

Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa



Núm. 179,
septiembre-octubre
de 2019

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



Guerreros de Oaxaca, un *home run* de emprendimientos

- Artesanos y diseñadores industriales, sinergia de capacidades de innovación
- Kizukai Kaizen®. Tomar conciencia de la mejora



Implicaciones del T-MEC en la industria automotriz instalada en México

Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa

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

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN EDITORIAL

Dr. José Ricardo Méndez Cruz
Director

Mtro. Víctor Alejandro Hernández Arteaga
Coordinador de Producción Editorial y Formación de Revista

L.C.C. Iván Ventura González López
Editor y Revisor

L.D.G. Ivonne Berenice Carmona Montero
Diagramación

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
Secretaría 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
Secretaría de Vinculación

Mtra. Mitzi Jacqueline Gómez Morales
Secretaría de Cooperación Internacional

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

Me llamo Itzel y quisiera compartir mi experiencia respecto del Home Office, como resultado de mi labor en el área de planeación de una empresa de telecomunicaciones. Hace aproximadamente un año y medio, implementaron esta modalidad en la empresa donde trabajo y, al menos para mí, ha sido muy importante porque me permitió completar mis estudios de posgrado y realizar varias actividades que antes no podía debido al tiempo que invertía al trasladarme a la oficina.

Estimada Itzel: En la actualidad, las organizaciones requieren adaptarse a un acelerado ritmo de vida, reducir la contaminación y ser más incluyentes. Por ello, esta modalidad se perfila como una buena opción. Además, como se menciona en el artículo, *Home Office, alternativa de optimización laboral y gestión para las Pyme*, ofrece varios beneficios al trabajador y se espera que repercutan en compromiso, dedicación y buenos resultados para la organización y la sociedad en general.

La importancia de esta forma de trabajo la han reconocido los legisladores mexicanos. El 19 de junio de 2019 el Senado de la República aprobó modificar el Artículo 311 de la Ley Federal del Trabajo, e incorporar el capítulo XII Bis para definir y promover el teletrabajo o trabajo a domicilio, también llamado *home office*, así como las obligaciones y derechos de los colaboradores y de los empleadores, quienes ya no podrán confundirlo con el trabajo independiente o *freelance*. No obstante, aún se debe trabajar en políticas públicas para regular esta actividad y garantizar los derechos de los trabajadores.

Sin duda el *Home Office* es un medio para generar empleo incluyente mediante el uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación; sin embargo, debe prever que la empresa y las personas tengan las condiciones para trabajar de forma remota (pensar en posibles problemas de conexión que limiten el acceso a internet), estar pendiente de que se mantengan los procesos de trabajo para evitar malos entendidos entre los colaboradores y definir horarios de trabajo, entre otros.

Respecto de los trabajadores es importante saber si cuentan con un espacio para trabajar, si pueden evitar distracciones continuas, si logran trabajar bien a pesar de no establecer relaciones sociales personales y estar atentos a que esta forma de trabajo no incremente el sedentarismo entre los trabajadores.

Aproveche el *Home Office* y venga a nuestra Facultad que cuenta con una amplia oferta de cursos de actualización, talleres y diplomados en diversos campos de conocimiento dirigidos al público en general para que usted cumpla sus desafíos personales y continúe desarrollándose profesionalmente.

En el número 179

6

Talento humano
El clima laboral puede ser parte de la remuneración
Ana Luisa Nava López

10

Vinculación empresarial
Artisanos y diseñadores industriales, sinergia de capacidades de innovación
Luis Francisco Equihua Zamora
Abel Salto Rojas

15

Tecnología, innovación y competitividad
Kizukai Kaizen®, Tomar consciencia de la mejora
Alejandro Kasuga Sakai

19

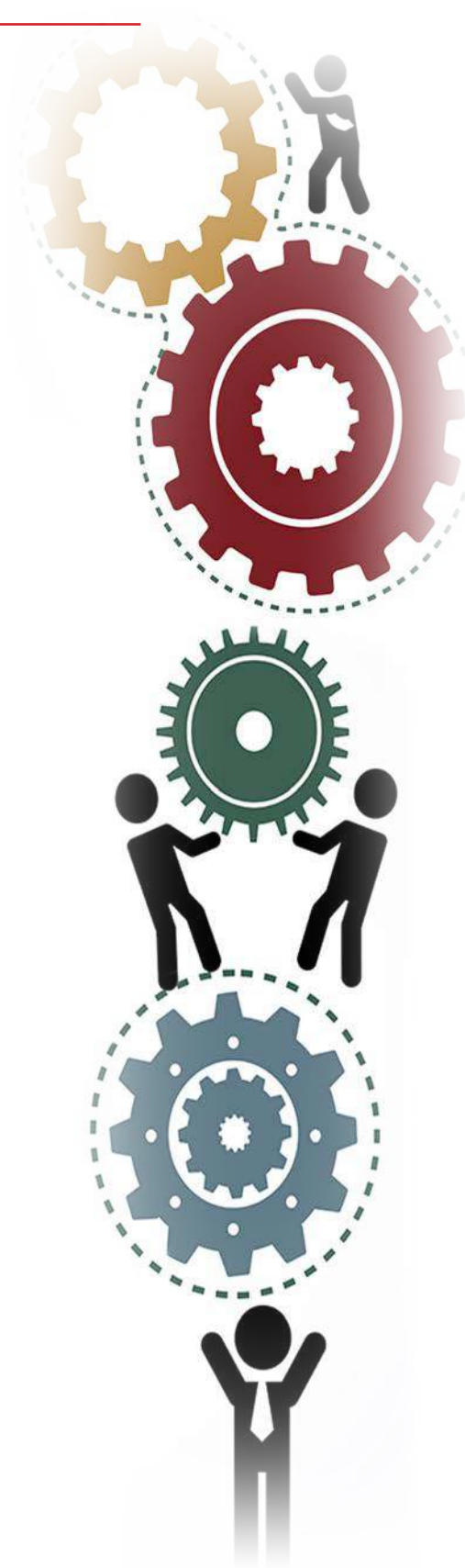
Emprendimiento social
Tlamanalli: 30 años de arte de la cocina zapoteca
Sair Alejandra Martínez Hernández

24

Las empresas hablan
Guerreros de Oaxaca, un *home run* de emprendimientos
Julio César Olvera Hernández

31

Negocios internacionales
Implicaciones del T-MEC en la industria automotriz instalada en México
Julio Castellanos Elías



36

Finanzas y economía**Crecimiento o desarrollo: evalúe los beneficios de su inversión**

Ricardo C. Morales Pelagio

40

Consultorio legal y fiscal**Responsabilidad compartida de las empresas en el cumplimiento de los derechos humanos en el trabajo**

Alma Clarisa Rico Díaz

44

Sustentabilidad y responsabilidad social**Economía lineal vs economía circular**

Lisette Farah Simón

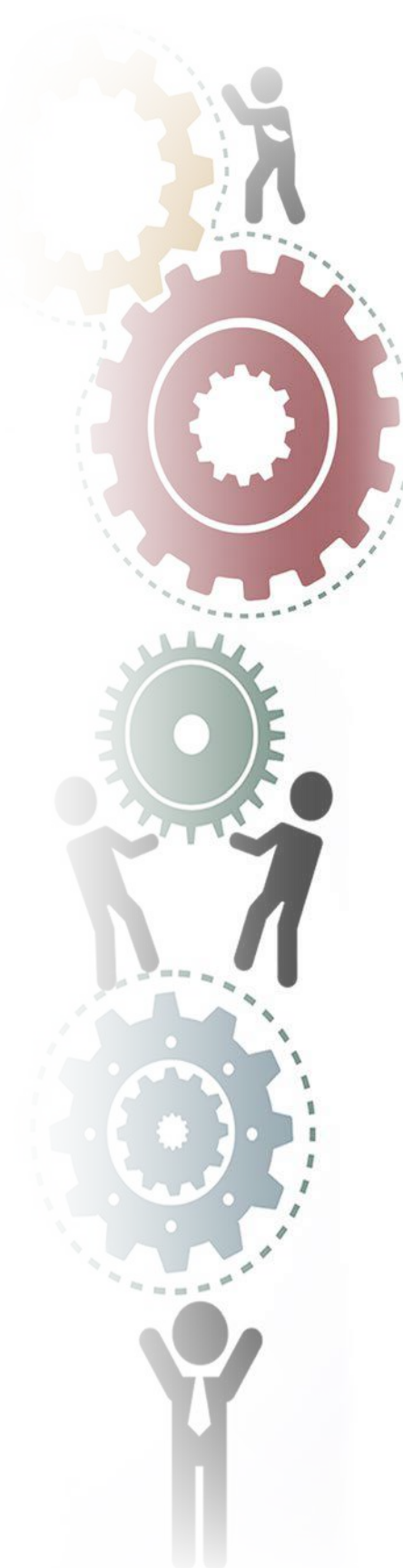
María Fernanda Martínez García

48

Vinculación empresarial**La gestión de la tecnología y la innovación impulsa tu negocio**

Raúl Arturo Cornejo López

Javier Cornejo Díaz González



El clima laboral puede ser parte de la remuneración

Ana Luisa Nava López

Estimular a su personal no tiene que implicar un gasto para su negocio. Evalúe el clima laboral en el que se desempeña y realice un esfuerzo genuino por mejorarlo. ¡Los cambios serán notables!

Si el emperador me quiere que me pague,
pues sólo el honor de estar con él no me alcanza.
Amadeus Mozart

Cuando pensamos en remuneración, generalmente la expresamos en términos económicos. Para Chiavenato, la remuneración “se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar tareas organizacionales. Se trata de una relación entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico” (2011, p. 234).

Según Rinsky (2005), existen dos clases de remuneración: la extrínseca y la intrínseca. La primera es externa y es lo que el empleador le da al empleado por su trabajo, mientras que la remuneración intrínseca es la que el trabajador se da a sí mismo: fluye hacia él desde el medio en que el trabajador se encuentra. Sin embargo, ¿cómo puede un trabajador remunerarse a sí mismo? La respuesta consiste en la satisfacción que el empleado encuentra en su trabajo; en el orgullo que siente de pertenecer a la empresa en que labora; en el ambiente de compañerismo y buen vivir que halla en el lugar; en la oportunidad que vislumbra de que en ese lugar aprenderá y progresará; así como en la gratificación de servir a sus clientes y a las personas con las que colabora.

La remuneración intrínseca que observa el trabajador sólo se percibe si la empresa le brinda la oportunidad de que eso ocurra. En otras palabras, el trabajador puede proporcionarse una compensación intrínseca sólo cuando la empresa le otorga la oportunidad de sentirse en un ambiente adecuado y favorable para sentirlo como una compensación adicional a la que recibe extrínsecamente.

Álvarez, citado por García (2009), define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente donde las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y, por lo tanto, en su creatividad y productividad.



El clima laboral es una muestra de la empatía existente dentro de la organización y demuestra el grado de integración

Para Goncalves (2000), son los factores y estructuras del sistema organizacional los que dan lugar a un determinado clima, que está en función de las percepciones de sus miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, que a su vez inciden en el clima de la organización y así se completa el circuito.

Dessler (1976) sugiere que los empleados no operan en el vacío, sino que llegan al trabajo con ideas preconcebidas acerca de sí mismos: quiénes son, qué se merecen y qué son capaces de realizar. Estas ideas reaccionan de diversa forma ante los factores presentes en el trabajo, como el estilo de los jefes, la estructura organizacional y la opinión del grupo de trabajo. Así, el individuo determina cómo ve su empleo y su ambiente, pues el desempeño de un empleado no sólo está regido por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja.

Brunet (2011) señala que la forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que hacen de ella reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro por medio del que los aspectos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para que todos ofrezcan una respuesta o construcción de su percepción del clima; por lo que se considera que el clima organizacional es un proceso circular en el que los resultados producidos confirman las percepciones de los empleados.

Para entender el clima laboral es preciso señalar que:

- Se define como el ambiente laboral o de trabajo.
- Es parte de la remuneración intrínseca de los trabajadores.
- Es muy dinámico y puede ser mejorado, si conocemos las percepciones de los empleados y establecemos acciones para modificarlas.
- Las personas, los procesos, la estructura y el ambiente físico son sus componentes.
- Cuando el empleado percibe los componentes anteriores de manera favorable, se genera la remuneración intrínseca.
- Las percepciones del empleado se reflejan en su comportamiento, que a su vez afecta el clima laboral.
- Cada organización es diferente en la manera de allegarse de las personas, definir sus procesos y estructura, y su clima laboral responde a estas diferencias.

Jeffrey Pfeffer de la Universidad de Stanford (citado por Ramos, 2012) señala que, en la práctica, tomar el pulso exacto de las organizaciones suele requerir de una encuesta de clima, y si bien existen varios cuestionarios disponibles, luego de años de investigación y con más de 3 mil compañías en su base de datos mundial, ha descubierto que para obtener un diagnóstico claro y eficaz es fundamental evaluar y medir las siguientes dimensiones del clima organizacional.

Flexibilidad. En un clima positivo, se aceptan las nuevas ideas fácilmente y se mantienen al mínimo las reglas innecesarias. El enfoque de la gerencia está en hacer que las personas más calificadas para realizar un trabajo se reúnan para llevarlo a cabo, más que en establecer largas líneas de autoridad. Para mejorar esta dimensión, se debe reducir el número de normas y alentar a los empleados a aportar ideas nuevas y establecer una estructura con mínimas líneas de autoridad.



Es fundamental la buena gestión por parte de los gerentes para encaminar de forma correcta el clima organizacional

Responsabilidad. Los empleados tienden a estar más motivados cuando se les permite cumplir sus tareas sin buscar constantemente la aprobación de su gerente. Para mejorar esta dimensión, es importante delegar en los empleados tantas tareas como sea posible y hacerlos responsables por los resultados. También, debe alentárseles para asumir riesgos calculados sin miedo a ser culpados (Ramos, 2012).

Estándares. En los climas organizacionales pobres, la gerencia pone poco énfasis en mejorar el desempeño. Los gerentes establecen objetivos desafiantes, pero realistas, ofrecen retroalimentación en forma regular y se aseguran de que las medidas de desempeño son adecuadas y claras. Los empleados deben recibir en forma individual amplias oportunidades de formar parte del proceso de planeación, particularmente en los que se refiere a la definición de objetivos y a la manera en que los alcanzarán.

Para mejorar el clima de una organización, es necesario que los gerentes estimulen a las personas en lugar de usar amenazas y críticas. El sistema de promoción debe ayudar a los mejores individuos a subir a la cima, mientras que las recompensas ofrecidas deben ser directamente proporcionales con la calidad de la aportación de los empleados. Las oportunidades de desarrollo deben utilizarse tanto para recompensar como para mejorar el desempeño.



Claridad. Las personas raramente dan lo mejor cuando no están seguras de lo que se espera de ellas. Es importante asegurarse de que los empleados sepan exactamente qué se espera de ellos y cómo pueden contribuir con las metas de la organización. Las políticas, los procedimientos y las líneas de autoridad también deben ser claros.

Compromiso del equipo. Las personas tienen que ser leales a la organización y estar orgullosas de pertenecer a ella. En la mayoría de los roles, ellas deben ser capaces de cooperar e interactuar con otros con el objetivo de cumplir las metas de trabajo. Los gerentes deben asegurarse de que resuelven conflictos que interfieren con la finalización rápida de tareas y de que estimulan la cooperación entre los individuos.



El diagnóstico del clima laboral proporciona retroalimentación acerca de las personas, procesos o la estructura y la manera en que afectan el comportamiento organizacional (García, 2009). Lo anterior permitirá desarrollar planes de mejora orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional; incluso algunas de las herramientas permiten a los encuestados, además de examinar las causas, plantear soluciones.

A partir de los argumentos anteriores, puede afirmarse que todo el personal tiene percepciones acerca de los componentes físicos y organizacionales de la empresa en que se desempeña, así como de sus propias características personales como el carácter, valores y creencias. Estas percepciones, a su vez, se manifiestan en el comportamiento de los miembros de la organización que la afectan de forma positiva o negativa.

Es muy importante que el clima laboral de la organización sea favorable para que los empleados se sientan satisfechos y obtengan una remuneración intrínseca adicional al salario económico. Y si verdaderamente queremos conocer el clima laboral de nuestra organización, sin importar que sea pequeña o mediana, es necesario comprender a las personas, sus necesidades, la forma en que se relacionan, los tipos de liderazgo que ejercen, las normas y políticas establecidas, el tipo de estructura, sus procesos, el ambiente físico en que se desenvuelven y, sobre todo, cómo perciben estos factores. Esto puede conocerse por medio de encuestas de clima laboral. La información resultante permitirá saber cuáles son los estímulos que recibe el personal, cómo los ha seleccionado e interpretado y la manera en que responde a ellos; lo que dará al emprendedor oportunidad de diseñar acciones que puedan cambiar un clima inadecuado por uno favorable, y generar un ciclo virtuoso en beneficio de todos.

Referencias

- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Chiavenato I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. México: Prentice Hall internacional.
- García, S. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración (42). Recuperado de <file:///C:/Users/Fridalex/Documents/RESPALDO%20ANA%20OK/RECURSOS%20HUMANOS/clima%20organizacional%20pdf.pdf>
- Goncalves, A. (2000). *Dimensiones del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. Recuperado de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Ramos, M. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Rimsky, T. (2005). *Administración de la remuneración total*. México: McGraw Hill.

Mtra. Ana Luisa Nava López

Academia de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
nala2811@hotmail.com

Artesanos y diseñadores industriales, sinergia de capacidades de innovación

*Luis Francisco Equihua Zamora
Abel Salto Rojas*

El trabajo solidario entre el CIDI y los artesanos de Oaxaca es una veta que demuestra cómo todo conocer es hacer y todo hacer es conocer cuando se trata de preservar los objetos y artefactos heredados de la tradición cultural indígena.

El trabajo artesanal de las comunidades indígenas representa los valores culturales de cada región, estado y país. A partir de múltiples miradas, el nuestro resulta ser rico y diverso. Por esta razón, en el estado de Oaxaca, nació el primer proyecto de colaboración entre artesanos y estudiantes del Centro de Investigaciones de Diseño Industrial (CIDI), que en 2019 cumple su quinta edición.

