

# Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



Núm. 175,  
enero-febrero  
de 2019

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



90  
AÑOS  
FCA  
UNAM

## Viajes Artesanales Mexicorrerías

- El mercado de las flores: los retos para disfrutar su belleza
- Nueve claves para incursionar en el turismo cultural



DiscoveriNN Cards, una herramienta para descubrir *insights*

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

# El correo del lector

**M**i nombre es Sofía. Actualmente, trabajo en un hotel del estado de Querétaro. Leí el artículo "AguaBon: exitoso ejemplo de emprendimiento" en el número 172 de *Emprendedores*. Desde hace varios años, he pensado en tener un negocio propio de comida tradicional, pues he visto el incremento del turismo en la región. Me gustaría que me orientaran para hacer realidad esta idea.

Estimada Sofía, efectivamente, la actividad turística en el estado ha tenido un crecimiento sostenido. De acuerdo con la Secretaría de Turismo de Querétaro, en 2009 recibieron poco más de 1.12 millones de visitantes, de los que 95.5% eran nacionales y el resto extranjeros; en 2017, los visitantes se duplicaron (2.39 millones). Sin embargo, la proporción de nacionales no varió.

Llama la atención el hecho de que, en 2017, 66% de los visitantes extranjeros y sólo 29% de los nacionales se hospedaron en hoteles de categoría cinco estrellas. La ocupación promedio fue de 2.15 y 1.8 noches, respectivamente.

La misma fuente refiere un total de 3 mil 642 establecimientos de preparación y servicio de alimentos y de bebidas con categoría turística; 55% se encontraba en la capital; 71.6% pertenecía a la categoría de restaurantes, y 17.5% a cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares; esta última categoría tenía en la capital una participación de 22 por ciento.

El artículo que nos refieres (AguaBon) fracasó en su primer intento de emprender; sin embargo, su empresa lleva 16 años brindando un producto de calidad y contribuye a la economía de su localidad. Que no te ocurra lo mismo: investiga el mercado, identifica el área de oportunidad, no necesariamente tienes que competir con los segmentos de mayores recursos, encuentra tu propio nicho de mercado.

En *Emprendedores*, coincidimos en que el primer paso para iniciar un negocio es perder el miedo, y una forma de lograrlo es conociendo lo más posible el entorno de negocios, a los clientes que consideramos podemos servir, lo que quieren y cómo lo quieren. Te invitamos a que consultes números anteriores de *Emprendedores* y libros enfocados en la actividad emprendedora. Tenemos la seguridad de que en <http://emprendedores.unam.mx/> encontrarás las herramientas que cambiarán el miedo por confianza.

Los editores

# En el número 175

6

## Negocios internacionales El mercado de las flores: retos para disfrutar su belleza

Efraín Jorge López González  
Sair Alejandra Martínez Hernández

10

## Emprendimiento social Nueve claves para incursionar en el turismo cultural

Julio Alonso Iglesias

14

## Tecnología, innovación y competitividad DiscoveriNN Cards, una herramienta para descubrir *insights*

Carlos Andrés Mejía Moreno  
Alejandro Gómez Cano

18

## Finanzas y economía La importancia de la información financiera para el emprendedor

Carlos C. Medina Ortiz  
Jann Miguel Montes Barrios

23

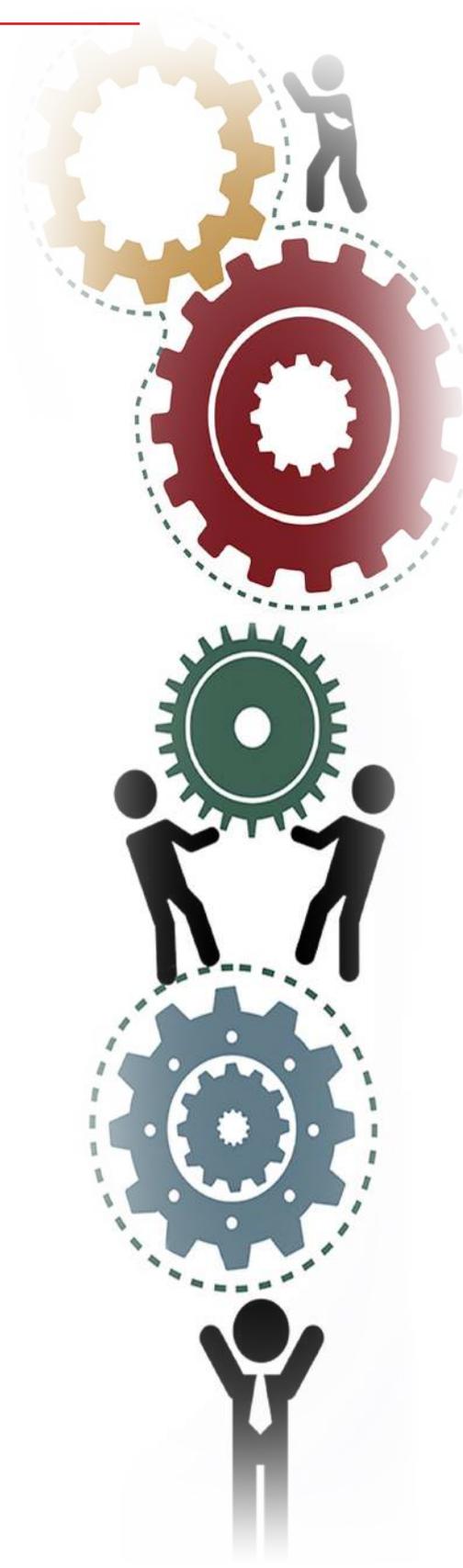
## Las empresas hablan Viajes Artesanales Mexicorrerías: aventuras locales de interés internacional

Sair Alejandra Martínez Hernández

29

## Sustentabilidad y responsabilidad social ¿Conoce el impacto de sus jeans?

Andrea Romero Hernández



33

Talento humano  
**¿Distingue entre insatisfacción laboral y motivación a la medida?**

Gilberto Coria Marcial

37

Talento humano  
**¿Dirige personal o lidera personas?**

Luis Hernán Orellana Santibáñez

40

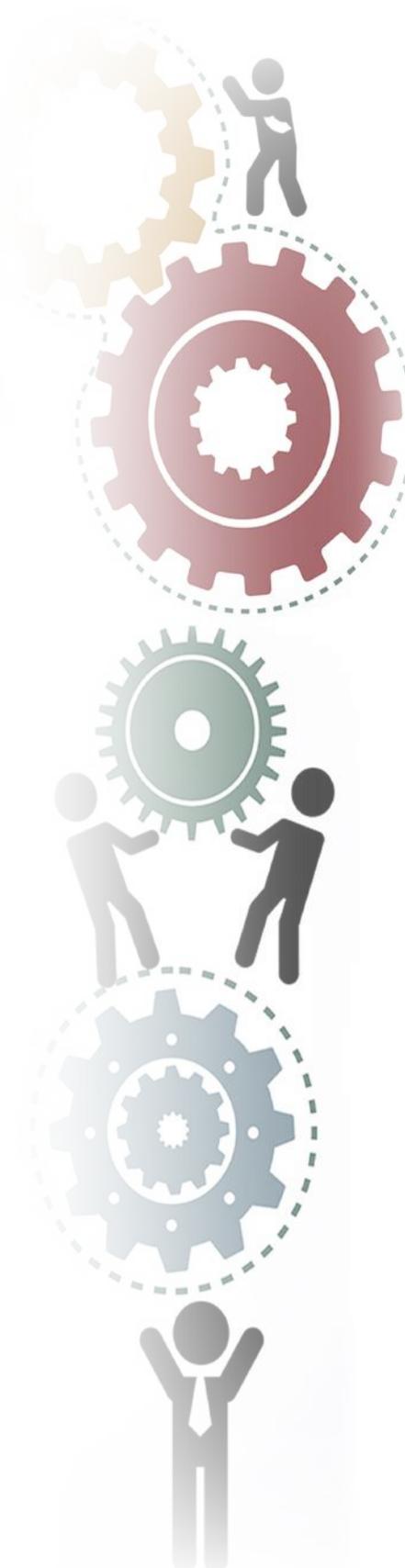
Ventas y Mercadotecnia  
**Más *videns* y menos *locuens*: el reto de diseñar investigaciones de mercado**

Alfonso Manuel Aguilar Guevara  
Salvador Carreño González

44

Consultorio legal y fiscal  
**El buen inicio de una relación... laboral**

Isis Alibeth Vargas Santamaría



# El mercado de las flores: retos para disfrutar su belleza

*Efraín Jorge López González  
Sair Alejandra Martínez Hernández*

**El sector floricultor es esencial en la cultura mexicana, sin embargo, requiere encontrar en la administración la forma de enfrentar los retos en su producción y comercialización para acceder, como lo hacen Ecuador y Colombia, al mercado extranjero.**

**P**ara dimensionar la importancia de este mercado, de acuerdo con la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (2019), el Estado de México ocupa el primer lugar en la producción de flor y follaje de corte, con casi 70% del total nacional y cinco millones de tallos anuales. En el estado, destaca, específicamente, el municipio de Villa Guerrero, que de acuerdo con datos del Consejo Mexicano de la Flor tan sólo en 2017 abasteció 65% del consumo nacional y exportó 90% de lo que se vendió en Estados Unidos y Canadá (Santiago, 2017).

De acuerdo con el Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta (Siacon, 2018), en 2017 en Villa Guerrero se produjeron: 21.8 millones de toneladas de flores, entre las que destacan clavel, crisantemo, gladiola, aster y rosa. El valor total de esta producción en el municipio mexi-

quense fue de 2 mil 715 millones de pesos. La flor que más se produjo fue el crisantemo con un poco más de 6 mil 800 toneladas; le siguió la flor aster, con 4 mil 821 toneladas, y la rosa, con 3 mil 830 toneladas. En conjunto, representaron un valor de producción de 663 millones de pesos.

El proceso para que las flores lleguen a los compradores finales inicia con la cosecha, a la que le siguen postcosecha, empaque, distribución hasta su llegada a un centro de abasto; ahí inicia su comercialización (mayorista, medio mayorista y minorista); más tarde, arriban a las florerías o mercados públicos. El florista las recibe y las coloca en agua para su venta, ya sea en un arreglo o por unidad. Finalmente, el comprador las disfruta entre seis y diez días, el tiempo promedio de duración.

Cada etapa del proceso representa un reto distinto y, aunque no se mencionan en orden de importancia, señalamos a continuación los que consideramos más relevantes y que demandan mayor atención para aprovechar las oportunidades de desarrollo que tiene este sector.



## Cadena de valor

En la cadena de valor de la industria floral, el precio de un paquete de rosas (con 25 unidades) cultivado y procesado en un invernadero tiene un precio que se incrementa por el valor añadido por el distribuidor, quien requiere transportar las flores en condiciones específicas de frío para que ese paquete de rosas llegue a los centros de abastos de las principales ciudades de México, lo que a su vez también eleva su valor.

La Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios/Coordinación General de Administración de Riegos de Precios (ACERCA) lleva un registro de todas las flores que se comercializan por día, semana, mes y año en las centrales de abasto, así como de las listas de precios vigentes que se publican diariamente en estos lugares.

Sin embargo, la realidad es que los precios se fijan por la oferta y la demanda, así como por el poder de negociación de los comercializadores, quienes establecen el precio porque controlan el mercado. La fijación de un precio de venta de flores en fechas o días considerados de alta demanda (diciembre, día de San Valentín, Día de las Madres) debe ser transparente, pues en los últimos años se ha abierto la brecha en el precio al que compra el comercializador y al que recibe el comprador final.

En este tema, incluso los cambios climáticos son un factor importante a considerar, pues los precios también se ven afectados por fenómenos atmosféricos, como las heladas en las que el descenso de la temperatura provoca que el agua o el vapor del aire se congele depositándose en forma de hielo en las flores, lo que afecta directamente la producción a cielo abierto.



## Calidad y procesos productivos

En distintos foros comerciales, se ha señalado que la producción de flores en México cuenta con calidad. No obstante, los elementos que integran la producción nacional no están estandarizados y son pocas las empresas que trabajan bajo estándares de calidad para la exportación. El reto para los productores mexicanos consiste en mejorar los procesos y cuidarlos de principio a fin para lograr la competitividad que, junto con la dinámica de exportaciones, puede incentivar la investigación científica, genética y biológica de la floricultura mexicana.



También se deben mejorar los procesos de empaque y distribución e incorporar elementos biodegradables para reducir la generación de residuos. Un empaque inadecuado o una mala técnica de empaquetado daña las flores e impide que el florista las reciba en condiciones óptimas. Otro tema importante es la logística, pues las condiciones de tránsito en las grandes ciudades son un aspecto crucial para lograr traslados más rápidos y eficientes –principalmente en los climas extremos de México– para que las flores lleguen en las condiciones que demanda el comprador.

## Comercio exterior

En el nivel internacional, México se ubica como uno de los 20 exportadores más grandes. Entre 2007 y 2017, el valor de las exportaciones de flores con fines ornamentales creció 56%, con un valor final en 2017 de 83 millones 040 mil 546 dólares estadounidenses (DLS). En cuanto a las importaciones, se registra un decremento de 52% en los años de referencia al pasar de 7 millones 198 mil 994 DLS en 2007 a 3 millones 428 mil 110 DLS en 2017 (Comtrade, 2018). Esto demuestra que la floricultura mexicana tiene un gran potencial de crecimiento que representa una gran oportunidad en el mercado exterior.



La producción y comercialización de flores de corte se realiza, aproximadamente, en 150 países. Por un lado, en las exportaciones Holanda encabeza la lista con 51% del total reportado en 2017; le siguen, en orden de importancia, Colombia (17%), Ecuador (11%), Kenia (7%), Malasia (1.29), y a partir de 2014 se añadieron al grupo Israel, India, España y China. Estos 10 países realizaron 86% de las exportaciones en 2017, con un valor comercial de poco más de 14 mil 351 millones de dólares (Comtrade, 2018).

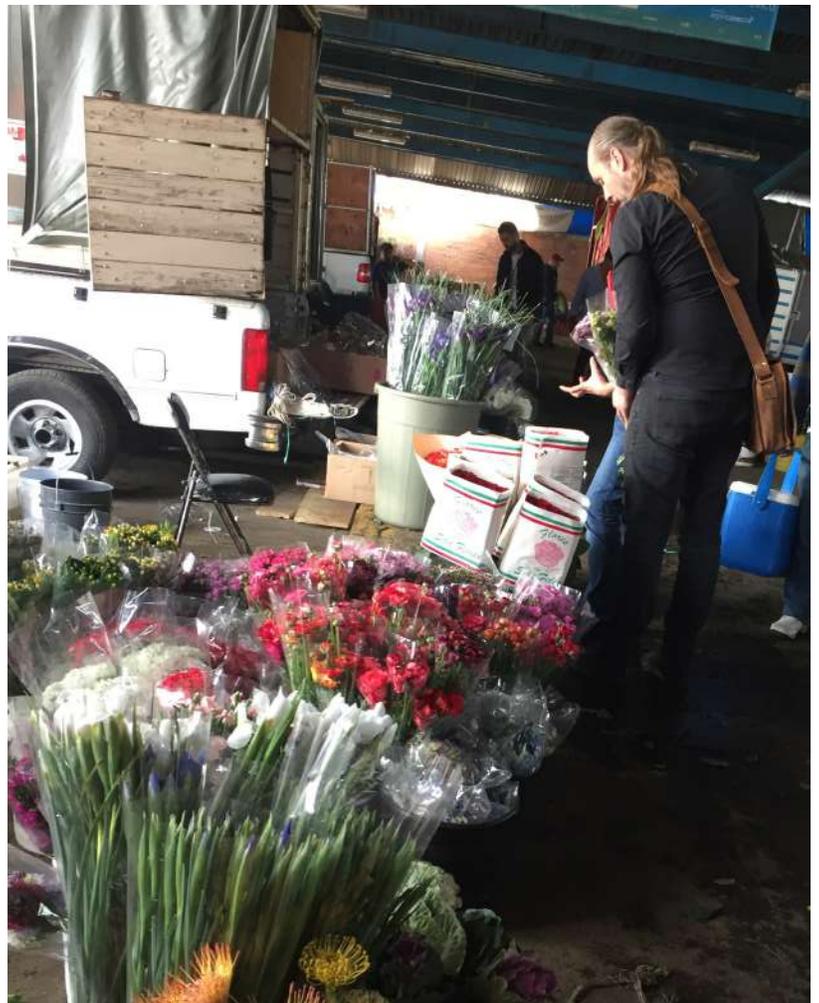
*Existe un amplio mercado internacional conformado por 95 países importadores de flores; situación que los productores mexicanos deberían aprovechar*

Por otro lado, los 10 países que encabezan la lista como importadores de flores son: Estados Unidos con 18%, Alemania (15%), Holanda (12%), Reino Unido (12%); las importaciones conjuntas de Italia, Francia, Dinamarca, Japón, Rusia y España representaron 19% de las importaciones en 2017 (Comtrade, 2018). En total, son 95 países los importadores de flores, lo que da cuenta de la amplitud y diversidad del mercado internacional, así como de la oportunidad que pueden aprovechar los productores mexicanos para incursionar en él.

