

***Emprendedores al servicio  
de la pequeña y mediana empresa***



**204**  
NOV-DIC  
2023

# Teatro El Milagro: modelo exitoso de financiamiento

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

Expo Empréndete 2023:  
escaparate de innovación

Impulsemos la acuicultura y  
piscicultura en el estado de  
Hidalgo

Aprender y Empezar: un *podcast* de la FCA

# Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa

Es una publicación del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme) de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México

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

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

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

**Mtro. Francisco Martínez García**  
Jefe del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme)

**Dra. Clotilde Hernández Garnica**  
Directora Editorial

**Mtra. Sair Alejandra Martínez Hernández**  
Coordinadora Editorial

**Mtro. Iván Ventura González López**  
Redacción, revisión y edición

**Mtro. Víctor Alejandro Hernández Arteaga**  
Formación, diseño y portada

Foto de portada: @Maya Goded

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 al uso exclusivo del Título Núm. 04-2020-022017525500-102, 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

**Dr. Alfredo Sánchez Castañeda**  
Abogado General

**Dr. Luis Álvarez Icaza Longoria**  
Secretario Administrativo

**Dra. Patricia Dolores Dávila Aranda**  
Secretaria de Desarrollo Institucional

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

**Dr. William Henry Lee Alardín**  
Coordinador de la Investigación Científica

**Dra. Guadalupe Valencia García**  
Coordinadora de Humanidades

**Dra. Rosa Beltrán Álvarez**  
Coordinadora de Difusión Cultural

**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. Silvia Berenice Villamil Rodríguez**  
Jefa de la Licenciatura en Administración

**Mtro. Alfonso Ayala Rico**  
Jefe de la Licenciatura en Contaduría

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

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

**Dra. Clotilde Hernández Garnica**  
Coordinadora del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Mtro. David Álvarez Vicente**  
Secretario Administrativo

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

**Mtra. Mitzi Jacqueline Gómez Morales**  
Secretaria de Cooperación Internacional

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

**Dr. Emeterio Roberto González Barrón**  
Secretario de Vinculación

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

**Mtro. Carlos Andrés Sánchez Soto**  
Secretario de Planeación

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

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

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

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

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

**Lic. Francisco Martínez García**  
Jefe del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

**Lic. José María Herrera Aguilar**  
Coordinador 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

**Mtra. Yuriria Sánchez Castañeda**  
Subjefa de la División de Educación Continua

# Correo del lector

*¡Hola Emprendedores! Soy Yazmín Pérez. En abril del año 2017, fundé el gimnasio Goodlife. Tras las restricciones de movilidad por la pandemia de COVID 19, las personas dejaron de asistir, y comenzaron a entrenar en su casa. Luego de tres años, no he recuperado en su totalidad la cartera de clientes. En el artículo "Tendencias globales de la actividad física y deportiva pospandemia", se menciona que hay empresas que se dedican a la venta de equipos especializados para ejercicio en casa. ¿Cómo sé si me conviene abrir mi negocio a la venta de estos equipos?*

Estimada Yazmín, de acuerdo con la agencia Ipsos, durante la etapa de confinamiento en el año 2020, México ocupó el segundo lugar en el nivel mundial (35%) con población que sufrió de ansiedad como consecuencia de la pandemia por COVID-19. Hacer ejercicio ayudó, y aún lo hace, a las personas para mejorar su estado de ánimo, y a contrarrestar el riesgo de caer en un cuadro de malestar emocional y físico, por lo que tu emprendimiento puede contribuir a mejorar la calidad de vida de quienes asisten a tu establecimiento.

Luego del regreso a las actividades presenciales, diversas empresas del sector deportivo y de actividad física han recuperado a sus clientes al ampliar su oferta. Una estrategia es la renta de equipos para hacer ejercicio en casa. Esta oferta se complementa con clases pregrabadas que los usuarios pueden seguir en los mismos equipos. Si tienes la posibilidad de generar contenido audiovisual de este estilo, podrías ofrecerlo a los usuarios de tu cartera que se inclinen hacia una modalidad híbrida de ejercicio, es decir, que asistan de forma esporádica al gimnasio y que practiquen rutinas desde casa, según su tiempo disponible.

Para iniciar una nueva línea de negocio en el contexto actual, es indispensable que te asegures de que el contenido audiovisual sea de alta calidad y esté diseñado por profesionales. Te recomendamos implementar un sistema de suscripción o pago por clase para acceder al contenido original; considera ofrecer un periodo de prueba gratuito para atraer a nuevos clientes.

Para promover la modalidad híbrida de ejercicio, puedes destacar sus beneficios, como la flexibilidad para adaptar el ejercicio al horario y preferencias personales. Ofrece descuentos o acceso gratuito por un tiempo limitado a los miembros actuales para que prueben esta modalidad, y utiliza las redes sociales para promocionar esta nueva oferta y mantener a los clientes informados sobre novedades.

Estas estrategias pueden ayudarte a diversificar tu oferta y atraer a un público más amplio, adaptándose a las cambiantes necesidades de los clientes en el sector deportivo y de actividad física. ¡Saludos cordiales!



# En el número 204

6

Ventas y mercadotecnia  
**Floreval: apuesta por la limpieza biodegradable**  
Dorín Cecilia Flores Mondragón

10

Tecnología, innovación y competitividad  
**Estrategia para incrementar la competitividad: el caso del sector farmacéutico**  
Isidro Alvarez Rodríguez

14

Vinculación empresarial  
**Expo Empréndete 2023: escaparate de innovación**  
Diana Razo Romero  
Rafael Arturo Lucas Maldonado

18

Las empresas hablan  
**Teatro El Milagro: modelo exitoso de financiamiento**  
Jennifer Gloria Ornelas Granados  
Ernesto Durand Rodríguez

22

Tecnología, innovación y competitividad  
**Impulsemos la acuicultura y piscicultura en el estado de Hidalgo**  
Mariana Ortega Hernández  
Martín Aubert Hernández Calzada

26

Vinculación empresarial  
**Aprender y Emprender: un podcast de la FCA**  
Jennifer Elein Esquivel Valdepeña y López  
Alan Aarón Torres Cárdenas



31

**Ventas y mercadotecnia****Analice la rentabilidad del portafolio de clientes**

Estefanny Guadarrama Sánchez

Diego Armando García Ramírez

36

**Informática administrativa****¿Cómo mejorar la conexión de red inalámbrica en la Pyme?**

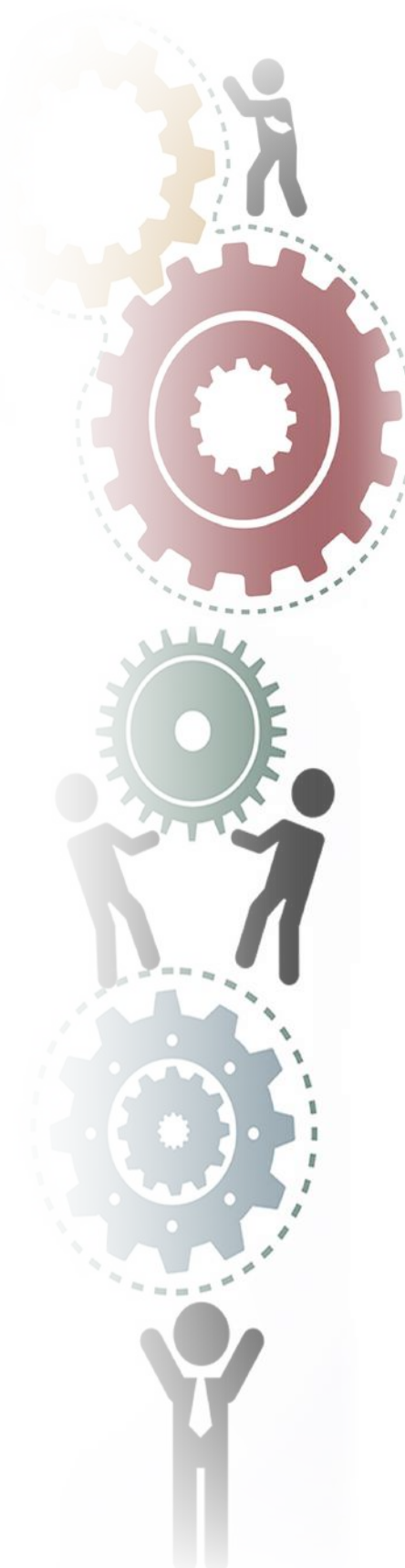
Juan José Méndez Medina

39

**Sustentabilidad y responsabilidad social****Importancia de ser una empresa socialmente responsable**

Emeterio Roberto González Barrón

Consuelo Millán Valenzuela



# Floreval: apuesta por la limpieza biodegradable

*Dorín Cecilia Flores Mondragón*

**El valor agregado para las empresas de hoy es la innovación enfocada en desarrollar productos amigables con el ambiente y que procuran su preservación. Es el caso de esta empresa, cuyos fundadores tienen interés particular por la higiene del hogar.**

Una de las formas más sencillas, pero cruciales, para asegurar la salud pública implica mantener en buenas condiciones y limpiar apropiadamente los lugares donde las personas se reúnen. Las oficinas, escuelas, hospitales, centros comerciales y otros espacios públicos no sólo se mantienen limpios para mejorar su aspecto, sino también para preservar la salud de las personas.

No obstante, algunos de los productos utilizados en la limpieza de espacios públicos y hogares pueden causar problemas de salud tanto a las personas que los ocupan como a quienes los aplican. Además, ciertos ingredientes pueden tener efectos negativos en el medio ambiente a gran escala.

Entre los componentes de los productos de limpieza, que a menudo generan problemas de salud o medioambientales, están sustancias corrosivas o altamente irritantes, que son comunes en productos de limpieza y que, en caso de exposición o contacto, pueden ocasionar daños graves en la piel o en los ojos. También contienen compuestos orgánicos volátiles que pueden contribuir a una mala calidad del aire tanto en interiores como en exteriores. En algunas personas, estos compuestos pueden desencadenar ataques de asma.

En la actualidad, existe una amplia variedad de productos de limpieza mucho más seguros, pues incorporan ingredientes de origen natural. Estos productos funcionan tan bien o incluso mejor que los productos tradicionales en cuanto a desinfección; en la mayoría de los casos, tienen precios competitivos y están ampliamente disponibles en centros de abasto y de especialidad.

De acuerdo con la Comisión de Cooperación Ambiental (2018), utilizar ingredientes de origen natural en la fabricación de productos de limpieza es una tendencia en la industria química que poco a poco contribuye a la innovación por dos razones fundamentales. En primer lugar, desde una perspectiva ambiental, el uso de ingredientes naturales contribuye a reducir la dependencia de recursos no renovables en la industria química y a disminuir su impacto negativo en el ambiente, pues los ingredientes son biodegradables y menos perjudiciales cuando se desechan.