Retos que enfrenta el trabajo artesanal

Poca atención había merecido la innovación dentro del proceso productivo del trabajo artesanal, salvo por circunstancias que de pronto obligaron a cambiar el uso de algunos materiales, por ejemplo en el proceso productivo de diversos recipientes y envases, que se fabricaban con esmaltes de plomo. Los artesanos, en colaboración con especialistas, entonces se vieron obligados a investigar otros materiales sin plomo que tuvieran el mismo efecto en el acabado final.

Una experiencia reciente ocurrió en la ciudad de Santa Clara del Cobre, Michoacán, donde se producen objetos decorativos, utilitarios y de colección. En uno de los talleres, encontramos que se producían diversos recipientes. Cuando preguntamos al dueño cómo se llevaba a cabo la producción de las jarras y los cazos, la detalló sin mencionar que utilizaban un martinete para adelgazar el metal y laminarlo, lo que abate el costo sensi-

blemente, pues el proceso manual de martillado es muy lento y el costo final no es competitivo. Esto los ha llevado a un proceso semi industrial que incorpora ciertos procedimientos artesanales, sobre todo en los últimos acabados, que permiten mantener la imagen tradicional de los objetos a un costo que el mercado está dispuesto a pagar.

Estas consideraciones en la elaboración de un producto son importantes, porque si bien existe un segmento de compradores con la capacidad económica para adquirir objetos artesanales cuyo precio final es alto, existe también otro segmento del mercado con menor poder adquisitivo, para el que es necesario hacer diseños que se elaboren mediante procesos híbridos, es decir, industriales y artesanales, de los que resulte una relación adecuada entre el costo y el valor percibido.



También es necesario reconocer que la cadena productiva artesanal es muy injusta; por ejemplo, la mayor parte de los artesanos pertenecen a un núcleo familiar en el que desde niños aprenden el oficio y colaboran en él sin retribución alguna; no cuentan con prestaciones laborales como servicios de salud, vacaciones o aguinaldo, entre otras, además de que no tienen un ingreso regular. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), para efectos del cumplimiento fiscal, señala que la artesanía: “Es un objeto o producto de identidad cultural comunitaria, hecho por procesos naturales continuos, auxiliados por implementos rudimentarios y algunos de función mecánica que aligeran ciertas tareas” (SHCP, 2019). La SHCP agrega otras características, para decidir si el trabajo resultante es o no una artesanía.

Otro problema es el regateo: una práctica devaluatoria del trabajo artesanal, que no reconoce el esfuerzo y el tiempo invertido en la creación y fabricación, tal vez porque se piensa que es una actividad recreativa que se realiza en los tiempos libres que dejan las labores del campo. Sin embargo, en realidad quienes se dedican a la producción artesanal, lo hacen de tiempo completo. Contrario al regateo al que se somete a los productores, si el diseño, por ejemplo, de un tejido o bordado, se presenta en un producto con una marca reconocida no sólo no se regatea, sino que se llega a pagar por él hasta cinco veces más.



El CIDI realiza una investigación exhaustiva del contexto donde se implementará el Diplomado de Diseño para adecuarse a la actividad artesanal

Surgimiento del Diplomado de Diseño Industrial de Objetos

El diplomado nació del interés por promover la innovación, entendida como la creación y comercialización fructífera de cualquier bien, servicio o proceso que sea nuevo para la unidad de negocios. Para el CIDI, la experiencia de innovar con los artesanos, de manera individual o colectiva, fue resultado de la sensibilidad y arduo trabajo realizado por la historiadora y curadora Ana Elena Mallet, pues a partir de su iniciativa la UNAM se dio a la tarea de crear en 2015 el Diplomado de Diseño Industrial de Objetos.

Lo primero fue asumir que la capacidad creativa del ser humano no se puede enseñar, como ocurre con otras muchas cosas. No obstante, todos aprendemos de la experiencia directa; al respecto, Maturana y Varela señalan que “todo conocer es hacer y todo hacer es conocer” (1984), por lo que es posible que las capacidades innatas –la creatividad es una de ellas– únicamente requieran ser estimuladas para que entren en funcionamiento y se desarrollen.

El diplomado utiliza el Aprendizaje Orientado a Proyectos y Productos para que los artesanos y diseñadores industriales participen juntos y aprendan a crear objetos al fusionar elementos tradicionales y los que emergen del ámbito artesanal y del diseño industrial. Para ello, parten de las necesidades/deseos de los usuarios y compradores, quienes asignan un valor subjetivo a la funcionalidad de un producto, lo que detona sus emociones y activa o no su voluntad de comprar.

Generalmente, los objetos artesanales carecen de innovación, los procesos con los que se fabrican en algunos casos son obsoletos y su volumen de producción es muy limitado. La combinación de estos factores muestra resultados que limitan la factibilidad económica y, al final, los artesanos no reciben ganancias o no son equiparables al esfuerzo. Por lo anterior, la labor de los académicos en el diplomado es utilizar los elementos del diseño industrial para innovar. La experiencia ha demostrado su valía y gracias al trabajo colaborativo y equitativo se han generado propuestas de objetos utilitarios nuevos. Los factores que se combinan son:

trabajo > arte > artesanía > artesanos > diseñadores industriales > tecnología

Conocimientos que se adquieren en el Diplomado. La convocatoria 2019

El objetivo general de la convocatoria 2019 fue que los artesanos renovaran el diseño de sus productos, lo que puede tener distintas intensidades, pues en algunos casos se esperan cambios radicales gracias a la participación de personas sensibles, de espíritu colaborativo y que trabajan equitativamente y de forma horizontal. Los objetivos específicos incluyeron:

- Formar mancuernas que colaboraran a lo largo del programa
- Identificar oportunidades para la creación de nuevos productos
- Identificar las necesidades de los usuarios/compradores
- Generar ideas, conceptos y propuestas nuevas dentro del mismo esquema productivo del artesano
- Diseñar objetos a partir del uso de la tecnología en computadora
- Realizar el prototipo de los objetos y la manufactura de una serie corta de productos para su exhibición y venta en la clausura del diplomado

Los participantes en el diplomado aprenden una nueva forma de pensamiento que busca un cambio permanente en ellos. Estudian, entre otros, los siguientes temas:

- Introducción al diseño de objetos utilitarios con medios industriales
- Trabajo colaborativo para “polinizar” ideas y generar productos creativos
- Estudio del usuario/consumidor (exigencias estéticas y su impacto en el diseño)
- Potencial de la fusión de algunos aspectos del arte y del ámbito artesanal
- Explorar objetos análogos y homólogos para crear productos innovadores
- Aspectos disruptivos y transgresores de cada idea innovadora
- Definición de puntos de partida para diseñar ideas generadoras o conceptos
- Exploración de ideas detonadoras y generación de conceptos

- Diseño con base en: Práctica/utilitaria, ergonómica, estética y productiva (materiales y procesos de producción)
- Desarrollo de diseño para la producción
- Elaboración del herramental para la reproducción de piezas
- Definición de la calidad esperada del producto terminado
- Especificaciones para determinar la producción de componentes
- Secuencias de ensamble de los productos finales
- Estimación de los costos y el precio de venta
- Diseño y elaboración de acompañamientos para la presentación y comercialización de los productos finales
- Medios para comunicar e identificar al objeto o familia de objetos
- Marca o nombre comercial y mantra
- Diseño del empaque
- Hoja-catálogo, incluye textos explicativos del origen e historia de los objetos, características técnicas, cuidados de uso y mantenimiento. En su caso, normas técnicas que cumplen los materiales y la producción
- Medios electrónicos para difundir el o los productos (redes sociales, Fanpage en Facebook, Instagram o página web)
- Diseño de exhibidores para la exposición y venta final

Adicionalmente, los participantes reciben asesoría por parte de un representante de la tienda del Museo de Arte Contemporáneo de la UNAM o de alguna institución cultural del estado de Oaxaca, así como apoyo para el montaje de la exhibición y en la labor de venta durante la clausura.

Los artesanos han experimentado algunos de los conceptos anteriores como parte de su actividad productiva, pero se requiere que aprendan algunos otros y los pongan en práctica para generar un paradigma nuevo y propio que los beneficie. Este nuevo paradigma debe contemplar la “polinización” de ideas dentro de los grupos sociales artesanales, un cambio de actitud que permita mejorar su calidad de vida y preservar la cultura,

pues muchos de los artesanos pertenecen a las culturas originarias de México de donde surge nuestra nación. La riqueza artesanal es la manifestación de su arte por lo que debemos vigilar que se paguen los precios justos, como medida del entendimiento de su valor estético y en algunos casos utilitario que representan una parte del valor de cada cultura originaria.

El futuro del Diplomado en Diseño Industrial de Objetos

Hoy están en boga conceptos como la economía creativa, emprendimiento social, economía circular y otros. Todos se orientan a la creación de pequeñas unidades productivas donde se fabriquen productos en series cortas; de organizaciones capaces de responder de manera inmediata a la sociedad de consumo, que en la actualidad reacciona instantáneamente a los cambios en los hábitos, los gustos y la moda. A pesar de las tendencias que dictan las grandes empresas en la economía global, ahora las micro y pequeñas empresas tienen a su disposición el conocimiento, pueden saber lo que ocurre alrededor del mundo, pues los medios electrónicos y las redes sociales se encargan de darlo a conocer, por lo que las fronteras físicas y los muros tienden a desaparecer.

No obstante, esta situación también ha dado lugar al crecimiento desmedido de ciertas ramas industriales en detrimento de otras, lo que provoca un desequilibrio económico y social del que nuestro país no está exento. Por nuestra parte, coincidimos con Pervaiz y Shepherd (2012) respecto de que la innovación es una fuente de avance y desarrollo económico para las empresas y las naciones, por lo que debe impulsarse.



Los objetivos particulares del CIDI están más allá de una moda, pues buscan preservar la propuesta estética de las artesanías

Nuestras culturas originarias sobreviven por medio de los objetos y artefactos que fabrican, materialización de la pluralidad y riqueza cultural que sigue llamando la atención de los extranjeros y las empresas transnacionales que se inspiran en ellas y algunas veces abusan de su originalidad. Como ejemplo, tenemos el plagio del arte chiapaneco, plasmado en algunas prendas de vestir de la marca Carolina Herrera o los tenangos en diseños de las marcas Pineda Covalin y Mango, sin que el Estado mexicano pueda asumir su defensa, pues lo primero es demostrar el plagio.

El arte de idear objetos y artefactos en cada una de las culturas originarias de nuestro país define su identidad. Poseen diferencias que las caracterizan, así como procedimientos constructivos específicos de cada grupo, por eso son tradicionales. Sin embargo, consideramos que la misma idea de lo tradicional también impide la evolución y la creación de lo nuevo. No es posible pensar que las creaciones de los pueblos originarios deban permanecer congeladas, estáticas, bajo la idea de preservar las tradiciones. Esto impediría que las generaciones nuevas tengan la oportunidad de idear, crear e innovar, por lo que este diplomado requiere dar frutos, al menos, en dos sentidos: a) la intensidad de la innovación debe ser adecuada a los mercados contemporáneos y b) debe haber calidad en la manufactura de todos los objetos que se idean y fabrican.

Diseño, innovación, calidad y precios justos deberán ser no sólo parte del vocabulario de los artesanos, sino también una forma permanente de crecimiento; por lo tanto, consideramos que es muy importante incentivar y consolidar los lazos entre diseñadores industriales y artesanos para que generen una demanda, más allá de la que representan los turistas que adquieren un recuerdo.

Después de cinco años del diplomado, hemos podido ver que nuestra propuesta a partir de elementos tradicionales susceptibles de evolucionar ha dado lugar a ob-

jetos y artefactos nuevos. Hemos adicionado elementos del Diseño Industrial, que, combinados de manera sinérgica con las técnicas tradicionales, generan configuraciones nuevas, sin menoscabo de sus valores práctico, utilitario y estético, por lo que los usuarios y compradores están interesados en adquirirlos. La labor realizada en Oaxaca con este diplomado se puede consultar en <http://www.casa.oaxaca.gob.mx/wp/?p=5870> y es un esbozo de lo que se puede lograr en estados como Michoacán, Nayarit o Sonora, sólo por mencionar algunos.

Referencias

- Maturana R. H. y Varela, G. F. (1984). *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. Argentina: Lumen/Editorial Universitaria.
- Pervaiz K. A. y Shepherd Ch. (2012). *Administración de la innovación*. México: Pearson Educación.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2019). Artesanos: opciones para cumplir. Recuperado de: <http://omawww.sat.gob.mx/artesanos/Paginas/default.htm>

Dr. Luis Francisco Equihua Zamora

Coordinador del Diplomado en Diseño Industrial de Objetos 5.0
Centro de Investigaciones de Diseño Industrial
Facultad de Arquitectura de la UNAM
luis.equihua@cidi.unam.mx

Mtro. Abel Salto Rojas

Coordinador de la Incubadora del
Centro de Investigaciones de Diseño Industrial
Facultad de Arquitectura de la UNAM
salto@unam.mx

Nota: Las fotografías fueron proporcionadas por la Coordinación del Diplomado en Diseño Industrial de Objetos 5.0

Kizukai Kaizen®, Tomar consciencia de la mejora

Alejandro Kasuga Sakai

Para que los procesos de mejora avancen, se requiere medir aquello que se debe mejorar y lograr que los colaboradores transformen la cultura organizacional y asuman su responsabilidad en la construcción de un mejor lugar de trabajo.

En las organizaciones, como en la vida diaria, la mejora está presente, pues de alguna forma es una necesidad de crecimiento y desarrollo. Algunos mejoran a pasos más rápidos y otros de forma más lenta; a mayor o menor funcionalidad, pero todos estamos en constante cambio porque el mercado y las tendencias lo exigen. No obstante, la mejora es un camino que se debe estar dispuesto a explorar para aprender y, más aún, dispuesto a tomar acciones para transformarlo.

Un caso muy claro es nuestra organización en Puebla, dedicada a la distribución de productos lácteos fermentados, que hasta antes de 2009 todavía aprendía acerca de cómo mejorar sus procesos. Pese a que ya habíamos probado herramientas y metodologías de calidad, como Kaizen, círculos de calidad, 5S, entre otras, no habíamos logrado establecer claramente un camino que nos permitiera aprovechar el talento, la experiencia y la proactividad de todos los colaboradores en la organización. Por lo que, en 2010, decidí crear la Metodología Ciclo Dinámico de Mejoras, Ki Wo Tsukau®, cuyo principal objetivo era establecer mecanismos prácticos, rápidos y controlados para que de la manera más natural posible pudiéramos gestionar la mejora, convencidos de que el factor humano es el ingrediente principal en las organizaciones y en el emprendimiento para alcanzar el éxito sustentable.

Por medio de Ki Wo Tsukau®, podíamos capitalizar el conocimiento de los colaboradores y garantizar la transferencia del conocimiento, pues comenzamos a trabajar en nuestros colaboradores un sentimiento: preocuparse

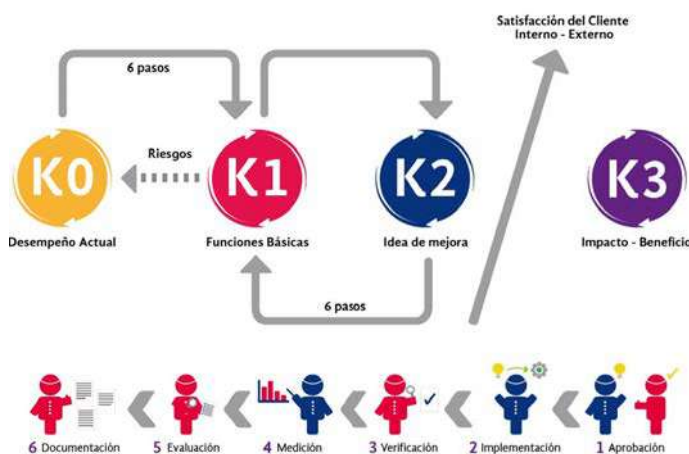
por cómo hacer mejor su trabajo –a partir de potenciar una parte sensible y humana en ellos mediante un método que requiere números y dimensiones para saber qué tanto cambiamos una situación inicial con una actual. La metodología parte del principio de que “quien conoce su trabajo es quien puede mejorarlo” y es perfectamente aplicable a toda organización.



A partir de esta premisa, todo es mejorable. La metodología “Ki Wo Tsukau®” del Ciclo Dinámico de Mejoras evolucionó al Kizukai Kaizen®, que proviene de las palabras japonesas *kizukai*, que puede traducirse al español como “consciencia”, y *kaizen* significa “mejora continua”. En combinación, ambos términos se traducen como “estar conscientes de la mejora continua...”, y denotan más que un sentimiento, pues es la toma de consciencia del “ser” para mejorar y poder cambiar para bien su entorno, que incluye sus procesos, sociedad y hasta su persona.

El “tomar consciencia de la mejora” incluye estar conscientes de que el entorno en el que trabajamos es muy dinámico, que todo puede mejorarse para incrementar las capacidades de los procesos, para tener mejores productos y servicios y para incrementar la satisfacción del cliente interno/externo. Todo ello por medio de una metodología que sea de fácil aplicación y flexible, que involucre todos los procesos, pero sobre todo que traduzca las necesidades de los responsables del proceso y clientes en mejoras derivadas de las personas que realizan sus procesos y enfrentan el día a día en su operación para obtener los resultados que espera su cliente. El modelo Kizukai Kaizen®, Tomar consciencia de la mejora... se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Kizukai Kaizen®, Estar conscientes de la mejora continua.



Fuente: KWT Consulting.

El modelo se compone de cuatro elementos que consisten en lo siguiente:

1. Desempeño actual (K0). Es la energía inicial con la que realizamos el trabajo en el día a día; podemos entenderlo como el desempeño actual (K0). En él,

los procesos no están identificados ni estandarizados los métodos ni las responsabilidades de los colaboradores; tampoco hay procedimientos u otros documentos que estandaricen la operación. Los productos y/o servicios se realizan por la consciencia, responsabilidad y conocimiento de cómo hacerlo, pero todos ellos no están formalmente establecidos. Las organizaciones o los procesos que se encuentran en K0 pueden generar ideas de mejora para comenzar a estabilizar y estandarizar sus operaciones y pasar de K0 al K1.