La floricultura en México destinada a la exportación depende de un solo mercado: el de Estados Unidos de América. En 2018, 96% de las exportaciones de flores (37 millones de dólares) se destinaron al país del norte, y 4% restante se exportó a Canadá, Bielorrusia, Guatemala y Holanda (Comtrade, 2018). A partir de la demanda de flores que realizan más de 90 países, es necesario que en México se mejoren los procesos de producción y distribución para que se puedan aprovechar las oportunidades.

### Investigación y desarrollo

Enriqueta Molina, experta en variedades vegetales, afirmó: “México se encuentra rezagado en la producción de flores y calidad de rosas por falta de protección legal de nuevas variedades mejoradas”. Agregó que “Aunque tengamos condiciones climáticas ideales, experiencia y capacidad de los productores mexicanos, no tenemos buenas rosas ni competitividad internacional por falta de esta protección, y, por lo tanto, de inversiones en variedades mejoradas” (NTR, 2016).



Molina expresó su preocupación debido a que desarrollar nuevas variedades no es un tema que se resuelva de un ciclo productivo a otro, pues la investigación puede requerir de 5 a 10 años. La falta de investigación, aunada a la de protección, resta competitividad a México, porque le impide acceder a mercados donde han tenido el cuidado de proteger, por ejemplo, sus variedades de rosa. Precisó que Reino Unido cuenta con 5 mil 894 variedades de rosa registradas; Alemania, con 4 mil 953; el resto de la Unión Europea, con 3 mil 820; Ecuador, 1 mil 058, y Colombia 564. En el caso de México, las variedades registradas son 261 (NTR, 2016).



Un reto más por superar es la falta de capacitación y formación profesional que ayude a los productores a mejorar, particularmente, su contabilidad de costos; a desarrollar y patentar nuevas variedades de flores; a innovar en materia de almacenaje y empaque; a estudiar con detalle los mercados internacionales y cómo acceder a ellos; a diversificar los cultivos para no convertirse en monoprodutores, y, en general, aprender otras formas de hacer negocio para no depender de un solo mercado.

Debemos ser conscientes de que no será un proceso fácil lograr que la floricultura en México se desarrolle, pues existen diversas barreras, entre otras: la resistencia al cambio y la inconformidad de la gente que se resiste a salir de su zona de confort. Tampoco puede lograrse en el corto plazo, ya que toma tiempo

adaptarse a nuevos métodos y más aún incorporarlos a las formas cotidianas. Sin embargo, todo indica que es el camino correcto para productores, comercializadores, vendedores de flores, floristas compradores y, en general, para quienes se encuentran en este mercado, por lo que hay que seguirlo antes de que sea más difícil acceder a él.

Es imprescindible que comencemos a incorporar el conocimiento generado en los centros de investigación, universidades, en las zonas de producción, en los diferentes puntos de venta y, por supuesto, entre los consumidores. Todo ello nos permitirá mejorar las condiciones de producción y comercialización del campo. De otra forma, como lo señala Hernández (2007), seremos avasallados por la alianza entre Países Bajos y China, que recientemente han incrementado su participación, o por Ecuador y Colombia en Latinoamérica.

## Referencias

- Comtrade (2018). Base de datos de estadísticas de comercio internacional de las Naciones Unidas. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. División de estadísticas. Recuperado de [https://trendeconomy.com/data/commodity\\_h2?commodity=0603.060310.060390&trade\\_flow=Export,Import&time\\_period=2007,2017](https://trendeconomy.com/data/commodity_h2?commodity=0603.060310.060390&trade_flow=Export,Import&time_period=2007,2017)
- Hernández, G. C. (2007). Cuando los gigantes se alían: China-Holanda en el mercado de las flores, ¿y México? *Revista Emprendedores*, 107, septiembre-octubre.
- NTR Periodismo Crítico (febrero 12, 2016). *México, rezagado en la producción y calidad de flores*. Recuperado de <http://ntrzacatecas.com/2016/02/12/mexico-rezagado-en-la-produccion-y-calidad-de-flores/>.
- Santiago, M. I. (junio 25, 2017). *Villa Guerrero, la capital de la flor en México*. Recuperado de <https://edomexico.turista.com.mx/articulo1704.html>
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (febrero 14, 2019). *Este 14 de febrero las flores llevan más de un mensaje de amor*. Recuperado de <https://www.gob.mx/sader/es/articulos/este-14-de-febrero-las-flores-llevar-mas-que-un-mensaje-de-amor?idiom=es>
- Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta (2018). Módulo Agrícola Municipal. Recuperado de <https://www.gob.mx/siap/documentos/siacon-ng-161430>

### Efraín Jorge López González

Socio Director Florería Josafat  
jlopez@floreriajosafat.com

### Lic. Sair Alejandra Martínez Hernández

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

Fotografías: Efraín Jorge López González

# Nueve claves para incursionar en el turismo cultural

*Julio Alonso Iglesias*

Iniciar la aventura de emprender requiere cuidar aspectos fundamentales para alcanzar el éxito. Aquí encontrará nueve claves que debe considerar en materia de planeación, organización, dirección y control en proyectos de turismo cultural.

**E**l turismo cultural es un segmento que está en constante crecimiento, ya sea por la cantidad de turistas o por el gasto per cápita de cada turista que visita México. Sin duda, es muy importante la riqueza cultural de México, entre la que destaca la cantidad de bienes denominados patrimonio de la humanidad y por los que el país ocupa el sexto lugar en el nivel mundial con 34 sitios inscritos en la lista de Patrimonio Mundial; de ellos, seis son bienes naturales, 27 culturales y uno mixto (UNESCO, 2018).

Además, contamos con 10 ciudades patrimonio, 187 zonas arqueológicas, 174 santuarios religiosos, 121 pueblos mágicos, 1 mil 121 museos y cientos de galerías. Lo anterior es sólo una muestra de lo que el país ofrece. El turismo cultural representa ingresos para México por más de 40 mil millones de pesos, y suman más de 21 millones de personas que realizan turismo cultural. Esto representa una enorme veta de oportunidades para los emprendedores en materia turística, pues se trata de un segmento del mercado con capacidad económica y dispuesto a conocer otras culturas, incluso fuera de sus países de origen.



Entre los aspectos que deben considerarse, nueve son clave.

## 1 Evitar planear sobre la marcha

Con frecuencia, se emprende con una planeación poco detallada y realizada sobre suposiciones personales de éxito que no se adecuan con la realidad de un negocio que inicia en un punto determinado. Un plan de negocios ayuda, entre otras cosas, a visualizar el mercado principal, el valor agregado del producto y/o servicio a ofrecer, así como a establecer presupuestos reales y acciones que faciliten la gestión.



## 2 Visión del negocio poco flexible

Mantener fija la estrategia de trabajo inicial y no adaptarla a los resultados financieros que obtenga el negocio en el primer año de actividades, así como ignorar la realidad del mercado en el que se desenvuelve, puede generar problemas de sobrevivencia en un sector tan dinámico como el turismo.

Es muy importante tener la capacidad de interpretar adecuadamente el mercado; por ejemplo, el hecho de que India con 1 mil 339 millones de habitantes o Japón con 127 millones de personas (Banco Mundial, 2018) representen un volumen atractivo del mercado mundial no significa que todos quieran conocer los destinos y servicios que ofrece México, por lo que se deben conocer las necesidades y expectativas cambiantes de la gente para identificar, primero, a qué mercado meta se quiere dirigir, qué le demandan y si está en condiciones de satisfacerlo.

## 3 Escasa capacitación

Un renglón en el que generalmente se escatiman los recursos monetarios es la capacitación. A veces, se imparten cursos que duran un día y con los que se aspira a tener empleados que puedan cumplir con altos estándares de servicio. También hay casos en que el empresario no invierte en sí mismo para adquirir los conocimientos que requiere para mejorar el desempeño de su negocio y del sector en el que incursiona.

Es fundamental entender que una sólida formación en todos los niveles es la base para lograr la calidad en los bienes y servicios que proporciona la empresa turística, se trate de meseros, recepcionistas, personal de limpieza, cocineros, gerentes o el mismo emprendedor.

## 4 Mala administración

Ésta es una de las razones más comunes por las que los dueños de las empresas en crecimiento fracasan. La mala administración se refiere a los problemas que se derivan, por ejemplo, de mezclar, con frecuencia, los gastos personales de los dueños con los gastos de la compañía; a la falta de controles del inventario de alimentos, bebidas, blancos y otros suministros; la falta de controles anti-fraude, y la ausencia de seguimiento de cuentas por cobrar y por pagar, sólo por mencionar algunos.



*El emprendedor debe evitar hacerse cargo de todas las actividades, sobre todo durante el periodo de crecimiento de su negocio*

Es importante identificar que el crecimiento indica que nuestro servicio es demandado, pero también representa un peligro si no se cuenta con una adecuada administración que lo encauce por el largo plazo. En este contexto, se requerirá de especialistas y herramientas que den un seguimiento puntual a la administración del capital, así como a la fijación de sueldos, el control del flujo de efectivo, el cumplimiento de las obligaciones fiscales federales y locales, etcétera.

El emprendedor no debe pensar que por sí mismo puede hacerlo todo ni caer en la tentación de controlar todas las actividades, particularmente durante el crecimiento, pues es cuando se requiere que él desarrolle una mentalidad de líder para conducir e impulsar a todos los que generan la armonía en el negocio.

También es importante que el emprendedor logre que sus colaboradores valoren el trabajo que realiza y él respete sus facultades para llevar a cabo las actividades que tienen asignadas. Cuando trabaja con amigos y familiares, es fundamental evitar que se confunda su relación personal con la responsabilidad que cada uno tiene en el trabajo.

Otro ejemplo de una mala administración ocurre cuando en la etapa inicial de la empresa, generalmente por falta de experiencia o porque cobran menos los amigos y familiares, se contrata personal que no reúne el perfil para ocupar el puesto, es decir, que no tiene los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren.

## 5 Mantener un análisis estratégico permanente

No contar con información exacta, confiable y en tiempo real que nos indique el desempeño de la empresa podría llevar a una mala toma de decisiones. La falta de indicadores ha ocasionado que muchos empresarios lancen al mercado propuestas que no resultan oportunas y no atiendan las necesidades de segmentos específicos de la población. Generalmente, esto se debe a una mala elección del segmento de mercado, ausencia de bienes y servicios innovadores, desconocimiento de los competidores, escasa mano de obra calificada o con una capacitación insuficiente, por ejemplo.



## 6 Deficiencia o ausencia de control financiero

Debe tener una disciplina rigurosa, llevar el registro actualizado de qué y cuánto se vendió, cómo se cobró y en qué se invirtió o si sólo se está gastando. Incluso se debe planear cuándo es necesario invertir, a qué fuente acudir, si debe ser a largo o corto plazo y cómo se pagará.

Los nuevos empresarios llegan a cometer el error de trabajar con base en corazonadas y terminan por improvisar. Esta actitud, a corto plazo, les genera problemas financieros, y en el mediano, la mala o insuficiente planeación, así como no determinar los fondos necesarios para operar son las principales razones por las que los negocios no logran sobrevivir.

Es necesario que los emprendedores definan una estructura financiera clara, pues es la única manera de conocer lo que se invierte y los beneficios que se obtienen. La ausencia de los controles es otra de las razones por las que las pequeñas y medianas empresas fracasan durante sus primeros años. Esto podría estar asociado al hecho de que la mayoría de los emprendimientos se llevan a cabo en ambientes familiares y situaciones informales.

## 7 Falta de cultura empresarial

Muchas empresas de reciente creación cometen el error de comenzar a operar sin plantearse los pilares en los que descansará su cultura. La mayoría de los nuevos emprendedores ignora el impacto favorable que tiene para un negocio en el ramo turístico la definición clara de una cultura empresarial. No tenerla puede dar paso a confusiones en el futuro acerca del negocio y, por tanto, perder su horizonte. Lo anterior se verá reflejado en sus resultados y en su relación con los turistas, proveedores y empleados, entre otros.

Es importante que las empresas nuevas o en crecimiento, ya sean hoteles, restaurantes, transportistas, cafeterías y de entretenimiento se planteen, si no lo han hecho, su razón de existir (misión), a dónde quieren llegar (objetivos claros, medibles y alcanzables) o cómo se ven dentro de un determinado tiempo (visión), así como los valores que no sólo se enunciarán, sino que también se vivirán en la empresa para enriquecer su trabajo.



## 8 Sea optimista sin exagerar

También muchos emprendedores generan innovaciones que no siempre corresponden a las necesidades reales de los turistas, ya sean nacionales o extranjeros. Dan por sentado que su idea es tan buena y los beneficios tan obvios que no hacen estudios de mercado previos ni llevan a cabo comprobaciones fiables. Generalmente, acaban por descubrir que los turistas que consumen sus bienes y servicios no comparten su visión respecto de su propuesta de valor, pues es una respuesta a un problema que nunca tuvieron y, por el contrario, lo ven como un riesgo que encarece su oferta.

## 9 Sea innovador, pero no caiga en complejidades

En materia de turismo ocurre, frecuentemente, que los emprendedores no ponen el cuidado debido en los problemas reales del consumidor, sino en aquello en lo que son buenos. Y esto sucede sobre todo en las innovaciones tecnológicas utilizadas para la promoción de bienes y/o servicios para los turistas, en las que se van añadiendo más y más funcionalidades a un producto en el afán de que aporte más a quien lo utiliza; sin embargo, esos “beneficios” sólo los ve quien los genera, pero no quien recurre a las aplicaciones; por ejemplo, los portales de opciones de hospedaje o transporte para los turistas pueden resultar complejos al utilizarlos o con un exceso de opciones que no requiere el turista.

Ahora que conoce estas nueve claves, ya sea que se desempeñe en el sector privado o social, ¡anímesese a emprender en el turismo cultural!

## Referencias

- Banco Mundial (2018). Datos población mundial. Recuperado el 17 de noviembre de 2018, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/sp.pop.totl>
- UNESCO (2018). Oficina de la UNESCO en México. Patrimonio Mundial. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/world-heritage/>

### Dr. Julio Alonso Iglesias

Investigador  
Instituto de la Contaduría Pública  
Universidad Veracruzana  
[alonsojulio2003@yahoo.com](mailto:alonsojulio2003@yahoo.com)

# DiscoveriNN Cards, una herramienta para descubrir *insights*

Carlos Andrés Mejía Moreno  
Alejandro Gómez Cano

A través de la metodología que proporciona DiscoveriNN Cards es posible identificar *insights* en el comportamiento de los consumidores. Los autores muestran una herramienta de aplicación inmediata, sencilla y práctica que todo emprendedor debe conocer.

## El apocalipsis

Las dinámicas competitivas de mercado cambian de manera cada vez más rápida y agresiva, así que ser relevante para los clientes es una tarea cada vez más difícil de lograr. Esto ha traído consigo una especie de apocalipsis: la bancarrota de muchas empresas. Algunas de ellas fueron reconocidas en el nivel mundial, pero actualmente enfrentan serias dificultades, entre otras: la falta de herramientas para descifrar los cambios en los comportamientos de sus clientes, lo que les dificultó la creación de nuevas formas de enamorarlos.

Recientemente, Diesel USA Inc., la mundialmente reconocida marca de *jeans*, se declaró en bancarrota. Entre las muchas razones que ofrecieron los directivos de la compañía, llamó la atención el grave comportamiento de las ventas, pues presentaron una baja sostenida desde 2012. Al cierre de 2018, la compañía reportó ventas netas por \$104 millones de dólares estadounidenses (USD), menos de la mitad que en 2012. Además, reportó pérdidas operativas de \$24 millones de USD que se sumaron a los \$102 millones de USD acumulados en pérdidas desde el 2014 (Kary y Riley, 2019).