En segundo lugar, la incorporación de ingredientes naturales en productos de limpieza puede beneficiar la salud y el bienestar de los usuarios, ya que suelen ser menos tóxicos en comparación con sus contrapartes químicas, lo que reduce los riesgos de alergias, irritaciones cutáneas y problemas respiratorios asociados con la exposición a productos químicos agresivos.

La innovación en este campo busca desarrollar fórmulas efectivas que mantengan la limpieza y la higiene en el hogar, a partir de ingredientes naturales –incluso orgánicos–, al tiempo que protegen la salud de quienes los utilizan, lo que convierte a estos productos en una elección cada vez más relevante.

### Cambio en los patrones de consumo

Los patrones de consumo están experimentando cambios. Los consumidores no sólo se preocupan por los posibles impactos directos en su propia salud, sino que además valoran la importancia de que los fabricantes se comprometen a preservar el ambiente y eviten el uso de recursos que tengan un efecto adverso en el planeta. Este cambio de perspectiva lleva tanto a las grandes empresas como a los pequeños productores a adoptar la tendencia de desarrollar, por ejemplo, productos de limpieza cada vez más respetuosos con la vida.



Sin embargo, no toda la responsabilidad recae en las empresas, pues los consumidores juegan un papel importante al exigir productos con responsabilidad social. Bahena (2023) señala que los consumidores son escépticos hacia la llegada de nuevos productos “sostenibles» y propone cinco aspectos clave para determinar si son genuinos o son resultado de la publicidad engañosa:

1. Los materiales e ingredientes utilizados en su fabricación.
2. El origen de cada uno de los ingredientes o componentes del producto.
3. El tipo de material utilizado en el empaque.
4. La durabilidad del producto.
5. La forma en que se puede disponer adecuadamente de él al final de su vida útil.

Diversas iniciativas de negocio surgen para satisfacer las necesidades al respecto, por lo que generan soluciones de mediano y largo plazo. Un ejemplo es Floreval, un emprendimiento que inició de la mano de la química farmacéutica bióloga Cecilia Valenzuela Flores, egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México, y del ingeniero químico Renato Joel Flores Cedillo, egresado de la Universidad Autónoma Metropolitana.

En marzo del año 2021, ambos profesionales unieron su fuerza y talento para crear un atractivo proyecto dedicado a la producción de artículos de limpieza. La química Cecilia Valenzuela tuvo la idea de emprender cuando cursó la licenciatura, pues aprendió a elaborar productos de higiene y limpieza. Por su parte, el ingeniero Renato Flores tuvo interés por el desarrollo de productos químicos a partir del diseño de un proyecto propio cuando cursaba el nivel medio superior.

La principal motivación para generar Floreval, dice en entrevista el ingeniero Flores, “fue el amor por realizar algo propio, poder generar un producto que estuviera al servicio de la gente, generar más empleos con buenas condiciones laborales y menor impacto ambiental”.

## *Cecilia y Renato se han apoyado en sus conocimientos científicos para la producción de artículos de higiene alternativos y biodegradables*

Los fundadores desarrollaron una línea de productos de limpieza e higiene para el hogar, con ingredientes naturales, que incluye limpiadores multiuso, antibacterial, sanitizantes y jabones de tocador y para trastes. En la Tabla 1, se sintetiza los componentes de cada producto, con énfasis en las características que los distinguen de la oferta comercial de grandes empresas en México.

Tabla 1. Componentes de los productos Floreval

Producto Floreval	Componentes
Limpiador líquido multiusos	Elaborado con sustancias biodegradables y aromas únicos en el mercado como los frutos rojos.
Gel antibacterial	Por su formulación, tiene la propiedad de desinfección de superficies; elimina bacterias y virus. No cuenta con triclosán ni parabenos.
Sanitizante	Su formulación es a partir de insumos de origen natural con propiedades sanitizantes, como la toronja. A diferencia de otros productos fabricados con sales cuaternarias, este producto orgánico evita irritaciones en la piel y alergias.
Jabón líquido para manos	Cuenta con componentes de origen natural y emolientes que ayudan a cuidar la piel de las manos; no contiene parabenos ni triclosán. Asegura una limpieza efectiva y fragancias únicas de frutos rojos y coco.
Jabón líquido para trastes	Fabricado con extracto natural de limón y un compuesto de la cáscara de naranja, este jabón es un efectivo arranca-grasa; cuenta con emolientes para el cuidado de la piel y desprende un aroma nuevo en el mercado mexicano: lima-naranja-limón.
Blanqueador	Debido a su concentración de cloro, elimina microorganismos patógenos sin riesgo para la salud humana, lo que permite garantizar la limpieza, blanqueo y desinfección de las áreas en donde se aplica.

De acuerdo con los fundadores, los factores que determinaron la viabilidad del emprendimiento fueron sus conocimientos en la ciencia Química; el dominio de los procesos para elaborar productos de limpieza, y la experiencia adquirida en la industria farmacéutica. También intervino el ahorro para la inversión inicial, la interacción con el ecosistema de emprendimiento, especialmente el apoyo de incubadoras durante el proceso de creación de negocios.

“Contar con el apoyo y asesoría del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM fue crucial para darle forma al modelo de negocio y para atrevernos a dar el paso en la creación de una marca”, apunta Cecilia Valenzuela.

Luego de su paso por la incubadora de la FCA-UNAM, los emprendedores fueron capaces de calcular un presupuesto de inversión y financiar con recursos propios el arranque del proyecto.

Apostaron por las redes sociales como canal de distribución, comunicación y venta. Para este último proceso, utilizan WhatsApp Business, pues quieren atender directamente y en el menor tiempo posible a sus clientes.

Los emprendedores consideran que lograr un equilibrio entre las actividades relacionadas con Floreval y su vida personal es uno de los desafíos más difíciles en la vida de quienes inician un negocio. A pesar de la demanda de tiempo, compromiso y esfuerzo que implica hacer crecer una empresa, consideran que la planeación les permite lograr sus objetivos sin descuidar ningún ámbito, y que, con convicción fuerte, pueden encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Los emprendedores señalan que el reto más difícil que han sorteado en estos años es el desconocimiento de la administración de negocios; asimismo, aseveran que las finanzas deberían ser parte de la formación universitaria sin importar la licenciatura que se estudie. Otro reto es lidiar con el rechazo de los consumidores que están acostumbrados a la oferta de marcas posicionadas en el mercado, con las que es difícil competir en precios, pero no en calidad.

Gracias al apoyo de los expertos, han adquirido conocimientos en finanzas, administración y contabilidad; al mismo tiempo, han comenzado a trazar una estrategia de ventas más efectiva; además, han aprendido que es vital llevar el registro de los ingresos y egresos de manera correcta y con mucha disciplina, pues de esto dependen las inversiones futuras.





## *Floreval es ejemplo del ingenio y emprendimiento universitario impulsado en la incubadora FCA-UNAM*

Ambos socios reflexionan que la determinación, el enfoque y la perseverancia es lo que les ha permitido mantener el camino y compromiso, y que sus planes a futuro para crecer inician con la construcción de una marca fuerte que atraiga a más clientes interesados en una propuesta honesta con ellos y responsable con el ambiente.

### **Emprendimiento destacado**

El caso de Floreval ejemplifica cómo aprovechar una oportunidad de negocio que yace en la creación y comercialización de productos de limpieza con ingredientes naturales. La combinación de conocimientos, la experiencia y el respaldo de instituciones de apoyo al emprendimiento permitieron a sus fundadores, Cecilia Valenzuela y Renato Flores, convertir una visión en un negocio destinado a crecer.



Este emprendimiento demuestra que la demanda creciente de productos que sean amigables con la salud humana y el medio ambiente exige la innovación en un mercado tradicionalmente dominado por productos químicos convencionales. Los consumidores están buscando alternativas más seguras y responsables, lo que abre espacio para productos de limpieza elaborados con ingredientes naturales.

La apuesta de Floreval es un ejemplo de cómo la innovación y la conciencia ambiental pueden converger en un negocio que promete ser exitoso. Además, resalta la importancia de que los consumidores sean críticos y exijan productos genuinamente responsables con la salud y el ambiente natural. En un mundo en constante evolución, emprendimientos como Floreval nos recuerdan que la oportunidad de negocio puede encontrarse en la búsqueda de soluciones más saludables y sostenibles para las necesidades cotidianas.

## **Referencias**

- Bahena, L. (2023, 16 de septiembre). Los consumidores reconocen las marcas que apuestan por la sostenibilidad. The Food Tech. Industria alimentaria hoy. <<https://thefoodtech.com/industria-alimentaria-hoy/los-consumidores-reconocen-las-marcas-que-apuestan-por-la-sostenibilidad/>>
- Comisión para la Cooperación Ambiental (2008, 16 de octubre). Productos de limpieza con ventaja ambiental. Guía del consumidor. <<http://www.cec.org/es/publications/productos-de-limpieza-con-ventaja-ambiental/>>

**Dra. Dorín Cecilia Flores Mondragón**  
 Coordinación de opciones de titulación  
 Facultad de Contaduría y Administración,  
 UNAM  
 dflores@fca.unam.mx

Imágenes cortesía de Floreval.

# Estrategia para incrementar la competitividad: el caso del sector farmacéutico

*Isidro Alvarez Rodríguez*

Competir en el mundo empresarial implica una serie de estrategias que posicionen a una empresa por delante de sus pares. Hacerlo a partir de una herramienta como la inteligencia estratégica proporciona al emprendedor un cúmulo de información pertinente a la hora de decidir.

**E**n el sector industrial, la fabricación de productos farmacéuticos en México (Rama 3254, de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte) tiene una importancia significativa para el país desde el punto de vista económico. En parte, por el número de centros de manufactura, la generación de empleos y su volumen de producción, lo que la posiciona dentro de las 10 industrias químicas más importantes del país.

Es preciso destacar que el número de establecimientos, entre los años 2003 y 2018, creció de 480 a 908. En el año 2021, la fabricación de productos farmacéuticos contribuyó con 1.8% al Producto Interno Bruto (PIB) (Inegi, 2022). Sin embargo, no es su connotación económica el único aspecto que debe ser considerado para dimensionar su importancia, sino también el rol fundamental que desempeña en el abastecimiento de medicamentos para ofrecer a la población en general el acceso a este recurso, ya sea a través del sector privado o la estructura de salud pública.



Foto de usertrmk de Freepik.