2. Funciones básicas (K1). Es la energía para realizar las actividades o funciones de un puesto determinado, es decir, las funciones para las que ha sido contratada la persona y que se encuentran documentadas en un proceso, procedimiento, manual, instrucción de trabajo, entre otros. Por lo general, estas funciones básicas son medidas (indicadores) para conocer el desempeño de los procesos. Eventualmente, se tiene el riesgo de que un K1 se convierta en un K0, ya sea porque no se controlaron adecuadamente los cambios en K1 o por el lanzamiento de nuevos productos (bienes o servicios) que están involucrados en el proceso.
3. Proactividad (K2). Es la energía de los colaboradores que impulsa el cambio dentro de la organización para generar soluciones innovadoras enfocadas en mejorar el proceso y/o elevar el nivel de satisfacción del personal y de sus clientes. Si la idea tiene un impacto positivo (medido previamente), se integra a las funciones básicas (K1). Este enfoque dinamiza la transformación de los procesos a partir de la actualización de la documentación.
4. Impacto/Beneficio (K3). Es la energía de dirección que da propósito a las funciones básicas (K1) y enfoque a la proactividad (K2). El K3 es el impacto o beneficio que se genera en el proceso y que responde: ¿para qué sirve lo que hago?, ¿cuál es la importancia de mi proceso? Su objetivo último es elevar la capacidad para satisfacer y exceder el cumplimiento de los requisitos del personal y de los clientes para alcanzar el mayor grado de funcionalidad.

El eje principal de este sistema consiste en identificar las oportunidades de mejora, para que los procesos sean efectivos

Kizukai Kaizen® es un sistema de gestión, pues de manera global integra todos los procesos y a todos los colaboradores para mejorar una organización, sobre todo para transformar la cultura organizacional al formar un sistema sustentable que renueve sus procesos y conocimiento mediante la gestión de ideas de mejora. Éstas se gestionan por medio de los seis pasos Kizukai Kaizen®, como se describe a continuación.

1. Aprobación. Se evalúa la factibilidad de la idea y se determina si será aprobada o no.
2. Implementación. Se asegura la ejecución por medio de la generación de un plan de trabajo.
3. Verificación. Se comprueba el cumplimiento del plan de trabajo.
4. Medición. Del resultado de la idea, a partir de saber qué tanto cambió la situación inicial con la situación después de la implementación de la idea de mejora.
5. Evaluación. Se asigna un puntaje a la idea de mejora, de acuerdo con el impacto generado. Esta puntuación se toma en cuenta para la evaluación del desempeño individual. Consiste en un esquema que evalúa el desempeño de cada colaborador en términos de funciones básicas (K1) y proactividad (K2).
6. Documentación. Se integra la idea a la función básica (K1) correspondiente, de tal forma que se asegure la transferencia de conocimiento.

A partir de que implementamos el Kizukai Kaizen® en nuestros procesos, comenzamos a convertirlos en procesos más inteligentes, pues

el sistema de gestión dio a todos los colaboradores la oportunidad de que puedan contribuir al desarrollo de sus procesos y convertirlos en sus gestores. Por supuesto, hubo una serie de pasos que se desarrollaron, y como primera acción identificamos los procesos específicos, las relaciones usuario-proveedor, los productos o servicios y sus características, para luego establecer los controles que nos llevarían a cumplir en demasía con dichos requisitos. Si bien estos puntos ya se controlaban en el sistema de gestión de calidad, se mejoraron ampliamente.

Otro reto que tuvimos que enfrentar fue identificar de forma adecuada los indicadores clave de rendimiento –son la medida del nivel del rendimiento de un proceso, comúnmente se les conoce como KPI por las siglas en inglés de Key Performance Indicator– de las funciones básicas (K1) de los procesos. Antes nos enfocábamos en medir lo que no queríamos (falla) y no medíamos lo que queríamos incrementar o que nos permitiría mejorar los procesos. Por ello, revisamos qué queríamos medir realmente de los procesos y para qué nos servirían esos números. Al mismo tiempo, establecimos el impacto/beneficio (K3) que guiaría a los colaboradores para que generaran la funcionalidad de los procesos y entendieran la importancia del trabajo que realizaban.

En los primeros ejercicios, cuando les preguntábamos cuál era la importancia del producto (bien o servicio) que entregaban al usuario o al cliente, no sabían qué responder, es decir, lo desconocían, debido a que “sólo hacían las cosas porque sabían que así se tenían que entregar o siempre se había hecho así”. Esto complicaba el proceso de obtener la mejora continua, pues qué podían mejorar si no sabían para qué le servía al usuario o al cliente el producto que le entregaban.



Los beneficios de la implementación del sistema de mejora Kizukai Kaizen® se concentran en ocho puntos

Era muy importante identificar el impacto/beneficio (K3) de los procesos para enfocar la generación de la mejora, pues debía entenderse que ella no era un deseo o sueño sin fundamento, sino que respondía a la generación de valor. Durante 2018, generamos alrededor de un mil 300 ideas con un promedio de 160 personas que han impactado de manera positiva a nuestros procesos, desde el cambio de un formato que se utiliza en algún proceso hasta el cambio total de un proceso. Ahora, todo eso se refleja en un mejor clima laboral, así como en el incremento de la productividad, eficiencia o eficacia de las operaciones. Los ocho beneficios que se han podido identificar con Kizukai Kaizen® son:

1. Los colaboradores se convierten en gestores de sus propios procesos, pues ellos son los responsables de implementar sus ideas de mejora. Las ideas las generan en sus funciones básicas (K1), lo que les da la ventaja de poder implementarla, medirla y vivir el beneficio de haber generado la mejora.
2. Los colaboradores incrementan su sentido de lealtad y pertenencia, al sentirse parte de la transformación de la organización y ser tomados en cuenta, y tienen el poder de cambiar su día a día.
3. Se generan ahorros en gastos y costos de operación por las mejoras propuestas.
4. Se mejora la productividad de la organización.
5. En promedio, 85% de las ideas de mejora no requiere inversión.
6. Es una metodología flexible y fácil de usar dado que todos los colaboradores pueden participar, pues toma como principio que todos son expertos de su proceso y pueden desarrollar la consciencia para mejorar.
7. Se potencializa el factor humano al desarrollar valores tales como la colaboración, trabajo en equipo, proactividad, innovación, creatividad, entre otros.
8. El valor agregado más fuerte es que los colaboradores comienzan a transformar la cultura organizacional en una más proactiva, en la que los colaboradores comienzan a asumir su responsabilidad para construir un mejor lugar para trabajar.

El sistema de gestión Kizukai Kaizen® responde a la necesidad de construir un nuevo paradigma que tome como eje principal la construcción de una cultura organizacional consciente de que los colaboradores son los responsables del cambio a partir de los elementos y métodos que la organización pone a su disposición, de tal forma que podamos cambiar el presente con la contribución de todos. Kizukai Kaizen® maneja un enfoque proactivo y no reactivo, que logra desarrollar el factor humano.

En la actualidad, el sistema de gestión de Kizukai Kaizen® se ha implementado mediante la KWT Consulting, empresa dedicada a brindar servicios de consultoría en sistemas de gestión de la calidad a más de 80 empresas, entre otras, se encuentran Africam Safari, Hino Motors Manufacturing México, Mexicana MRO, Harada Industries (México), Capsugel, Grupo Las Brisas, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Sinaloa), Jumbo, Yazaki, HiLex y Tajín. Y sin duda debe ser de gran ayuda en una pequeña o mediana empresa que busca crecer armónicamente. También se han implementado de forma teórica y práctica en diversas universidades, para asegurar que el talento de los estudiantes pueda ser gestionado desde un punto de vista innovador y/o creativo para que de manera sistematizada puedan enfocar su talento y volver más inteligentes sus procesos.

Mtro. Alejandro Kasuga Sakai

Director General

KWT Consulting S. A. de C. V.

contacto@kwtconsulting.net

Tlamanalli: 30 años de arte de la cocina zapoteca

Sair Alejandra Martínez Hernández

Para algunas personas, emprender es una función social casi natural a su personalidad. La historia de Abigaíl está vinculada a una máxima: las oportunidades se crean. 30 años de historia culinaria y éxito lo comprueban.

Son las 6 de la mañana del primer miércoles de julio y resuena el silbido de la pirotecnia. Mujeres engalanadas llevan en canastas una ofrenda en honor de la Preciosa Sangre de Cristo, patrona criolla del pueblo. La banda de viento municipal zapoteca de Teotitlán del Valle, Oaxaca, encabeza la celebración desde hace nueve días. La fiesta está por llegar a su máxima euforia. Los animales sacrificados para alimentar a los fieles son tratados con reverencia por la vida que perdieron; el mole amarillito engalana el paladar y después de cada bocado se agradece en silencio lo recibido. Poco a poco el cuerpo se recupera con los aromas y sabores.

Mientras tanto, las cocineras detrás del fogón danzan alegres llevando y trayendo los ingredientes que complementan cada manjar, por momentos se toman un descanso con sabor a humo y leña, ríen y vuelven a la faena. En los metates, las más jóvenes pasean la piedra por encima de la piel de los chiles hasta convertirlos en una pasta espesa que reposa para ser cocinada.

Las texturas resaltan y los sentidos se estimulan al calor del fuego y de la tradición. No se pierde el tiempo, se aprende y se enseña, se recurre a la memoria para agilizar los procesos y se combina la sabiduría que cada una tiene para darle ese toque especial a los alimentos. Sin prisa ni pena, el sentido de la fiesta es alcanzar la armonía de la comunidad zapoteca. Quien haya probado un platillo recién hecho con el encanto de las cocineras de tradición sabrá lo que es rozar la gloria.

Teotitlán del Valle, poblado ubicado en la carretera a Tlacolula de Matamoros, partiendo de la ciudad de Oaxaca de Juárez, es una comunidad que se caracteriza por la calidez de su gente: mujeres y hombres que tienen una gran tradición en la elaboración de tapetes de lana con figuras y símbolos que expresan su cosmovisión, y te-

ñidos en tintes naturales. Su arte es apreciado por viajeros internacionales y nacionales que llegan a Teoti –como le llaman de cariño sus habitantes– en busca de las piezas que engalanarán entradas, pasillos, habitaciones y paredes.

Para los conocedores, Teotitlán es un lugar que debe visitarse cuando se recorren los Valles Centrales de Oaxaca. El pueblo forma parte de un corredor cultural y turístico diseñado para visitar territorios donde los creadores del arte popular resguardan un legado único combinado con la defensa de su lengua y sus raíces. En este corredor, destacan diferentes expresiones artísticas: además del textil de Teotitlán, se encuentra el barro rojo de San Marcos Tlapazola, los alebrijes de San Martín Tilcajete y el mezcal de Santiago Matatlán.



Abigaíl y sus hermanas no han bajado ni un segundo la guardia en su devenir por preservar los aromas y sabores de sus antepasados

En Teotitlán, Clara Ruiz Hernández y Emiliano Mendoza Martínez, junto con sus seis hijas y cuatro hijos, fundaron un taller textil en el que dieron muestra de sus habilidades en la elaboración de tapetes en telar de pedal y hasta donde llegaron artistas, diseñadores y otros especialistas en arte popular, quienes encontraron muy atractivo el trabajo de la familia.

Como parte de las actividades diarias en el taller, Abigaíl, la tercera de los hijos del matrimonio Mendoza Ruiz, llevaba los alimentos a su padre y hermanos que trabajaban en los tapetes. Los aromas y las sensaciones que les causaba la cocina de doña Clara y sus hijas enamoraban a los visitantes, quienes le pedían a Abigaíl que les convidara un poco de esos manjares.

La naturaleza emprendedora de Abigaíl la llevó a pensar en abrir una cafetería para ofrecer alimentos a los turistas. Sus padres la motivaron para que se organizara con sus hermanas y elaborara lo que sabía preparar mejor: la comida zapoteca. Dudosa respecto de lo que podría ocurrir, el 14 de febrero de 1990, programó un banquete para 20 personas. El ajetreo de las cocineras y el aroma embriagante de los ingredientes atrajo a más de 50, quienes degustaron poco a poco cada platillo. La alegría se desbordaba en la sonrisa de las Mendoza, pues no sólo habían agradado, sino que también estaban seguras de que aquel convite se repetiría.

Aquella convivencia fue el origen de Tlamanalli o dios náhuatl del maíz, una apología a la cultura, a las tradiciones y al buen gusto. El restaurante se encuentra en el centro de Teotitlán del Valle y lo atienden las hermanas Mendoza. Al frente de la cocina se encuentra Abigaíl, sus

hermanas y sobrinas apoyan en la selección de ingredientes, limpieza y cocción, atienden el comedor, elaboran la cuenta, cobran, dan entrevistas y cuentan la historia de éxito que se han labrado en casi 30 años.

Este sueño fue construido con mucho trabajo, esfuerzo y dedicación. Las hermanas Mendoza Ruiz han subido cada peldaño hasta ser reconocidas por su propia comunidad y, una vez ahí, se han enfrentado con dignidad y aplomo al escrutinio de expertos gastronomos internacionales. Abigaíl ha dirigido el restaurante como una empresa que demuestra que con organización, orden y apego a las tradiciones se puede combinar la cultura y los negocios.

Abigaíl, siempre atenta de las necesidades de su comunidad, se dio cuenta de que los procesos para obtener alimentos nutritivos y con calidad se estaban perdiendo. Las nuevas generaciones ya no tenían el gusto por la cocina tradicional y con ello los valores que se enseñan detrás del fogón se iban apagando. Este retroceso social llevó a que algunas de sus tradiciones se tergiversaran y se perdieran poco a poco junto con la armonía del pueblo. Por ello, Tlamanalli no es sólo un restaurante: es un centro cultural, pues por doquier convergen los relictos zapotecas y las creaciones modernas adaptadas a las necesidades del visitante.



La estética armoniosa del comedor hace sentir a los comensales en casa y cada detalle recuerda a la familia. El ambiente está perfumado por la hoja santa, el mole y el mezcal, y cada sonrisa de las anfitrionas anima a aventurarse en el menú que, por cierto, es tan variado que hasta un enfermo recobra la salud. La calidad en los alimentos inicia desde su selección en el mercado local –Abigaíl está imposibilitada por la tradición a hacer personalmente su compra–, pero por su trabajo y dedicación ha sobrepasado esa concesión y con categoría de soltera y rango se pasea con su vestido tradicional, escogiendo los chiles y la verdura para que los comensales prueben un poquito de los tesoros que resguarda la tierra del Valle.

Tlamanalli es un concepto reconocido mundialmente desde aquel primer banquete que atrajo al turismo internacional y con él a los *Angeles Times* y a *National Geographic*, entre otros medios. Y, tan sólo tres años después, llegaría la revista *Gourmet* y el periódico *New York Times*, que destacó la importancia del trabajo de Abigaíl, su arraigo y el dominio de una cocina que al parecer pocas practicaban y la reconoció como una de las 10 mejores del mundo. Este 2019, la revista *Vogue*, decidió que las Mendoza aparecieran en la portada para celebrar su aniversario 20 en México y Latinoamérica.

El trabajo del restaurante, aunado al que realiza con la comunidad ha impulsado a Abigaíl a ser una de las precursoras ante la UNESCO, desde 2005, para incluir la gastronomía mexicana como Patrimonio Cultural de la Humanidad, un sello que nos distinguió hasta 2010 y permitió a nuestro país incorporarse, junto con China e India, a los países con mayor diversidad culinaria en el mundo. Estos países son parte de las Culturas Madre, donde han trascendido las expresiones más hermosas de la historia humana, entre ellas, la agricultura y la evolución de los alimentos.

Si bien, Abigail y sus hermanas llevan siempre en la mente una cocina tradicional indígena antes que una moderna, las recetas han cambiado de acuerdo con los gustos de los comensales. Un ejemplo es la sopa de flor de calabaza con chepiles (*Ndaa'w zea*, en zapoteco) un terreno que no cualquier extranjero se animaría a caminar. Para aligerar el platillo, las hermanas Mendoza Ruiz decidieron hacer una sopa más sencilla y agregar una pequeña quesadilla de la misma flor para darle el gusto tradicional. La combinación resultó hermosa a la vista y deliciosa al paladar.



Un sencillo y apreciado recetario resguarda la memoria de los platillos que surgirán de la cocina de Tlamanalli

Abigaíl y sus hermanas son conscientes de la importancia de adaptar su cocina al gusto exigente de los comensales nacionales e internacionales, chefs de renombre, como Anthony Bourdain, han visitado Tlamanalli para reconocer la labor de Abigaíl, quien no sólo es una administradora excelente, sino que también se ha dado a la tarea de revivir sus recuerdos y sistematizar lo que ha aprendido de la cocina zapoteca. En varias libretas, lleva un control de las recetas que atesora como sus sueños o su familia. El recetario está dividido de la siguiente manera:

- Comidas de fiesta. Incluye 19 platillos entre caldos, moles, guarniciones y tamales.
- Comidas de los viernes. Se consideran 14 guisos entre amarillos, caldos, vísceras y piezas para bracero que incluyen carne de res y borrego.
- Comidas de los domingos y miércoles. Se toman en cuenta distintos tipos de salsas, amarillos y estofados con carne de cerdo.
- Comidas de vigilia. Un listado de 12 platillos donde se destacan los amarillos, caldos, guisos, moles y pipianes.
- Comida de todos los días. Cuenta con 38 variantes de guisos, moles, amarillos, caldos, guarniciones y pipianes.
- Tamales. Elaborados con distintas carnes que suman 10 variedades.
- Salsas. El sabor picoso se divide en salsas, rajas y chiles zarandeados.
- Bebidas. Chocolates, atoles, tejate (bebida elaborada con maíz tierno y cacao), bebidas alcohólicas (mezcales y tepaches).

- Postres. Siete variedades de dulces de fruta y pasteles.
- Tortillas. En su rica variedad cuenta con 15 tipos diferentes.

Para Abigaíl, trascender no sólo es que la gente se alimente con su comida, también significa que su propia comunidad revalore el tesoro que tienen servido en la mesa y que con ello entiendan que Teotitlán del Valle es un lugar importante en la construcción de la identidad oaxaqueña y mexicana. Por esto, la familia Mendoza ha impulsado la construcción de la memoria histórica de su pueblo. En 1995, abrió sus puertas el museo Balaa Xtee Guech Gulal (Sombra del Pueblo Antiguo, en zapoteco). Para lograr este sueño, Marcelina, junto con sus hermanas, crearon tres comités: dos de investigación y uno de construcción, integrados por los mismos habitantes y designados mediante asamblea popular; los comités de investigación se prepararon mediante talleres de historia oral, realizaron entrevistas e investigaron en el archivo histórico municipal.