A pesar de todo, la noticia no es una sorpresa. Diesel se suma a una larga lista de empresas minoristas que se han declarado en bancarrota en los últimos años, entre las que se encuentran otras marcas reconocidas como Payless y Aéropostale (Research Briefs, 2019a). La situación evidencia, sin lugar a dudas, que



el comportamiento de los consumidores está cambiando drásticamente y que faltan herramientas para descubrir nuevas oportunidades que ayuden a muchas marcas en el nivel mundial a reconectar con sus clientes.

Este fenómeno, denominado “apocalipsis del *retail*”, describe cómo se ha agotado el modelo de negocios de muchos emprendedores importantes que, además de llegar rezagados al mundo digital, fueron demasiado lentos para entender los nuevos modelos de negocios que crecen vertiginosamente como los D2C (*direct to consumer*) (Research Briefs, 2019b). Las razones son variadas:

- Clientes bien informados, a veces, más que los mismos vendedores.
- Nuevos competidores con nuevas propuestas de valor aparecen todos los días y vienen de todos lados.
- Todo es *commodity*, cada vez es más difícil ser único.
- Estudios de mercado cada vez menos efectivos, porque las personas dicen una cosa y hacen otra completamente diferente.

El apocalipsis también muestra síntomas en otros sectores tradicionales en el nivel mundial, en los que las ventajas competitivas se están esfumando. Evolucionar con rapidez parece ser la clave que mantiene vivas a las organizaciones de hoy.

### Descifre a los clientes

Para sobrevivir al apocalipsis, las compañías deben desarrollar mejores capacidades para entender a sus clientes y descifrar sus comportamientos durante la toma de decisiones. Un reciente estudio que mide los niveles de empatía de las marcas muestra que apenas 3% de los clientes siente que las empresas los entienden y menos de 1% dice identificarse con ellas (Génie LATAM, 2018).



Lo anterior tiene un denominador común: los seres humanos somos emocionales por naturaleza, y esta condición impacta nuestras decisiones y nuestra relación con las marcas de manera definitiva. “Un cliente conectado emocionalmente con una compañía, genera en promedio 52% más valor financiero que los demás” (Mejía y Gómez, 2019, p. 25), y es por eso que las empresas necesitan aprender herramientas que les faciliten descifrar los comportamientos de sus clientes para utilizarlos como fuentes de información para la innovación. Lo anterior implica crear y gestionar conexiones emocionales con ellos.

Esto se ha convertido en una capacidad instalada invaluable en la última década. “Las empresas líderes no subcontratan estudios de mercado, sino que han desarrollado su propia capacidad para comprender las necesidades profundas de los clientes como fuente de ventajas...” (Mejía y Gómez, 2019, p. 72).

*DiscoveriNN Cards permite que, sin ser un experto, el emprendedor logre descifrar y pronosticar el comportamiento de sus clientes*

### ¿Por dónde empezar?

Lo primero es tener claro el concepto de toma de decisiones y entender cómo sucede en el cerebro humano. Numerosos estudios de psicología y neurociencias han demostrado que los seres humanos no tomamos decisiones de manera racional. De hecho, la cifra es completamente opuesta a lo que comúnmente se pensaría: más del 85% del proceso de toma de decisiones es subconsciente o inconsciente (Mejía y Gómez, 2019, p. 1). Las decisiones son lo que una persona piensa y hace, en relación con un evento. Las emociones son mediadoras en la formación de opinión (pensar), mientras que las motivaciones son el motor de las acciones humanas (hacer) (Mejía y Gómez, 2019, pp. 13-19).

Un enfoque que ha tomado fuerza es el uso de las ciencias humanas aplicadas a las investigaciones de los comportamientos del consumidor. La aplicación de la antropología a la innovación, utilizada en la comprensión del comportamiento de los clientes, permite entender por qué las personas se comportan como lo hacen, cuáles aspectos son importantes en sus vidas, en qué creen, cómo preferirían hacer uso de su tiempo, qué cosas les frustran y qué cosas les hacen sentir que están progresando. Por su parte, la psicología

ha hecho importantes aportes a la economía que han derivado en la creación de la economía conductual (*behavioral economics*), que hoy cuenta con varios estudiosos e incluso uno de ellos ganó en 2017 el Nobel en Economía (Gómez, 2019).

Este enfoque permite descubrir *insights* más relevantes en el mercado y usarlos para conseguir resultados increíblemente exitosos en el proceso de innovación. Los *insights* ayudan a sobrevivir al apocalipsis; por tanto, a continuación, presentamos una herramienta para descubrir sus propios *insights*.



### Herramientas para descubrir *insights*

En el año 2015, en Génie Latam –empresa consultora de innovación asentada en Bogotá, Colombia– nos propusimos el reto de diseñar una metodología que combinara conocimientos de antropología, psicología y marketing para facilitar el entendimiento profundo de los comportamientos de los clientes. Nuestro objetivo era que cualquier persona pudiera usar esos conocimientos y obtener resultados contundentes, sin necesidad de ser un experto.

La metodología se convirtió en una caja de herramientas tipo juego llamado DiscoveriNN Cards, dirigido a quienes necesitan una forma efectiva de descubrir poderosos *insights* y transformarlos en soluciones que enamo-

ren a sus clientes. Asimismo, publicamos recientemente una guía de conceptos para acompañar la metodología y facilitar el uso de DiscoveriNN Cards. Se trata del libro *¿Por qué no lo vi antes?: Herramientas para descubrir increíbles oportunidades de innovación, descifrando el comportamiento de las personas*.



En la actualidad, DiscoveriNN Cards es utilizado en más de diez países por profesionales de diversas áreas del conocimiento. Mediante el uso de la metodología DiscoveriNN, queremos proponerle el siguiente ejercicio práctico que puede realizar de inmediato y sacar sus propias conclusiones.

1. Defina la categoría de producto que quiere analizar. No importa si se trata de un bien o servicio, funciona en ambos casos.
2. Identifique un segmento de clientes de la categoría y describa sus comportamientos clave. Puede tratarse de clientes actuales o potenciales.
3. Elija un momento o etapa clave en la experiencia del cliente. Puede ser la etapa más compleja o la más difícil o la más aburrida. Por ejemplo, el momento de “probar el producto por primera vez”. Si quiere analizar varios momentos, hágalo por separado.
4. Póngase en los zapatos de los clientes. Intente conseguir al menos tres respuestas para cada una de las siguientes preguntas y procure no repetir ninguna:

- ¿Qué les da miedo al momento de “probar el producto por primera vez”?
  - ¿Qué les da pereza cuando “prueban el producto por primera vez”?
  - ¿Qué les genera ansiedad (o preocupación) cuando “prueban el producto por primera vez”?
  - ¿Qué odian hacer al momento de “probar el producto por primera vez”?
  - ¿Qué los dejaría sorprendidos al momento de “probar el producto por primera vez”?
5. Ahora, es el momento de comprobar si lo que usted cree es real. A partir de todas sus respuestas, diseñe una encuesta tipo Likert “califique de 1 a 5”, y haga un piloto con al menos diez clientes reales. Diesel podría preguntar, por ejemplo, cosas como: Cuando voy a “probarme una prenda de vestir”, odio que el vendedor o vendedora me hable mientras estoy en el vestidor.
  6. De acuerdo con los resultados del piloto, prepare una investigación en campo para las respuestas más recurrentes. Una vez que tenga los resultados, estará listo para proponer cosas nuevas.

Ésta es una aplicación práctica entre muchas que podemos proponerle. Esperamos que sea de utilidad y consiga un punto de vista nuevo acerca del producto que desea analizar. Si tiene inquietudes o desea recomendaciones adicionales respecto de cómo encontrar oportunidades de innovación, síganos en ésta su revista *Emprendedores*.

## Referencias

- Kary, T. y Riley, A. (2019, 5 de marzo). Jeans Brand Diesel USA Files for Bankruptcy. En *Bloomberg*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-03-05/jeans-brand-diesel-usa-files-for-bankruptcy-as-turnaround-lags>
- Research Briefs (2019a, 12 de marzo). Here's A List of 68 Bankruptcies In The Retail Apocalypse And Why They Failed. En *CB Insights*. Recuperado de [https://www.cbinsights.com/research/retail-apocalypse-timeline-infographic/?utm\\_campaign=Newsletter&utm\\_source=hs\\_email&utm\\_medium=email&utm\\_content=70775288&hsenc=p2ANqtz--Yva-9ORBeXq8EwH\\_1PnMSwudgaqrsVOiiDxPbn99AvxNeekSsyqW-5xaZJCD3kyabpqGVM9McZ7Gc9IMm4FcoO4rhEKclgtiZK9\\_InzuaFb4SOms&hsmi=70775288](https://www.cbinsights.com/research/retail-apocalypse-timeline-infographic/?utm_campaign=Newsletter&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=70775288&hsenc=p2ANqtz--Yva-9ORBeXq8EwH_1PnMSwudgaqrsVOiiDxPbn99AvxNeekSsyqW-5xaZJCD3kyabpqGVM9McZ7Gc9IMm4FcoO4rhEKclgtiZK9_InzuaFb4SOms&hsmi=70775288)
- Research Briefs (2019b, 6 de febrero). We Analyzed 12 Of The Biggest Direct-to-Consumer Success Stories To Figure Out The Secrets To Their Growth – Here's What We Learned. En *CB Insights*. Recuperado de <https://www.cbinsights.com/research/direct-to-consumer-retail-strategies/>
- Génie LATAM (2018). Metodología *discoveriNN*. En *discoverinn*. Recuperado de <http://www.discoverinn.co/>
- Mejía, A. y Gómez, A. (2019). *¿Por qué no lo vi antes?: Herramientas para descubrir increíbles oportunidades de innovación, descifrando el comportamiento de las personas*. Edición Kindle, Amazon.
- Gómez, A. (2019, 11 de octubre). Antropología e Innovación. En *Blog Destrucción Creativa*. Recuperado de <https://destruccioncreativa.co/2018/10/11/antropologia-e-innovacion/>

### Lic. Carlos Andrés Mejía Moreno

Director de Desarrollo de Negocios y Consultor  
Génie Latam S.A.S.  
[andres.mejia@genielatam.com](mailto:andres.mejia@genielatam.com)

### Mtro. Alejandro Gómez Cano

Director Ejecutivo y Consultor  
Génie Latam S.A.S.  
[alejandro.gomez@genielatam.com](mailto:alejandro.gomez@genielatam.com)

# La importancia de la información financiera para el emprendedor

*Carlos C. Medina Ortiz*

*Jann Miguel Montes Barrios*

**La información financiera es una herramienta valiosa e imprescindible de la que todo emprendedor debería valerse si busca seguridad a la hora de tomar decisiones respecto del presente y futuro de su empresa.**

**S**er emprendedor no es sólo un rasgo de carácter. Si bien se le reconoce como persona con iniciativa, capacidad y voluntad de identificar, desarrollar y gestionar oportunidades, también requiere organizar los recursos que necesita su proyecto, asumiendo cualquier riesgo con la finalidad de obtener ganancias.

Por lo tanto, quien inicia un negocio debe elaborar un plan y diseñar las estrategias a seguir para cumplir objetivos de ventas, mercadotecnia, operaciones y recursos humanos, entre otros. No obstante, son pocos los emprendedores quienes realizan un plan financiero debido a que no tienen los conocimientos en materia contable y financiera. Una idea de negocio –independientemente de lo buena que pueda ser– requiere que el emprendedor reúna las habilidades y capacidades para llevarla a la práctica y, sobre todo, conocimientos en materia económica.

En los párrafos que siguen, abordamos lo relativo a la información financiera y la importancia que tiene para quienes inician o desean iniciar un negocio. Consideramos que es necesario que el emprendedor se

involucre en las actividades financieras que los profesionales de la administración y la contaduría realizan con la intención de incorporar estos conocimientos a sus actividades económicas. A continuación, se exponen algunas de las preguntas frecuentes que debe plantearse todo emprendedor para participar de manera informada y conjunta en el desarrollo del negocio.

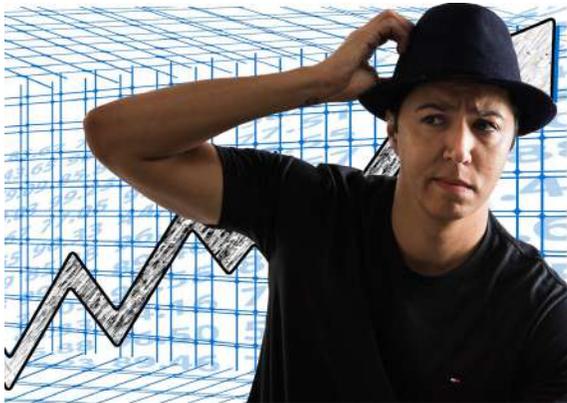
## **¿En qué consiste la información financiera y por qué es importante para el emprendedor?**

De manera general, la información financiera surge de las operaciones que realiza el negocio en el día a día, en las que se involucran los recursos que posee. Es de carácter numérico y se expresa en términos monetarios. Por ello, es importante que el emprendedor conozca su empresa a través de la información financiera que genera y aprenda a utilizarla como una herramienta para la toma de decisiones, con la confianza de que su uso contribuirá a que la empresa se consolide.



Partamos del hecho de que cada emprendedor tiene los conocimientos y habilidades relativas a su proyecto y el tipo de negocio que desea comenzar, pero también requiere saber de la inversión y los rendimientos que espera obtener; por tanto, es necesario que conozca la forma de identificar y utilizar la información financiera, ya sea para llevar a cabo negociaciones con inversionistas, proveedores o clientes.

De igual forma, esta información le permitirá conocer de manera puntual los recursos que posee y su fuente, las deudas y obligaciones contraídas, la correlación entre los ingresos y los egresos generados por la actividad empresarial, los motivos y momentos en los que ingresa y egresa dinero, así como los medios, además del detalle de la operación diaria que contribuye a alcanzar los objetivos.



### ¿Por qué el emprendedor no se involucra en la información financiera?

Creemos que se debe, principalmente, a que está enfocado en los temas comerciales y de operaciones para llevar su producto al mercado; en otros casos, pensamos que el emprendedor desconoce las técnicas contables o tiene poca experiencia en ellas, por lo que, al realizar un análisis comercial y financiero del desempeño de su empresa, piensa que puede resultar erróneo y que puede llevarlo a tomar decisiones equivocadas. Así, lo mejor es apoyarse en un asesor contable o administrativo profesional.

### ¿Qué debe saber el emprendedor acerca de la contabilidad?

La información financiera que se genera con las actividades que un negocio realiza debe ser procesada mediante la contabilidad técnica; dicha información tomará la forma de reportes o estados financieros contables que le permitirán conocer la situación que guardan los recursos que posee, los resultados obtenidos con las operaciones realizadas, los flujos de efectivo y los movimientos que han tenido las aportaciones del socio o socios que lo conformaron. Esto requerirá de un adecuado control tanto de documentos como de generación de informes. Actualmente, el control y registro de "todas las operaciones" realizadas en el negocio se lleva a cabo en sistemas electrónicos confiables.