De acuerdo con Guzmán y Guzmán (2009), México ocupa el segundo lugar en cuanto a tamaño de mercado en el sector farmacéutico en Latinoamérica, sólo después de Brasil, y es un importante productor de medicamentos de diferentes categorías. Sus principales ventajas competitivas son el personal calificado y su ubicación geográfica. Muestra de esta última es la presencia de filiales de las principales empresas internacionales en el territorio nacional, lo que convierte al país en un centro manufacturero de referencia en el nivel mundial.

De manera paradójica, al ser la manufactura de medicamentos de patente la principal actividad de las compañías transnacionales, en el país, existe una brecha importante en términos de rentabilidad respecto de las empresas de capital nacional, cuyas funciones se centran en la fabricación de medicamentos genéricos intercambiables que, aunque son ampliamente demandados en el país debido a su bajo precio y accesibilidad para el consumidor final, presentan un menor margen de ganancia.

Si bien el valor de mercado de los medicamentos genéricos en México presenta una tasa de crecimiento al alza (84.4% en el periodo 2011-2020 según reporte de Sánchez, 2021),

es necesario considerar que sus precios son significativamente menores a los de patente, por lo que el margen de utilidad disminuye drásticamente. La diferencia de precios entre medicamentos de patente y genéricos varía según el producto, pero puede alcanzar incluso 389% según el reporte comparativo de precios entre medicamentos de patente y genéricos (Procuraduría Federal del Consumidor, 2016).

En este contexto, podemos inferir que la competitividad de las empresas farmacéuticas nacionales dista de las transnacionales, pues, como la refiere Suñol (2006), la competitividad es la capacidad de las organizaciones para mantener o incluso aumentar su participación en los mercados internacionales, al tiempo que eleva el nivel de vida de las personas, hecho vinculado con el incremento de la productividad. Así, la generación de riqueza aunado a una sólida estrategia de crecimiento constituye un escenario próspero para el desarrollo de la competitividad empresarial.

### Competir con estrategia

El entorno empresarial en cualquier sector está constituido por factores internos y externos que influyen en el desempeño de la organización; por tanto, su efecto debe ser considerado en la toma de decisiones a fin de obtener un resultado general favorable y orientado a los objetivos establecidos. Dichos factores pueden tener una influencia directa en los resultados de la organización o indirecta como consecuencia de las interacciones entre ellos, por lo que el entendimiento de su efecto individual, y a través de sus interrelaciones, no es una tarea fácil, especialmente si se considera que el entorno es un ambiente dinámico, es decir, en constante cambio.

La inteligencia estratégica es un concepto que en años recientes ha cobrado importancia, pues constituye una alternativa viable para el desarrollo y crecimiento empresarial. Engloba

procesos tales como la percepción, el almacenamiento, el aprendizaje, la comunicación y la decisión, de modo tal que permite procesar, interpretar y comunicar la información en beneficio de la innovación, la productividad y la competitividad. Una definición de inteligencia estratégica aplicada a las organizaciones es propuesta por Cavaller (2009, p. 38): “Es la gestión sistemática de la información orientada estratégicamente al progreso de las organizaciones. Incorpora las tres dimensiones fundamentales del procedimiento: sistema, información y estrategia, que es la condición necesaria para plantear un modo organizacional de inteligencia. Integrada para implementar los siguientes seis tipos de vigilancia: ambiental, organizacional, competitiva, económica, tecnológica y estratégica”.

De este modo, en el ámbito organizacional, la inteligencia estratégica toma como referencia acontecimientos del entorno ocurridos en el pasado, presente y futuro, lo que permite el almacenamiento y transformación de la información, así como el aprendizaje para su comunicación futura como conocimiento útil para la toma de decisiones. Promueve la formación de redes de cooperación, la planificación estructurada y congruente, así como el mejor entendimiento del entorno y la formulación de estrategias tecnológicas, de mercado y organizacionales. Una representación gráfica del constructo mencionado se presenta en la Figura 1.

Figura 1. Estructura conceptual de la inteligencia estratégica



Fuente: Elaboración propia con base en López (2019) y Aguirre (2015).

La estructura conceptual escinde el ciclo en tres etapas. En primer lugar, las entradas corresponden a la información del entorno englobado en seis factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal; algunos ejemplos de información del entorno en el caso de la industria farmacéutica son: políticas de compra del sector salud, asequibilidad de medicamentos de la competencia, tendencias

del consumidor, vencimiento de patentes, nuevas tecnologías de producción, lineamientos normativos de protección al medio ambiente, cambios en los requisitos de operación del sitio de manufactura, etcétera.

En segundo lugar, el almacenamiento, transformación y aprendizaje de la información capturada, que corresponde a la instauración de mecanismos de filtración, comprensión y toma de decisiones que traduzcan datos generales en acciones orientadas a la consecución de los objetivos. Algunos ejemplos son: estructuración de cartera de nuevos productos, proyectos de inversión de capital, planes de producción, programas de certificación, planes de capacitación, programas de inteligencia regulatoria, entre otros.

Por último, las salidas del ciclo que corresponden a elementos tangibles e intangibles que se erigen como consecuencia de las acciones tomadas en la etapa que le precede, alianzas estratégicas, redes de cooperación, estrategias de mercado, estrategias organizacionales, etc. Como ejemplo, podemos mencionar comercialización cooperativa de productos, lanzamientos en cooperación mutua, contratos de suministro, fusiones y adquisiciones.

Es necesario destacar que para cada organización empresarial conviene diseñar un modelo de inteligencia estratégica personalizado, es decir, que se adapte a las necesidades del contexto particular, además de ser dinámico y de carácter confidencial, al considerar que el entorno es un ambiente en constante cambio y en él conviven múltiples factores de crucial importancia para la consecución de los objetivos empresariales.



Foto de Freepik.

## Aplicada al sector farmacéutico, la inteligencia estratégica delinea aquella área en que se debe invertir, por ejemplo, en investigación científica

Pese a que la competitividad surge en diferentes niveles (meta, macro, meso y micro), y todos ellos tienen gran relevancia y dependen de diferentes actores, de acuerdo con Morales y Pech (2000), es en la empresa o la industria en donde la competitividad emerge y se expresa de manera tangible, de ahí la importancia de que las organizaciones identifiquen e implementen el uso de nuevas alternativas encaminadas a mejorar la eficiencia, productividad y calidad, que se traduzcan en mejores tasas de rendimiento.

El punto de enlace de la inteligencia estratégica como ventaja competitiva en el sector farmacéutico, donde coexisten múltiples factores económicos, regulatorios, tecnológicos, de innovación, competencia, proveedores, organizaciones, permite al final del proceso de gestión de la información el establecimiento de políticas de control y la asignación de recursos a los aspectos que mayor relevancia tengan con base en el análisis del entorno.

### Inteligencia y estrategia

Si se considera la diferencia de rentabilidad entre los medicamentos de patente y los genéricos intercambiables en México, es perceptible que la asignación de recursos para la investigación y desarrollo de innovaciones terapéuticas nacionales es importante para el crecimiento sostenido de la competitividad; sin embargo, este ámbito de la investigación no sólo demanda periodos de tiempo muy largos para el lanzamiento de un nuevo principio activo al mercado, sino también cuantiosas sumas de dinero –en promedio, de acuerdo con el estudio de Wouters *et al.* (2020), se estima que el desarrollo de un nuevo fármaco oscila los mil millones de dólares, y tarda de 10 a 15 años en llegar al mercado en forma de un medicamento–. Por esta razón, cualquier iniciativa que permita capitalizar las oportunidades en mejores márgenes de rentabilidad se considera de gran valía.

No cabe duda que el crecimiento sólido y sostenido de la competitividad en la industria farmacéutica mexicana debe abordarse desde diferentes perspectivas, tales como política, empresarial, financiera, tecnológica, social, etc., y contar con la participación de la iniciativa privada, el gobierno, las instituciones educativas y de investigación del país.

De cara a la evolución de la producción de medicamentos y el futuro de la medicina, la inteligencia estratégica puede significar una opción de valor que promueva la innovación, la generación de empleos, la productividad y la calidad de los productos con beneficios tangibles para el consumidor final, la organización, el sector farmacéutico y la economía del país.

## Referencias

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios gerenciales*, 31(134), pp. 100-110. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>>.
- Cavaller, V. (2009). Recent events in Competitive Intelligence. *International Journal of Competitive Intelligence, Strategic, Scientific and Technology Watch SciWatch*, 2 (1), pp. 31-44.
- Guzmán, A. y Guzmán, M. V. (2009). ¿Poseen capacidades de innovación las empresas farmacéuticas de América Latina? La evidencia de Argentina, Brasil, Cuba y México. *Economía: Teoría y práctica*, 1, pp. 131-173.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022). Colección de estudios sectoriales y regionales: Conociendo la industria farmacéutica. <[https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/889463907237.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463907237.pdf)>
- López Robles, J. R. (2019). *La integración de los enfoques de Inteligencia para la promoción del desarrollo de ventajas competitivas científicas, tecnológicas e innovadoras en el Sector Vasco de Automoción*. [Tesis de doctorado, Universidad del país Vasco]. Repositorio Institucional-Universidad del país Vasco.
- Procuraduría Federal del Consumidor (2016). Medicamentos genéricos y de patente ¿Cuánto cuestan? Gobierno de México. <<https://www.gob.mx/profeco/documentos/medicamentos-genericos-y-de-patente-cuanto-cuestan?state=published#:~:text=Los%20medicamentos%20genéricos%20por%20lo,desarrollo%20y%20promoción%20del%20mismo>>.
- Sánchez, A. (2021). Aumenta en 20% venta de medicamentos genéricos. Reforma. <<https://www.reforma.com/aumenta-en-20-venta-de-medicamentos-genericos/ar2237077>>
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, pp. 179-198.
- Wouters, O., McKee, M. y Luyten, J. (2020). Estimated Research and Development Investment Needed to Bring a New Medicine to Market, 2009-2018. *JAMA*, 9(323), pp. 844-853. <https://doi.org/10.1001/jama.2020.1166>

**Mtro. Isidro Alvarez Rodríguez**

Doctorado en Administración

Universidad La Salle

[isidro.alvarez@lasallistas.org.mx](mailto:isidro.alvarez@lasallistas.org.mx)

# Expo Empréndete 2023: escaparate de innovación

*Diana Razo Romero  
Rafael Arturo Lucas Maldonado*

El acompañamiento a emprendedores por parte de la FCA de la UNAM generó el espacio propicio para que se reúnan, intercambien experiencias y pueda evaluarse el trabajo realizado en su Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa.

**E**n un mundo que evoluciona a un ritmo vertiginoso, la juventud universitaria se encuentra en una posición protagonista para impulsar cambios significativos. La combinación de conocimientos, una mente abierta y una dosis saludable de audacia da lugar a un caldo de cultivo fértil para el emprendimiento.

La Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Nacional Autónoma de México ha intensificado su compromiso por abordar los desafíos económicos y sociales surgidos durante la pandemia. A través de colaboraciones con diversas organizaciones del sector público, privado y social, se tiene beneficios mutuos: las entidades se benefician del conocimiento generado por la Universidad, mientras que la comunidad universitaria puede experimentar la realidad fuera del campus académico.

Además, como parte de los ejes estratégicos de la administración actual, en la FCA se promueve el emprendimiento planificado y basado en conocimientos sólidos de Administración y Contabilidad como una vía para mitigar los efectos adversos de la reducción de las actividades económicas de los últimos tres años.

A través del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme), la FCA aborda de manera dinámica las necesidades empresariales contemporáneas. Este importante compromiso se materializa mediante la impartición de cursos diplomados, asesorías y consultoría empresarial, así como de servicios que promueven la incubación y aceleración de nuevos negocios.

Una de las iniciativas más recientes del Cenapyme es Expo Empréndete FCA-UNAM, un evento dedicado al emprendimiento universitario que en agosto del año 2023 se llevó a cabo en el Centro de Exposiciones y Congresos UNAM (CEC), en Ciudad Universitaria.

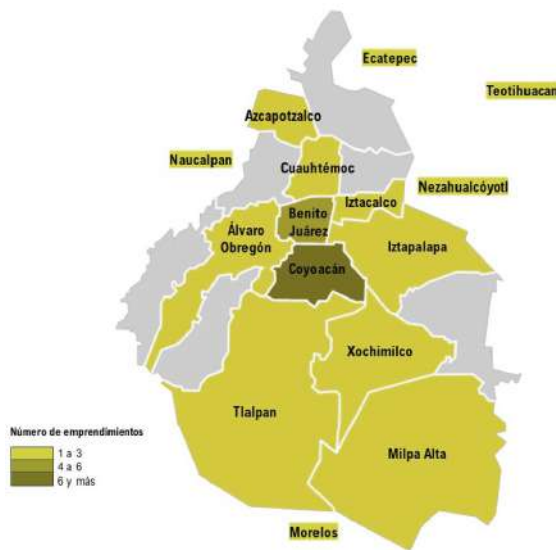
A lo largo de tres días (17, 18 y 19 de agosto), emprendedores, empresarios, académicos y estudiantes se dieron cita para compartir experiencias y conocimientos acerca de ideas y modelos de negocio. Durante el evento, nos dimos a la tarea de sondear el perfil, objetivos y expectativas de los emprendedores e incubadoras de negocios que presentaron sus iniciativas en los stands del CEC. El levantamiento de opinión se realizó entre 41 emprendedores y 15 representantes de incubadoras, principalmente del sistema InnovaUNAM. En este artículo, compartimos los resultados.



## Los emprendedores

Como se muestra en la Figura 1, 84% de los emprendedores presentes en la Expo Empréndete proviene y opera sus negocios en la Ciudad de México, principalmente en las alcaldías Álvaro Obregón, Azcapotzalco, Benito Juárez y Coyoacán. También se registró la participación de emprendedores del Estado de México y de Morelos.

Figura 1. Alcaldía o municipio de procedencia de los emprendimientos

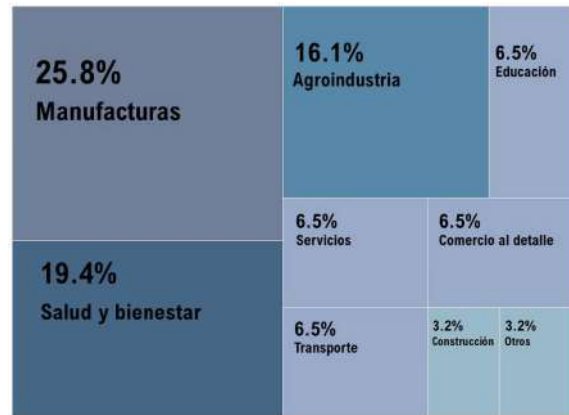


Fuente: Elaboración propia con resultados de la Expo Empréndete 2023.

Es de destacar que la edad de los expositores, en 62% de los casos, se encontró entre los 20 y 30 años, lo que evidencia que el emprendimiento es una iniciativa cada vez más común entre los jóvenes, pues buscan externalizar todas aquellas ideas que les gustaría poner en práctica con el objetivo de crear un nuevo negocio, producto, servicio o iniciativa que genere valor económico, social o cultural.

De acuerdo con el sector de actividad, la manufactura fue el de mayor prevalencia entre los expositores (27.6%), pues fabrican ropa, zapatos, accesorios, joyería, productos de higiene personal y belleza. También se registró presencia de emprendimientos con ofertas en el sector salud y bienestar, producción agropecuaria o elaboración de alimentos y bebidas, por mencionar los más frecuentes (Figura 2).

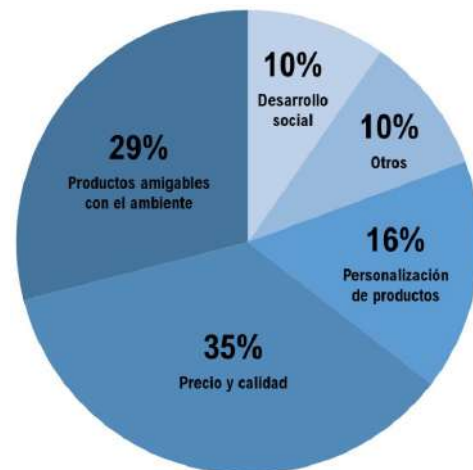
Figura 2. Sector en el que se ubica el emprendimiento



Fuente: Elaboración propia con resultados de la Expo Empréndete 2023.

El beneficio que los expositores identifican en sus productos o servicios, y que suelen influir en la decisión de compra de un cliente, fueron: mayor calidad (más vida en anaquel, resistencia) y menor precio que los productos de su competencia directa (35% de los expositores mencionaron esta ventaja). 29% de los participantes mencionó que ofrece productos amigables con el medio ambiente. En menor porcentaje, pero no menos importante, se tiene que la oferta presentada en agosto del año 2023 apoya al desarrollo social de comunidades a través de la comercialización de productos elaborados por artesanas (Figura 3).

Figura 3. Beneficio del producto para el cliente



Fuente: Elaboración propia con resultados de la Expo Empréndete 2023.

Asistir a una expo puede ser una inversión valiosa de tiempo y recursos, pues ofrece la oportunidad de aprender, conectarse con otros profesionales, mejorar un negocio y mantenerse al tanto de las últimas tendencias en la industria. El objetivo de 84% de los emprendedores que participó en el evento fue la difusión de su negocio, mientras que 10% buscó aumentar sus ventas, y sólo 6% dijo asistir para crear relaciones comerciales. 100% de los emprendedores mencionó que su objetivo se alcanzó, incluso se llevó nuevos aprendizajes y metas por cumplir en el corto plazo.

Para 19% de los emprendedores, la Expo fue su primera experiencia de participación en eventos de negocio, por lo que aprovechó para dialogar con emprendedores más experimentados, crear relaciones y obtener retroalimentación de su oferta para mejorarla. El resto de los emprendedores dijo haber participado en al menos un evento en el último año.



Los aprendizajes más mencionados fueron: diseñar actividades que permitan mejorar la difusión del negocio y la promoción del producto; implementar estrategias para crear conexiones con los clientes de forma ágil; mejorar la comunicación en su publicidad; revisar procesos de producción, empaque y ergonomía para mejorar el producto. 94% de los emprendedores participantes dijo que volverá en la siguiente edición de la Expo Empréndete FCA-UNAM.



## Las incubadoras

Las incubadoras de negocios desempeñan un papel esencial en el ecosistema emprendedor al proporcionar un entorno de apoyo y recursos que permiten a los emprendedores superar obstáculos iniciales y aumentar sus posibilidades de éxito. Su contribución es especialmente valiosa para personas que están comenzando y que pueden beneficiarse de la experiencia y el respaldo que ofrecen estas organizaciones.

InnovaUNAM es un sistema que tiene como objetivo fomentar la cultura de la innovación y el emprendimiento en la comunidad universitaria. Ofrece asesoramiento, capacitación y recursos a estudiantes, profesores y otros miembros de la comunidad UNAM que desean desarrollar proyectos de negocios. Promueve la incubación de empresas, organiza eventos y competencias de emprendimiento, proporciona espacios de diálogo con empresarios y busca establecer vínculos con la industria para fomentar la colaboración y la transferencia de tecnología.





## *En esta Expo Empréndete, las incubadoras cobraron relevancia porque difundieron su quehacer y alcance en el mundo del emprendimiento*

En la Expo Empréndete, pudimos recabar las expectativas de los representantes de las incubadoras de InnovaUNAM, de facultades como Arquitectura, Artes y Diseño, Ciencias Políticas y Sociales, Contaduría y Administración, Economía, Ingeniería, Medicina, Veterinaria y la Escuela Nacional de Trabajo Social. También de las Facultades de Estudios Superiores Acatlán, Aragón, Cuautitlán y Zaragoza, así como de la Escuela Nacional de Estudios Superiores Unidad León.

El principal objetivo de las incubadoras fue atender la convocatoria del Cenapyme para difundir su oferta de servicios entre los participantes y visitantes de la Expo. Esta iniciativa promovió el conocimiento de los programas de apoyo y recursos que las incubadoras ofrecen a los emprendedores; también, fomentó la interacción y el diálogo entre los asistentes al crear un entorno propicio para la colaboración y el intercambio de ideas.

Ocho incubadoras mencionaron que en la Expo se encontraban participando entre 1 y 3 proyectos desarrollados en ellas, lo que demuestra su compromiso con el emprendimiento y la promoción de las iniciativas. Otras tres entidades presentaron entre 3 y 5 proyectos de negocio, con lo que se contribuyó así con la diversidad de propuestas en el evento y se atendió el compromiso de InnovaUNAM de apoyar a los emprendedores en su camino hacia el desarrollo empresarial.

El 89% de los representantes de las incubadoras consideró que cumplió el objetivo de su participación, pues difundió el quehacer del sistema de incubación, dialogó con el público y ge-

neró interés por los negocios y por las incubadoras. Asimismo, consideraron que la organización eficiente del evento y la distribución de los espacios fue fundamental para alcanzar su objetivo. El resto de las incubadoras mencionó que fue un reto alcanzar su objetivo debido a áreas de oportunidad en la promoción de estos eventos entre el ecosistema de emprendimiento universitario.

Los aprendizajes, de acuerdo con los representantes de las incubadoras, son diversos: 75% consideró que mejorar su *stand* y la publicidad de los negocios traerá beneficios para la incubadora y los negocios que apoyan, mientras que 17% consideró como un factor fundamental de aprendizaje el intercambio de experiencias entre los emprendedores para crear nuevas relaciones comerciales que impulsen el desarrollo conjunto.