Con la convicción de que mantener viva su cultura habla bien de un pueblo y que puede traer beneficios a la comunidad, la familia Mendoza también ha impulsado proyectos como el Concurso de Gastronomía Tradicional, en el que mujeres zapotecas conviven y difunden el valor de su cocina. En 2018, se inauguró el Centro Cultural Comunitario de Teotitlán del Valle, un espacio que alberga las riquezas arqueológicas y textiles del pueblo oaxaqueño, así como una biblioteca municipal y zonas de servicios para la comunidad, como clases de zapoteco e inglés, arte plumario y bandas de viento. Abigaíl forma parte del comité administrativo 2018-2020, que en su mayoría se integra por mujeres.

En septiembre de 2019, la variada riqueza oaxaqueña se dio cita en el Encuentro de Cocineras Tradicionales, celebrado en la ciudad de Oaxaca, donde 60 representantes de las ocho regiones del estado presentaron sus platillos. Entre la diversidad de estilos destacó la exposición de comida tradicional zapoteca con un fuerte arraigo indígena y algunas innovaciones que han desarrollado sus máximas defensoras. Este encuentro demostró que la cocina tradicional es un referente y que su valor no sólo se encuentra en los ingredientes y la forma tradicional de prepararlos, sino en el amor con que se entregan para que se disfruten.

Nuestro país ha sido dividido múltiples veces con distintos propósitos. Muchos de ellos para describir o regionalizar características similares que comparten los estados de la República Mexicana. Una de estas regionalizaciones pretende aglutinar el arraigo culinario y el mestizaje por el que, como país, hemos pasado a lo largo de nuestra historia. Además del sincretismo cultural de nuestro pasado, la geografía ha jugado un papel muy importante en nuestro desarrollo gastronómico, además de la influencia de ultramar que fomentó la producción agropecuaria, que actualmente es el sello que caracteriza nuestra comida.



En una entrevista realizada a Vega (2017), ella dividió México en seis regiones culinarias: Noroeste, Noreste, Centro, Pacífico, Sureste y la región del Sur, constituida por Puebla, Veracruz, Chiapas y Oaxaca. Una de las cualidades de esta región es que alberga al mayor número de denominaciones de origen, como el mango ataulfo, el café Chiapas y el mezcal oaxaqueño, además de que son los estados con un número igual tanto de alimentos como de bebidas.

Todo el crisol de opciones, territorios, climas, ingredientes, gente experta y tradiciones ponen a México en un lugar privilegiado para que su cocina brille en el ámbito internacional. Por lo que debemos poner atención en las cocinas como la de Abigaíl, que buscan trascender a partir de revalorar el difícil proceso de la producción de alimentos, la selección de los insumos en los mercados locales y su preparación experta. Asimismo, debemos tomarnos el tiempo para aprender las enseñanzas que nos deja estar cerca de las brasas del fogón.

Tlamanalli, liderado por Abigaíl y su familia, los espera en su cocina tradicional con un arraigado espíritu zapoteco, que pone en alto el nombre de Oaxaca y de México, para que mantengan las tradiciones y se pueda preservar la enorme riqueza culinaria que tiene su raíz en la producción agropecuaria y en las técnicas para la preparación de alimentos.

Referencias

- Notimex. (20 de septiembre, 2015). Disfruta Abigaíl Mendoza Ruiz el triunfo de su cocina zapoteca. 20 minutos. Recuperado de <https://www.20minutos.com.mx/noticia/b325854/disfruta-abigail-mendoza-ruiz-el-triunfo-de-su-cocina-zapoteca/>
- Vega, F. (24 de enero, 2017). Regiones gastronómicas de México. FoodTravel. Recuperado de <https://foodandtravel.mx/regiones-gastronomicas-de-mexico/>
- Núñez, M. S. (2011). *Dishdaa'w La palabra se entreteje en la comida infinita. La vida de Abigail Ruiz Mendoza*. Fundación Alfredo Harp Helú y Provedora Escolar: México.

Mtra. Sair Alejandra Martínez Hernández

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

Nota: Las fotografías son cortesía de Juan José Antonio Valencia

Guerreros de Oaxaca, un *home run* de emprendimientos

Julio César Olvera Hernández

Pasión, dedicación y trabajo son indispensables si se desea emprender con visión global. El caso de los Guerreros es emblemático, pues aglutina emociones y estrategias en pos de un mismo propósito: el beis.

El béisbol es un deporte, una disciplina y a la vez un plan estratégico en el terreno de juego. La cantidad de estadísticas que sustentan las variables en un partido lo hacen apasionante y siempre muy atractivo para cualquier fanático de lo impredecible. El diamante es llano para los dos equipos que se enfrentan en las mismas condiciones cada vez que salen de los vestidores. Los factores meteorológicos, incluso, juegan un papel fundamental en el desarrollo de un partido, de ahí que los aficionados pidan al cielo un juego sin lluvia para evitar que se suspenda y tenga que reanudarse al siguiente día o más tarde.

La pelota caliente –como también le llaman al béisbol– trascendió las fronteras de su origen y en la actualidad las ligas nacionales en todo el mundo luchan por acercarse al máximo circuito de donde partió el primer batazo a finales del siglo XIX. Cada cuatro años, desde 2006, se enfrentan los mejores peloteros del globo, quienes representan a 32 países en un torneo sin precedentes al que se le denominó Clásico Mundial de Béisbol. Ya no sólo participan países de los dos hemisferios, sino que los encuentros se llevan a cabo en 11 sedes simultáneas, por lo que es una tarea titánica la logística de rondas de calificación y, por supuesto, la transmisión satelital.



Las Ligas Mayores de Béisbol son el máximo referente de competencia y calidad en el juego. Las ligas de otros países, e incluso algunas ligas dentro de Estados Unidos de América, son profesionales, pero no alcanzan el grado de Mayores, por lo que su estatus se mantiene en Ligas Menores o semiprofesionales. La dinámica y reglas del juego permiten a millones de aficionados ubicar un solar, contar 25 metros entre cada base, tomar un bate, conseguir un guante, pelotas y soñar que lanzan una curva a 89 millas por hora como lo hace Julio Urías, la estrella de Dodgers de los Ángeles.

Jugar al béisbol es relativamente fácil: basta con reunir una novena y querer divertirse. Por eso se volvió tan popular en los barrios de ciudades estadounidenses a principios de la década de 1920. El Caribe tomó esa influencia y también “repartió candela” en segunda y en primera base. Los niños hacían sus pequeños bates de palos de tronco y cocían sus bolas de tela para jugar 7 entradas o hasta que sus madres los llamaran a hacer sus deberes. México no fue la excepción, los llanos se llenaron de niños fascinados por las proezas de sus estrellas. Los maestros zapateros adaptaron sus talleres para coser guantes a la medida de un joven receptor o de un jardinero, la peletería mexicana brilló por su talento y calidad y fue así como se sentaron las bases para el despegue de un deporte que cada temporada aglutinaba a más seguidores.



Es difícil identificar el origen exacto que nos ubique en los primeros juegos de béisbol en México. En lo que coinciden los expertos, es que fue en las ciudades nor-teñas de Guaymas, Cadereyta y Nuevo Laredo donde se vieron desfilar a militares estadounidenses y jugar a la pelota con equipo rudimentario y reglas acordes al momento. Recién iniciado el siglo XX, Yucatán recibió a peloteros cubanos que ya practicaban un béisbol casi como el que conocemos ahora. Fue hasta 1925 que se fundó la Liga Mexicana de Béisbol, organización capitalina a la que se incluyeron los equipos de otros estados deslumbrados por la vida citadina.

A finales de la década de 1930, el deporte rey estaba en su apogeo. Recientemente, se había inaugurado el parque Delta, un estadio con gradas de madera a donde acudían familias, obreros, técnicos y profesionistas. Los equipos nacionales acentuaban su rivalidad y en las gradas se apreciaba el descontento cuando los bateadores dejaban pasar un claro *home run*. Se medía el gusto por el juego contemplando las gradas llenas y, a veces, a un poco más de su capacidad, lo que llevó a un suceso negro para el béisbol mexicano: la grada del *home* se desplomó con toda la afición. Años más tarde, se dio paso al estadio del Seguro Social que vería la debacle de un deporte que ya no llamaba la atención de los jóvenes ni de las familias capitalinas que, en otros años, no dejaban pasar un domingo sin asistir al campo de pelota.

De 1940 a 1953, el béisbol brilló como ningún otro deporte lo había hecho, pues era el entretenimiento nacional junto con el boxeo, hasta que fue sustituido por el fútbol. A mediados de 1950, los aficionados cambiaron las casacas por playeras ajustadas y las bolas por balones. Los solares cambiaron su configuración de diamantes por canchas y la pelota caliente pasó a tercer plano. La afición leal a la pelota base no cambió, sino que continuó asistiendo a los partidos. A la fecha, acude con la casaca de su equipo favorito, a ver una jugada espectacular o a la búsqueda del juego perfecto.

El béisbol representó un buen negocio para los empresarios que veían los estadios llenos. El ingreso de patrocinadores al campo demostró que era viable combinar ganancias y entretenimiento. Esto derivó en que, actualmente, el espectador promedio esté expuesto

a estímulos visuales de los patrocinadores aproximadamente 3.5 horas, lo que duran las 9 entradas de un juego regular. Si a esto le sumamos el consumo al interior del graderío, el convivio pre juego y la celebración pos victoria, el consumo deja ganancias a los dueños de los equipos. Si bien no todo es dinero, es importante destacar que la derrama económica en un partido oscila entre 300 y 600 pesos por aficionado, y que los encuentros se celebran por serie, es decir, se juegan tres partidos seguidos de visitante y tres de local.

El béisbol se ha adaptado a los gustos del público, a los medios de transmisión y a la competencia de otros deportes

En México, durante la década de 1980 hasta mediados de la de 1990, el historial beisbolero marcaba una fuerte tendencia al estancamiento, las ligas nacionales tanto la Mexicana como la del Pacífico se conformaron con la afición de siempre a la que se sumó una segunda y hasta una tercera generación. Los equipos jugaban sus rondas, terminaban su torneo, hacían uno que otro juego de exhibición y asistían a los torneos tradicionales con equipos extranjeros. Aportaban jugadores para los equipos representativos en juegos panamericanos y otras competencias internacionales. Sin embargo, el juego quedaba en el modelo vetusto de la época dorada del béisbol mexicano.

Si bien hay tradiciones base en la pelota que no deberían cambiar, los tiempos sí lo hicieron, la forma de comunicarse dio un giro y los intereses de la gente se modificaron. El reto para los empresarios del circuito caliente era crecer el número de aficionados que asistían a los estadios, impulsar el deporte para que más niños y jóvenes lo practicaran, fortalecer las ligas con variantes y atractivos, pero, sobre todo, salir de los números rojos en los que se encontraban los equipos.

En 1995, la franquicia de los Charros de Jalisco se declaró imposibilitada de continuar en la liga. La crisis nacional golpeaba como *El Titán* Adrián González lo hace con una bola lenta: con fuerza y sin piedad. La respuesta de un grupo de empresarios fue llevar el equipo a Oaxaca, ciudad con tradición pelotera. El C.P. Alfredo Harp Helú, reconocido como Máximo Egresado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, fue quien logró colocar un deporte profesional en la mira de las ocho regiones del estado. Una vez que remozaron el parque Eduardo Vasconcelos, el 14 de marzo después de visitar a los Potros de Minatitlán, los Guerreros de Oaxaca pisaron el campo, con lo que iniciaron las actividades que llevarían el béisbol a la verde Antequera.

Los Guerreros no surgieron como respuesta a la crisis de otro equipo. La necesidad de tener un deporte tan completo en un máximo circuito le daba un aire de cambio a la forma de vivir la pasión del béisbol. Es sabido por todo México y otros países que Oaxaca es garantía de alegría, festividad, familia, arte y excelente gastronomía. Estos elementos fueron la combinación perfecta para que inmediatamente el equipo tuviera una respuesta favorable. La afición se identificó con los jugadores e inició el magno proyecto que llevaría al equipo a trabajar duro para mantenerse en la liga. Como toda empresa, la franquicia oaxaqueña no fue la excepción. Los primeros tres años fueron difíciles, pero el primer campeonato trajo vientos frescos para los Guerreros y su afición. Con el refuerzo de Homar Rojas, de los Leones de Yucatán, un catcher experimentado y bateadores aguerridos, los peloteros zapotecas batieron su récord de victorias alcanzando 68 por 50 derrotas; en estos resultados fue fundamental el liderazgo de los empresarios.



Sin embargo, las estadísticas no los favorecieron y quedaron en el tercer puesto para jugar el comodín. La casta salió a relucir y dejaron en el terreno de juego a los Leones de Yucatán y a Unión Laguna, quitándoles el preciado lugar en los *play offs*. Con todo en contra, el *standing* indicaba que su primer partido sería contra sus hermanos mayores, Los Diablos Rojos del México, fuera de casa y con la presión de conseguir algo más que asegurar la serie. En seis partidos, eliminaron a los rojos. Para la prensa fue un golpe de suerte, pues se auguraba que en la semifinal terminarían empolvadas sus esperanzas. Para definir al finalista jugaron siete partidos contra los Sultanes de Monterrey; todos hacían campeones a los regiomontanos, pero nuevamente los zapotecas hicieron gala de un buen béisbol y ganaron 7-0 el último compromiso de la serie. La primera final de los Guerreros estaba en puerta, pues habían eliminado a los líderes y se enfrentaban contra los Acereros de Monclova, que habían ganado a los Tigres capitalinos y a Langosteros de Cancún. En 4 de 7 partidos, se coronaron en casa, con el estadio lleno de una afición que lo merecía.

Llegar a este punto implicó cambiar los liderazgos, no sólo en el campo, sino también en la administración. Pérez Avella fue nombrado presidente del equipo en la temporada de su primer campeonato, y logró el título y, por supuesto, una estructura que permitiría tanto al equipo como a los administradores sentar las bases de una revolución comercial para un equipo de liga. El club fue el primero en tener una página web donde la afición podría estar al tanto del calendario, de las estadísticas, de la alineación, de los eventos especiales y de las proezas de sus jugadores. Si bien la cobertura de internet no era tan amplia como en nuestros días, al inicio del milenio el club se destaca-

ba en el circuito por su afición y sus movimientos institucionales. La difusión de los partidos llegó a los principales medios radiofónicos de Oaxaca. Las televisoras, por el contrario, presionaron a la Liga Mexicana de Béisbol para reducir el tiempo de juego debido a los compromisos con otros clientes que demandaban más espacios; de ahí que las reglas cambiaran para agilizar la definición de un partido empatado y retener al aficionado en el estadio.

“El béisbol es divertido” o “vivir y morir jugando béisbol” fueron frases que se acuñaron como la nueva estrategia de atracción de fanáticos de la pelota base. Los estadios no se llenan solos, así que lograr una buena entrada requiere bajar los precios de los boletos, así como de los productos dentro del estadio; además, es necesario mejorar continuamente las promociones para que los diferentes sectores de la población disfruten de un juego completo; por ejemplo, la entrada gratuita en gradas de jardines; las mujeres entran gratis en la “noche de chicas” o la entrada libre para niños acompañados de un adulto en los “domingos familiares”. Estas promociones lograron interesar a la afición que a su vez compartió sus experiencias en el estadio para entusiasmar a amigos y familiares.



La formación integral, de beisbolistas de alto rendimiento, es uno de los valores por los que trabaja Guerreros de Oaxaca

El caso de Guerreros de Oaxaca es digno de admirarse. Por una parte, consintió a sus fanáticos con una estrategia de promoción que atrajo seguidores al estadio y, por otra, literalmente, el equipo salió de las áreas de prácticas para involucrarse en proyectos que los han hecho el equipo de los emprendimientos. Se han dado a la tarea de innovar sus procesos, mejorar sus servicios y crear proyectos alternos para volverse una organización más atractiva. Los proyectos que volaron del diamante podrían denominarse emprendimientos educativos, tal es el caso de las giras que tiene el equipo dentro de las escuelas de Oaxaca donde además de convivir con los alumnos fomentan valores, realizan dinámicas de integración para promover el juego limpio y con ello la reducción de la violencia.

Una educación completa es aquella que trabaja el cuerpo, la mente y el espíritu. Estos tres elementos se encuentran en el béisbol. Por lo que no existen mejores embajadores que Erik Rodríguez, Alonzo Harris, Orlando Piña, Erick Casillas, Alex e Irwin Delgado, entre otros destacados jugadores del *roster* de los Guerreros, para presentarse frente a los próximos “grandes ligas” en las escuelas. Esta estrategia tiene dos objetivos principales: el primero, llevar las historias de éxito de los talentos a los estudiantes en su propia escuela, actividad que, además de promover al equipo, acerca a los niños a una disciplina que cubre todas las aristas de la virtud: Aprenden a trabajar en equipo, planean y ejecutan estrategias, se involucran en las estadísticas, generan identidad con sus tradiciones, refuerzan valores y fortalecen el cuerpo mientras agilizan la mente. El segundo, la franquicia necesita renovar su alineación y formar a un jugador no es fácil. La Academia de Béisbol Alfredo Harp Helú es el medio para que los equipos tengan disponible un espacio de formación de talentos, donde niñas y niños viven desde muy pequeños el juego.



La academia de béisbol se inauguró en noviembre de 2009; a la fecha, ha recibido a 760 jóvenes. Cuando la academia cumplía su sexto año, uno de sus egresados, el sinaloense Roberto Osuna, fue llamado para incorporarse a los Azulejos de Toronto y actualmente es lanzador de salvamento con los Astros de Houston. Al siguiente año, llegó el momento para el serpentinerero zurdo, Julio Urías, quien fue convocado por los Dodgers de Los Ángeles. En 2017, debutaron en el mayor circuito Geovany Gallegos y Víctor Arano, con los Cardenales de San Luis y los Phillies de Filadelfia, respectivamente. Para terminar el diamante de egresados se encuentra Luis Urías, un bateador habilidoso que juega para los Padres de San Diego. Formar a un jugador implica costos para las franquicias; sin embargo, el C.P. Harp Helú no escatima en formar nuevos valores; la inversión en instalaciones, cuerpo técnico profesional, renovación de materiales y equipo, además de ser la única academia gratuita de su clase demuestra el amor que tiene el empresario por el rey de los deportes. Este proyecto a 10 años de su inicio, ya es un referente de profesionalización de talentos y refuerzo de jugadores con una mentalidad triunfadora.