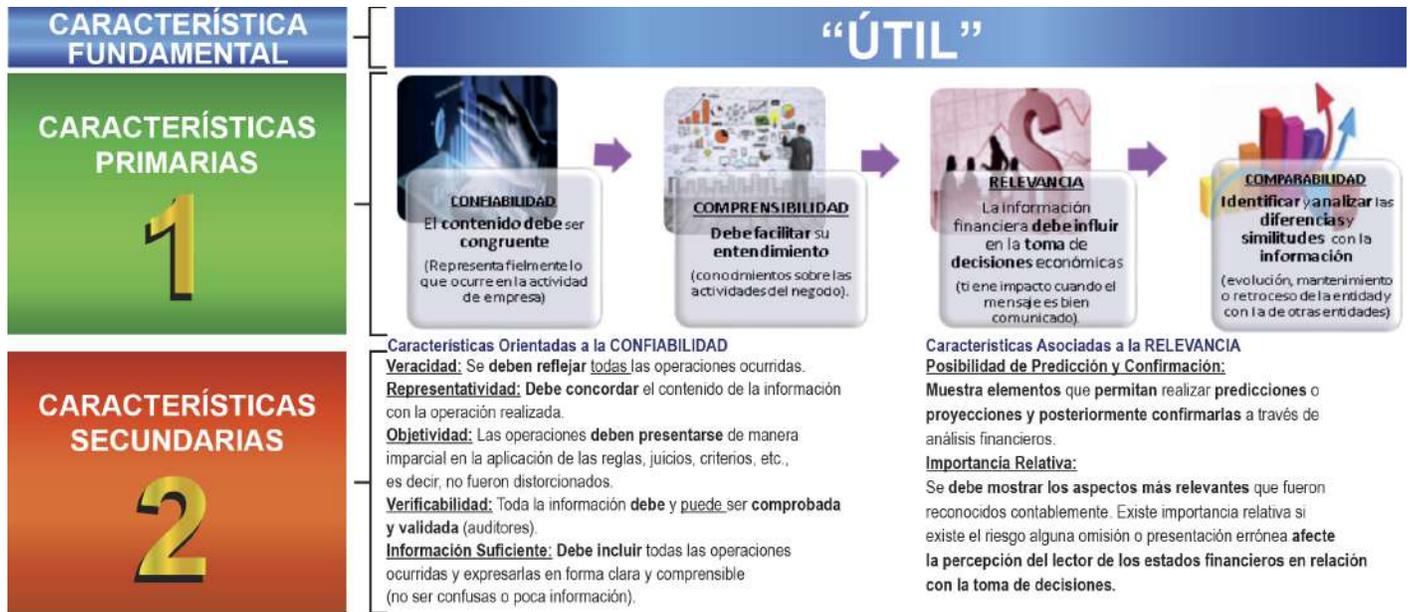
El emprendedor es el responsable de realizar algunas actividades que le permitan conocer oportunamente aspectos financieros de su negocio, como los flujos de caja para identificar los conceptos principales de la entrada (ventas) y salida (compras) del efectivo; el análisis de saldos de clientes y proveedores para estar al tanto de lo que le deben y debe con motivo de su actividad principal; las deudas que se están contrayendo por la adquisición de algunos bienes o servicios necesarios para la operación (mobiliario, equipo, maquinaria, seguros, rentas, licencias, software, etc.); las obligaciones con la autoridad federal o local por concepto de impuestos (ISR, IVA, IEPS, Impuesto Sobre Nóminas, entre otros) y las cuotas y aportaciones de seguridad social (IMSS e Infonavit); respecto de este punto, es necesario, que realice un presupuesto destinado al pago de impuestos (provisión de pagos).



A partir de la información financiera contenida en los estados financieros, usted puede realizar un análisis financiero básico para conocer la rentabilidad, liquidez y solvencia de su negocio, pero también puede identificar algunos problemas que han influido en los resultados. No es ni será tarea fácil, pero consideramos que todo emprendedor debe dar la importancia debida a la gestión financiera de su empresa.

Lo anterior implica que la información generada reúne, entre otras cualidades: utilidad, confiabilidad, relevancia y comparabilidad, que le permitirán disminuir los riesgos al tomar decisiones. La Figura 1 muestra la relación que tienen las características primarias y secundarias que debe cumplir la información financiera que genera su negocio.

Figura 1. Características de la Información Financiera

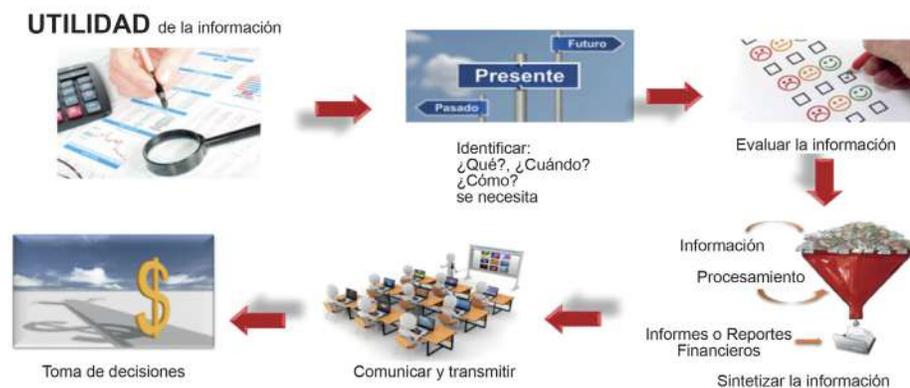


Fuente: Contreras, Medina y Montes (2018).

El emprendedor que conozca la forma en que se elabora, maneja y estructura la información financiera de su empresa, tendrá el poder de aprovecharla para hacer crecer sus beneficios y su negocio. Para ello, debe estar al día en los montos de sus recursos y obligaciones, conocer las causas que han

agregado valor a su empresa, estar al tanto de su posición respecto de la competencia y de las actividades que realizan, entre otros aspectos (véase Figura 2).

Figura 2. Utilidad de la Información Financiera



Asimismo, el emprendedor debe tener presente qué conocimientos básicos relacionados con la situación financiera de su negocio le ayudan a tener una visión más objetiva, realista y completa, al mismo tiempo que le permiten identificar oportunidades y debilidades, algo que antes no percibía a simple vista. Podrá reconocer fortalezas para hacer frente a imprevistos que pongan en riesgo el cumplimiento de objetivos y esto podría representar una ventaja competitiva para su negocio.

Fuente: Contreras, Medina y Montes (2018).

En otras palabras, conocer la situación financiera de la empresa permite a los propietarios tener una mejor posición a la hora de llevar a cabo negociaciones de todo tipo. Por ejemplo, la necesidad de realizar una compra a crédito o de contado aprovechando un buen descuento por pronto pago sin descuidar la liquidez del negocio; en este caso, el emprendedor deberá saber la necesidad real del producto mediante sus auxiliares de inventarios, tener certeza de que dispone de suficiente efectivo como para liquidar las deudas con mayor exigencia (de corto plazo), entre otras cosas.

Como hemos señalado, la forma en que se presenta la información financiera a través de los cuatro estados financieros básicos tiene por objetivo mostrar la situación económica del negocio, a través de: el Estado de Situación Financiera, que da a conocer los recursos con que cuenta la empresa y la fuente de los mismos; el Estado de Resultados, que muestra la utilidad generada o pérdida del negocio; el Estado de Cambios en el Capital Contable, que refleja la situación que guarda el patrimonio o capital contable, y el Estado de Flujos de Efectivo donde se registra el destino o procedencia de los flujos de efectivo.

Puede advertirse que el valor de la información financiera no sólo radica en mostrar si el negocio tiene dinero o si sus operaciones se están registrando adecuadamente, sino que también está en proporcionar un punto de partida para generar presupuestos, pedir préstamos, concurrir por clientes importantes y tomar decisiones futuras, por lo que es fundamental mantener la confidencialidad de la información financiera que se genera.



Se debe tener presente que la información financiera precisa del cumplimiento de cierta normativa contable y legal que el responsable de generarla debe conocer, lo que implica estar actualizado en materia contable y fiscal de manera permanente.

### *Apoiado en la información financiera, el emprendedor puede tener un panorama general y confiable del estado que guarda su empresa*

De acuerdo con las estadísticas de las autoridades hacendarias del país, un problema frecuente en las micro, pequeñas y medianas empresas es la falta de procedimientos que les permitan llevar a cabo el pago de impuestos en tiempo y forma, que, entre otros factores, obedece a la ausencia de un sistema de contabilidad adecuado y al incumplimiento de la obligación de generar Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDI), aspectos que el emprendedor debe atender y solventar en el caso de que no lo haya hecho.

Por lo anterior, el empresario debe conocer las obligaciones fiscales que le corresponden –pues varían de acuerdo con las características de cada negocio– y cumplir con ellas, así como prever los cambios en aspectos contables y fiscales (cambios en la normativa contable y en los CFDI). Por lo que, otra decisión importante es la elección del paquete informático de contabilidad y facturación electrónica, del que señalamos seis aspectos a considerar para evaluar la mejor opción:

- El perfil de la persona que lo utilizará para considerar el tipo de capacitación que requiera.
- Las características que debe tener el equipo (*hardware*) para su funcionamiento.
- Considerar para qué va a utilizar la información (inventarios, ingresos y egresos, etcétera)
- Considerar los cambios normativos, para que pueda recuperarse la inversión; es recomendable que sea útil al menos para los siguientes cuatro años.
- Debe ofrecer los informes financieros, auxiliares, fiscales y cualquier otro personalizado.

- Evaluar el costo a partir de los servicios (facilidad de implantación y la información que brinde en los procesos de información) que proporcione cada proveedor.

A lo largo de este artículo, hemos insistido en la importancia que tiene la información financiera para la vida del negocio. Esperamos haber orientado a los emprendedores para que hagan un mejor uso de ésta en la toma de decisiones y puedan optimizar sus recursos.

## Referencias

Contreras, A., Medina, C. y Montes J. (2018). *Introducción al Estudio de la Información Financiera*. México: FCA Publishing Publicaciones Empresariales.

### **Mtro. Carlos C. Medina Ortiz**

Profesor de la Academia de Finanzas  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
cmedina@fca.unam.mx

### **Jann Miguel Montes Barrios**

Profesor de la Academia de Finanzas  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
jmontes@fca.unam.mx

# Viajes Artesanales Mexicorrerías: aventuras locales de interés internacional

*Sair Alejandra Martínez Hernández*

Esta empresa diseña correrías, aventuras y andanzas diversas, en las que se cuidan los detalles y cada momento se disfruta en grupo. Los viajes artesanales son experiencias que hoy marcan la diferencia en el sector.

■ niciaba el año cuando atravesamos la Carretera Transpeninsular para llegar a la Reserva de la Biosfera El Vizcaíno. Un poco antes de llegar a San Ignacio, el autobús cambió de ruta y nos adentramos en un ramal de terracería que nos condujo al poblado de San Francisco de la Sierra. Sería casi imposible describir el silencio, magia y paz que experimenté al ver aquel lugar de montes y acantilados donde mi mirada se perdió maravillada por su majestuosidad.

Un muchacho de apenas 17 años, originario de Santa Teresa, es nuestro guía experto, pues ha recorrido desde muy pequeño este lugar. Luego de concentrar al grupo, nos dice que debemos descender por una estrecha vereda formada en el suelo pedregoso y una que otra pendiente que llega hasta el arroyo que vemos a lo lejos. A cada integrante del grupo, le asignaron un animal; el mío fue un increíble mulo blanco con el que iniciamos el descenso bordeando las barrancas casi a la altura del Rancho Santa Teresa. “Tacho”, mi mulo, y yo nos entendimos muy rápido. El guía nos indicó que era momento de amarrar

las bestias y seguir a pie unos cuantos kilómetros por el pedregoso cauce del arroyo hacia el noroeste, sobre una vereda que conduce hasta el lado izquierdo de una cueva.

Cuando el grupo se detuvo, el silencio fue producto del asombro unánime: nos encontrábamos frente a un mural de pinturas hechas en el abrigo rocoso y en el techo de aquella alargada oquedad de piedra. Una gran cantidad de figuras humanas y de animales, a veces pintadas unas sobre otras, apareció ante nuestros ojos. Don Joaquín, que durante el viaje se había mostrado incrédulo, incluso frente a la imponente ballena gris en el Mar de Cortes, miró emocionado y dijo: “Esto es lo mío”.





En 1998, se publicó un artículo en la revista *Harvard Business* en el que J. Pine y J.H. Gilmore acuñaron el término “la economía de la experiencia”. Era una propuesta para que las empresas se enfocaran en vender experiencias y memorias. Han pasado 20 años y la economía de la experiencia se encuentra en crecimiento, con efectos profundos en las economías locales y en el nivel global (Barrios, 2012).

El fenómeno turístico está estrechamente vinculado con la experiencia, pues la esencia de un viaje es un motivo para salir de la rutina. De ahí que la creación de experiencias positivas constituya la verdadera esencia del turismo. Si bien la elección de un destino de viaje depende en gran medida de la ubicación y los costos, la experiencia es uno de los factores de mayor influencia en la decisión de viajar, pues se relaciona el desplazamiento con la idea de experimentar vivencias únicas y auténticas. Es la razón por la que los viajeros se inclinan por la búsqueda de valor agregado que le otorgue un mayor significado al disfrute de su tiempo libre.

La persona que viaja no sólo se traslada de un lugar a otro, sino que también se inserta brevemente en un espacio nuevo y desconocido que comienza a descubrir y a maravillarse de su belleza natural, de la gente con la que interactúa en el viaje, ya sean familiares, amigos o desconocidos, y de la forma en que se recrea o se reconstruye a sí mismo. En estos elementos, el viajero encuentra la satisfacción global que le produce el viaje. Por ello, en la actualidad, es insuficiente enfocar los esfuerzos al desarrollo de productos turísticos centrados en estándares de calidad en el servicio. En realidad, la demanda consiste en vivir eventos memorables (Carballo y otros, 2015).

Se trata de un fenómeno socio-cultural más allá del intercambio comercial que hasta ahora había caracterizado a la industria turística. Hoy se buscan las raíces de la cultura que no sólo se niega a desaparecer, sino que además reivindica los valores y creencias que le dan identidad. Con ello, aporta mucho a la imagen de un país y a una percepción favorable que de él se forman los extranjeros, es decir, los extraños al grupo social. El proceso de desarrollo de vivencias notables es un medio esencial para la creación de valor, es una manera de innovar en el mercado y de obtener ventajas competitivas.

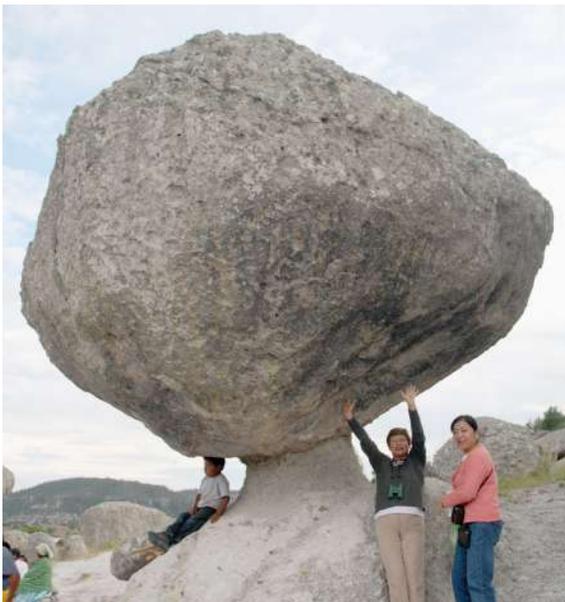
Euromonitor (2017), especialista en estudios de mercado, sostiene que los gastos de consumo personal en servicios relacionados con la experiencia, como asistir a conciertos o espectáculos, visitar parques de atracciones, comer en restaurantes y viajar, han aumentado casi cuatro veces más rápido que los gastos en bienes en Estados Unidos, y pronostica que el gasto global en la economía de la experiencia llegará en el año 2028 a 8.2 billones de dólares.



*Concebir un viaje como artesanía lo vuelve, además de irreplicable, una experiencia grata y enriquecedora, original*

En la actualidad, los productos y servicios turísticos se comercializan en un mercado altamente competitivo y cambiante, donde las empresas turísticas se orientan al diseño de experiencias; además, exige buscar la diferenciación y exclusividad a través de experiencias únicas e irrepetibles, asociadas a lugares, personas y servicios, como ocurre con Viajes Artesanales Mexicorrerías, que es el resultado de la experiencia profesional de su impulsor Édgar Anaya, quien desde sus inicios en la *Revista México Desconocido*, en el año 2000, se dedicó a visitar y escribir artículos interesantes acerca de los lugares más recónditos de la República Mexicana que tuvieron una gran aceptación entre sus lectores, quienes le solicitaban llevarlos a conocer estas maravillas naturales de nuestro país.

Las peticiones, cada vez más constantes, alentaron la visión de aprovechar la oportunidad de diferenciarse de los viajes tradicionales. Así, nacieron los viajes artesanales: travesías



diseñadas en forma exclusiva con un sello personalizado y servicio dirigido a un mercado meta, integrado por personas de 50 y más años; al inicio de la operación, aproximadamente 80% era mujeres, pero hoy son 60%, lo que muestra la incorporación de los hombres. Aproximadamente, la mitad trabaja y la otra ya se ha jubilado; si bien la mayoría viaja sola (divorciados y viudos), se ha incrementado el número de parejas y familias integradas por adultos, ya que a estos viajes no se incorporan niños.

Estos viajeros conforman el segmento más importante de su mercado y tienen en común su pasión por viajar. Buscan disfrutar de una forma segura, consciente, precisa y con itinerarios realistas, lugares interesantes y poco conocidos por el promedio de la población.



Édgar se ha especializado en la búsqueda de maravillas en los lugares que visita, sitios sorprendentes e interesantes, dispersos por todos los rincones, entre construcciones, monumentos, atractivos naturales, arte popular, tradiciones, barrios, panteones, zonas arqueológicas, museos, fiestas populares y curiosidades diversas. Como la mayoría de ellas son poco difundidas en los medios masivos de comunicación, Édgar siempre busca lo más interesante de lo menos conocido, lo que se encuentra más allá de las guías o los mapas tradicionales.

