene entre otras repercusiones, las siguientes:

1. En el caso de no pagar o no hacerlo dentro del plazo establecido, el patrón cubrirá, además del monto, actualizaciones y recargos, cuando los pagos se realicen sin que hayan sido requeridos por las autoridades correspondientes, en caso contrario, se hará acreedor también a sanciones.
2. En caso de ocurrir algún accidente o enfermedad de trabajo, el IMSS otorgará servicios médicos, medicinas, hospitalización (en caso necesario) además de subsidios por incapacidad o pensiones y el patrón queda relevado de las obligaciones que sobre responsabilidad por este concepto le establece la Ley Federal del Trabajo. Pero si el patrón no inscribió al trabajador ante el Instituto o manifestó un salario inferior al real, el IMSS otorgará las prestaciones de acuerdo al salario del trabajador, pero el patrón deberá pagar los

capitales constitutivos (se integran con el importe de una o varias de las prestaciones siguientes: asistencia médica, hospitalización, medicamentos y material de curación, servicios auxiliares de diagnóstico y de tratamiento, intervenciones quirúrgicas, aparatos de prótesis y ortopedia, gastos de traslado del trabajador accidentado y pago de viáticos, subsidios, en su caso, gastos de funeral e indemnizaciones) correspondientes. En caso de que, una vez ocurrido el siniestro, el patrón presente los avisos correspondientes, se estipula que no queda liberado de pagar dichos capitales constitutivos, los cuales pueden ser excesivamente altos.

3. Los patrones que no cumplan con las obligaciones que establece la ley del Seguro Social podrán ser acreedores entre otras sanciones a las siguientes:
  - Por no registrarse o no inscribir a los trabajadores ante el IMSS o hacerlo fuera de plazos, la multa irá de 20 a 350 veces el salario mínimo (el valor de la UMA para 2018 equivale a \$80.60)
  - No comunicar las modificaciones salariales o hacerlo fuera del plazo, la multa va de 20 a 125 veces el salario mínimo (UMA)





- La multa va de 20 a 75 veces el valor de la UMA por no calcular las cuotas o hacerlo extemporáneamente y no llevar nóminas.

Si se cumple con las obligaciones fuera de los plazos establecidos, pero de manera espontánea, no se imponen las multas señaladas.

4. En caso de que el patrón o sus representantes, con el uso de engaños o aprovechamiento de errores omita total o parcialmente el pago de cuotas u obtenga un beneficio indebido en perjuicio del IMSS, comete el delito de defraudación fiscal, el cual es sancionado con pena corporal.

## Infonavit

Los patrones también tienen obligaciones en materia de Infonavit. El objetivo del Infonavit es administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda para otorgar créditos a

los trabajadores para que adquieran en propiedad su vivienda, para que construyan, reparen, amplíen o mejoren la vivienda que ya tengan o para que paguen pasivos contraídos por los conceptos señalados.

El fondo se integra con las aportaciones que los patrones realizan a favor de los trabajadores. En esta materia, los patrones están obligados a:

- Registrarse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto, además deben informar sobre cambios respecto a los datos que haya proporcionado originalmente, como pueden ser: cambio de domicilio, clausura, fusión, suspensión y reanudación de actividades. Respecto de la información de los trabajadores, presentará aviso de altas, bajas, modificaciones de salarios, etcétera. Cabe señalar que, la obligación está incluida dentro de la Ley del INFONAVIT, se cumple con proporcionar esta información cuando se

presenta ante el IMSS.

- Determinar el monto de aportaciones equivalentes a 5% sobre el salario de los trabajadores a su servicio y deben efectuar el pago de las mismas. El salario base para el cálculo de las aportaciones es el mismo que se utiliza para determinar las cuotas al IMSS. El patrón al realizar el pago informa sobre los montos de cada trabajador para que se registren en cada una de las cuentas individuales.
- Hacer los descuentos a los trabajadores que correspondan a abonos para cubrir préstamos que les haya otorgado el Infonavit.
- Entre otras obligaciones están: proporcionar información al Infonavit cuando se le solicite, permitir las inspecciones y visitas domiciliarias, atender requerimientos de pago e información que le formule el Instituto.

De no cumplir con las obligaciones del registro patronal e inscripción de trabajadores, el Infonavit puede hacerlo sin que medie gestión de los interesados. Esto no releva a los patrones de sus obligaciones y de las responsabilidades y sanciones por infracciones en que haya incurrido.

Incumplir con las obligaciones del pago de aportaciones y descuentos en tiempo causa actualizaciones y recargos y, en su caso, gastos de ejecución. Las multas por infracciones a la ley van desde tres a 350 veces el valor de las UMA. Cuando la infracción



consista en la falta de información que impida la individualización de las aportaciones a la subcuenta de vivienda de las cuentas individuales del sistema de ahorro para el retiro, la multa será la que resulte mayor entre 50% de las aportaciones no individualizadas y la que corresponda a 350 veces el valor de la UMA.

La Ley del Infonavit estipula que quien, con base en engaños o aprovechamiento de algún error, simule algún acto jurídico u oculte datos para omitir total o parcialmente el pago de aportaciones o el entero de descuentos, comete delito equiparable a defraudación fiscal.

### **Impuesto sobre nóminas**

Es un impuesto local, por lo que rige en la entidad federativa que lo haya implantado. Por lo que pueden existir variaciones de una a otra entidad. Incluso las tasas pueden ser diferentes, por ejemplo, en la Ciudad de México la tasa es de 3 por ciento.

Este impuesto en términos generales grava a las personas, ya sean físicas o morales que realicen pagos por remuneraciones al trabajo de personal subordinado, es decir, pagos por salarios en la entidad federativa.

Por lo general grava todos los pagos realizados por ese concepto, pero contempla algunas excepciones que, insisto, no son iguales en todo el país. En la Ciudad de México, por ejemplo, se exceptúa del pago a los instrumentos de trabajo, jubilaciones, alimentación, viáticos, cuotas al IMSS, aportaciones al Infonavit, entre otras.

El tema de las obligaciones fiscales relacionadas con el pago de salarios y las consecuencias que se generan por su incumplimiento es relevante para la empresa, porque conocerlas les permite cumplirlas en tiempo y forma para mantener buenas relaciones laborales y les da certeza a los trabajadores de que quienes los contratan se aseguran de darles los beneficios que establecen las leyes en la materia.

#### **Mtra. María Gloria Arévalo Guerrero**

Coordinadora de Fiscal

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Email: [garevalo@fca.unam.mx](mailto:garevalo@fca.unam.mx)





La Facultad de Contaduría y Administración presenta



Es un espacio editorial virtual especializado en temas relativos al mundo empresarial y organizacional, que tiene como objetivo facilitar el acceso inmediato a sus contenidos a través de los dispositivos electrónicos de la más alta tecnología.



La Facultad brinda también, a través de este medio, material gratuito, como libros electrónicos, ponencias, apuntes, artículos de la revista Contaduría y Administración y videos del programa de televisión Fiscal.con así como de conferencias impartidas en la FCA-UNAM.

Ingresa ya a nuestra página y descubre todos los contenidos que tenemos a su disposición.

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