La Expo Empréndete FCA-UNAM se convirtió en un espacio de confianza tanto para los emprendedores como para los consumidores que buscan ofertas diferenciadas, novedosas y confiables para satisfacer sus necesidades. Es un escaparate para que la comunidad universitaria con orientación al emprendimiento evalúe la competencia, obtenga retroalimentación directa de los consumidores y genere publicidad para su negocio. Sin embargo, es importante planificar y ejecutar su participación de manera efectiva para aprovechar al máximo estos beneficios.

## Referencias

*Revista Emprendedores* (2023). Sondeo Expo Empréndete 2023 [Base de datos Expo Empréndete 2023]. *Revista Emprendedores*.

### **Razo Romero Diana**

Licenciatura en Contaduría  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
razoromerod@gmail.com

### **Mtro. Rafael Arturo Lucas Maldonado**

Escuela de Emprendedores Sociales  
Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, UNAM  
rarturo@fca.unam.mx

Fotos de Luis Fernando Reyes y colaboradores.

# Teatro El Milagro: modelo exitoso de financiamiento

Jennifer Gloria Ornelas Granados  
Ernesto Durand Rodríguez

La actual realidad que experimenta el teatro provoca que las compañías busquen alternativas para que sus producciones levanten el telón. El Milagro es una asociación cuyo modelo de negocio autogestivo facilita la producción del arte teatral, por encima de la propuesta comercial.

La salud de una organización refleja la salud de sus integrantes, por lo tanto, las afecciones de sus trabajadores impactan en su funcionamiento. Bajo este principio, se entiende que la modalidad en la que la humanidad se desarrollaba cambió a raíz de la pandemia del COVID-19. La transformación que sufrió la economía y la forma de generar recursos en los diferentes países implicó que muchas organizaciones se vieran forzadas a disminuir su plantilla, realizar reducciones en los horarios de trabajo, disminuir salarios y, por tanto, bajar su producción.

Debido a fenómenos como la pandemia, y otros de corte económico, en la última década las plataformas digitales de trabajo que operan en Latinoamérica y el Caribe incrementaron 14 veces, por lo que pasaron de 4 a 56, es decir, un aumento de 93 por ciento (OIT, 2021).



La pandemia también trajo consigo aislamiento, miedo, inestabilidad financiera, entre otras preocupaciones, que tuvieron un impacto directo en la salud mental, por lo que aumentaron los niveles de ansiedad, estrés y trastornos del sueño en la población mundial (World Health Organization, 2020).

En este contexto, las industrias dedicadas a las artes escénicas fueron severamente afectadas. En este artículo, nos enfocaremos en las productoras de teatro que disminuyeron sus puestas en escena y, aunque el teatro se trasladó a la modalidad en línea, no logró acercarse a los niveles de productividad previos a la pandemia.

Sumado a lo anterior, las productoras de teatro en México enfrentan una serie de requisitos complejos para acceder a apoyos gubernamentales. Existe, por ejemplo, el Estímulo Fiscal a Proyectos de Inversión en Artes, que incentiva a las empresas a apoyar propuestas artísticas a través de beneficios tributarios. No obstante, para que una productora teatral pueda aspirar al apoyo, debe contar con un monto mínimo para la realización y tener por lo menos un quinquenio operando de forma activa y, recordemos, la pandemia complicó su trabajo durante dos años. Posterior a aprobar estos requisitos, se necesita que un comité designado por el Estado apruebe el proyecto para finalmente obtener los recursos.

Otra forma de financiamiento para las productoras teatrales son los créditos bancarios, que implican asumir el riesgo que esto conlleva respecto del pago de intereses o buscar el apoyo mediante mecenazgo, que es un tipo de

patrocinio cada vez menos utilizado en México porque implica un riesgo financiero alto para quien aporta el recurso.

A pesar de lo poco alentador que se aprecia el escenario, las empresas pueden acercarse a las productoras teatrales para efectuar convenios de colaboración, en donde las primeras comprometen alguna cantidad de recursos y las segundas su trabajo, por ejemplo:

- Funciones teatrales dirigidas al personal de la empresa.
- Talleres de expresión corporal, entre otros, para el personal.
- Promoción y publicidad de los servicios y/o productos de la empresa en las puestas en escena.
- Difusión de la identidad empresarial en medios de comunicación.

Si bien parece que sólo la productora teatral podría beneficiarse de la colaboración con las empresas, hay que destacar lo que el teatro puede aportar a esta última. Tal como se mencionó, con la pandemia, la humanidad sufrió un incremento de padecimientos mentales y emocionales que han impactado de manera negativa diversas áreas de la vida económica, entre ellas la productividad en las empresas.



El apoyo de las empresas a productoras teatrales implicaría beneficios a la salud de sus empleados que podrían mejorar su productividad al crear un espacio para el contacto y diálogo frontal, así como para el esparcimiento y convivencia lejos de los aparatos electrónicos. El espectáculo teatral fortalece el desarrollo cognitivo de las personas, pero también aporta al desarrollo de la personalidad y la agilidad mental.



El teatro requiere una atención y concentración sostenidas, lo que mejora la capacidad de enfoque y procesamiento mental de las personas. Además, al explorar una amplia gama de emociones y perspectivas humanas, el teatro fomenta la empatía, la conciencia social y la comprensión emocional, lo que contribuye al desarrollo de una personalidad más completa y empática. La participación en el teatro, ya sea como actor o espectador, estimula la creatividad y la imaginación, que a su vez alientan la resolución de problemas y la agilidad mental.

Los talleres teatrales pueden aportar al desarrollo de habilidades de comunicación entre el personal como hablar en público, mejorar su dicción, perder poco a poco el miedo a estar frente a diversos públicos, concretar el trabajo en equipo, entre otras. En última instancia, el teatro enriquece tanto intelectual como emocionalmente al personal, por lo que crea un entorno propicio para el crecimiento profesional y laboral.

### **El Milagro**

El subtítulo de este apartado puede parecer una provocación ante el panorama complejo que hemos retratado para el financiamiento del teatro en México; sin embargo, es en realidad el nombre de una asociación cultural independiente fundada en 1991, cuyo objetivo principal es construir un espacio que contribuya a fortalecer los vínculos del teatro con la sociedad.

## *El Milagro abre sus puertas a aquellas compañías de teatro interesadas en difundir su propia propuesta escénica*

El Milagro se dedica a promover la creación escénica, la producción editorial y la reflexión artística. Cuenta con un espacio teatral propio desde el año 2008, que se administra de forma autogestiva e independiente al colocarlo al servicio de otros colectivos que, como El Milagro, buscan generar su propio discurso artístico.

Decidimos tomar a esta organización como ejemplo porque su proyecto se distingue, entre otras cosas, por contar con una postura diferente ante las fuentes de financiamiento para proyectos culturales, pues invierten fondos propios en la producción de teatro y en la edición de libros.

A diferencia de otras productoras que poseen espacios propios, este colectivo no renta el uso de su espacio, sino que apuesta por la calidad de los productos que colocan a escena, buscando que este diferenciador signifique un buen ingreso de taquilla, del que recibe únicamente 30%. Este porcentaje es el ingreso que perciben por cada obra de teatro que presentan.

Con la mira puesta en la calidad, El Milagro ha logrado consolidar un público recurrente y la confianza de diferentes agrupaciones que buscan la autonomía artística, administrativa y económica.

Según Arizbell Morel Díaz, encargada de relaciones públicas de El Milagro, parte del éxito se debe a que el foco está colocado sobre el arte teatral y no sobre su comercialización y, aunque ello no signifique gratuidad en sus espectáculos, sí implica que no están buscando la remuneración a gran escala, lo que se ha traducido en acurrir públicos y creadores que buscan los mismos objetivos que la asociación, lo que crea una relación simbiótica sana y duradera.

En parte, nos contó Arizbell, esta relación es posible gracias a la pequeña escala en la que trabajan, pues a diferencia de los grandes espectáculos donde asisten miles de personas, las condiciones de El Milagro permiten que las personas que asisten se reconozcan unas a otras, y la presencia en más de un espectáculo garantiza el re-

encuentro, lo que abre la posibilidad de crear relaciones interpersonales.

Si bien el espacio tiene una antigüedad de 15 años, no se encuentra inoculado contra el mayor reto de una productora teatral independiente en México, es decir, el financiamiento. Desde el punto de vista de la encargada de relaciones públicas de El Milagro, por un lado, resulta muy complicado obtener apoyo gubernamental, pues la competencia por los recursos públicos es grande y no financian aristas fundamentales del teatro como lo es la publicidad y difusión de las obras.



Por otro lado, resulta arriesgado y complejo reducir el financiamiento a la taquilla, pues la recuperación de la inversión toma tiempo y los gastos no esperan por ella. En la entrevista, Arizbell sugiere que la supervivencia financiera se basa en la diversificación de ingresos, por lo que a la taquilla se suele sumar una cafetería, la venta de libros, las donaciones y otras formas que permitan sumar a la cuenta mensual. Sin embargo, insiste ella, esta diversificación aún depende de un público dispuesto a dejarse llevar por la tercera llamada.



## *El apoyo a las producciones teatrales, además de la creación de arte en sí, detona la creación de empleos*

Para terminar la charla, preguntamos a nuestra entrevistada acerca del tema con el que iniciamos este artículo, es decir, desde su experiencia qué considera que puede resultar de la vinculación de empresas con las productoras de teatro. Su respuesta fue que la experiencia escénica ofrece a los espectadores –en este caso, los miembros de una organización– la oportunidad de presenciar algo único, pues cada función es diferente a la anterior lo que provee una experiencia irrepetible. Además, comentó, que apoyar al teatro en México no favorece únicamente a las productoras y sus elencos, sino que también impulsa el empleo de personal técnico, de escenografía, de taquilla, publicistas y otros empleos vinculados de forma indirecta, como los que dimanan del transporte, alimentación y otros implicados cuando se acude como público a una expresión artística.

Por su parte, la empresa puede aportar medios de comunicación, financiamiento, difusión y lo más importante: público. Al relacionarse una productora y una organización, se genera una consecuencia afortunada casi de inmediato y eso es que los miembros de dicha organización asumen un papel de agenciamiento sobre el proceso teatral, serán espectadores y, además, cómplices de una relación simbiótica que redefinirá la cuarta pared.

### **Estrechando relaciones con el teatro**

Para que la colaboración entre productoras teatrales y empresas sea posible, consideramos que debe existir una serie de requisitos que podrían ser trabajados de manera horizontal entre las empresas y las productoras de teatro al tomar en consideración las necesidades de ambas organizaciones.