Por si no fuera suficiente, él mismo disfruta de ver la forma en que los viajeros se maravillan al conocer los lugares que a él mismo le sorprendieron la primera vez que los visitó. Para los viajeros, el descanso se produce al caminar con pies intrépidos hacia los lugares extraños o misteriosos con los que incluso se involucran.

Los viajes artesanales, como su nombre lo indica, han sido creados como una artesanía, es decir, cuidadosamente diseñados para que sean piezas únicas, pensadas con esmero para lograr la armonía; elaborados con el corazón, las manos y la inteligencia de muchas personas que en cada punto de la correría agregan detalles que al final los hacen tan diferentes que muchos viajeros al completar la aventura dicen: "ha sido el mejor viaje de mi vida".



La razón de ser de Mexicorrerías es compartir ambientes, momentos y acontecimientos únicos para los viajeros a través de destinos sorprendentes que les generen recuerdos inolvidables y enriquezcan sus vidas. La combinación de años de experiencia en la industria del turismo ha preparado a Mexicorrerías para desarrollar en el mercado su gran potencial. En su día a día, se rigen por cuatro valores fundamentales:

- Valorar a las personas. Toman en consideración no sólo lo que las personas desean experimentar a través de los viajes, sino que también consideran su experiencia previa y mantienen interés en sus expectativas.
- Cumplir todo lo que prometen. Cumplir con lo que ofrecen en sus itinerarios, en especial las experiencias que sin ellos sería extremadamente difícil vivir.
- Esfuerzo. Para realizar viajes novedosos y exclusivos, se requiere de investigación permanente para confeccionarlos no sólo diferentes, sino también atractivos para obtener la confianza y lealtad de su mercado meta.
- Pasión por servir. El objetivo principal es que los viajeros queden satisfechos y convencidos de la unidad en la empresa, por lo que actúan con un gran compromiso y pasión para que los viajes ofrecidos rebasen las expectativas.

Los factores de éxito en los que se ha basado esta empresa empiezan por reconocer la vida cotidiana que se ha preservado con el tiempo. Un ejemplo es la caminata de cinco horas del *Safari por Tepito*, en el que se viven las tradiciones, la comida, los personajes y toda la riqueza cultural del que se dice el barrio más bravo de la Ciudad de México. Y debe serlo, pues de acuerdo con Alfonso Hernández, su cronista oficial, “ser tepiteño es traer siempre en chinga a nuestro ángel de la guarda”. Después de su recorrido nunca se vuelve a ver igual a Tepito (Tomasini, 2017).

Otro ejemplo es la *Ruta S*, cinco horas por el lado indecente del Centro en un recorrido exclusivo de Mexicorrerías, en el que el viajero descubre los fenómenos sociales de la gran urbe (misas a la Santa Muerte, iglesia de ladrones y prostitutas); comercios antiguos (un café de 1930, la pulquería más antigua del Centro, una cerería de 108 años, la panadería de 1945); construcciones valiosas (la primera sinagoga, el primer edificio de la Nueva España, la casa más antigua de la Ciudad). Son 14 puntos principales a visitar y 32 en total para ir del asombro a la fascinación.

Los viajeros además de disfrutar de las maravillas de cada lugar en México (Tabasco, Baja California, Chihuahua, Chiapas, Querétaro, Estado de México, entre otros), sus fiestas y tradiciones, tienen la satisfacción de generar oportunidades a mediano plazo para las comunidades que recorren.



En el extranjero, tienen *Costa Rica para mexicanos*, el viaje incluye la visita a un cráter activo, cena en lugares emblemáticos para degustar platillos típicos, así como sus bailes y fiestas tradicionales. Los viajeros dicen: “sólo por Tabacón vale la pena venir a Costa Rica”. Lo mismo ocurre en la reserva de la biosfera Manuel Antonio, única por sus playas y en

la que se puede ver al perezoso en su hábitat natural. Y la correría a *Guatemala*, en la que viajan a la zona arqueológica de Tikal, el Lago Atitlán, la ciudad de Antigua y los mercados de Quetzaltenango y Chichicastenango.

Al abordar su *Crucero por el Caribe*, lo primero es realizar un recorrido por el barco, para que lo conozcan y lo aprovechen todo. En cada desembarco, donde el tiempo es muy importante, visitan los atractivos más destacados y actividades imperdibles. Dos días están en Miami, uno al inicio del viaje para conocerlo y otro al final para recorrer un *outlet*, de los más grandes de Estados Unidos.

Entre los beneficios principales que proporcionan sus servicios, se encuentran:

- Calidad de trabajo. Tienen experiencia trabajando en equipo con los proveedores. Para ellos la calidad significa que su diseño artesanal cumpla con las expectativas de los viajeros, por lo que gran parte de su labor consiste en averiguar quiénes cumplen con sus estándares de calidad en los viajes. Por ejemplo, en el viaje de nueve días que realizan a Baja California Sur para dar la bienvenida a las ballenas, acercarse a ellas e incluso acariciarlas sin dañar el ecosistema, requieren de siete hoteles, diez restaurantes, tres museos y seis prestadores de servicios para recorridos especializados, además de dos vuelos por línea comercial y un autobús del noroeste del país de primera clase. En esta correría, visitan la salinera de Guerrero Negro, las pinturas rupestres de la sierra de San Francisco y la isla Coronados.
- Es una empresa confiable, puntual, que paga en tiempo y forma de acuerdo con lo que ha acordado.
- Atención personalizada y constante al viajero. Desde la oficina se atienden las



llamadas, correo y seguimiento en necesidades particulares de los viajeros, dudas de los lugares, clima, facilidad en el desplazamiento. Ya sean viajeros nacionales o extranjeros, a todos les resuelven cualquier interés particular.

- Rutas novedosas y poco conocidas. Diseñar una ruta requiere de planeación. Édgar realiza un viaje de exploración en campo, que puede llegar a durar hasta 20 días, según el destino, con el objeto de descubrir zonas no visitadas con frecuencia, establecer contacto con comunidades o grupos locales o regionales que tienen un gran valor por sus actividades culturales, artesanales, agropecuarias, industrias en desarrollo, que al tener visitantes reciben un apoyo, a través del consumo.
- Buscan la comodidad del viajero en las instalaciones de hospedaje y alimentos, así como la mejor sazón en las comidas regionales. Los detalles los llevan a considerar el tipo de autobús más cómodo para transitar en caminos vecinales.
- Sus itinerarios son realistas y sorprenden a los viajeros con la precisión con que están calculadas las rutas. Todo el equipo se prepara con guías, proveedores, hoteles, etc.; quienes intervienen en el viaje, realizan su trabajo con las mejores condiciones de seguridad, pues el objetivo es que todos ganen. Los detalles en el servicio los distinguen; la suma es lo que hace a un viaje artesanal.

Su visión es convertirse en una empresa competitiva, referente en el sector turismo por ofrecer viajes artesanales en los que la experiencia provoque entusiasmo para conocer más a México, en específico aquellos lugares que sean interesantes y poco conocidos desde una perspectiva cultural y social, pero también algunos sitios del extranjero.

### *Servicios principales de Mexicorrerías: atención personalizada y constante, calidad de trabajo y rutas novedosas.*

Desde la fundación de Mexicorrerías, en 2006, ha sido fundamental no sólo la experiencia de Édgar Anaya, sino la administración que ha llevado a cabo su socia Elba Hernández, quien no sólo dirige la oficina, sino también el hogar que han formado. Situación que no debe ser fácil coordinar, pues cuentan con alrededor de 567 proveedores, que cada año pueden cambiar según las rutas que se programen.

El portafolio de productos de Mexicorrerías se integra por:

- 63 rutas desarrolladas en el territorio nacional y tres viajes internacionales a destinos desconocidos con infraestructura turística que ofrece facilidades para el desplazamiento de los adultos mayores.
- El tamaño de los grupos varía entre 20 y 50 personas.
- Los directivos acuden como guías en 80% de los viajes.
- Los productos principales, considerados viajes culturales, se clasifican en: caminatas de media mañana en el área metropolitana de la Ciudad de México, recorridos de 16 horas, viajes de dos y hasta nueve días.
- Realizan aproximadamente 30 viajes anuales, entre cortos (medio día) y largos (nueve días), que eligen de entre sus 63 rutas.
- Editan el libro *Ciudad de México, Ciudad Desconocida, 100 lugares desconocidos*, escrito por Édgar y prologado por Elena Poniatowska. En él, se narran los resultados de siete años de recabar información, en gran parte, mediante la tradición oral y la investigación de campo.
- Imparten cursos sobre la Ciudad de México, que les solicita la Secretaría de Turismo para público en general y *concierges* de hoteles de cinco estrellas.

Desde la creación de la empresa su objetivo ha sido operar al menos en el punto de equilibrio. Hasta ahora ha tenido la balanza a su favor y ha reinvertido las utilidades en construirse un futuro con más correrías, entre ellas cuatro internacionales al año a partir del 2020 con las que incrementarán las ventas 9% anual, de manera sostenida hasta el 2024.

Edgar y Elba están convencidos de que sus planes para Mexicorrerías se concretarán si continúan prestando atención a las expectativas de los viajeros, pues están conscientes de que el uso y disfrute de la actividad turística se basa cada vez más en vivir momentos memorables y descubrir lugares nuevos. El nivel de exigencia y el anhelo por vivir la aventura marcarán el desarrollo de otros productos turísticos artesanales. Los viajeros valoran su creatividad y la de todos sus colaboradores, por lo que ésta es una invitación a disfrutar de experiencias nuevas, así como sentir que, al viajar con ellos, están en casa, pero a la vez lejos de ella.

## Referencias

- Barrios, M. (2012). Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características. *Palermo Business Review*, 7(1), pp. 67-83.
- Carballo, F. R., Moreno, G. S., León, G. C. y Brent, R. JR. (2015). La creación y promoción de experiencias en un destino turístico. Un análisis de la investigación y necesidades de actuación. *Cuadernos de Turismo*, 35, pp. 71-94.
- Euromonitor Internacional (2017). Prioritising Experience: The Experience More Megatrend and the Future of Payments. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/prioritising-experience-the-experience-more-megatrend-and-the-future-of-payments/report>
- Tomasini, C. (marzo 27, 2017). Más de 60 y de viaje. En *Milenio*. Recuperado de <https://www.milenio.com/negocios/mas-de-60-y-de-viaje>

### Lic. Sair Alejandra Martínez Hernández

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

# ¿Conoce el impacto de sus *jeans*?

Andrea Romero Hernández

Éste es un acercamiento a una empresa que después de cobrar conciencia acerca del impacto ambiental que genera su producción ha implementado diversas medidas sustentables en su operación para disminuir costos e incrementar ventas.

Desde su creación hace más de un siglo, los *jeans* pasaron de ser una prenda utilizada inicialmente por los obreros, quienes necesitaban pantalones resistentes, a convertirse en un elemento básico en el guardarropa de las personas, independientemente de su edad o su actividad.

El caso de esta empresa es interesante porque realizó el primer estudio de evaluación del ciclo de vida (ECV) de la industria de prendas de vestir, y documentó, específicamente, uno de sus famosos modelos de *jeans*. El resultado la llevó a invertir una cantidad significativa de tiempo y dinero, y a realizar diversas acciones para reducir el impacto ambiental de sus productos.

Desde entonces, ha enfocado prácticamente todos sus objetivos estratégicos en reducir el impacto ambiental de toda la industria de prendas de vestir, por lo que ha adaptado los procesos de su cadena de valor sin perder de vista su negocio: fabricación y venta de prendas de vestir, principalmente *jeans*.

Para el director de sustentabilidad de la empresa, el sonido de cada gota de lluvia que golpea la ventana de su oficina es otro recordatorio de que más de 21 millones de personas cada año se ven obligadas a migrar debido al aumento de niveles de agua, situación en la que la industria textil contribuye negativamente. Aunque la empresa desde que inició operaciones ha tomado muy en serio la sustentabilidad, también espera que sus competidores consideren este tema con más seriedad, por lo que mantiene sus esfuerzos en esta línea. En ese sentido, próximamente anunciará sus nuevos proyectos sustentables, que deben permitirle mantener su participación en el mercado.

El director sabe que la industria textil generalmente utiliza miles de millones de galones de agua cada año en sus procesos productivos, es decir, obtiene ganancias por sus productos, pero sin prestar la debida atención al impacto social derivado del problema ambiental que genera. Lo que algunos miembros de la industria no han podido reconocer es la forma en que se ha afectado los niveles de agua. Lo anterior ha repercutido en la reducción de las tierras cultivables de algodón, así como de aquellas destinadas a los insumos requeridos para vivir, situación que genera la escasez de productos para vender, y menos consumidores que los adquieran.





Tal y como la oferta y demanda funcionan, si el algodón es difícil de obtener, los precios de dicho insumo aumentan infinitamente. Al reflexionar sobre el tema piensa: "si las empresas no hacen esfuerzos para la sustentabilidad, lo harán una vez que toquen fondo". No sólo se siente obligado, sino que también impulsado a ayudar a su empresa, a la industria y al planeta.

Desde su creación, la empresa se ha comprometido, año tras año, a reinventar y mejorar constantemente su producto. Uno de los componentes clave de su estrategia es alcanzar la excelencia operativa para crecer y mejorar la rentabilidad a largo plazo, por lo que se enfoca en la reducción de su estructura de costos para que se beneficie la economía estructural de la empresa. Por otra parte, ha impulsado la eficiencia en sus procesos de planeación, desarrollo de productos, estrategias de mercado, redes de cadena de suministro y distribución, aunado a la agilidad administrativa y capacidad de respuesta en el mercado.

En cuanto al aspecto social, cabe señalar que la compañía fue pionera en crear las primeras fábricas integradas, antes de que lo exigiera la ley, para producir *jeans* de mujer. También fue una de las primeras empresas en la industria textil que implementó un código de conducta para sus proveedores y lanzó un programa para mejorar la vida de los trabajadores fuera de la fábrica.

## Iniciativas sustentables

El objetivo de la evaluación del ciclo de vida de los *jeans* que realizó la empresa era conocer cuánta agua y electricidad se utilizaban en la cadena de valor. Los resultados revelaron que el mayor consumo de dichos recursos se presentaba en el cultivo de algodón, por lo que decidieron emprender acciones que redujeran su impacto ambiental.

Al día de hoy, la campaña más impactante iniciada a raíz de este estudio es la iniciativa "Menos agua", que ha permitido ahorrar más de 1 mil millones de litros. Después, llevaron a cabo otros proyectos como "Mejor hilo", "Menos desperdicios" y la cooperación con Better Cotton (Mejor algodón), una iniciativa conformada por empresas del sector textil, comprometida en mejorar las condiciones de los productores de algodón y el medio ambiente en donde se cultiva y procesa. Analicemos, cada uno.

### "Menos agua"

La colección de *jeans* abanderada por "Menos agua" se lanzó en 2011 y ahorró más de 1 mil millones de litros de agua en la fabricación de productos de la empresa, mediante reutilización y reciclaje. Los productos "Menos agua" utilizan hasta 96% menos del recurso hídrico en su proceso de acabado en comparación con el empleado en el acabado estándar, pues remueven el agua a través de sistemas de fricción con piedras o bien combinando varios procesos de ciclo húmedo. En los procesos de teñido, se ha logrado ahorrar hasta 65% del agua que se requería en el proceso estándar.



El objetivo de la iniciativa es lograr producir una prenda que requiera menos agua desde que se utiliza para cultivar el algodón en el campo, hasta su confección en las instalaciones de fabricación.

Adicionalmente, se ha introducido colecciones hechas con insumos innovadores, como telas con tecnologías de resistencia al agua y a los olores. La colección “Menos agua” ahora está disponible en América, Europa y Asia.

### “Mejor hilo”

La iniciativa ofrece una colección de *jeans* dirigida a las comunidades donde la empresa obtiene el algodón y fabrica las prendas. Ahí lleva a cabo programas de responsabilidad social empresarial a través de la alfabetización y capacitación, además de proyectos para mejorar la salud de las mujeres e incrementar el bienestar de la familia.

### “Menos desperdicios”

Esta colección de *jeans* se lanzó en 2013 y busca incorporar en sus insumos de fabricación al menos 20% de residuos reciclados, principalmente provenientes de botellas de plástico PET. La campaña para esta colección promovía *8 botellas = 1 jeans*.