El emprendimiento afianzado no existe. Si bien los proyectos de nueva creación dan frutos y se estabilizan sus finanzas, día con día se presenta el reto de la innovación, que para el béisbol mexicano radica en que la afición que asistía a los estadios y lograba concentrarse en cada jugada ya no es la misma. Captar la atención del aficionado es cada vez más difícil, a pesar de que un partido de pelota genera el mayor rendimiento en costos y beneficios. Un boleto para un juego de temporada regular en el Estadio Eduardo Vasconcelos de Oaxaca cuesta, en promedio, 100 pesos; si consideramos que el partido puede llegar a durar tres horas y media, tenemos un pago de 28.57 pesos por hora, comparado con la entrada a un juego de fútbol donde el boleto más económico oscila entre 120 y 150 pesos y dura una hora y media. Si a estos cálculos agregamos las promociones de temporada, las cortesías a instituciones y población específica y las promociones de los aliados comerciales, el béisbol es un deporte popular. La diferencia que podría derrumbar la ecuación es que, al jugarse en series, el aficionado promedio podrá asistir a un juego y medio o a más de dos si tiene su abono, que reduce hasta 50% el costo de entradas en la temporada regular.

Apostar únicamente a la afición que asiste al estadio haría del equipo administrativo de Guerreros unos malos estrategas; por lo tanto, unos malos beisbolistas y en el circuito no los conocen por ser ni uno ni otro. El impulso de talentos mediante una academia gratuita, las promociones para asistir al parque de pelota a disfrutar los juegos, los proyectos que acercan a las estrellas del club con la gente y la responsabilidad social con la que se desenvuelve la franquicia, atendiendo las necesidades reales de Oaxaca, son las líneas estratégicas que han llevado a los Guerreros a afianzar su legado en una liga muy competitiva, donde los dueños de los demás equipos buscan los reflectores por amor al deporte y por la presión de mantener una liga que vuelve a retomar vuelo debido al interés del licenciado Andrés Manuel López Obrador, el presidente de México, quien ha dejado muy claro su gusto por la pelota caliente no sólo como aficionado, sino como jugador e impulsor del béisbol.



En la actualidad el béisbol en México se alza como una opción de entretenimiento y un proyecto social que se debe impulsar

En febrero de 2019, a unas semanas de la inauguración del estadio capitalino de los rojos, el titular del gobierno de México fue nombrado embajador mundial del béisbol por el presidente de la Confederación Mundial de Béisbol y Sóftbol. Desde el despacho oficial en Palacio Nacional, aceptó con gusto ese nombramiento y comenzó la promoción y fomento del béisbol nacional de manera oficial. En noviembre de 2019, México será sede del segundo Clásico Mundial de Béisbol Premier 12, que definirán a las novenas que participarán en Tokio 2020. El estadio que en estos momentos puede recibir una justa de este tamaño es el de los Charros de Jalisco, equipo de la Liga del Pacífico. Su infraestructura y el detalle con que se ha rediseñado, lo colocan entre los parques de pelota más bellos y notables para el béisbol nacional. El C.P. Alfredo Harp mantiene las esperanzas de ser el anfitrión de juegos internacionales y poner el nombre de México y Oaxaca en alto.

La serie de hits que tendrá el béisbol e industrias afines por el impulso nacional, público y privado, renovará a México. Cuando hablamos de modas hablamos de euforias pasajeras, pero el béisbol llegó para quedarse. En los últimos años, la decepcionante actuación en el fútbol en eventos internacionales y la liga de balompié nacional han hecho que los aficionados busquen en otros deportes un entretenimiento distinto.

El boxeo sigue creciendo con las esperadas peleas de campeonato de mayo, septiembre y diciembre; el fútbol no gana más seguidores y el béisbol crece al adaptarse a las nuevas tecnologías. El bambinazo para la afición fue

la transmisión de los partidos mediante aplicaciones y redes sociales que permiten seguir cada jugada en tiempo real. Si antes los fanáticos llevaban a todos lados sus pequeños radios portátiles para no perderse las jugadas narradas por los astros de la comunicación, hoy los jóvenes abren la aplicación de la Liga Mexicana de Béisbol y buscan a su equipo favorito, la tabla de estadísticas por jugador y equipo, realizan un pequeño cálculo y en un segundo obtienen la tabla de posiciones.

Cuando una actividad es impulsada, ya sea por la industria privada o por el gobierno, podremos observar que, junto con esa actividad, otras se alzan triunfantes. La consolidación que Guerreros ha alcanzado es envidia de otras franquicias; copian sus promociones, buscan a sus patrocinadores e imitan sus campañas y proyectos. Guerreros de Oaxaca es la vanguardia en la Liga, pues ofrecen entretenimiento, calidad de juego y satisfacciones para seguidores, proveedores y socios comerciales.

Si la academia de béisbol recibe a más jugadores, los fabricantes de uniformes tendrán que innovar para ofrecer conjuntos con calidad que mejoren el rendimiento de los atletas; los fabricantes de guantes, arreos, protectores y otros aditamentos tendrán que redoblar esfuerzos para crear equipo durable y cada vez más seguro; los torneros y fabricantes de bates tendrán que perfeccionar sus productos para garantizar un buen agarre y durabilidad ante un batazo de poder. Y así, al declarar al béisbol un deporte nacional para 2020, las industrias afines irán creciendo junto con una afición que busca experiencias nuevas y más atractivas.



El béisbol oaxaqueño lo tiene todo: impulso gubernamental, empresarios con ganas de emprender proyectos para la afición; pequeños que gustan del juego, talentos en desarrollo y casos de éxito en el mayor circuito de peloteros; eventos, torneos y series emocionantes tanto nacionales como internacionales; espacios para practicar, un mercado abierto que se convence de que el costo del entretenimiento debe rendir más y una comunicación global que permite poner en el ojo de la afición, incluso del otro lado del mundo. También cuenta con una Liga y un equipo como Guerreros de Oaxaca, que no es sólo una franquicia, sino la cara de la pelota caliente en la Liga Mexicana de Béisbol, por su espectáculo y un *dugout*, donde brilla un equipo de profesionales que colocan al club en la vanguardia de la administración de empresas deportivas y de entretenimiento. Finalmente, se ha convertido en una empresa ancla para que las organizaciones pequeñas y medianas aprovechen la oportunidad de la euforia beisbolera.

Referencias

- Deydén A. (2018) Béisbol, el negocio que AMLO quiere revivir. Recuperado de <https://elceo.com/negocios/beisbol-el-negocio-que-amlo-quiere-revivir/>
- World Baseball and Softball Confederation (2018). Historia de béisbol. Estados Unidos de Norteamérica. Recuperado de <http://www.wbssc.org/es/beisbol/historia-de-beisbol/>
- World Baseball Classic 2017 (2019). Grupos y Sedes. Estados Unidos de Norteamérica. Recuperado de <https://www.worldbaseballclassic.com/es/>
- Díaz G. (2017). El primer juego perfecto en el béisbol mexicano, 1953. Recuperado de: <https://relatosehistorias.mx/taxonomy/term/354>
- Bali Wuest J. (2008). Parque Delta, los años dorados del béisbol mexicano. Recuperado de <https://relatosehistorias.mx/nuestras-historias/parque-delta>
- Guerreros de Oaxaca (2019). Historia. Recuperado de: <https://guerreros.mx/>
- Academia de Béisbol Alfredo Harp Helú (2019). Historia. Recuperado de: <http://academiaahh.mx/>

Julio César Olvera Hernández

Diplomado en Gestión del Conocimiento
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
julioc.olverah@gmail.com

Nota: Las fotografías pertenecen al archivo de Guerreros de Oaxaca del año 2018.

Implicaciones del T-MEC en la industria automotriz instalada en México

Julio Castellanos Elías

El actual contexto político exige renovar las miras sobre asuntos de interés nacional. En el caso del acuerdo comercial entre México y Estados Unidos referido a la industria automotriz, los números permanecen positivos pese a los cambios.

Dos importantes acontecimientos en 2018 nos obligan a revisar los posibles cambios en la industria automotriz instalada en México. Primero: el triunfo de Andrés Manuel López Obrador (AMLO) como presidente de México, así como del partido Morena en el Congreso de la Unión y en las gubernaturas disputadas, en la mayoría de las presidencias municipales en el país y de las alcaldías en la Ciudad de México. El segundo: La firma del nuevo acuerdo comercial trilateral entre Estados Unidos de América (EUA), Canadá y México, impulsado por Donald Trump, aunque falta su ratificación por los Congresos de los tres países.

En este análisis, lo más importante en relación con la industria automotriz es que, aunque ya pasaron más de dos años de que Trump asumió la presidencia de EUA, la producción y la exportación de vehículos y autopartes fabricados en México sigue el mismo patrón de crecimiento observado en los últimos diez años, es decir, no ha habido cambio en la dinámica de estos dos factores; por el contrario, ha crecido el porcentaje de producción y exportación, como se observa en el Tabla 1.



Tabla 1. Producción y exportación de vehículos e incremento porcentual 2016-, 2017, 2018 y parte de 2019 (miles de unidades)

	2016	2017	2018	2016- 2017 %^	2017- 2018 %^	enero - abril 2018	enero - abril 2019	enero - abril 2018 enero - abril 2019 %^
Producción	3,597	3,932	3,908	9.3	-0.1	1,257	1,292	+2.8
Exportaciones	2,767	3,253	3,449	17.6	+6.0	1,091	1,121	+2.7
Exportaciones a EUA	2,020	2,335	2,567	15.6	+9.9	779	881	+13.1

Fuente: Boletín de prensa en la página de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz de diciembre de 2018 y de abril de 2019.

Estos datos dan elementos suficientes para sustentar que los tuits de Trump en relación con el TLCAN eran y son con la intención de presentar una imagen de que está negociando asuntos que beneficiarán a sus electores, pero no es cierto.

En la Tabla 2, se aprecia en la balanza comercial de productos automotrices un desempeño favorable a México que ha incrementado de manera significativa durante la presidencia de Trump. La participación de las exportaciones de México hacia EUA en este sector se incrementó de 71.8%, en 2017, a 74.4%, en el 2018.

Tabla 2. Exportaciones, importaciones y Saldo de la Balanza Comercial de productos automotrices entre México y Estados Unidos (millones de dólares)

Año	Exportaciones		Importaciones		Saldo de la Balanza Comercial	
	Millones de dólares	% [^]	Millones de dólares	% [^]	Millones de dólares	% [^]
2015	114,493		50,850		63,644	
2016	113,316	-1.0	50,418	-0.8	62,896	-1.2
2017	126,671	11.8	55,905	10.8	70,766	12.5
2018	142,177	12.2	59,297	6.1	82,880	17.1

Fuente: Boletín de prensa en la página de Asociación Mexicana de la Industria Automotriz de diciembre de 2018.

¿Qué cambios pueden ocurrir con la llegada de AMLO a la presidencia de México, respecto de la industria automotriz? La política industrial automotriz en México no existe, es decir, se hace lo que quieren los ejecutivos de las armadoras y de las fábricas de autopartes. Por lo que, si el nuevo gobierno quiere desempeñar un papel activo en este sector que beneficie realmente al país propondrá un desarrollo de la industria, y procurará, por ejemplo, entre otras medidas, apoyar a la incipiente industria automotriz china, que tiene una coinversión en Giant Motors (Grupo Carso), de donde podrían derivarse inversiones nacionales en este lucrativo sector, pues utiliza mucha mano de obra.

En este punto, es preciso señalar que, en las negociaciones para el nuevo tratado, los representantes gubernamentales mexicanos no tuvieron un papel de importancia. En toda caso, quienes decidían los acuerdos eran los empresarios del sector, mayoritariamente extranjeros, pues afectaba sus intereses. El resultado fue, entonces, un acuerdo entre empresarios, y no un acuerdo entre gobiernos.

Las declaraciones del presidente Trump son más en el sentido mediático que en el comercial

Respecto de la industria automotriz, la información que se ha filtrado en la prensa, claramente insuficiente y con tendencia a hacer una ponderación positiva del acuerdo, no refleja lo que en esencia se ha acordado. Eduardo Solís, presidente de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, portavoz de los empresarios, mayoritariamente extranjeros, en conferencia de prensa el 3 de octubre de 2018, dijo:

En el acuerdo comercial trilateral el mayor reto para los fabricantes son las reglas de origen, pues integran más a América del Norte. [...] Es absolutamente un error decir que México va a tener que pagar a 16 dólares la hora. Nadie mencionó nada de eso. En el acuerdo, no se establece ningún esquema que hable del tema de los salarios; sólo [se] menciona partes y componentes que provengan de países donde se pague esa cantidad, por lo que se trata de una redacción para señalar a los socios comerciales de México. [...] El vehículo debe cumplir con 40 por ciento de esa condición, mientras que la pick up es de 45.

[...] Si la empresa realiza investigación y desarrollo en algunas plantas, ello da créditos para que se alcance el porcentaje requerido. Otra de las condiciones es que la automotriz cuente con una fábrica de 100 mil motores, o hasta 100 mil transmisiones, o 25 mil baterías en Estados Unidos o Canadá.

[...] En México, sí hay personas que perciben ese sueldo, porque hay plantas automotrices que cuentan con el área de investigación y desarrollo. [...] El periodo de transición en el Acuerdo es de tres años más dos adicionales para aquellas empresas que en ciertos modelos sigan teniendo un problema y que puedan llegar a acuerdos con el país importador de cómo van a alcanzar los porcentajes marcados.

[...] La nueva regla de origen entrará en vigor el primero de enero de 2020, cuando pasará de 62.5 a 66 por ciento, mientras al año siguiente aumentará a 69 puntos porcentuales, en 2022 llegará a 72 y en 2023 finalizará con 75.

Lo que puede interpretarse de estas ideas es que lo que manifiesta Trump, y publican los medios, es solamente un escenario para el teatro que hace de la política en el que su principal interés es decirles a los futuros electores que “hará grande a los Estados Unidos de América otra vez”.



Ya había yo anticipado que debido a la pérdida de competitividad de las armadoras y fábricas de autopartes norteamericanas, éstas han perdido mercado –desde hace 40 años– ante las fábricas alemanas y japonesas, a las que en los últimos años se han agregado las coreanas y chinas, por lo que este acuerdo busca recomponer, en alguna medida, esta situación (Castellanos, 2016).

De Gortari, en un artículo derivado de su tesis doctoral, plantea que de los vehículos que produjo México en 2014 y exportó a Estados Unidos, el origen de 74% de los insumos es Estados Unidos, 9% vienen de China, 6% de Canadá, 4% de Alemania y 7% proviene de otros países. Por su parte, en relación con los vehículos que en el mismo año (2014) se produjeron en México y se exportaron a Alemania, los *inputs* de sus componentes fueron: 38% alemanes, 18% de EUA, 16% de Taiwán, 12% de Canadá, 11% de China y el 5% de otros países. Con estas cifras, concluye que:

La estructura del comercio mundial ha cambiado radicalmente en las últimas dos décadas con las cadenas productivas de proveeduría que expanden los procesos de producción a través de las fronteras nacionales. [...] Esto implica que el proteccionismo de los EUA en contra de sus socios del TLCAN puede ser equivalente a dispararse a sí mismo en el pie, al menos en el corto tiempo, ya que muchos de los

trabajos norteamericanos podrían perderse como consecuencia de destruir las cadenas productivas de los que dependen estos trabajos. En el largo plazo, destruir las cadenas de suministro tendrá efectos perjudiciales en la eficiencia y competitividad en la economía norteamericana derivada de las especializaciones de las etapas de producción en las cuáles cada uno es más apto (De Gortari, 2018).

Lo asombroso de los datos que aporta De Gortari (2018), y sus atinadas conclusiones, es que ayudan a entender que Trump sólo está trabajando en su campaña electoral, y sabe que, por el bien de las compañías, no habrá ningún cambio sustancial respecto del TLCAN en materia de industria automotriz.

El 30 de noviembre de 2018, se firmó en Buenos Aires, Argentina, el USMCA (United States, Mexico and Canada Agreement), llamado en México T-MEC (Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá) o propiamente A-MEC (Acuerdo entre México, Estados Unidos y Canadá), donde se establecen las bases del acuerdo comercial entre estos países. En lo que respecta a la industria automotriz, se destaca:

- 1) El Capítulo 2: Trato nacional y acceso al mercado de viene; en el anexo 2-C: Disposiciones entre México y los Estados Unidos en bienes automotrices, aclara que este anexo no aplica a mercancías de origen que se tratan bajo el Capítulo 4 (Reglas de origen) que son importadas a los EUA desde México, y son:
 - a) Vehículos para pasajeros clasificados en los subtítulos 8 703.21 hasta 8 703.90;
 - b) Camiones ligeros clasificados en el subtítulo 8 704.21 o 8 704.31, o
 - c) Autopartes listadas en el apéndice de este anexo.
 - Los derechos de aduana aplicados por EUA a los vehículos referidos en el inciso a) no deberán exceder de 2.5% de la nación más favorecida de los EUA, tasa aplicada en el momento de la importación de la mercancía.
 - Los derechos de aduana aplicados por EUA en los vehículos del inciso b) no deberán exceder de 25% de la nación más favorecida de EUA, tasa aplicada en el momento de la importación de la mercancía.

- Los derechos de aduana aplicados por EUA en las mercancías del inciso c) no deberán exceder la tasa de nación más favorecida de EUA en agosto 1 de 2018.
 - EUA pueden limitar este tratamiento a un millón 600 mil 000 vehículos en cualquier año de calendario.
- 2) En el Capítulo 4: Reglas de origen, subinciso 4.10 Productos automotrices, establece que si hubiera cambios en los subtítulos del 8 709.11 al 8 709.19; así como en los subtítulos 87.11 a 87.13 y 8 716.10 al 8 716.80 y del 8 716.80 al 8 716.90, deberá haber un contenido regional no menor a: 1) 60% si se utiliza el método de valor de transacción o 2) 50% cuando se utiliza el método de costo neto.
- 3) Apéndice del anexo 4-B: Disposiciones relativas a reglas de origen de productos automotrices. Aquí se desglosan 34 tipos de vehículos o sus componentes en los que se especifican porcentajes mínimos de contenido regional que van de 50 a 75%, dependiendo del tipo de vehículo y de sus características. Por ejemplo, si algunos camiones son solamente todo terreno, o las autopartes que se importen tienen determinadas características, o bien si se trata de vehículos eléctricos o autónomos.