Lo anterior mejoraría las oportunidades de empleo para actrices, actores, vestuaristas, maquillistas, escritores, directores, entre otros. Asimismo, se incentivaría la formación de nuevas casas productoras al crear una competencia para mejorar la calidad de las producciones y la necesidad de profesionalizarse y seguirse capacitando.

Uno de los beneficios colaterales de este tipo de colaboraciones serán las cadenas de contactos que se generarán a través de las productoras, pues pueden ser financiadas no sólo por una empresa, sino por varias al mismo tiempo. Obtener los recursos necesarios para pagar lo justo a sus integrantes y para que sus proyectos tengan la calidad necesaria es el eje de su competitividad y de la creación de cadenas de colaboración. Este tipo de financiamiento es una oportunidad para que empresas privadas generen beneficios para la sociedad y para sí mismas al construir puentes que vinculen a su personal con el teatro.

Sin duda, el panorama para el financiamiento teatral parece muy complicado en nuestro país, sobre todo si reducimos el espectro a apoyos gubernamentales o a mecenazgo por parte de la iniciativa privada. No obstante, el teatro en México está vivo y reclama sus espacios, crea mecanismos de supervivencia y hace lo que tiene que hacer: teatro.

## Referencias

- Organización Internacional del Trabajo (2021, febrero 24). Plataformas digitales: un futuro del trabajo con oportunidades y desafíos para América Latina y el Caribe. <[https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_773309/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_773309/lang-es/index.htm)>
- Secretaría de Cultura (s. f.). Financiamiento -EFITEATRO- <<https://www.cultura.gob.mx/gobmx/financiamiento/efiteatro/>>
- World Health Organization (2020, mayo 14). Aumentar sustancialmente las inversiones para evitar una crisis de salud mental. Organización Mundial de la Salud. <<https://www.who.int/es/news/item/14-05-2020-substantial-investment-needed-to-avert-mental-health-crisis>>

### **Jennifer Gloria Ornelas Granados**

Licenciatura en Administración  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
jenniferg.ornelas@gmail.com

### **Mtro. Ernesto Durand Rodríguez**

Secretaría de Difusión Cultural  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
ernestodnd@fca.unam.mx

Fotografías de Arizbell Morel Díaz.

# Impulsemos la acuicultura y piscicultura en el estado de Hidalgo

*Mariana Ortega Hernández  
Martín Aubert Hernández Calzada*

Entre las medidas para sustituir la producción de alimentos a partir de la explotación de la tierra, la acuicultura y la piscicultura son alternativas que destacan; sin embargo, requieren de apoyo y de capacitación para quienes pretenden incursionar en ellas.

**M**éxico, al igual que otros países, se enfrenta una grave sequía. Según el Monitor de Sequía en México (MSM) de la Comisión Nacional del Agua (Conagua), al 31 de agosto de 2023, 59.06% del territorio nacional estaba afectado por distintos grados de sequía, desde condiciones anormalmente secas, moderadas, severas, extremas, hasta sequías excepcionales. Esta situación genera problemas significativos, especialmente en los estados del norte del país, donde se tiene una fuerte dependencia de la agricultura. Sin embargo, es esencial analizar también su impacto en las comunidades agrícolas con menor producción o en estados ubicados en otras regiones de México.

De acuerdo con la Encuesta de Ocupación y Empleo (Inegi, 2022), durante el segundo trimestre de ese año, en el estado de Hidalgo, 241 mil 567 personas se emplearon en actividades primarias. Esto representa menos de 10% de la población total del estado. Casi al mismo tiempo, Conagua (2023) señaló que de los 84 municipios de Hidalgo, 13 experimentaban sequía severa, mientras que otros 39 enfrentaban sequía moderada, y 27 presentaban condiciones anormalmente secas. Solamente cinco municipios mantenían condiciones normales. Es innegable que esta situación es alarmante y requiere atención urgente.

Según datos proporcionados por el Inegi (2022), en el estado de Hidalgo, alrededor de 2 mil 054 kilómetros cuadrados de terreno están dedicados a actividades agrícolas; de ellos, tan sólo 22.5 km<sup>2</sup> se reserva para zonas de

cultivo temporal, lo que representa menos de 1% del territorio total destinado a estas actividades. Es relevante destacar que Tula, Ajacuba y Alfajayucan son las principales fuentes de abastecimiento de agua para riego en el estado, pues proporcionan más de 80% del agua destinada al cultivo en las zonas agrícolas de Hidalgo.

El análisis del MSM revela un aumento en las sequías en los municipios del estado en comparación con seis años atrás. Esto ha modificado las condiciones óptimas para la agricultura en la región, y obliga a los agricultores a vender o arrendar sus tierras para la construcción de centros comerciales, industriales o residenciales, en busca de recursos para sus familias. A largo plazo, este fenómeno podría dejar a los agricultores sin una fuente de subsistencia propia y, en consecuencia, un impacto negativo en la soberanía alimentaria.



Foto de Engin Akyurt en Pexels.

La problemática de la sequía se agrava al considerar el impacto ambiental de la ganadería, que degrada y fragmenta los hábitats, y causa daños en la composición de especies y en los procesos ecológicos. Esto augura resultados desfavorables en los años por venir. Por lo tanto, se vuelve crucial impulsar propuestas centradas en actividades ya presentes en el estado, lo que no sólo beneficiará la economía de las familias hidalguenses, sino también los ecosistemas regionales. Actualmente, en Hidalgo, algunas zonas practican la acuicultura y la piscicultura, pues crían diversos tipos de peces tanto para consumo humano como con fines ornamentales.



Foto de Tolga Aslantürk en Pexels.

### Potencial acuícola de Hidalgo

En el año 2017, Hidalgo se destacó como el segundo estado líder en el nivel nacional en producción acuícola y pesquera entre los estados sin litoral, con una producción anual promedio de 7 mil 127 toneladas, sólo superado por el Estado de México. Esta posición se mantuvo en el año 2018, con una producción de 8 mil 439 toneladas y un valor de 382 millones de pesos (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural [Sader], 2017).

En México, la actividad pesquera tiene una gran importancia económica. En el año 2021, el país registró un volumen de un millón 982 mil toneladas, lo que representó un aumento de 1.6% en comparación con el año 2020. El valor de la producción acuícola y pesquera alcanzó los 47 mil 239 millones de pesos al cierre del año 2021, lo que supuso un incremento de 7.5% respecto del año anterior, cuando fue de 43 mil 938 millones de pesos (Sader, 2022).



Foto de Mark Stebnicki en Pexels.

En particular, la acuicultura en México tiene un historial que se remonta al siglo pasado, especialmente a partir de la década de 1950. Se enfoca en dos actividades principales: la producción de peces para consumo humano, por el aumento de la demanda y la disminución de la pesca de captura, y la producción de peces ornamentales de agua dulce y salada, que alcanza hasta 43 millones de unidades en promedio (Sader, 2022).

En México, se desarrolla cultivos que van desde la fase experimental hasta la producción comercial de diversas especies, como bagre, carpa, tilapia, trucha, ostión, camarón, langostino y pulpo. El impulso público al desarrollo de la acuicultura se da por medio de la capacitación y programas nacionales, como Impulso a la acuicultura y la autosuficiencia alimentaria a través de unidades de logística acuícola; Programa estratégico de acuicultura, que se enfoca en el aumento de 20% en la producción acuícola nacional para el año 2024; Programa integral de inspección y vigilancia pesquera y acuícola para el combate a la pesca ilegal, que busca mejorar la seguridad alimentaria, conservar especies acuáticas y reducir los impactos ambientales (Sader, 2022).

## *Es necesario que se actualice la regulación de la acuicultura y la piscicultura, en pos de que su práctica aumente*

La producción acuícola en México abarca 23 de los 32 estados del país. Entre ellos, Morelos, Nayarit, Jalisco, Veracruz y Yucatán destacan como los principales productores. El estado de Morelos sobresale por su producción anual de 30 millones de peces, pertenecientes a 62 especies diferentes. Impresionantemente, 70% de esta producción se destina a la exportación (Sader, 2022).

En la mayoría de las especies comerciales, el entorno de cría, que incluye factores como temperatura, alimentación, consumo de agua potable y espacio, presenta un desarrollo eficiente. Esto convierte a la acuicultura en una de las formas más eficientes de producción de proteína animal. Por ejemplo, Conahcyt México (2018) señala que para producir 1 kg de carne de res se requieren 8 kg de alimento y 7 mil 28 litros de agua dulce, mientras que para producir 1 kg de carne de pescado en acuicultura sólo se necesita 1.5 kg de alimento y 122 litros de agua dulce, lo que representa una clara diferencia y la importancia de esta actividad.

En el programa Nacional de Pesca y Acuicultura 2020-2024, se aborda la preocupación de que las personas interesadas en emprender proyectos acuícolas, ya sea para autoconsumo o en el nivel industrial, perciben una sobrerregulación que dificulta el cumplimiento legal en esta área. Esta percepción a menudo conduce a prácticas no reguladas ni autorizadas, lo que a su vez obstaculiza la toma de decisiones y la gestión de crisis en situaciones relacionadas con la sanidad, inocuidad o la preservación de recursos. Además, puede resultar en una pérdida de interés en desarrollar proyectos acuícolas de cualquier escala.

Es esencial reconocer que mejorar la explotación pesquera no sólo implica incrementar la producción, sino también elevar la calidad de los productos y mejorar el bienestar de los pescadores y sus familias, así como de todas las personas que de forma directa o indirecta participan en esta actividad económica.

## **Entornos sustentables para la producción acuícola**

Para promover la creación de entornos sostenibles para la piscicultura y la acuicultura en Hidalgo, es fundamental ofrecer programas de apoyo y capacitación que vayan más allá de los existentes. Esto permitirá que incluso quienes no tengan experiencia previa en este campo no se sientan abrumados al involucrarse en la producción acuícola.



Foto de Mark Stebnicki en Pexels.

Un ejemplo de este tipo de acciones es la iniciativa del Centro de Investigaciones de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, donde se desarrolló el primer curso en línea de Acuicultura con el propósito de ofrecer capacitación a productores y a cualquier persona interesada en participar en la producción de alimentos y peces ornamentales. Este curso se llevó a cabo en memoria de los investigadores Jaime Bonilla Barboza y José Figueroa Torres, quienes lamentablemente fallecieron durante la pandemia de COVID-19.



## *Las condiciones tecnológicas permiten que actividades vinculadas a la acuicultura y piscicultura, como la divulgación y capacitación, se desarrollen a distancia*

En Morelos, la actividad acuícola genera alrededor de 5 mil empleos, tanto directos como indirectos. Esta industria brinda oportunidades laborales a hombres y mujeres por igual, con lo que contribuye a evitar la migración de la población en busca de empleo en otras regiones.