La colección de plásticos se creó a través de programas municipales de reciclaje. Para generar la fibra de poliéster, las bandejas de alimentos y las botellas de plástico se dividen por color y se parten en hojuelas. Éste es el material que se puede mezclar con el algodón para hacer lo que se conoce como mezclilla. A través de este proceso, no sólo se reduce la demanda de algodón, sino también el uso de agua. Además, amplía la resistencia y durabilidad de la ropa. Hasta ahora, la empresa ha utilizado 11.9 millones de botellas recicladas en sus procesos para la fabricación de *jeans*.



### Iniciativa sectorial “Better Cotton” (Mejor algodón)

Cada año, la empresa ha logrado el objetivo de aumentar la cantidad de Better Cotton que incorpora en sus prendas. Tan sólo en 2016, superó su expectativa inicial de 17%, llevándola hasta 21 por ciento.



Al implementar en 2009 la iniciativa Better Cotton, el impacto se reflejó en los proveedores de algodón, quienes utilizaron, en promedio, 11% menos agua y 12% menos pesticidas que sus contrapartes en el año anterior. En términos generales, la actividad benefició a más de 1.4 millones de agricultores, que incrementaron sus rendimientos de algodón. La empresa también impulsó su utilización en el sector industrial, pues fue una de las cinco principales compradoras de Better Cotton que representó más de 12% de todo el algodón cosechado y comercializado en el mundo.

En 2017, el objetivo de la empresa fue incorporar 30% de Better Cotton. Sus planes futuros son ambiciosos, ya que el próximo año (2020) estiman que utilizarán 100% de algodón sustentable, 95% de Better Cotton, y mejorarán la mezcla de algodón natural y algodón reutilizado.

### Neto Positivo

Hoy en día, varias compañías en el mundo dedican tiempo al desarrollo de sus informes de responsabilidad social, incluso algunas van más

allá al elaborar reportes específicos sobre su gestión sustentable, en un esfuerzo por mantener sus logros y números similares a los de su competencia. Estas cifras se llaman objetivos basados en la ciencia. Por ejemplo, la cantidad de carbono que las fábricas producen o cuánta agua están utilizando.

Aunque estas métricas son importantes y crean un estándar, la empresa textil referida quiere hacer más. La empresa mira las métricas basadas en la ciencia como un medio para lograr un fin y no es un fin en sí mismo. Esto significa que la empresa no sólo quiere mejorar sus objetivos basados en la ciencia, sino que también debe encontrar una solución para los problemas. Algunos ejemplos de este pensamiento se demuestran a través de su iniciativa “Neto Positivo”.

*El “Neto Positivo” puede entenderse como un “hacer más bien que mal”, vinculado esencialmente con el impacto ambiental*

De acuerdo con el director de sustentabilidad de la empresa, la iniciativa “Neto Positivo” es descrita como: “hacer más bien que mal”. Hoy en día, en la actividad corporativa de las organizaciones de Estados Unidos, muchas empresas dicen ser sustentables, pero sin revelar el “efecto neto” de sus esfuerzos. Por ejemplo, una empresa puede afirmar que usa material orgánico, pero no señala que proviene de una fuente en peligro de extinción que es vital para un determinado ecosistema, por lo que esta compañía tendría un Negativo Neto, ya que hace más mal que bien.

Este fabricante de *jeans* trabaja para dejar cada lugar en donde opera aún mejor de como lo encontró a su llegada. Un ejemplo consiste en que, si utiliza una fuente de recurso hídrico, la compañía se asegura de que el agua esté más limpia que antes de que la empresa operara ahí y así se pueda consumir en la región.



## Desafíos del abastecimiento del algodón

El cambio climático global y algunos de sus efectos, tales como los eventos extremos, afectan la disponibilidad del algodón. Al contraerse la cantidad ofrecida del insumo, la estabilidad de su precio se pierde. Esto lleva a la fluctuación de costos en la producción de los jeans y, a su vez, se afecta la rentabilidad de la compañía.

Por todos, es sabido que la escasez de lluvia en un periodo específico de tiempo puede reducir la producción general de algodón, pues ésta requiere abundante agua y luz solar, además de una tierra fértil y libre de heladas. Otro factor que altera los precios del algodón es el bajo costo de insumos sustitutos, tales como la fibra y la lana sintéticas.

Si la industria continúa consumiendo la actual cantidad de algodón, eventualmente enfrentará la escasez de este bien y las dificultades inherentes para producir las cantidades deseadas. Debido al aumento del nivel de agua en regiones algodonerías del mundo, habrá menos tierra agrícola, por lo que el precio de los productos como el algodón aumentará.

Este problema ha llevado a la empresa a cuestionarse acerca de las mejores estrategias para innovar en su cadena de valor e implementar mejores medidas sustentables que hagan frente a tal desafío. Asimismo, considera reunir a otros socios y competidores del sector textil en torno del objetivo de “hacer más bien que mal», y lograr no sólo un resultado neto positivo, sino también darle al planeta la oportunidad de regenerarse.

**Mtra. Andrea Romero Hernández**

Academia de Administración Avanzada  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
arh.unam@gmail.com

# ¿Distingue entre insatisfacción laboral y motivación a la medida?

*Gilberto Coria Marcial*

Los gerentes impulsan diversas acciones para estimular actitudes que impacten favorablemente en el clima laboral, pero les ha faltado la motivación a la medida, herramienta que inspira a los trabajadores en el cumplimiento de objetivos.

**A**lcanzar los objetivos en cualquier organización –pública o privada, con o sin fines de lucro, micro o grande– es uno de los principales desafíos a los que se enfrenta el gerente. Sin embargo, el cumplimiento de los objetivos, en buena medida, depende de su personal y de qué tanto se sienta impulsado para realizar con dedicación y de manera eficiente sus actividades cotidianas, independientemente del nivel jerárquico que ocupe (operativo, mando medio o gerencial), pues la totalidad de sus esfuerzos aporta elementos para lograr un fin común que es el cumplimiento de sus objetivos y con ello la misión de la empresa.

No obstante, es posible observar que los individuos tienen resultados diferentes, pues unos se desempeñan mejor que otros, aún cuando cuenten con un perfil similar, realicen la misma actividad, se encuentren en el mismo grupo de trabajo y tengan como jefe al mismo gerente. Los gerentes atribuyen estas diferencias en el desempeño, regularmente, a la experiencia, habilidad o capacidades propias de cada trabajador; sin embargo, también se debe

considerar que cada individuo enfrenta su cotidianidad con una actitud distinta, que juega un rol primordial en la realización de sus actividades laborales e incide en la producción de la empresa.

Es muy común que los gerentes vean a la motivación como un recurso para combatir dicha cotidianidad. No obstante, a pesar de que los directivos están conscientes de ello, no es tarea sencilla, pues la motivación no sólo se genera desde el exterior del trabajador por las expectativas que tiene de la organización donde trabaja (Fincowsky y Krieger, 2011), sino que también es una fuerza intrínseca compuesta de un estado interno con necesidades y aspiraciones propias.

Remunerar considerablemente a sus trabajadores y otorgar bonos económicos por concepto de su jornada o buen desempeño, mediante el argumento de que es a través de éstos como el trabajador paga sus obligaciones y cubre sus necesidades puede llegar a ser insuficiente, pues una vez que el empleado ha satisfecho sus necesidades básicas podrá ordenar el resto de sus motivaciones conforme el momento específico que estén enfrentando, a partir de la pirámide de las necesidades de Maslow.





motivación”, aunque en realidad pueda tratarse de insatisfacción laboral, que no es lo mismo que falta de motivación.

La insatisfacción laboral está más asociada a factores extrínsecos (Atalaya, 1999), mientras que la motivación es la suma de elementos intrínsecos y extrínsecos que influyen en el empleado para que tenga actitudes productivas (acertadas) o improductivas (equivocadas) en la empresa.

De ahí que, para el gerente, la motivación sea un medio para predecir el comportamiento del trabajador. Ésta no es una tarea sencilla cuando consideramos que: 1) la cotidianidad del empleado se desarrolla tanto en la empresa o su equipo de trabajo, como fuera del trabajo; 2) las necesidades de los empleados quizá no estén vinculadas a un comportamiento específico (Hoyer, MacInnis, Pieters, 2018, p. 49), toda vez que pueden no estar consciente de sus necesidades; 3) la motivación no necesariamente funcionará con la misma intensidad para todos desde que todos los individuos tenemos necesidades y ambiciones diferentes, y 4) todos los empleados tienen un *background* muy característico.



Entonces, aunque la pirámide de las necesidades es un punto referente, interpretarla de manera literal podría limitar al gerente. Además, hay que considerar las numerosas instituciones que pertenecen al sector público o aquéllas sin fines de lucro que no tienen acceso a bonos económicos, así como que no está en manos de la gerencia la decisión de aumentar un sueldo o simplemente que la empresa privada no está en condiciones de realizar aumentos u otorgar bonos.

Entonces, hay que considerar que por lo general las organizaciones suelen preferir no conceder una remuneración adicional o están imposibilitadas para otorgar estos beneficios, y que, además, el empleado suele no estar consciente de sus necesidades, pues incluso para algunos es difícil explicarlas (Hoyer, MacInnis, Pieters, 2018, p. 49). En este contexto, se vuelve crucial la habilidad del gerente para descifrar los estados internos que mueven al trabajador hacia

metas o fines determinados hasta lograr su realización. El gerente debe considerar que todos los seres humanos necesitan algo que los estimule a cambiar o a mejorar la actitud para hacer las cosas y, sobre todo, a hacer las cosas bien.

Ese “algo” son impulsos que nos llevarán a lograr la motivación, definida como un estado interno de activación en el que la energía que se libera se dirige a alcanzar una meta (Hoyer, MacInnis, Pieters, 2018, p. 49), lo que provoca el involucramiento del trabajador.

Sin embargo, la motivación, su concepto y uso parece hoy un término de moda entre trabajadores de todos los niveles y, en algunos casos, trillado. Cuántas veces no han escuchado los gerentes: «el jefe no me motiva», “trabajo hasta aquí porque sólo hasta aquí me siento motivado”, «hizo falta más motivación», «debemos motivar más a los empleados», es decir, se suele responsabilizar al gerente o a la empresa por “falta de

Por ejemplo, cuando de entre un grupo de empleados, uno es favorecido con un día de descanso con goce de sueldo debido a un problema familiar, otro empleado podría estar descontento sin saber específicamente qué de la situación le causa molestia. Lo anterior puede deberse a que los aspectos que causan insatisfacción en el trabajo son diferentes de aquellos que producen satisfacción (Palomo, 2013, p. 112).

Quizá él o un compañero cercano estuvo en una situación similar, pero no utilizó el beneficio o considera que el gerente no debía autorizar el día de descanso con sueldo al empleado que ha tenido más errores en su trabajo. Incluso, pudiera haber descontento entre los empleados cuando uno de ellos con una situación similar decida no hacer uso del beneficio de tener un día de descanso. El gerente podría verse tentado a enfrentar esta situación de descontento de su equipo de trabajo mediante el otorgamiento de un día de descanso con goce de sueldo a todos los empleados; sin embargo, esta decisión podría eliminar la insatisfacción de algunos, pero no necesariamente causaría la satisfacción laboral de todos (Atalaya, 1999).



Asimismo, como se ve en el ejemplo anterior, los empleados tienden a reaccionar de diferente manera aun cuando su perfil de puesto requiera características similares entre ellos. Esto se debe a la historia personal que caracteriza a cada empleado, si su educación ocurrió en una escuela pública o privada, si fue en una zona rural o urbana, si es nacional o extranjero; cuenta con experiencia laboral previa o recién ha egresado de sus estudios; si se formó dentro de un núcleo familiar funcional o disfuncional, con o sin carencias en casa; si es creyente o no de alguna religión.

### *Ahondar en aspectos cotidianos de la vida personal de nuestros empleados propicia un acercamiento del que puede valerse la motivación a la medida*

Y si queremos ahondar más, deberíamos preguntarnos si el empleado se encuentra en alguna situación de estrés laboral por la carga de trabajo; si ha tenido alguna fricción o discusión con un compañero de trabajo; incluso podríamos indagar si el trabajador está pasando por una situación apremiante, ya sea una necesidad financiera o económica, emergencia familiar o de cualquier otro tipo. Con todo eso llega el empleado a la oficina y además forma parte de su cotidianidad.

Entonces, sobre todas las complejidades que implica dirigir a un grupo que pueda tener un perfil similar, pero que a la vez sea heterogéneo y con necesidades difíciles de identificar, lo que se plantea es que el gerente influya hasta donde sea aceptable y sin que se entienda como *micro management*, en la cotidianidad de cada uno de los integrantes del equipo.



En otras palabras, utilizar lo que les motiva, pero de manera personalizada es lo que podríamos llamar "motivación a la medida". Para que la motivación funcione como herramienta a favor del gerente, deben tomarse en cuenta las necesidades cambiantes del trabajador, sus virtudes y carencias, impulsos, deseos, perfil jerárquico y

*background*, además de estar consciente de que cada empleado es un ser único y completamente distinto a los demás con estados internos específicos.

Esto significa que el gerente debe conocer a su empleado y los motivos que van ligados a sus propios impulsos e intenciones. De esta manera, el gerente logrará que los empleados impulsen conductas congruentes con una meta y que tengan la disposición para invertir tiempo y energía en ellas (Hoyer, MacInnis, Pieters, 2018, p. 44). De ahí la importancia de conocer con certeza lo que el trabajador quiere, busca e impulsa, pero sin supeditarse a su voluntad.



Ouchi (1982, p. 13) afirmaba que el éxito logrado por los japoneses no se debía a la tecnología, sino a la comprensión de cómo se debe tratar y organizar a las personas en el trabajo. Ouchi en su Teoría Z propone utilizar la confianza, la sutileza, la productividad y la intimidad como factores indispensables en cualquier organización que desea alcanzar sus metas, toda vez que considera que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados. Su teoría pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal.

La “motivación a la medida” no debe entenderse como la teoría de la “vara y la zanahoria”, sino como una herramienta que bien encaminada reditará en beneficios para cada uno de los empleados y en consecuencia para la empresa. Es probable que en este momento el lector se pregunte, ¿cómo llevar a cabo la “motivación a

la medida” cuando tiene bajo su responsabilidad a un gran número de empleados? Aunque esta actividad pareciera titánica, el gerente puede apoyarse en sus líderes, supervisores o mandos medios, en fin, tiene que auxiliarse de quienes integran su tramo de control, con la finalidad de conocer a todos sus empleados.

El gerente que ya se ha dado a la tarea de conocer a sus empleados, puede elegir de entre una serie de estrategias para hacer “motivación a la medida” y no necesariamente implica una remuneración económica. Por ejemplo, puede escuchar a su empleado en la oficina por 10 minutos o puede sentarse a comer con ellos. También el gerente puede realizar menciones, agradecimientos o felicitaciones en público o en privado, enviar vía mensaje de texto felicitaciones por cumpleaños, preguntar si su familiar se encuentra bien, otorgar un día de descanso, organizar alguna actividad deportiva, entre otras. Si en las organizaciones más jefes conocen acerca de sus empleados, habrá más probabilidades de que apliquen los estímulos adecuados y logren que el personal se motive adecuadamente, es decir, pueden motivar a la medida.

## Referencias

- Franklin Fincowsky, E. B. y Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Hoyer, W. D., MacInnis, D. J. & Pieters, R. (2018). *Comportamiento del consumidor* (7ª ed.). México: Cengage Learning.
- Atalaya Pisco, M.C. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, Año III, No. 5. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)
- Palomo Vadillo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8a. ed.). España: Esic Editorial.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. México: Fondo Educativo Internacional.

### Mtro. Gilberto Coria Marcial

Director de Área en Secretaría de Gobernación  
 Profesor de Asignatura de la FCA, UNAM  
[gilbertocoriam@gmail.com](mailto:gilbertocoriam@gmail.com)

# ¿Dirige personal o lidera personas?

*Luis Hernán Orellana Santibáñez*

La reflexión en torno de las relaciones entre superiores y subalternos al interior de las Mipyme ayuda a esclarecer la diferencia entre dirigir o liderar y cómo eso impacta la vida de las organizaciones.

**D**e acuerdo con cifras proporcionadas en la Semana del Emprendedor, celebrada en la Ciudad de México en 2018, actualmente más de 70% de las personas que laboran en México desarrollan su actividad en alguna de las más de 4 millones de micro, pequeñas o medianas empresas (Mipyme) que existen en los registros nacionales (ProMéxico, 2019).

Estos datos en materia de empleo y número de unidades económicas deben valorarse a la luz de la calidad y experiencia que ofrecen las Mipyme, principalmente, debido a que las estadísticas de inversión en tecnología y talento en estas empresas alcanzan cifras cercanas a 15%, como consecuencia del escaso impulso que reciben, las restricciones de acceso a los sistemas de apoyo financiero y, en algunos casos, por la falta de una visión de mediano y largo plazo por parte de sus propietarios.