La explicación oportuna de los detalles del T-MEC es necesaria para comprenderlo desde sus diversas variables y propuestas

Destacan las cartas adjuntas (*Side letters*) al Tratado, pues en ellas se establecen memorandos que envía el negociador por EUA, Robert E. Lighthizer, de United States Trade Representative, quien firma como *Ambassador*. De las 14 cartas, todas de fecha 30 de noviembre de 2018, ocho se dirigen al “honorable Ildelfonso Guajardo Villareal, Secretario de Economía de los Estados Unidos Mexicanos”.

En la primera de ellas, se establece que México puede recurrir a los procedimientos de solución de controversias, si EUA ha excluido a los camiones ligeros, el número de vehículos de pasajeros o el valor de las piezas de los automóviles, según lo establecido en el intercambio de Cartas Automotrices, de la medida tomada en el Artículo 232 de la Ley de Expansión Comercial. En la tercera, se señala que EUA no adoptará medidas que impongan aranceles por lo menos 60 días después de la imposición de una medida. Después de 60 días, EUA excluirá de la medida: 1) 2.6 millones de vehículos importados anualmente, 2) camiones ligeros y 3) autopartes hasta por 108 mil millones de dólares al año, mientras que, en la cuarta México afirma que su norma NOM-194-SCFI-2015 tiene todas las regulaciones de la Federal Motor Vehicle Safety Standards.

Por último, en el Capítulo 23 que se refiere a Mano de obra, se establece que las Partes reconocen que se trabajará con las reglas de la International Labor Organization y no sólo con las establecidas en las leyes mexicanas.

Considero que hasta que no ratifiquen el T-MEC los respectivos senados de los tres países, éste no tiene alcances plenos. Además de que:

1. Los aspectos que resaltan es que no hay consecuencias importantes para México con respecto al TLCAN.
2. Trump en su peculiar estilo podrá intentar afectar a México y Canadá, pero no funcionará porque no les conviene a las armadoras.

Con la intención de reafirmar las ideas antes reseñadas, se exponen en los siguientes párrafos las conclusiones a que llegaron Schultz, Dziczek, Swiecki y Chen (2018):

Si la Administración de Trump decide implementar aranceles o cuotas sobre las importaciones de automóviles y partes de automóviles en los EE.UU., el Center for Automotive Research (CAR) estima que los consumidores verán que el precio de todos los vehículos nuevos aumentará entre 455 y 6875 dólares americanos, según el nivel de tarifa o cuota, donde se armó el vehículo y si la política establece exenciones para el comercio automotriz con Canadá y México. Los precios más altos de automóviles nuevos llevarán a algunos consumidores al mercado de vehículos usados, donde los precios también serán más altos debido a la mayor demanda y la oferta restringida. Los productores no pueden fabricar más vehículos usados. También es probable que los precios más altos de las partes automotrices aumenten el precio de mantenimiento y reparación del vehículo, por lo que incluso aferrarse a un vehículo existente será más caro. Los fabricantes que importan vehículos al mercado de los EE.UU. pueden optar por no ofrecer más modelos específicos, lo que es especialmente probable para los automóviles pequeños que se ofrecen a precios más bajos para los consumidores que no pueden pagar los precios más altos de los vehículos debido a las tarifas.

Michael Schultz

Los fabricantes de piezas automotrices de los EE.UU. no se beneficiarían de la protección de aranceles o cuotas, ya que todos los vehículos producidos en los Estados Unidos dependen del contenido importado y una gran parte de las piezas y componentes automotrices producidos en los Estados Unidos se exportan para el ensamblaje en vehículos fabricados en otros países. Más de 70% de las exportaciones de autopartes de EE.UU. de 2017 fueron a Canadá y México (Administración de Comercio Internacional de EE.UU., 2017), por lo que incluir a estos dos socios comerciales en la acción comercial sería particularmente perjudicial para los productores de autopartes de EE.UU. La CAR estima que la demanda automotriz caerá entre 493 mil 600 y 2 millones de vehículos como resultado de la implementación de aranceles o cuotas. La disminución de la demanda se asocia con pérdidas de empleo que van desde más de 82 mil a casi 750 mil empleos y una disminución de \$.4 mil millones dólares americanos a \$62.2 mil millones en el Producto Interno Bruto (PIB) de EE.UU.

Kristin Diczek

Los nuevos concesionarios de vehículos también se verían sustancialmente afectados. Los 17 mil concesionarios de vehículos nuevos de los Estados Unidos aportan contribuciones significativas a la economía de los Estados Unidos. En conjunto, estas empresas emplean a más de 1.1 millones de personas, con un salario anual promedio superior a 57 mil dólares americanos (National Automobile Dealers Association, 2017). El análisis de CAR indica que esta industria, y el empleo y los salarios que proporciona, se verán gravemente perjudicados por la introducción de restricciones a las importaciones de automóviles. La CAR estima que las disminuciones en el empleo de los concesionarios de vehículos nuevos oscilarían entre 28 mil 800 y 117 mil 500 y que los ingresos totales de los concesionarios podrían disminuir entre \$16.3 mil millones de dólares americanos y \$66.5 mil millones como resultado de las tarifas y cuotas de automóviles y partes de automóviles.

Bernard Swiecki
Yen Chen

Referencias

- Agencia AFP, (octubre 3, 2018). Industria automotriz mexicana ve al USMCA como gran reto. Conferencia de prensa con Eduardo Solís. Recuperado de <http://www.ejecentral.com.mx/industria-automotriz-mexicana-acepta-gran-reto-tras-usmca/>
- Castellanos, E. J. (2016). Industria automotriz y TLCAN: Las empresas estadounidenses. *Revista Ola Financiera*, 9(25), septiembre-diciembre 2016. Recuperado de http://www.olafinanciera.unam.mx/new_web/25/pdfs/PDF25/CastellanosOlaFinanciera25.pdf
- Gortari, De, A. (20 de junio de 2018). *How much of your car is made in Mexico?* ECONOFACT.
- Schultz, M., Diczek, K., Swiecki, B. y Yen, Ch. (julio del 2018) Consumer Impact of Potential U.S. Section 232 Tariffs and Quotas on Imported Automobiles & Automotive Parts. Ann Arbor, MI: Center for Automotive Research.

Dr. Julio Castellanos Elías

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

La versión en inglés de este artículo se presentó en el 27th GERPISA International Colloquium, el 14 de junio de 2019 en París, Francia.

Crecimiento o desarrollo: evalúe los beneficios de su inversión

Ricardo Cristhian Morales Pelagio

La toma de decisiones respecto del futuro de su negocio no puede hacerse a la ligera. La evaluación técnica del comportamiento financiero es la clave para la respuesta que busca: crecer o desarrollarse.

Dentro de las tres decisiones financieras –la de inversión, financiamiento y dividendos– que debe tomar cualquier emprendedor o administrador de negocios, es imprescindible que en la decisión de inversión (que implica definir cuánto y en qué activos de corto o largo plazo se va a invertir) también se analice cuál será la ganancia y flujo, así como la rentabilidad o rendimiento de la inversión realizada (Morales, 2019a; Morales, 2019b). Lo anterior es fundamental para determinar qué tan buena o adecuada es la inversión y si ésta generó o no valor al emprendedor (Morales, 2014).

Es fundamental contar con la información de los ingresos y egresos que se han tenido en la operación o funcionamiento del negocio en el día a día, así como las inversiones realizadas para que la empresa pueda producir los artículos o servicios que venderá. Es preciso recordar que, por un lado, existen costos y gastos derivados de la operación y, por otro, hay inversiones de capital que se realizan para la adquisición de activos. Esta información está disponible en los estados financieros que elabora la empresa, a partir de un buen registro de sus operaciones y de una contabilidad que le permita evaluar su inversión y tomar mejores decisiones para el negocio.

El beneficio o ganancia obtenido de una inversión puede medirse desde dos pilares: a) los flujos de efectivo generados por el negocio que se traducen en utilidades y b) el rendimiento o rentabilidad que representen dichas utilidades. La diferencia entre ambos es que en el primer rubro se considera el monto o cantidad de dinero generado, mientras que en el segundo se refiere al porcentaje que representan las utilidades ya sea respecto de los ingresos o a la inversión realizada.

Para llegar a las utilidades, se tiene que medir los ingresos por venta y restar los diferentes costos y gastos que afronta la empresa, como se observa en la Figura 1.

Figura 1. Ingresos y tipos de utilidad de una empresa o negocio

- 1 Ingresos por venta de producto o servicio
menos: Costo de venta
- 2 Igual a: *Resultado o utilidad bruta*
menos: Costos y gastos operativos
- 3 igual a: *Resultado o utilidad de operación*
menos: pago de intereses de la deuda (si hubiese)
- 4 Igual a: *Resultado o utilidad antes de impuestos*
menos: pago de impuestos
- 5 Igual a: *Resultado o utilidad neta o final del ejercicio*

El primer resultado a evaluar es la utilidad de operación, que nos indica cuánto obtiene el negocio después de restar a los ingresos, los costos y gastos derivados de la naturaleza o giro de la empresa. Considere que usted puede tener un negocio en el que sus ingresos, después de pagar costos y gastos, le reportan una utilidad de operación, pero tiene una baja o nula utilidad del ejercicio debido a que tomó malas decisiones de financiamiento. En ese contexto, tendrá que pagar muchos intereses, impuestos altos o más de los que podría o debería deducir, por una deuda contraída a una tasa de interés alta o debido a una mala planeación o gestión fiscal. En este caso, la empresa puede ser buen negocio; sin embargo, las malas decisiones o una gestión equivocada en materia financiera o fiscal pueden nulificar los beneficios obtenidos, por lo que sería incorrecto decir que se trata de un mal negocio o que no es rentable la empresa, pues lo inadecuado es la administración.



Es importante que además de evaluar el negocio al considerar la utilidad de operación, también se analice el comportamiento del resultado o utilidad bruta porque no es posible saber si un aumento o disminución de la utilidad de operación se debe a que la utilidad bruta subió o bajó o a cambios en los gastos operativos. Una vez identificadas las utilidades, es necesario, además de conocer su monto o cantidad, calcular las tasas de crecimiento que tienen los diferentes tipos de utilidad y después evaluarlas a la luz de tres parámetros: la propia empresa, el sector industrial o mercado en el que se encuentra la empresa y la inflación. Estos indicadores son aplicables tanto para evaluar el comportamiento de los ingresos como de los diferentes tipos de utilidades. Veamos cada uno.

En el primer caso, se revisa si la empresa, históricamente, mantiene o incrementa su tasa. La empresa no está obligada a mantener con el tiempo una tasa alta o creciente siempre, pues entre más grande sea, y aunque venda mucho más, su crecimiento disminuye porcentualmente. No obstante, este parámetro sí le brinda información valiosa para saber si se cumplen o no sus expectativas de crecimiento, así como las necesidades que tiene de inversión y operación, presentes y futuras.

El segundo parámetro de referencia es el mercado o sector industrial. Es preciso que se compare con los competidores del sector para saber si crece igual o más que los otros participantes del mercado. Esto se evalúa con el comportamiento de los ingresos. Seguramente usted espera crecer más que el resto del mercado/sector o por lo menos lo mismo; de no ser así, la pérdida de compradores o ventas estaría reduciendo su participación en el mercado.

El tercer parámetro es la inflación. Se espera que el negocio crezca en términos reales, lo que implica que no sólo se incrementen los precios promedio en la economía (inflación), sino también porque tuvo una venta mayor al incremento de los precios que, generalmente, se da cada año.

Por ejemplo, considere que usted tuvo el año pasado ventas por un millón de pesos y que este año crecerán a un millón 50 mil pesos. Esta cifra representa un incremento de 5% anual. Si la inflación en el año fue de 4%, usted creció en términos reales sólo 1%. Usted podría



considerarlo bueno o aceptable, sin embargo si el sector productivo –conformado por las empresas competidoras– creció 8%, entonces ya no sería tan bueno su desempeño, pues usted creció mucho menos que el promedio del mercado.

Estos datos le ayudarán a identificar áreas de mejora o indicios que le anticipan problemas en el futuro. Por ejemplo, respecto del caso anterior, suponga que el año pasado su utilidad bruta (que es igual a los ingresos menos los costos de venta) fue de 700 mil pesos y su utilidad de operación (ingresos menos los costos y gastos operativos) de 250 mil pesos; este año, su utilidad bruta es de 735 mil pesos y su utilidad de operación ascendió a 257 mil 500 pesos.

Si observa, el crecimiento de la utilidad bruta de 35 mil pesos representa un incremento de 5%, mientras que el crecimiento de la utilidad de operación de 7 mil 500 pesos representó sólo 3% de crecimiento anual. Es decir, la utilidad de operación creció porcentualmente menos, lo que indica que los costos y gastos operativos aumentaron en un porcentaje o tasa mayor a los ingresos. Si el siguiente año crecieran sus ingresos y la utilidad bruta, por ejemplo 7%, pero su utilidad de operación aumenta sólo 2%, entonces tendría que analizar qué pasa con los costos y gastos operativos, pues aun cuando crecieran sus ingresos a una tasa de dos dígitos, el incremento de su utilidad de operación será marginal. La evaluación debe realizarla para todos los tipos de utilidades que genera la empresa.

Este análisis del comportamiento y tendencia de las utilidades se encuentran íntimamente relacionados con el de rendimiento o rentabilidad, otro rubro del que se deben analizar los resultados para evaluar los beneficios de la inversión realizada. El análisis de rendimiento se di-

Para tomar mejores decisiones, debe estar informado de los acontecimientos financieros más relevantes, como el de la inflación

vide en rentabilidad de la operación y rentabilidad. En el primer caso, se refiere al margen de utilidad o proporción que gana la empresa por cada peso que tiene de ingreso; por ejemplo, si usted tiene ventas de 1 millón de pesos y una utilidad bruta de 700 mil pesos, entonces el margen de utilidad bruta es de 70% –resultado de dividir la utilidad bruta entre las ventas–, mientras que si se considera el mismo monto de ventas y una utilidad de operación de 250 mil pesos, el margen de utilidad de operación sería de 25%. Así, calcular los márgenes o rentabilidades consiste en dividir los diferentes tipos de utilidades entre las ventas para saber el porcentaje que se gana después de restar cada tipo de egreso o gasto realizado por la empresa. En otras palabras, es el porcentaje que se gana por cada 100 pesos que vende.

El análisis de rentabilidad de su operación, lo ayuda a entender mejor los resultados al comparar el comportamiento de las utilidades para evaluar el desempeño de la empresa. Pongamos por caso que la empresa tiene este año ventas de 1 millón 50 mil pesos y una utilidad de operación de 257 mil 500 pesos, entonces su margen de utilidad de operación fue de 24.5% (resulta de dividir 257,500 entre 1,050,000); si observa, antes su margen de operación era de 25% de margen de operación –es decir, por cada 100 pesos de ingreso ganaba 25–, ahora gana 24.5% o 24.5 pesos por cada 100 de ingreso, o sea 0.5% menos.

Puede parecer una cifra insignificante, pero si continúa la tendencia a largo plazo, lo que pasará es que, aunque con el tiempo venda más, tiene el riesgo de ganar cada vez un porcentaje menor o puede darse el caso de que alcance un monto de ventas grande, pero utilidades iguales o menores a las que obtenía cuando vendía menos. Después de ver estos ejemplos, habrá notado que el margen de utilidad disminuye cuando las utilidades porcentualmente crecen menos de lo que crecen los ingresos; por el contrario, cuando las utilidades crecen a una tasa mayor a la de las ventas los márgenes suben, es decir, no sólo gana más porque vende más, sino también porque por cada 100 pesos que vende, obtiene un porcentaje mayor.



La comparación entre ejercicios fiscales es un punto indispensable para conocer el estado real de su crecimiento

Además de analizar las utilidades y sus tasas de crecimiento, así como la rentabilidad de operación que representan dichas utilidades, se debe calcular el rendimiento o rentabilidad de la inversión, cifra que representa la utilidad generada por la inversión que ha realizado en la empresa, es decir, si usted invirtió 1 millón 500 mil pesos de su capital, y generó una utilidad al final del ejercicio de 175 mil pesos, entonces usted tiene una rentabilidad de la inversión de 11.67% (resultado de dividir la utilidad del ejercicio entre la inversión). Esto implica que la empresa generó 11.67 pesos por cada 100 pesos de capital que invirtió. Para saber si este rendimiento fue adecuado o bueno, debe considerar el riesgo del negocio y las tasas del mercado (Morales, 2014), o analizar los resultados utilizando los tres parámetros mencionados anteriormente (la tendencia histórica, el mercado y una referencia financiera como la inflación).

Al analizar la tendencia histórica, usted debe evaluar si el crecimiento de su inversión –para tener mayores ingresos y utilidades– le genera a largo plazo un rendimiento aceptable y estable respecto de esa inversión. Si se retoma el ejercicio anterior, suponga que el año siguiente genera una utilidad neta o final del ejercicio de 180 mil 250 pesos, es decir, mayor a la del año pasado (que fue de 175 mil pesos); sin embargo, si la inversión de su capital se incrementó, por ejemplo, a 2 millones (500 mil pesos más que el año previo), entonces la rentabilidad de su inversión fue de 9.01% (resultado de dividir 180,250 entre 2,000,000). En este caso, ganó más; no obstante, la inversión de capital para generar mayores ingresos y utilidades fue superior a la previa y el rendimiento de la inversión fue menor.