La apertura de canales de divulgación con el propósito de informar y sensibilizar a la población en general acerca de esta práctica y sus beneficios socioeconómicos y medioambientales es esencial. Plataformas de redes sociales como Facebook facilitan el acceso a la información, pues crean redes de comunicación que no sólo conectan a grupos de una región específica, sino que también unen a comunidades de diversas regiones y ofrecen un sentido de compañía y apoyo. Además, en algunas zonas rurales, el uso de medios más tradicionales como la radio y la prensa impresa aún es una vía efectiva de difusión.

Las instituciones públicas están comprometidas a continuar con la capacitación de los productores y técnicos de acuicultura mediante diversas acciones, como cursos en línea sobre la producción integral de tilapia, la organización de congresos internacionales de acuicultura y el impulso a programas como Acuicultura Rural.

Es crucial fomentar la creación de espacios turísticos, tanto para el entretenimiento como para la educación, en los centros de cría. Además, es importante impulsar los lugares ya existentes, como las granjas piscícolas de trucha en Huasca de Ocampo, Hidalgo. Estos sitios proporcionan una fuente adicional de ingresos para los dueños de los centros de cría, y contribuyen al fortalecimiento del sistema alimentario, al aumento de la nutrición, a la conservación de especies acuáticas y a la reducción de impactos ambientales negativos. Al mismo tiempo, fomentan el autoempleo y ayudan en la lucha contra la pobreza. ¡Por un mundo adecuado para aquellos que van a vivir el mañana!

## Referencias

- Comisión Nacional del Agua (2023). Monitor de Sequía en México [base de datos]. <<https://smn.conagua.gob.mx/es/climatologia/monitor-de-sequia/monitor-de-sequia-en-mexico>>
- Conahcyt México [@Conahcyt\_Mex] (2018, 3 de enero). Alimentar mejor a los peces para cuidar el medio ambiente. [Infografía]. <[https://twitter.com/Conahcyt\\_Mex/status/952389812891222016](https://twitter.com/Conahcyt_Mex/status/952389812891222016)>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022, 23 de mayo). Encuesta nacional de ocupación y empleo, nueva edición Hidalgo. Primer trimestre de 2022. <[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/enont/enoe\\_ie2022\\_05\\_Hgo.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/enont/enoe_ie2022_05_Hgo.pdf)>
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (2017, 27 de octubre). Destaca Hidalgo a nivel nacional en producción acuícola y pesquera. Gobierno de México. <<https://www.gob.mx/agricultura/hidalgo/articulos/destaca-hidalgo-a-nivel-nacional-en-produccion-acuicola-y-pesquera?idiom=es>>
- Secretaría de Agricultura Desarrollo Rural (2022, noviembre 30). Acuicultura en México. Gobierno de México <<https://www.gob.mx/agricultura/articulos/acuicultura-en-mexico?idiom=es>>

### **Lic. Mariana Ortega Hernández**

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
marianaortegahernandez74@gmail.com

### **Dr. Martín Aubert Hernández Calzada**

Instituto de Ciencias Económico Administrativas  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
martinh@uaeh.edu.mx

# Aprender y Emprender: un *podcast* de la FCA

Jennifer Elein Esquivel Valdepeña y López  
Alan Aarón Torres Cárdenas

Con una audiencia en aumento, y con una tercera temporada en puerta, este *podcast* se reafirma como herramienta comunicacional al servicio de emprendedores interesados en el mundo de los negocios. Escúchelo y decídase a dar el primer paso hacia su propio emprendimiento.

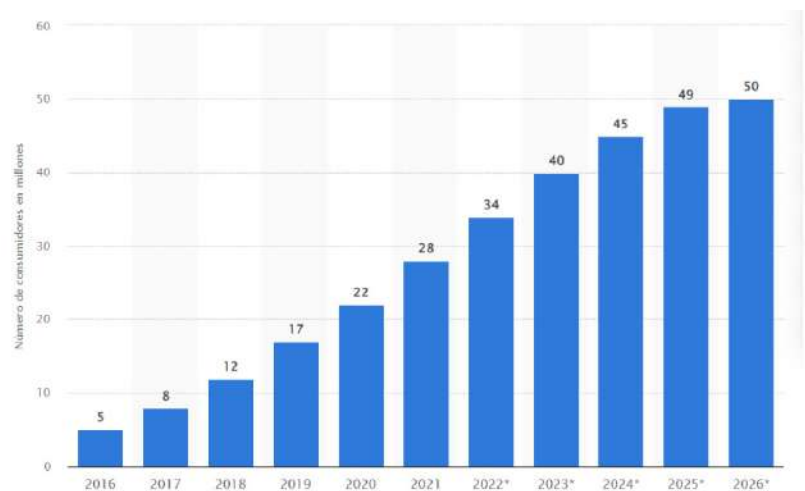
En la era digital actual, la omnipresencia de la información y las redes sociales se ha convertido en una parte fundamental de nuestras vidas, pues moldea la comunicación, el aprendizaje y entretenimiento a través de los dispositivos inteligentes. Los nuevos caminos del emprendimiento están orientados cada vez más hacia la innovación y la educación, y buscan de manera proactiva establecer su presencia en las plataformas digitales.

La difusión de información en formato de audio ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, por lo que se ha convertido en una poderosa herramienta de aprendizaje. Al igual que muchas plataformas digitales, la radiodifusión por internet creció en la época de pandemia. En México, aunque los *podcast* de entretenimiento, como la comedia y los relatos de terror, lideran las listas de reproducción, estamos presenciando un fenómeno interesante: el surgimiento constante de producciones relacionadas con negocios, estilo de vida y educación.

De acuerdo con Statista (2022), la audiencia de *podcast* en México ha experimentado un crecimiento sostenido. En el año 2022, la cantidad de oyentes llegó a los 34 millones. Además, se anticipa que para el año 2026, este número au-

mentará significativamente, por lo que alcanzará aproximadamente 50 millones de consumidores de *podcasts* (Figura 1).

Figura 1. Número de consumidores de *podcast* en México, 2016-2026



Fuente: Tomado de Statista (2022).

Este cambio de tendencia en el contenido responde a una ventaja: se adapta al estilo de vida actual de las audiencias. En un mundo donde el tiempo es valioso y la movilidad es esencial, la flexibilidad de escuchar contenido relacionado con negocios, estilo de vida y educación en cualquier momento y lugar a través de dispositivos móviles y conexión a Internet es una comodidad que no se puede subestimar. La versatilidad de los *podcasts* se alinea perfectamente con las necesidades de una audiencia activa y en constante movimiento.

La actual dinámica de consumo de información demuestra que el público está ansioso por aprender y mejorar sus vidas, tanto personal como profesionalmente, a través de contenido accesible y de calidad. En ese sentido, la capacidad del *podcast* para proporcionar información valiosa de manera entretenida lo convierte en una fuente esencial de conocimiento y desarrollo personal en un mundo que nunca se detiene.

Actualmente, la audiencia tiene la oportunidad de explorar temas relacionados con el mundo de los negocios y las ciencias administrativas desde cualquier rincón, en cualquier momento, con tan sólo un dispositivo móvil y acceso a Internet. Según una encuesta colaborativa organizada por Podcaster@s (2022) acerca del consumo de *podcast* en español, 61.40% de los oyentes aprovecha sus momentos de mayor movilidad, como cuando realizan tareas domésticas o se desplazan.

Aún más interesante es que los resultados de esta misma encuesta indican que el motivo principal por el que una persona escucha un *podcast* es el deseo de aprender algo nuevo (78.44%), mientras que el entretenimiento ocupa el segundo lugar en las preferencias (74.43%). Esto refleja una inclinación creciente hacia el aprendizaje continuo y el enriquecimiento personal como objetivos fundamentales entre la audiencia. Esta tendencia pone de manifiesto la creciente importancia de los contenidos educativos y de negocios en el panorama de los medios de comunicación, en línea con la evolución de una audiencia ávida de información y desarrollo personal.



## Aprender y emprender a través del *podcast*

Es en este contexto, se crea la idea del *podcast* Aprender y Emprender, un proyecto enfocado a la generación de ideas, construcción de conocimientos, emisión de consejos y motivación, que sirvan como una fuente inspiradora tanto para emprendedores como para estudiantes de los negocios y profesionales experimentados en las empresas. Aprender y Emprender tiene como objetivo explorar herramientas de las ciencias administrativas, abordar temas relevantes y compartir experiencias, tanto de sus invitados como de sus conductores.



Este *podcast* se esfuerza por crear contenido atractivo, dinámico y ágil, para fomentar procesos de innovación y la pasión por el emprendimiento. Aprender y Emprender busca enriquecer la mente de sus oyentes y ofrecerles las herramientas necesarias para alcanzar sus objetivos en el siempre desafiante mundo del emprendimiento y los negocios.

El proyecto, concebido por y para estudiantes universitarios, se desarrolla en un entorno institucional que responde a dos responsabilidades: compartir el conocimiento y fomentar el emprendimiento. Su creciente base de seguidores es testimonio del enfoque, compromiso y propuesta en favor de la formación de emprendedores y la capacitación en temas ligados al mundo de los negocios.

## *La difusión de temas de emprendimiento y la divulgación de conocimiento estratégico son dos de las cualidades sobresalientes de este proyecto*

A través de un enfoque claro basado en el compromiso con las personas que desean hacer del emprendimiento un estilo de vida, Aprender y Emprender da forma al futuro de la próxima generación de emprendedores, pues es un faro de información en el panorama universitario. El impacto positivo y la progresión constante son testimonio de su valiosa contribución al mundo del emprendimiento.

Actualmente, nos encontramos inmersos en la grabación de nuestra emocionante tercera temporada, en la que contamos con la participación de los estudiantes universitarios Valeria González y Leonardo Sánchez, quienes aportan su perspicacia y entusiasmo al programa, además de llevar la conducción y la producción de los episodios.

En la temporada anterior, tuvimos el placer de tener como conductoras a Grisel Alcántara e Inés Mondragón, quienes llevaron de manera ejemplar las conversaciones. Asimismo, el equipo de producción estuvo bajo la dirección de Derek Pineda, todos ellos estudiantes de la Universidad de la Nación.

Desde los primeros pasos del proyecto, hemos contado con la valiosa contribución de otros talentosos estudiantes cuyos nombres merecen ser reconocidos y que han sido parte fundamental de esta travesía: Benjamín Villalobos, Camila Castillo, Daniela López, Fernanda Romero, Michelle Mendoza, Regina Rojas, Santiago Peña, Sebastián Alvear, Valeria Viguera y Mariana Villarreal.