Este enorme universo de trabajadores mexicanos en las Mipyme debe ser debidamente gestionado; por ello, el reto es significativo, aún más cuando al frente de ellas están, la mayoría de las veces, emprendedores que creen firmemente en la idea del valor de un buen empleo. No obstante, al tomar decisiones ellos se inclinan por poner en práctica fuertes mecanismos internos que aseguren el correcto funcionamiento de la empresa, mediante el uso estricto de los recursos financieros y materiales que administran, pero dejan fuera de las prioridades al personal en aras de lograr las cifras que se han fijado.

Para construir una respuesta a la interrogante “¿dirige personal o lidera personas?”, es necesario incluir una acotación que en principio nos puede ayudar a entender las dinámicas laborales in-



ternas que se generan en las organizaciones, incluidas las Mipyme: se trata de los sistemas y mecanismos de control que poseen y ejercen aquéllas, en especial cuando éstos atentan contra la creación de condiciones adecuadas para estimular el talento de los empleados, no en vano en diversos foros se menciona como un claro error en la administración de las Mipyme carecer de una adecuada gestión que atraiga y retenga el talento, acusando de ello a sus rígidos sistemas de control.

Así, una vez que se tiene claro que más allá del “deber ser” las Mipyme requieren controlar sus acciones y resultados, y con ello ser proactivas en su actividad empresarial (Mejía, 2002), deberían ser capaces, además, de avanzar en

la inclusión y generación de esquemas internos que estimulen la participación y el compromiso del personal, y reconocer el impacto favorable que tiene el surgimiento de liderazgos internos que permiten, a través del convencimiento subjetivo, movilizar a los seguidores para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos. De esta forma, se contribuiría con estos liderazgos a hacer de las Mipyme mejores lugares para trabajar.

Quienes conocen los fundamentos de la administración, no dudan acerca de la utilidad que representan las reglas explícitas y normas específicas de actuación como parte del sistema formal de control de una empresa (López, 2014). Sin embargo, también debemos tener presente que muchas veces estos sistemas de control son usados para ejercer en los empleados el dominio de quien ostenta el poder y la autoridad formal, sello característico de un enfoque de “dirección de personal” o de estilos autoritarios de liderazgo en la relación superior-subordinado. Éstos se basan en la obligatoriedad y en el limitado reconocimiento del valor de las personas y, lógicamente, llevan al subordinado a cumplir con las reglas establecidas, pero él no participa más allá de las funciones que tiene asignadas, con lo que se frena el desarrollo del talento individual y grupal.



Asimismo, no es de extrañar que, ante los resultados en rentabilidad, estandarización de procesos y muchas veces de mejoramiento, sean los mismos gerentes o directores de las empresas quienes impulsen consciente o inconscientemente este tipo de relación superior-subalterno, donde además en el superior se concentra el poder de decisión sobre premios y castigos (Cruz, 2018).



Debido a que son muchos los frentes donde están expuestas las Mipyme y todos requieren atención, la poca preparación o especialización que alcanzan sus superiores formales provoca una excesiva concentración de las decisiones, las que muchas veces recaen en él o la propietaria, lo que provoca un efecto directo en la percepción de los liderazgos internos y, con ello, en las dinámicas del trabajo grupal, el clima de la organización y en sus resultados económicos (González, Figueroa y González, 2014).

Tampoco se puede desconocer que el gran foco de control en las Mipyme está puesto en las áreas de producción y de soporte a la operación (Mejía, 2002). De ahí que se pueda, incluso, hasta entender el riesgo que conlleva estimular relaciones superior-subordinado basadas en el consentimiento racional, informado y libre presentes en un liderazgo de personas (Cruz, 2018), principalmente cuando las consecuencias de la relajación de los controles en ese tipo de áreas puede provocar efectos nocivos para la empresa.

Lo cierto es que la mayoría de las Mipyme adoptan sistemas de control que se ejercen de manera estrecha y directa, en especial cuando sus procesos poseen una alta intervención manual y la formación técnica del personal es, en algunos casos, escasa o deficiente, situación que demanda un alto grado de interacción y supervisión (Mejía, 2002). Desconocer este tipo de circunstancias presentes en los contextos en que se desenvuelven las Mipyme nacionales podría ser incluso perjudicial al pretender que además de sobrevivir tengan como una de sus prioridades identificar y gestionar el liderazgo con el fin de sobresalir de manera sostenible.

*Para desarrollar un estilo de liderazgo cercano, es necesario iniciar con la introspección o autodescripción para identificar su modo de trabajo*

Sin embargo, más allá de las condiciones dadas por el contexto, las Mypyme deberían darle la debida importancia a esta dimensión, pues si buscan generar un entorno de cooperación conscientemente coordinado, y donde se produzcan relaciones sociales de valor para el logro de objetivos –en alusión al concepto de organización que propone Chester Bernard en *The Nature of Leadership* de 1946–, desconocer la presencia de liderazgos es pretender “tapar el Sol con un dedo”, por lo que sería más sincero reconocer su influencia, aunque no se considere una prioridad de la empresa.

Retomemos la pregunta inicial y consideremos que en gran medida el estilo de dirección o liderazgo depende directamente de las condiciones de contexto que imponen los sistemas de control al interior de las organizaciones. Por tanto, me atrevo a sugerir a aquellos interesados en desarrollar estilos más cercanos al liderazgo que efectúen una introspección o autodescripción para determinar las cualidades o características con las que se identifica su modo de trabajo como responsables de área y que tienen personal a su cargo (Sánchez, 2017).

Con este propósito, lo primero sería aclarar la pregunta ¿cómo dirige? Para eso, habría que repasar aspectos tan importantes como la forma en que usted establece los objetivos, la toma de decisiones, la asignación de tareas, la forma en que controla, cómo comunica, motiva y, principalmente, cómo utiliza el poder para regir el área y, en general, todas las facetas que podrán ayudarlo a conocer más acerca de su estilo de dirección.

Posteriormente, la invitación es a que responda: ¿qué significa para usted ser el respon-

sable del área o de la empresa? Seguramente, sus respuestas le darán información suficiente para identificar patrones que le indiquen si dirige o lidera. Según las respuestas que obtenga, sabrá si está orientado a los procesos o a las personas.

Sólo en el caso de que usted sea un ejecutivo disruptivo, repita el procedimiento, pero esta vez pida a los empleados que le reportan directamente que respondan de forma confidencial las mismas preguntas: ¿cómo dirige...?, ¿qué significa para... ser el responsable de...? Créame, usted podrá tener una fuente de información muy útil, ya sea, para reafirmar lo positivo de su estilo o para poco a poco incluir aspectos que no había considerado y que son favorables para el personal y en consecuencia para la organización.

Para concluir, quisiera recordar la célebre frase de Nelson Mandela, quien palabras más, palabras menos dijo: “Debemos usar el tiempo sabiamente y darnos cuenta que siempre es el momento oportuno para hacer las cosas bien”. De ahí la importancia de que se utilicen bien los estilos de dirección o, en el mejor de los casos, los estilos de liderazgo. Se podría concluir que ambos enfoques (dirección o liderazgo) poseen influencia directa en el clima laboral, así como en la satisfacción y compromiso de quienes laboran en un centro de trabajo en el que se desea impactar favorablemente los niveles de eficiencia y productividad.

## Referencias

- Cruz, L. (2018). La distinción entre liderazgo y dirección en las organizaciones en *El pensamiento administrativo, contable y de liderazgo*, Coordinadora Tania Chicaiza, Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- González, H. M.B., Figueroa, G. E.G. y González, P. R.C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes: Caso Catering Gourmet de Durango, México. *Revista internacional Administración y Finanzas*, 48.
- López, J. A. (2014). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: Ediciones RIALP.
- Mejía, R. C. (2002). Sistema de Control para pequeñas y medianas empresas. *Revista universidad EAFIT*, 79.
- ProMéxico (11 de marzo de 2019). Cuantas pyme hay en México. Recuperado de <https://www.gob.mx/promexico/prensa/promexico-participa-en-el-panel-sobre-pymes-en-la-semana-del-emprendedor-2018?idiom=es>
- Sánchez, M. I. (2017). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones*. Cali: Ediciones Colección Ciencias de la Administración.

**Mtro. Luis Hernán Orellana Santibáñez**

Doctorado en Ciencias de la Administración  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
lh.orellanasanti@gmail.com

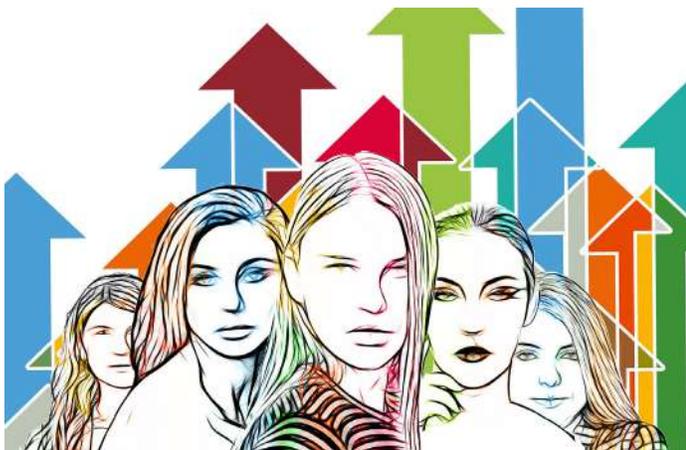
# Más *videns* y menos *locuens*: el reto de diseñar investigaciones de mercado

Alfonso Manuel Aguilar Guevara  
Salvador Carreño González

Para los autores, una explicación a la dificultad que se presenta al diseñar instrumentos de recolección de datos en estudios de mercado es la preponderancia del *homo videns* que anula el uso expresivo del lenguaje del *homo locuens*.

Mientras las herramientas de procesamiento de datos, como Excel o Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) y otras propias de las redes sociales, se depuran, pareciera que la contundencia numérica, *per se*, ofrece mayores garantías de posicionamiento de marca y desplazamiento de mercancía en comparación con los escenarios dinámicos que deben conducir hacia una estadística que refleje con fidelidad los diversos y muy complejos modos en que el consumidor interactúa con el hecho comercial y promocional, además de la riqueza presente en la plataforma comunicacional que ilustra los procesos de comunicación interpersonal y grupal, mediante los que el individuo construye su visión del mundo.

No es, desde luego, un problema de orden matemático, pues, amén de la proverbial exactitud del signo numérico, los programas informáticos se han especializado lo suficiente como para prevenir –y en su caso corregir– descuidos humanos. El problema aún es humano y *signíco*, aunque los signos con los que solemos fallar pertenecen al orden de lo lingüístico, pues nuestras faltas con la lengua han ido dificultando la posibilidad de interpretar adecuadamente los datos de los que las audiencias nos dan cuenta, aun cuando deberían reflejar siempre, y de manera transparente, la manera en que ven y viven el mundo, así como el sistema de valores que se proyectan en cada individuo desde las fuentes informativas privilegiadas: el ambiente familiar, el contexto escolar y laboral y el propio conjunto mediático.



## Un instrumento fallido

En un ejercicio escolar, un equipo tenía la encomienda de exponer la forma de trasladar los datos de Excel a la plataforma SPSS, para lo que fue necesario que diseñaran una encuesta –que aplicaron al propio grupo escolar– para alimentar los sistemas de información.

La encuesta tenía como tema “la relación de la muestra con el cine”, de manera que un primer reactivo requería que los participantes señalaran si veían cine o no. Todos aquellos que respondían negativamente debían devolver el cuestionario en el momento.

*Pese a los resultados que los sistemas estadísticos proporcionan, no pueden usarse para diseñar un instrumento de medición de mercado adecuado*

Un segundo reactivo precisaba que se indicara el género de películas preferidas, para lo que se ofrecía un menú de cinco opciones: terror, comedia, drama, documentales e infantiles, lo que provocó dudas inmediatas respecto de otros géneros posibles, así como la respuesta dubitativa por parte del equipo expositor en el sentido de que se anotara, a un lado de las opciones planteadas, la palabra “otros”, o bien, el género en el que se estuviese pensando, lo que complicaba significativamente el procesamiento de los datos.

Más adelante, otro reactivo pedía a la muestra escoger una entre diversas posibilidades de “cómo veían cine”; las opciones eran: en salas de cine, en televisión, en dvd, piratas, prestadas y, por último, en compañía de otras personas. Esto imposibilitó completamente un procesamiento lógico, al no ser opciones mutuamente excluyentes ni todas pertenecientes a un mismo orden.

Una pregunta más solicitaba que los participantes anotaran el código postal en el que se encontraban sus respectivos domicilios particulares, dato irrelevante a efecto del ejercicio, toda vez que el elemento de aglutinamiento lo constituía el hecho de pertenecer a un grupo escolar definido (cuarto semestre, licenciatura en Administración, turno matutino). No hubo un solo código coincidente, y el mecanismo de vinculación que el equipo expositor determinó fue relacionar tales códigos con la variable de aquellos que declararon preferir las películas “pirata”. La vinculación resultaba extraña, intrascendente y hasta de dudosa moralidad, al propiciar bromas de carácter discriminatorio.

Con dos o tres reactivos más, relacionados con el género y la edad (mismos que podían haber alimentado el instrumento de forma presupuestal), el equipo expositor mostró la rapidez y eficacia con la que los sistemas estadísticos arrojaban tablas y gráficas, pero también se hizo evidente que estos productos no se podían usar, al provenir de un instrumento inadecuadamente diseñado.

Desde luego, se hizo notar al grupo que, tratándose de un ejercicio académico, el resultado positivo era justamente el aprendizaje de lo técnicamente bien procesado y lo conceptualmente mal enfocado, pero que, si fuera una indagación real, y pagada por un cliente, alguien habría perdido el empleo.



## Cómo identificar guiños y señales

El diseño del instrumento fallido nos enseña que somos demasiado parcos para indagar, quizá porque nuestro contacto con las palabras ha ido disminuyendo en la misma medida en que, como dijera el investigador florentino Sartori (1997), nos identificamos mayormente con el *homo videns*. Porque más allá de la propia estadística que nos habla de aprovechamientos precarios en el dominio de la lengua –hecho que implica una indiscutible responsabilidad de la escuela primaria–, lo cierto es que nuestra falta de un idiolecto (vocabulario) pertinente se traduce en la incapacidad para preparar los instrumentos de búsqueda de información suficientemente robustos como para extraer del perfil del mercado meta los datos precisos acerca del valor simbólico e icónico que cada quien –y el conjunto, claro– deposita en tales o cuales representaciones para materializar las imágenes que se producen en la mente, de objetos tan heterogéneos como un alimento, la justicia o el prestigio, porque de ello debe dar cuenta la mercadotecnia.



El problema se agudiza naturalmente en los estudios cuantitativos, porque en los cualitativos las empresas suelen enviar a sus mejores estudiosos para comunicarse –conectar– con individuos cuyas trayectorias o experiencias de vida son tan significativas que “valen lo que pesan” en su individualidad.

En cambio, el anonimato de la cuantificación permite una engañosa facilitación de la tarea, porque la tendencia buscada da la impresión de encontrarse en la superficie, cuando lo cierto es que los estímulos y las influencias son hoy tan divergentes entre sí, que preguntas superficiales arrojan superficialidades, y cuestionamientos necios no podrán arrojar sino banalidades que, a la postre, lle-

varán a la pérdida de credibilidad, de posicionamiento y de clientes.

Sería interesante, por ejemplo, preguntar a las televisoras mexicanas cómo, aun con su experiencia en centrales de medios, parecen estar sucumbiendo más por su incapacidad de ganar confianza entre las audiencias jóvenes, que por la inexorable desaparición de sus tradicionales audiencias del siglo XX.

El problema trasciende igualmente el ámbito de lo gramatical, pues algunos podrían pensar que bastaría con añadir un control ortográfico (que al menos haría claro que un “sí” contrapuesto a un “no” debe llevar tilde, que resulta ausente por ignorancia negligente, además de aportar poco más que nada en un estudio estadístico a profundidad). La dificultad de interpretación pertenece más al terreno de la retórica y al modo en que esa retórica hurga lo suficiente en el vasto proceso de comunicación humana, ése que falazmente se equipara con la transmisión de información (emisor-mensaje-receptor) cuando en realidad es producto de una intrincada negociación filtrada por niveles, tipos, formatos, modos, maneras y códigos comunicacionales propios de la naturaleza humana (Aguilar, 2017).