Si bien es cierto que cuando se hace una inversión de capital en el corto plazo no se generan utilidades o no crecen con el tiempo a la misma tasa que la inversión, también lo es que en el largo plazo las utilidades no deben representar, año con año, un rendimiento menor al del capital invertido, hasta llegar a un nivel que no sea similar, al menos, a la tasa de inflación. En ese caso, la utilidad que genera la inversión es menor a la que pudiera obtenerse en un año, por lo que es conveniente invertir en un instrumento gubernamental sin riesgo, como un Certificado de la Tesorería (CETE). En el largo plazo, es importante, por lo menos, mantener la rentabilidad o rendimiento de su inversión.

Por último, a largo plazo, los objetivos de crecimiento (utilidades) son tan importantes como los de desarrollo (rentabilidad). Si bien es difícil en el corto plazo tener un crecimiento alto de la utilidad, a la vez que un incremento en el rendimiento o rentabilidad, a largo plazo se debe tener una estrategia que permita no sólo monitorear y evaluar ambos para que se mantengan en niveles adecuados. Además, se requiere atender los diversos tipos de egresos porque no tiene sentido invertir si las utilidades van a ser iguales o menores, como tampoco tiene futuro un negocio en el que se mantenga o inclusive se incremente el rendimiento si cada vez se reducen los ingresos promedio por cliente y el número de clientes. Esto significaría que, con el tiempo, bajaría la participación de mercado hasta desaparecer.

Referencias

- Morales Pelagio, R. C. (2019a, marzo-abril). Invertir o repartir dividendos; ése es el dilema para generar valor. *Emprendedores*, núm. 176, p.p. 28-31.
- Morales Pelagio, R. C. (2019b, mayo-junio). ¿Conoce las implicaciones derivadas de su inversión de corto y largo plazo? *Emprendedores*, núm. 177, p.p. 9-13.
- Morales Pelagio, R. C. (2014, mayo-junio). El rendimiento mínimo esperado por los proyectos de inversión. *Emprendedores*, núm. 147, p.p. 17-20.

Mtro. Ricardo Cristhian Morales Pelagio

División de Investigación
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
pelagioricardo@hotmail.com

Responsabilidad de las empresas en el cumplimiento de los derechos humanos

Alma Clarisa Rico Díaz

Con la finalidad salvaguardar la integridad de todos los involucrados en el desarrollo productivo de las organizaciones, éstas están obligadas a preservar cuatro principios rectores que demuestren su interés por los derechos laborales. ¡Conózclos aquí!

El Sistema de Naciones Unidas comienza a hacer énfasis en que el sector privado, específicamente el sector productivo, respete los derechos humanos. En este tenor, y no como una nueva obligación de derecho internacional, se ha creado un documento para guiar el comportamiento empresarial responsable en el cumplimiento de los derechos humanos: Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos, Puesta en Práctica del Marco de las Naciones Unidas para Proteger, Respetar y Remediar. Estos principios y responsabilidades de los Estados y de las empresas fueron emitidos en 2011 y son pertinentes para la exigibilidad y justiciabilidad de los derechos humanos.

Entre los principios, está el deber de los Estados de proteger contra las violaciones de los derechos humanos cometidas por terceros en su jurisdicción, incluidas las empresas, así como los respectivos mecanismos de reparación. Comprende la obligación de adoptar políticas, normatividades específicas y métodos de sometimiento a la justicia para prevenir, investigar, castigar y reparar las posibles violaciones a los derechos humanos.

Establece que el Estado debe enunciar claramente qué espera de las empresas domiciliadas en su territorio; hacer cumplir las leyes, asegurándose de que su marco normativo propicie el respeto a los derechos humanos y asesorar a las empresas en cómo hacerlo; solicitar a las empresas balances acerca del impacto de sus actividades en el respeto a los derechos humanos; tomar medidas adicionales de protección contra violaciones de derechos humanos cometidas en empresas financiadas, proveedoras o con quienes mantenga cualquier tipo de contrato comercial el Estado, así como fomentar el respeto a los derechos humanos por parte de todas las empresas en zonas de conflicto.

Estas recomendaciones se basan en la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos reconocidos en la Carta Internacional de Derechos Humanos, que incluye la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y sus dos protocolos facultativos, así como lo establecido en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo, relativa a los principios y derechos fundamentales del trabajo.



Los Principios Rectores se pueden entender como un conjunto de directrices acordadas por la comunidad internacional, que se materializan en una mayor concreción de normas nacionales, acuerdos internacionales y multilaterales, y que se fundamentan sobre normativas internacionales y prácticas dirigidas a la adecuada protección, garantía y restitución de los derechos de las personas frente a las actividades empresariales.

Estos principios establecen que la responsabilidad de respetar los derechos humanos aplica a todas las empresas independientemente de su tamaño, sector, contexto operacional, propietario o estructura; ellos deben adquirir un compromiso político aprobado en su más alto nivel directivo, basado en la asesoría especializada, publicarlo y que quede en sus políticas y procedimientos operacionales. Dicho compromiso implica también el debido seguimiento mediante indicadores cualitativos y cuantitativos y, en su caso, considerar los comentarios recibidos si los hubiera y formular medidas para atender, remediar y reparar las afectaciones a los derechos humanos que ocasionaran sus actividades respecto de los derechos humanos.

Los Estados deberán establecer medidas judiciales, administrativas, legislativas o de otro tipo para garantizar que los afectados accedan a medios de reparación eficaces incluyendo los mecanismos de reclamación extrajudiciales.

Estos principios son importantes porque orientan el comportamiento responsable de las empresas y porque trascienden los esquemas de responsabilidad social, con lo que se envía el claro mensaje de que ninguna actividad económica será suficiente para justificar la violación de los derechos humanos. Se presta especial atención a los derechos de asociación, de negociación colectiva, de formar y pertenecer a un sindicato, contar con prestaciones, tener condiciones de trabajo seguras, no ser sujetos de discriminación o trato desigual, a tener un salario justo y al derecho humano a un ambiente sano.



Las nuevas condiciones con las que deben operar las empresas son concretas y factibles, como para asegurar su cumplimiento

Algunas actividades productivas afectan directamente los derechos humanos; por ejemplo, utilizar mano de obra infantil, provocar la contaminación química de las fuentes de abastecimiento de agua potable, no tener protocolos de disposición de desechos tóxicos o contaminantes. Otras actividades afectan indirectamente los derechos humanos, como proporcionar datos de localización o electrónicos de disidentes políticos al gobierno o mantener a un proveedor a sabiendas de que utiliza mano de obra infantil, trabajo forzoso o emplea a migrantes sin derechos laborales. Las empresas pueden contribuir a la afectación de los derechos humanos cuando otorgan préstamos o subcontratar servicios a empresas que incumplen los derechos humanos laborales.

Para operar estos Principios se plantea que las empresas deben tener: 1) la formulación de una política de derechos humanos, 2) la debida diligencia, 3) un proceso de control para permitir la remediación o reparación en caso de afectar los derechos humanos y 4) el control del cumplimiento de las leyes y normas. Veamos en qué consiste cada uno.

Política de derechos humanos

Como se comentó anteriormente, establecer la política de derechos humanos por parte de las empresas exige un compromiso en el más alto nivel directivo, que incorpore valores y establezca decisiones estratégicas coherentes con la protección y respeto de los derechos humanos; que involucre a las personas que integran la empresa, incluyendo a sus socios, proveedores, subcontratistas y al personal; darlo a conocer a todas las partes y a la sociedad

y mantenerlo disponible para su consulta; dicho compromiso también debe reflejarse en las acciones operativas y procedimientos de la empresa.

El documento que elabore la empresa debe contener las medidas que tomará para cumplir con su responsabilidad de respeto a los derechos humanos de acuerdo con sus actividades, dimensiones, sus procesos productivos y su interacción con el medio ambiente. En consecuencia, los indicadores estarán relacionados con la realización de las medidas programadas.

Verificar esta política incluye revisar si menciona la Carta Internacional de Derechos Humanos, que incluye ocho convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo; examinar si esta política está disponible públicamente en sitios web, informes y otros documentos y si es fácil de encontrar. También se debe revisar si determina qué área o departamento de la empresa la ha aprobado y quién es el responsable de su ejecución, así como entrevistar a las partes para saber si conocen la política y verificar que ésta se refleje en los informes de la empresa, sobre todo en los relativos a la responsabilidad social empresarial.



Las empresas deben establecer mecanismos de información para enterarse con oportunidad de la existencia de alguna falta a los derechos humanos

Debida diligencia en derechos humanos

En este caso, la debida diligencia se refiere a que las empresas deben identificar plenamente, prevenir, mitigar y rendir cuentas acerca de cómo abordan los posibles abusos en derechos humanos. Esto significa que las empresas deben demostrar que no actúan en conflicto con los derechos humanos, que toman medidas preventivas al respecto, e incluyen en esto a su cadena de suministro y a quienes tienen relaciones comerciales.

La debida diligencia debe reflejarse en todas las actividades propias de la empresa, incluye el reclutamiento, la capacitación, las evaluaciones, el impacto de sus acciones, operaciones, productos y servicios o por sus relaciones comerciales. Para establecer la debida diligencia, las empresas deben evaluar los riesgos en materia de derechos humanos, de tal manera que les permita detener impactos negativos y ayudar a prevenir impactos futuros. También implica realizar el mapa completo de las operaciones, tanto internas como externas de la empresa, y considerar a quienes se encuentran en su entorno; por ejemplo, se requiere la debida consulta a las comunidades originarias respecto de la instalación de nuevos proyectos en sus territorios, así como las evaluaciones de impacto ambiental o la consulta obligada con las partes afectadas o en riesgo de sufrir en el goce de sus derechos humanos.

Procesos de control para permitir la remediación de impactos adversos

A pesar de la debida diligencia y buenas políticas en derechos humanos, la empresa puede generar efectos adversos en los derechos humanos, por lo que el compromiso adquirido le exige el control de riesgos y contar con procedimientos de remediación de las afectaciones y, en su caso, de reparación de los daños ocasionados. Estas actividades las puede realizar en cooperación con el gobierno.

La remediación inicia con tener procedimientos disponibles de queja que les permitan a las empresas tener conocimiento temprano de posibles afectaciones de derechos humanos y poderlos contener y remediar antes de que crezcan y ocasionen violaciones. El principio rector 31 establece que los mecanismos

de queja no judiciales deben ser legítimos, accesibles, predecibles, equitativos, transparentes, compatibles con los derechos, permitir el aprendizaje continuo y basarse en el compromiso, la participación y el diálogo.

Control del cumplimiento de las leyes y las normas

Las empresas deben cumplir con las leyes nacionales y las normas internacionales de derechos humanos, con el compromiso de hacerlo incluso si la implementación de la ley es débil. Cuando las empresas operan en zonas de frágil gobernabilidad, se debe consultar a expertos acerca de las formas de prevenir para que no que caigan en la complicidad con abusos de los derechos humanos.

También se debe considerar, en esta materia, que a partir de la Reforma Constitucional de Derechos Humanos, promulgada el 10 de junio de 2011, se reconocen los derechos humanos consignados en nuestra Constitución y en los tratados internacionales ratificados por México y obliga a todas las autoridades a promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos conforme los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad, y en prevenir, investigar, sancionar y reparar las violaciones a los derechos humanos, de todos los actores, precisamente las mismas responsabilidades que Naciones Unidas da a las empresas, en el ámbito de sus actividades.

Por lo señalado, debemos asumir la responsabilidad de las empresas –compartida entre todos los actores de la sociedad– por atender los Principios Rectores respecto de las empresas y los derechos humanos, así como lograr que, entre otros, protejan, respeten y en su caso se remedien los derechos humanos laborales y ambientales.

Referencias

- Freire Carneiro, M. (2013). Cuaderno-Guía de los Principios Rectores ONU sobre Empresa y Derechos Humanos. Puerta de entrada. Mexico. Recuperado de <<http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20Gu%C3%ADAs/Cuaderno%20Guia%20Principios%20Rectores%20AECID.pdf>>
- Organización de las Naciones Unidas, O. (2011). Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos. Puesta en práctica en el marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar". Recuperado de <http://www.hchr.org.mx/images/doc_pub/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf>

Dra. Alma Clarisa Rico Díaz

Investigadora independiente
almaclarisa.rico@gmail.com

Economía lineal vs economía circular

Lisette Farah Simón

María Fernanda Martínez García

Frente al panorama poco favorable de un futuro inmediato, conocer las diferencias entre un modelo económico tradicional y uno alternativo es la forma más segura de sobrevivir ante los cambios.

Es difícil imaginar un mundo donde nuestro entorno tenga mayor armonía. Un mundo donde la explotación de recursos naturales sea limitada y controlada; donde el ser humano considere nuevas formas de fabricar las cosas. No obstante, puede ser una realidad si pensamos y hacemos las cosas de manera diferente.

El modelo de economía actual tiene como objetivo principal el consumo; las empresas tienen la finalidad de fabricar los productos basados en la idea de extraer, utilizar y desechar, luego de volver al usuario responsable de la disposición final del desecho cuando ha terminado su vida útil. Estos procesos de fabricación requieren el uso de grandes cantidades de materiales y utilizan energías no renovables para sus procesos de manufactura, lo que provoca no sólo pérdidas de recursos y de valor a lo largo de la cadena de suministros, sino también efectos negativos sociales y medio ambientales (Ellen MacArthur Foundation, s/f).

Los esfuerzos emprendidos por revertir el impacto negativo en el medio ambiente provocado por el hombre parten de la idea de hacer más eficiente el uso de los recursos, así como fomentar un consumo responsable y la inclusión de resiliencia entre las comunidades y su medio ambiente. Para lograrlo, se incentivan prácticas sustentables para contribuir en la disminución de los efectos negativos al entorno global (Ellen MacArthur Foundation, 2017; Ellen MacArthur Foundation, s/f).

Actualmente, las organizaciones deben entender que es necesario cuidar el futuro y buscar beneficios más allá de lo económico. Por ello, se han planteado propuestas de nuevos modelos económicos que establecen dentro de sus principios el preservar y mejorar el capital natural, optimizar el uso de los recursos y fomentar la eficiencia

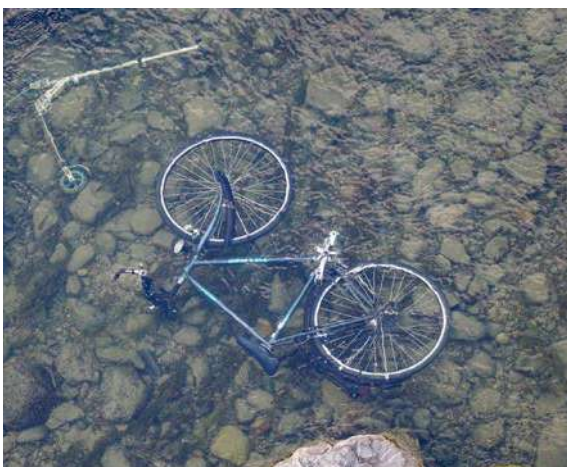
del sistema de producción (Ellen MacArthur Foundation, 2017). Precisamente, uno de estos nuevos modelos es la economía circular.

Pero, ¿qué es la economía circular? Se trata de un modelo económico alternativo que contempla un cambio de la racionalidad económica a la racionalidad sustentable, que reemplaza el modelo actual de producción –que contempla un proceso lineal de consumo de recursos, cuyo principio fundamental es desechar los productos al fin de su vida útil– por un modelo circular que integra aspectos ambientales y sociales, y no sólo económicos (Ellen MacArthur Foundation, 2017).



Este cambio de racionalidad exige que el proceso de toma de decisiones en las organizaciones sea generador de la capacidad de pensar, de evaluar, de entender y de actuar (Gutiérrez, Preciado y Robles, 2017). De tal forma que las estrategias establecidas tengan repercusiones en las tres dimensiones de la sustentabilidad: económica, social y ambiental (SIFuturizable, 2018), donde resalta la importancia de que contribuyan a reducir el impacto que provocan sus actividades al medio ambiente, a la sociedad y al entorno de la empresa.

Esta exigencia se debe a que la economía lineal ha provocado un crecimiento exponencial de factores externos negativos (Ellen MacArthur Foundation, s/f); en consecuencia, el modelo actual de economía requiere una transformación en su implementación. En la Figura 1, se muestra los procesos de la economía lineal en contraste con el modelo de economía circular. La linealidad del modelo actual no contempla la reutilización de los recursos como una medida de prevención del uso continuo de los recursos naturales; por tanto, los desechos generados, ya sean materiales biológicos y/o tecnológicos, se transforman en basura. Lo anterior provoca que su separación y reaprovechamiento sea costosa y compleja, por lo que terminan depositados en rellenos sanitarios, incinerados o simplemente olvidados sin funcionalidad alguna (Knowow, Enciclopedia temática, 2018).



La economía circular exige por parte de los empresarios atención respecto de los cambios del contexto de sus negocios

La economía circular resalta la importancia de reducir, reparar, reciclar, recuperar y reutilizar los recursos, que han sido utilizados en algún proceso o producto, para que no mueran y evitar una extracción de recursos naturales continua y sin limitación (Ellen MacArthur Foundation, s/f).

Figura 1. Economía Lineal vs Economía Circular

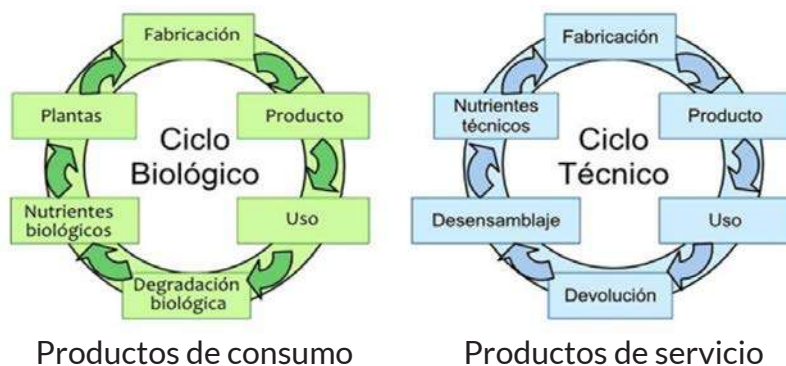


Fuente: Centro de Información Europa Direct Castilla-La Mancha (noviembre de 2017).

Las prácticas empresariales y los modelos de negocios requieren adaptarse a este cambio de paradigma; deben de conciliarse con los tres principios fundamentales (Fundación EU-LAC, 2018) de la economía circular:

- Preservar y mejorar el capital natural: control en el uso y equilibrio del flujo de recursos.
- Optimizar el uso de los recursos: distribución y disposición de productos, componentes y materiales durante todo su ciclo de vida, contemplando su ciclo de vida biológico como el técnico (Figura 2).
- Promover la eficacia del sistema: control y mitigación de las externalidades negativas.