Los párrafos anteriores, abundantes en conceptos, ejemplifican la complejidad señalada, pero sobre todo están encaminados a mostrar la imposibilidad de aligerar esta tarea a los responsables de su ejecución. Quizá puedan eludir estos empeños los aplicadores de instrumentos, si se considera a esta etapa del proceso como incómoda o de rango menor –situación, por otro lado, discutible–, pero insensato será concebir apenas que quien diseña e interpreta los instrumentos no cuente con el bagaje cultural, gramatical, retórico y comunicacional para identificar en guiños y señales, apenas perceptibles para la mayoría, la riqueza de la forma en que el ser humano vive su mundo y concibe sus objetos.

Las corporaciones dominantes saben y seguramente entienden la importancia de inscribir los quehaceres de la mercadotecnia en el paradigma de la complejidad cuando de hurgar en la mente colectiva se trata, pues de lo contrario no veríamos la solidez característica de empresas como Disney o Facebook, al igual que las grandes empresas productoras de cine y hasta algunos gobiernos nacionales, pero da la impresión de que mientras más lejos estamos de los corazones financieros, políticos y de entretenimiento globales, menos rigor consideramos necesario aplicar en la investigación mercadológica.



Son muchos los elementos que integran la comunicación humana, no únicamente por lo abundante de los escenarios en que ocurre, sino porque a lo largo y ancho de ellos el intercambio utiliza indiscriminadamente, a veces de forma simultánea, y siempre alternando unos y otros, alrededor de 60 lenguajes humanos específicos (kinéticos, sónicos, luminisensibles, olfativos, gustativos, matemáticos, gráficos y transmediáticos).

Sin embargo, todo ello ha evolucionado a partir de una ecuación animal fundamental, consistente en que el hombre sólo puede conocer el mundo (y expresarse respecto del mismo) a través de los sentidos, lo que implica que las explicaciones de todo cuanto podamos manifestar descansan en sistemas de evidencias, de signos, de manera tal que la

mercadotecnia y sus procesos de indagación no han de hacer otra cosa que oponer su propia sistematización y su sistema sígnico –su semiótica– a los integrantes del mercado meta, del consumidor, del público, del ser humano.

Las siguientes son algunas acciones que podríamos llevar a cabo para orientar el trabajo de nuestros equipos de sistemas de información de mercadotecnia:

- Veamos los estudios de mercadotecnia como herramientas útiles para comprender mejor los hechos de la comunicación humana, más que como cifras frías y ajenas a los procesos de interacción.
- Diseñemos los instrumentos de indagación suficientemente pertinentes para orientar la precisión de los estudios de mercadotecnia hacia referencias comunicacionales profundas y verdaderamente conectadas con las inquietudes de las audiencias, los consumidores y los clientes.
- Obliguémonos a depurar nuestro dominio de los lenguajes humanos en general, a fin de facilitarnos la empatía con las audiencias.
- Incrementemos significativamente nuestro dominio de la lengua para robustecer la posibilidad de interactuar con cualquier perfil poblacional, no únicamente en el plano del rigor gramatical, sino incluso en el de los intrincados manejos retóricos.
- Partamos del presupuesto de que el proceso de comunicación humana es producto de una compleja y vasta red que involucra a los individuos, pero también a las organizaciones y a las tecnologías, y no se debe confundir con el proceso de transmisión de la información.

## Referencias

- Aguilar, A. (2017). *Dilemas pedagógicos de la Comunicación 3.0* (tesis doctoral). México: Facultad de Filosofía y Letras, UNAM.
- Sartori, G. (1997). *Homo videns*. Madrid: Taurus.

### Dr. Alfonso Manuel Aguilar Guevara

Academia de Investigación y Ética  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
pragmasis@gmail.com

### Dr. Salvador Carreño González

Academia de Mercadotecnia  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
peirce@unam.mx

# El buen inicio de una relación... laboral

*Isis Alibeth Vargas Santamaría*

En temas laborales es preciso que el emprendedor conozca los aspectos básicos del derecho del trabajo y, si es necesario, se apoye en especialistas para diseñar el contrato con el que iniciará una relación laboral, que se espera sea duradera.

**E**n una relación laboral, participan por lo menos dos personas: el trabajador y el patrón. Uno de los primeros documentos que vamos a requerir para generar certeza jurídica entre las partes es el Contrato Individual de Trabajo, con este instrumento se dará inicio formalmente a la relación laboral. Su fundamento legal lo encontramos en el Artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo (LFT) que establece en su párrafo segundo lo siguiente: “Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”.

La citada ley hace referencia específica al hecho de considerar que, sin importar la forma o denominación del documento, cuando se pacte la obligación de prestar un servicio personal subordinado, con la finalidad de recibir a cambio un salario, se considera formulado un contrato individual de trabajo.

En la práctica, continuamente encontramos simulaciones, muchas de ellas de mala fe, que pretenden desvirtuar la esfera de derechos y obligaciones que crea este contrato, mediante el uso de otra terminología para ce-

lebrar un documento que sienta las bases sobre las cuales se llevará una relación de trabajo, es así que encontramos diversos instrumentos tales como: acuerdos laborales, convenios de trabajo, contratos de prestación de servicios, bases de cooperación laboral, entre otros. Todos éstos en realidad, esconden una verdadera relación de trabajo que, en ocasiones, por desconocimiento de la norma y otras muchas por tratar de evadir responsabilidades, no celebramos de forma correcta.



Existen algunas reglas que establece la LFT para la celebración de una relación individual de trabajo y que es muy importante tomar en cuenta. A continuación, las enumeramos:

1. Para comprobar la existencia de una relación de trabajo, sólo se requiere que exista subordinación, es decir, que se den órdenes al trabajador y éste las lleve a cabo, debido a esto es que la existencia o no del documento denominado contrato de trabajo, no es un elemento determinante para que exista una relación de trabajo. Por ejemplo, es posible que el hecho de contar con horario de entrada y salida a la empresa, demuestre o presuma una subordinación de parte del trabajador hacia el patrón, ya que éste ordena al primero llegar a determinada hora a su lugar de trabajo y retirarse en el momento que su jornada haya terminado.



2. La Ley determina que la existencia de una relación de trabajo se presume entre quien presta un trabajo personal y el que lo recibe. Esto se establece así, ya que en muchas ocasiones se cree que, por no tener un contrato o un acuerdo firmado por ambas partes, no existen responsabilidades entre ellos; sin embargo, legalmente no se requiere comprobar aceptación o acuerdo de las partes, sólo es necesario que exista la subordinación.
3. Las condiciones de trabajo deben constar por escrito. La existencia de este documento es responsabilidad del patrón, pero también debemos de tomar en cuenta que la conveniencia de tenerlo es para ambas partes; de hecho, de forma más clara le favorece al patrón, ya que en el supuesto de tener que comprobar ante alguna autoridad las condiciones

*La relación de trabajo se establece desde que existe una subordinación, por ejemplo, cuando se le dan órdenes a un trabajador y él las lleva a cabo*

de trabajo que goza el trabajador en su empresa, el contrato de trabajo resulta el instrumento ideal y éste evitará que el trabajador pueda argumentar prestaciones inexistentes o superiores a las que en la realidad percibe. El hecho de no contar con el escrito o instrumento, hace presumir entre el trabajador y el patrón una relación por tiempo indeterminado.

4. La LFT establece también que los contratos y las relaciones de trabajo obligan a lo expresamente pactado y a las consecuencias que sean conforme a las normas del trabajo, a la buena fe y a la equidad. Por lo tanto, si no establecemos con antelación las reglas y condiciones de nuestra relación, estaremos supeditados a lo mínimo establecido en la ley, al principio de buena fe entre las partes y, por último, a la interpretación de la norma que se hará a favor de quien trate de evitar un perjuicio. La ley establece la interpretación a favor del trabajador, procurando que esto garantice el equilibrio en los factores de la producción, armonizando capital y trabajo.

A partir de estas reglas generales a la hora de iniciar una relación de trabajo, tenemos un buen tramo de este camino avanzado, pero también es importante abordar los principios rectores del contrato de trabajo y cómo se aplican en el inicio de la relación laboral. Para esto, analizaremos la clasificación que realiza el doctor Alfredo Sánchez-Castañeda, en su libro *Las transformaciones del derecho del trabajo*.

## Principio Protector

La intención de que el contrato de trabajo proteja los derechos de ambas partes debe ser primordial, la claridad en la redacción y contenido de las cláusulas hará de éste un instrumento que genere certeza jurídica al establecer quiénes son las partes y a qué se comprometen en esta relación.

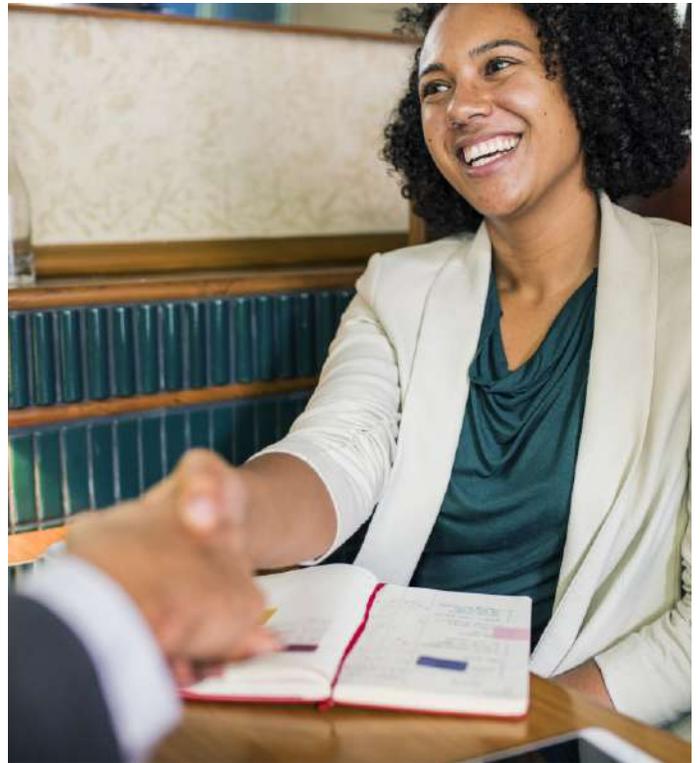
## Principio de irrenunciabilidad

El Derecho del Trabajo es irrenunciable, es decir, las normas que establece la LFT no podrán, a libre elección de las partes, tomarse o no en cuenta a la hora de formular el contrato, el legislador pensó incluso en los casos en que el trabajador, por la extrema necesidad en la que se puede encontrar, decida aceptar condiciones menos ventajosas de las que establece la normatividad. De lo anterior, se desprende la obligación de fijar prestaciones, derechos y obligaciones conforme a lo establecido en la legislación.

## Principio de continuidad

Mediante la aplicación de este principio, se pretende que el contrato de trabajo dé certeza de la existencia de estabilidad laboral al trabajador, es decir, el conocimiento y sensación de pertenencia al lugar de trabajo, basado principalmente en la idea de productividad.

La estabilidad del trabajador en la empresa se logrará con el argumento más sólido de todos, la productividad. Si se labora correctamente, con la intensidad requerida y de forma estable, este trabajador no tendría por qué temer que su relación de trabajo terminará de forma unilateral por una mala decisión del patrón. Mientras subsista la materia de trabajo, el principio de continuidad que debe plasmar el contrato, dará al trabajador seguridad de continuar con la relación laboral.



## Principio de primacía de la realidad

Resalta la importancia que tiene el acontecer, el día a día de la relación de trabajo, incluso por encima de lo que se establece en el documento en el que consta el contrato individual de trabajo. Es decir, que, si en el contrato se establecen condiciones de trabajo similares o iguales a las mínimas mencionadas en la LFT, pero en la práctica esas condiciones son inferiores o no se otorgan a los trabajadores, lo que se debe de tomar en cuenta es el terreno de la realidad de los hechos y no lo que se pactó en el documento.

Como patrón se debe de tomar en cuenta que no basta con tener un contrato de trabajo acorde con la normatividad si en los hechos no cumplimos con nuestras obligaciones para con el trabajador.

## Principio de racionalidad

Este principio tiene como objetivo principal que tanto trabajador como patrón actúen razonablemente, buscando en todo momento proteger el bienestar, la integridad, la salud y salubridad de ambas partes. Pretende un equilibrio de los dos factores, capital y trabajo que permita una relación armónica.

Para dejar sentadas las bases de este primer acercamiento a la relación de trabajo, haremos una revisión de cada una de las cláusulas que debe incluir el contrato, y que se establecen en las fracciones del Artículo 25 de la LFT relativo al escrito en que constan las condiciones de trabajo.

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, Clave Única de Registro de Población, Registro Federal de Contribuyentes y domicilio del trabajador y del patrón.  
En la primera parte del contrato, se pondrá los datos que acreditan personalidad jurídica de cada una de las partes.
- II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado, por temporada, de capacitación inicial o por tiempo indeterminado y, en su caso, si está sujeta a un periodo de prueba.  
Es muy importante plasmar en el documento el tipo de relación de trabajo que se va a celebrar, de esto dependerá la forma y viabilidad de la terminación de la relación de trabajo y en todo caso evitará conflictos para las partes. Tales como demandas por despido injustificado o incumplimiento del contrato.
- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.  
En la parte de los servicios que deba prestar el trabajador, la redacción de la información es fundamental, si hacemos señalamientos muy específicos limitamos el ejercicio del trabajador sólo a eso, lo ideal es plasmar las actividades de forma general. Por ejemplo, resulta mejor señalar que el trabajador realizará todas las labores relativas al manejo y control de almacén que decir que sólo se dedicará específicamente a realizar informes de entrada y salida de los productos.
- IV. El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo.  
Para determinar el lugar donde deba prestarse el servicio es importante tomar en cuenta, cuando la empresa tiene varios centros de trabajo o sucursales, que podrán realizarse actividades por parte del trabajador en cualquiera de estos sitios, aun teniendo la certeza de que el trabajador no tendrá que cambiar de lugar de trabajo. Esto evitará un señalamiento de despido injustificado imputable al patrón en caso de que se requiera al trabajador en otra zona de influencia de la empresa.
- V. La duración de la jornada.  
En esta parte, se recomienda establecer la duración de la jornada por horas a la semana y con posterioridad, en el Reglamento Interior de Trabajo, se establecerán horarios de

entrada y salida.

Con ello se evita tener que estar adecuando el contenido del contrato cada que se modifique la jornada del trabajador. Se debe de tener en cuenta que la jornada máxima es de 48 horas a la semana.

- VI. La forma y el monto del salario.  
Se debe señalar la cantidad en pesos que el trabajador percibirá por su trabajo y la forma en que se le pagará. La Ley nos indica hacerlo en el lugar de trabajo, dentro de la jornada laboral y en moneda de curso legal, aunque a partir de la reforma del 2012 nos permite que, por acuerdo entre las partes, pueda hacerse mediante otros mecanismos tales como transferencia o depósitos en cuenta.
- VII. El día y el lugar de pago del salario.  
Esto permite tener certeza al trabajador de los días exactos en que recibe su salario, procurando en todo momento seguridad económica, sobre todo por los compromisos que el trabajador adquiere.
- VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley. La parte de la capacitación es fundamental para una sana relación de trabajo y una mayor productividad.



IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón.

En esta parte, se abre un abanico de posibilidades para establecer cláusulas relativas a los derechos y obligaciones de las partes, siempre cuidando que todo el contenido del contrato sea conforme al derecho, para evitar incurrir en alguna falta a la Ley.

Siempre debemos tener presente que “lo que bien empieza bien termina”, la relación de trabajo será sana si existe una buena comunicación entre las partes y una manera de que esto suceda es generando certeza jurídica en el escrito inicial, es decir, en el contrato de trabajo.

## Referencias

Sánchez-Castañeda A. (2006). *Las transformaciones del derecho del trabajo*. México: Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM.  
Ley Federal del Trabajo (LFT), Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_220618.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_220618.pdf)

**Mtra. Isis Alibeth Vargas Santamaría**

Asesora en materia Laboral y de Seguridad e Higiene  
Ingeniería Legal y Recursos Humanos  
[licvsantamaria@hotmail.com](mailto:licvsantamaria@hotmail.com)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
 FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
 Contaduría, Administración e Informática. Licenciaturas acreditadas por CACECA y CACSLA  
 www.fca.unam.mx



# Publicaciones Empresariales UNAM • FCA Publishing

- Apuntes de Licenciatura
- Clases virtuales
- Ponencias
- Material Gratuito



- Libros
- Revistas
- Videos
- Material educativo
- Casos para la enseñanza



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