Figura 2. Ciclo vida del producto (biológico + técnicos)



Fuente: (Conciencia Eco, 2015)

De acuerdo con la Fundación para la Economía Circular (FEC, 2017), la economía circular exige un cambio en la forma en que se conceptualizan los productos, lo que implica considerar todo el ciclo de vida de los productos, pensar en ellos desde el diseño hasta la fabricación. Por tanto, deben incluirse procesos de transportación, de distribución, de utilización y de disposición final, que deben hacerse desde las etapas iniciales de diseño para ir más allá del reciclaje. Estas acciones tienen el objetivo primordial de que el valor de los productos, materiales y recursos se alargue el mayor tiempo posible y se reduzca al mínimo la generación de residuos (FEC, 2017). Esto requiere de la colaboración dinámica de la sociedad, las empresas y el gobierno, para poder llevar a cabo una economía circular de manera sustentable y eficaz.

Paso a paso, México ha enfrentado los cambios medioambientales con miras a contribuir en el orbe

Este cambio enfrenta inmensos retos para su implementación y depende principalmente de lo incluyentes o excluyentes que sean los agentes sociales involucrados para su implementación, principalmente el gobierno. Por ejemplo, en la estrategia nacional para la puesta en marcha de la agenda 2030 en México, se propone una estrategia de política industrial basada en la economía circular y en la industria 4.0. Uno de sus ejes consiste en: "Fomentar la producción y el consumo sostenibles, así como promover estrategias a favor de la economía circular que eviten la pérdida de valor de los productos y favorezcan la reducción de los desechos" (Gobierno

Federal, s/f). Esta política industrial busca promover medidas que favorezcan la reducción de externalidades ambientales y la gestión de residuos urbanos.

Aunque México aún da pasos importantes para enfrentarse a los retos medioambientales, uno de los grandes desafíos del país es la gestión de los residuos, pues anualmente se generan, aproximadamente, 37.5 millones de toneladas de residuos sólidos urbanos, pero sólo se recicla el 9.63% (Semarnat e INECC, 2012).

La fabricación de productos en la economía circular se debe centrar en su diseño, definido como el conjunto de acciones orientadas para mejorar su función, lo que se refleja en todas las fases de su desarrollo, desde su conceptualización y configuración, hasta la selección de materiales, extracción de recursos, procesos de producción alternativos, transportación, uso y la reducción de impacto en su etapa final de vida. Lo anterior implica pensar en sistemas que estén interconectados con sus contextos sociales y ambientales y, del mismo modo, planeados para su diversificación a partir de un pensamiento en cascada en toda la cadena de valor (Ellen MacArthur Foundation, s/f).

El proceso de diseño de productos debe de contemplar estrategias que mantengan el mayor tiempo posible su vida útil; elaborarlos con la finalidad de que, después de pasar por sus diferentes etapas de vida, regresen a la etapa inicial o puedan ser utilizados por algún sector productivo que lo requiera. Así, parte de los materiales o subproductos que los conforman podrían volverse a utilizar en la elaboración de productos nuevos. Esto significa diseñar para no tener residuos.

En resumen, para trabajar en la economía circular se tiene que diseñar sin residuos; fomentar la resiliencia entre las comunidades y su entorno medioambiental; minimizar el uso de energías no renovables; pensar en sistema, y fomentar la creación de valor a partir de op-

timizar el uso de los materiales biológicos, generando un valor adicional mediante el pensamiento en cascada.

Los modelos de negocios con esta visión deben contar con estrategias que permitan la colaboración dinámica de los agentes sociales. Asimismo, deben de considerar procesos de innovación en los que se identifiquen las oportunidades de circularidad en el diseño y desarrollo de sus productos, con el objetivo primordial de que el fin del ciclo de vida de éstos no sea el desecho, sino otras alternativas de reducción, reutilización, reciclaje, revalorización y redistribución de materiales, garantizando que serán aprovechados nuevamente en algún proceso productivo.

Referencias

- Centro de Información Europa Direct Castilla-La Mancha (noviembre de 2017).
- Economía Circular. Recuperado de <http://pagina.jccm.es/europa/pdf/PUBLICACIONES/2017%20Folleto%20Economia%20Circular.pdf>
- Conciencia Eco (octubre de 2015). ¿Qué es la economía circular? Recuperado de <https://www.concienciaeco.com/wp-content/uploads/2015/10/economia-circular.jpg>
- Ellen MacArthur Foundation (s/f). Hacia una economía circular: motivos económicos para una transición acelerada. Ellen MacArthur Foundation. Recuperado de https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Executive_summary_SP.pdf
- Ellen MacArthur Foundation (2017). Economía Circular. Recuperado de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/principios>
- Fundación EU-LAC (octubre de 2018). Estudios de caso sobre modelos de Economía Circular e integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en estrategias empresariales en la UE y ALC. Recuperado de https://eulacfoundation.org/es/system/files/economia_circular_ods.pdf
- Gobierno Federal (s/f). Estrategia nacional para la puesta en marcha de la agenda 2030. Objetivos de desarrollo sostenible. Gobierno de México. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/412433/Estrategia_Nacional_Implementacion_Agenda_2030.pdf
- Gutiérrez L., E., Preciado R. J. M. & Robles P., J. M. (2017). Modelo de toma de decisiones para la construcción sustentable de obra pública. Estudios Sociales. Revista de Investigación Científica, 28(51). Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/417/41755135014/html/index.html>
- Know, Enciclopedia temática (diciembre de 2018). Economía lineal. Recuperado de <https://knoow.net/es/cieeconcom/economia-es/economia-lineal/>
- S|Futurizable (8 de noviembre de 2018). ¿Tiene futuro la Economía Circular? Futurizable. SINGULAR PEOPLE S.L., Madrid España. Recuperado de <https://futurizable.com/futuro-economia-circular/>
- Semarnat y INECC (2012). Diagnóstico Básico para la Gestión Integral de los Residuos, México. Recuperado de <http://biblioteca.semarnat.gob.mx/Documentos/Ciga/libros2009/CD001408.pdf>

Dra. Lisette Farah Simón

División de Investigación
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
lfarah@live.com.mx

María Fernanda Martínez García

Licenciatura en Administración
Facultad de Contaduría y Administración
fermg1896@gmail.com

La gestión de la tecnología y la innovación impulsa tu negocio

*Raúl Arturo Cornejo López
Javier Cornejo Díaz González*

La innovación es fundamental para el emprendedor de hoy. Irrumpir en este ámbito en la búsqueda de obtener un premio le brindará la experiencia que podrá convertir en beneficio para su negocio.

¿Sabes cómo te podría beneficiar la participación en el Premio Nacional de Tecnología e Innovación? Si tu respuesta fue negativa, continúa leyendo. Participar en este tipo de concursos fomenta la actividad emprendedora, pues despierta el interés por el desarrollo tecnológico y la innovación en nuestro país.

La Fundación Premio Nacional de Tecnología e Innovación (FPNTI) convoca desde hace 20 años a estimular y reconocer los logros sobresalientes de las personas físicas y morales que realizan desarrollo tecnológico y gestión de tecnología e innovación en México. La FPNTI es responsable de cumplir con los principios que rigen el proceso de evaluación del premio, para asegurar la confidencialidad, equidad, imparcialidad y transparencia.

El Premio Nacional de Tecnología e Innovación (PNTI) es un instrumento de la política de innovación del Gobierno Federal, liderado por la Secretaría de Economía (SE) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), que también cuenta con el respaldo de la Asociación Mexicana de Directivos de la Investigación aplicada y el Desarrollo Tecnológico (Adiat), la Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia (Fumec), la Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (Funtec) y la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra).

Las categorías de participación del PNTI son las siguientes:

- a) Innovación de Producto y Servicio. Reconocen a quienes hayan introducido al mercado, productos y servicios nuevos o que añadan valor a los existentes, con características y atributos de alto valor agregado para el mercado y con efectos económicos cuantificables.



- b) Innovación en el Modelo de Negocio. Es fundamental tener modelos de negocio nuevos o que añadan valor a los existentes, con características y atributos de alto valor agregado para la actividad productiva y la organización, además de que produzcan efectos económicos cuantificables
- c) Prototipos. Se refiere a prototipos que hayan demostrado su factibilidad técnica y comercial, así como efectos económicos potenciales cuantificables.
- d) Innovación de Proceso. Se reconoce a quienes hayan introducido procesos nuevos o que añadan valor a los existentes, con características y atributos de alto valor agregado para la actividad y la organización, con efectos económicos cuantificables.
- e) Gestión de Tecnología. Se premia a quienes cuenten con sistemas cuyo objetivo sea generar nuevos productos, servicios, procesos y modelos de negocio, con efectos tangibles, cuantificables y calificables para su actividad o para el país.

Al emprendedor le resultará particularmente interesante participar en la categoría de Innovación de Prototipo, pues sin importar el sector del que provengan las ideas o la aplicación que tengan es una oportunidad de que el inventor obtenga reconocimiento por generar soluciones capaces de transformar algún aspecto de nuestras vidas. En esta categoría, no se requiere contar con una empresa, pero sí es imprescindible que el prototipo cuente con un modelo de negocio sólido que respalde el producto/servicio que se inscriba al concurso, pues los criterios de evaluación son los mismos en todas las categorías.



La participación en el Premio exige formalidad y seriedad, como se experimenta en la realidad

Participar en la convocatoria no sólo permite, en el eventual caso de ganar, tener prioridad en el otorgamiento de apoyos de la SE y del Conacyt para continuar fomentando la innovación, siempre y cuando cumplan con los requisitos previstos en la normativa aplicable; ostentar de forma permanente el logotipo del PNTI, sinónimo de excelencia internacional, y tener difusión como un caso de éxito por parte de la Fundación PNTI, la SE y Conacyt. Sin embargo, para todos los participantes lo principal es:

Recibir retroalimentación por parte de los evaluadores relacionada con las áreas de oportunidad de las prácticas de gestión de tecnología e innovación, en la categoría en que haya participado la empresa.

Dicha retroalimentación podrá emplearse por los participantes para aumentar la certidumbre de sus clientes e inversionistas respecto de la solidez de sus proyectos y de su organización.

En materia de innovación, no basta con generar soluciones en el nivel técnico. Es necesario empatar con el plan de negocio, requisito importante, pues el PNTI solicita proyecciones del desempeño del invento en los próximos años.

La información y evidencia que pide el Premio brinda una experiencia similar a la que se tiene al presentar el producto/servicio ante un comité de inversionistas, pues el enfoque del Premio es hacia la innovación. Por tanto, se requiere dar a conocer cómo se aplicará en el mundo real, ya que de ganar el Premio el beneficio principal consiste en tener preferencia ante los diversos apoyos y financiamientos que ofrecen los programas de gobierno.

En el caso de que cuentes con una empresa, aprovecha la ocasión para fomentar la colaboración entre todas las áreas de la organización, pues esto sólo se logra con el apoyo de todos y es la mejor excusa para integrar a los empleados en una actividad que trasciende a su rutina diaria. Lograr la cooperación entre las áreas de marketing, operativa, recursos humanos, finanzas y tecnología con

la premisa de ganar el Premio, dará ocasión para identificar áreas de oportunidad en el nivel de procesos y el empuje para mejorar y diseñar controles que mejoren el trabajo. Dicho de otra manera, todas las categorías del concurso dan pie a la reflexión y acciones específicas para proponer mejoras no sólo al interior de la empresa sino su repercusión en el mercado.

La iniciativa de participar en PNTI puede ser liderada por la dirección general o por las áreas de marketing, auditoría, calidad, procesos, incluso de administración de proyectos. Estas áreas son integradoras y suelen tocar a la organización de modo transversal y sus relaciones interpersonales facilitan el flujo de comunicación respecto de la información que se requiere de cara a la innovación.

Es común pensar que la empresa no está preparada para participar, que falta experiencia o simplemente no es el mejor momento porque hay otras prioridades. Lo cierto es que la mejora y el desarrollo debieran ser preponderantes en cualquier actividad que realicemos; por tanto, participar en esta convocatoria brinda la oportunidad de reflexionar acerca de la manera en que hacemos las cosas y descubrir si nuestro producto/servicio en realidad es innovador o qué necesitamos hacer para que lo sea.

Tal como explica el Manual del Modelo Nacional de Gestión de la Tecnología, existen cinco funciones: Vigilar, Planear, Habilitar, Proteger e Implantar. Dicho modelo indica que los resultados de la organización, derivan del valor agregado en los productos y servicios que comercializa, y como resultado de la interacción y administración de todas las áreas de la organización. La gestión de la tecnología forma parte de este esfuerzo organizacional en la medida en que es importante para lograr la competitividad.

Toma en consideración que participar en el Premio no tiene costo; por lo tanto, no hay excusa para no intentarlo. Además, para apoyar a los participantes, el PNTI ofrece programas de capacitación. Nosotros recomendamos, además, asistir a otros cursos que serán de ayuda para lograr el objetivo. Trabaja en la innovación y recuerda estar al pendiente de la convocatoria que se publica en *Diario Oficial de la Federación*.

Los participantes tienen en todo momento acceso a la información acerca de las reglas en las etapas del concurso

La FPNTI realiza este concurso a través de su página de internet: <http://fpnti.org.mx/> de donde puedes descargar un Reporte de Autodiagnóstico que orienta respecto de algunos aspectos generales de la innovación o sistema de gestión de tecnología, y la propia participación en el concurso. Dicho reporte muestra un gráfico correspondiente al potencial que puedes alcanzar en la evaluación; no obstante, todo será más claro en la medida que participes en el concurso.

Respecto de la evaluación es preciso que sepas que se lleva a cabo en tres etapas:

- a) Primera etapa. Se busca determinar el nivel de madurez por medio de la presentación de cinco evidencias aleatorias de los procesos mencionados. Se genera un reporte con datos generales, perfil de la organización e indicadores.
- b) Segunda etapa. Se documenta una breve descripción de los procesos mencionados, aunado a la presentación de 12 evidencias aleatorias de los procesos mencionados. De igual modo se podrá realizar una descripción del resto de las preguntas, basadas en el autodiagnóstico.

Curso Plan de Negocios

Objetivo:

Dar a conocer a los participantes los elementos que contiene un plan de negocio, así como sensibilizarlos acerca de la importancia de su elaboración para aumentar las probabilidades de éxito de una empresa, proporcionándole los conocimientos y las herramientas necesarias para realizarlo.

Contenido temático:

1. Modelo de negocios.
2. Análisis de mercado.
3. Análisis técnico.
4. Análisis de la organización.
5. Marco legal.
6. Evaluación financiera.
7. Modelo CANVAS.



Inicio: 25 de enero de 2020

Horario: Sábados, de 08:00 a 14:00 horas.

Inscripción: Con la Dra. Ángeles Aguilar.

Tel.: 5622-8222, ext. 46359.

Correo electrónico:

maguilara@cenapyme.fca.unam.mx

- c) Tercera etapa. El PNTI determinará si se realiza una visita de campo o se invita al concursante a realizar una presentación ante un Comité de Innovación, para corroborar, ampliar las evidencias mostradas en las etapas anteriores, aclarar dudas, valorar la pertinencia, analizar los resultados, evaluar el mérito tecnológico y el impacto, además de la sustentabilidad y madurez de la gestión de tecnología de las innovaciones presentadas; así como verificar el nivel de aplicación y madurez de los sistemas y prácticas de gestión de tecnología de la organización.

La convocatoria aclara que la evaluación de la innovación y/o gestión de tecnología se basa en la consistencia de las evidencias mostradas, por lo que debes ser muy cuidadoso durante el desarrollo de tu investigación y registrar las evidencias. Entre otros criterios que se utilizan en la evaluación, se mencionan:

- Resultados de la innovación, tanto financieros como de desempeño en el mercado y el desarrollo de capacidades tecnológicas.
- Mérito tecnológico. Considera que tan distintiva es la innovación, su alcance, la vinculación de la academia con la empresa y la apropiación de la innovación.
- Impacto y sustentabilidad tanto en el aspecto socio-técnico como en la expansión del conocimiento
- Gestión de Tecnología. Toma en cuenta el diseño, desarrollo y cierre del proyecto.

Para mejorar tu desempeño descarga y consulta el manual de participación de <http://fpnt.org.mx/>. Ahora tienes suficiente información para sembrar en tu organización la idea de participar y ganar. No importar si la fuente de las ideas proviene de empresas grandes, medianas, pequeñas o personas físicas, en todas partes podemos encontrar casos en los que se han realizado grandes esfuerzos para innovar.

Si no ganas en tu primera participación, puedes volverlo a intentar. Lo único que pierdes es el miedo; a cambio, ganas experiencia y conocimiento que perdura por siempre. Ante cualquier duda, por favor, contacta a los organizadores del Premio, quienes atenderán tus inquietudes, empieza a innovar, espera la próxima convocatoria y ... ¡participa!

Referencias

- Secretaría de Gobernación. *Diario Oficial de la Federación* (10 de octubre de 2018). Convocatoria para Participar en el Premio Nacional de Tecnología e Innovación Vigésima Edición. Recuperado de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5540596&fecha=10/10/2018
- PNTI. Guía de Participación Vigésima Edición. Recuperado de <http://fpnt.org.mx/>
- PNTI. Modelo Nacional de Gestión de Tecnología. Recuperado de <http://fpnt.org.mx/>
- PNTI. Calendario del Proceso de Evaluación del Premio Nacional de Tecnología e Innovación Vigésima Edición. Recuperado de <http://fpnt.org.mx/>

Dr. Raúl Arturo Cornejo López

Profesor Investigador
Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa
Académico de la Maestría en Finanzas
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
racornejo@hotmail.com

Lic. Javier Cornejo Díaz González

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



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

La librería electrónica más grande en América Latina
especializada en temas contables y administrativos

¿Qué puedes encontrar en FCA Publishing?



• Libros

• Revistas

• Material Educativo

• Casos de enseñanza

• Ponencias

• Apuntes

• Materiales audiovisuales

y mucho más...



Publicaciones
Empresariales
UNAM • FCA
Publishing



/FCAUNAMOFICIAL