En todas las temporadas, un grupo de académicos desempeña roles cruciales como invitados, coordinadores y productores, asegu-

rando que Aprender y Emprender mantenga sus objetivos en cada episodio. Su dedicación y liderazgo han sido un pilar fundamental para el éxito continuo de este *podcast*.

Hemos tenido el privilegio de contar con la participación de una amplia gama de expertos en diversas áreas, así como con emprendedores que generosamente comparten sus visiones, conocimientos y experiencias relacionadas con sus proyectos innovadores.



Éste es el producto de un equipo cohesionado y diverso que incluye la producción, un conjunto de especialistas en diversas disciplinas y un grupo de emprendedores entusiastas que están dispuestos a compartir sus valiosas perspectivas. Cada conductor del programa es un estudiante que se convierte en el nexo entre nuestra audiencia y estos expertos y emprendedores que están en la vanguardia de los temas empresariales. A través de sus preguntas perspicaces, nuestros conductores iluminan las áreas de interés, inquietudes y misterios que nuestro público desea explorar en profundidad. Este equilibrio de experiencia y curiosidad ha llevado a conversaciones enriquecedoras y profundas que dan valor al contenido.

Queremos avivar la chispa de la curiosidad en nuestros oyentes, motivándolos a profundizar aún más en los temas que exploramos. Para lograrlo, trabajamos activamente con la retroalimentación que recibimos en las redes sociales. Esto es esencial para comprender mejor los intereses de la audiencia para adaptar los contenidos y elegir a los invitados. La meta es mantenernos en sintonía con las necesidades y deseos de la comunidad de oyentes, proporcionando contenido valioso y relevante que fomente el aprendizaje continuo y la exploración de nuevos horizontes en el mundo del emprendimiento y las ciencias administrativas.

## A la vanguardia del emprendimiento

Los *podcast* han alcanzado una relevancia significativa en la actualidad debido a su accesibilidad, versatilidad y capacidad para presentar diversos puntos de vista. Además, contribuyen a fomentar un sentido de comunidad entre sus oyentes. En particular, Aprender y Emprender, junto con otros programas similares, se han convertido en valiosos recursos informativos y educativos. Son ágiles, fluidos y altamente repetibles, lo que los convierte en fuentes inagotables de inspiración para estudiantes, emprendedores y profesionales por igual.

El *podcast* de la FCA poco a poco se abre paso en el mundo digital, donde tanto los creadores como los oyentes tienen la oportunidad de interactuar y crecer juntos, lo que crea un auténtico sentido de comunidad. Esta relación también se extiende a los invitados y emprendedores que participan activamente en los episodios, lo que enriquece aún más la experiencia para todos los involucrados. La constante actualización de contenidos, sumada a la facilidad de acceso, complementa el cúmulo de ventajas de esta propuesta universitaria.



## *Cada especialista invitado a las emisiones sintetiza y facilita la comprensión de un tema entre emprendedores de todas las áreas*

En menos de una hora, un especialista puede ofrecer una visión profunda y esclarecedora acerca de un tema específico, explicando tanto su relevancia como las razones de su importancia en el contexto actual. Esto se traduce en una efectiva introducción a asuntos concretos que son fundamentales en el mundo de los negocios. Los especialistas tienen la capacidad de destilar información esencial en menos de 30 minutos, ofreciendo una síntesis que facilita la comprensión de cuestiones específicas relacionadas con el ámbito empresarial.

Aunque podría parecer que emprender automáticamente integra a las personas en una comunidad, es ampliamente reconocido que el camino del emprendedor es desafiante y, en muchas ocasiones, solitario. Los *podcast* ofrecen el escenario ideal para que los invitados compartan sus experiencias, incluyendo los obstáculos, debilidades y amenazas que han enfrentado en su travesía emprendedora. Cuando los emprendedores extienden la mano e invitan a otros a unirse a este emocionante viaje, se desencadena un poderoso proceso de motivación e inspiración. Frases como “lucha por tus sueños” son recurrentes en los consejos que ofrecemos a nuestros oyentes, como un aliento para que persigan sus metas.

Este espacio ha tenido el privilegio de acompañar a emprendedores que han surgido de las incubadoras de la UNAM. Las entrevistas permiten a los emprendedores hablar de primera mano acerca de sus ideas de negocio, los desafíos que han enfrentado en el pasado, su situación actual y las metas que aspiran alcanzar en el futuro. La conexión personal que se establece añade autenticidad a las conversaciones y proporciona una visión más completa y motivadora de la experiencia emprendedora. En resultado, Aprender y Emprender se convierte en una plataforma que da visibilidad a proyectos nacidos en el entorno universitario.

## Conectar y divulgar

Los *podcast* se han convertido en herramientas aptas para fomentar la creación de redes y establecer una plataforma de divulgación y difusión de la ciencia y la técnica. La UNAM, a través de la FCA, está comprometida a proporcionar a los emprendedores las herramientas y los conocimientos necesarios para que construyan una base sólida que les permita tomar decisiones informadas y alcanzar

el éxito en sus proyectos empresariales. La plataforma de medios que la Comunidad FCA ha construido apoya y fortalece las capacidades de los futuros emprendedores universitarios. A través de sus iniciativas, la FCA busca crear un ambiente propicio para el crecimiento empresarial y el desarrollo de líderes empresariales.

Aprender y Emprender extiende una cordial invitación a todos los lectores de la revista *Emprendedores* para que nos encuentren en Spotify y se suscriban para estar al tanto de nuestro contenido más reciente. Además, los invitamos a seguirnos en nuestras redes sociales, como Instagram. No olviden que en el *podcast* podrán conocer más acerca del camino del emprendimiento y descubrirán historias inspiradoras de quienes lo han recorrido. ¡Los esperamos!

## Referencias

Podcaster@s (2022). Resultado de la Encuesta POD2022 [base de datos] <<https://encuestapod.com/2022/resultados/>>

Statista (2022, julio). Número de consumidores de podcasts en México de 2017 a 2024. <<https://es.statista.com/estadisticas/1227902/numero-escuchas-podcasts-mexico/>>

Nuestras redes:

Instagram: <https://www.instagram.com/aprenderyemprenderfca/>

Spotify: <https://open.spotify.com/show/3MS1fyjLHaEzumePOd8WKc?si=uc9L45-1R3CxVDeZgwOPHg&nd=1>

YouTube: <https://www.youtube.com/@AprenderyEmprenderFCA>

### **Mtra. Jennifer Elein Esquivel Valdepeña y López**

Secretaría de Divulgación y Fomento Editorial  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[jesquivel@fca.unam.mx](mailto:jesquivel@fca.unam.mx)

### **Mtro. Alan Aarón Torres Cárdenas**

Secretaría de Divulgación y Fomento Editorial  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[atorres@fca.unam.mx](mailto:atorres@fca.unam.mx)

Fotos de Alan Aarón Torres Cárdenas.

# Analice la rentabilidad del portafolio de clientes

Estefanny Guadarrama Sánchez  
Diego Armando García Ramírez

En términos prácticos, el cuidado y atención que una empresa dedique hacia sus clientes será esencial si quiere conservarlos e incluso llegar a otros. En ese sentido, la rentabilidad de sus clientes exige de su parte cierto orden estratégico.

La rentabilidad es uno de los principales objetivos que persiguen las organizaciones; conseguirla dependerá, en gran medida, de satisfacer y superar las expectativas de los clientes leales. Este trabajo no es sencillo, pues se requiere alinear la estrategia general de la organización con los esfuerzos financieros y mercadológicos, como se verá a continuación.

## La rentabilidad organizacional

De acuerdo con Anthony y Govindarajan (2007), la rentabilidad organizacional permite identificar las utilidades que se generaron durante un periodo determinado. Hoy la empresa se enfoca en medir su ganancia y el valor que genera, también hay interés en entender y dar valor a los clientes, de ahí su rentabilidad.

De acuerdo con Tapia (s.f., p. 1), la rentabilidad del cliente se define como “la suma de todos los flujos futuros de ingresos de clientes, menos los costos de producto y servicio, costos de adquisición y costos de marketing”, calculados en función de la proyección del volumen de productos o frecuencia de los servicios que adquirirán. Al realizar el análisis de la rentabilidad de los clientes, se requiere de cierta información, como facturas de compra, el registro de costos directos e indirectos relacionados con la atención y el servicio al cliente y el historial de compras de cada cliente, entre otra.

En la actualidad, las empresas consideran el uso del análisis de la rentabilidad potencial (*life time value*) que permite dar a los clientes un valor potencial de acuerdo

con su ciclo de vida. Para Tapia (s.f.), el análisis de la rentabilidad potencial requiere determinar la intensidad de la relación al valorar la experiencia que surgió en el pasado con características similares de clientes del mismo segmento y con la consideración del impacto de las acciones que llevó a cabo la empresa.



Foto de olia danilevich en Pexels.

Para determinar el análisis de rentabilidad potencial, se requiere calcular el valor presente de los flujos esperados anuales, en los años esperados, de la operación con los segmentos de clientes. Estas variables pueden ser:

- Costos del mercado meta. Pagos relacionados con la promoción y publicidad dirigidos a un grupo específico de clientes potenciales.
- Margen bruto de las ventas. Diferencia entre los ingresos por ventas y el costo de producción de los bienes o servicios vendidos.
- Costo de servir al cliente. Incluye los pagos asociados con la atención al cliente, como soporte, envío, devoluciones y servicios posventa.
- Costos de captación. Pagos relacionados con la adquisición de nuevos clientes, como publicidad, comisiones de ventas y marketing.
- Duración de la relación. Refleja cuánto tiempo un cliente ha mantenido una relación comercial con la empresa, lo que puede influir en la rentabilidad a largo plazo.
- Referencias y otros intangibles. Beneficios intangibles que un cliente puede aportar, como referencias a nuevos clientes o su valor como embajador de la marca.



Foto de Kindel Media en Pexels.

## El análisis de costos

El Costeo Basado en Actividades (Activity Based Costings, ABC) es una herramienta que se centra en identificar el costo de los productos y servicios de la empresa, Desarrollada por Kaplan y Cooper, surgió en la década de 1980. Posteriormente, con la Administración Basada en Actividades (Activity Based Management, ABM), es posible elegir a los proveedores, evaluar los proyectos de inversión y medir la rentabilidad del cliente (Izar, 2010). Algunos ejemplos de empresas que utilizan los costos ABC son despachos de ingenieros civiles que asignan los costos por cada proyecto; hospitales que asignan el costo por la estancia de cada paciente, y los despachos contables que asignan los costos por cada trabajo.

En la ABM, se establece todas las actividades que son indispensables para efectuar una venta, determinar los costos en cada una de las etapas, elegir los generadores de costos y los objetos de costo; posteriormente, se asigna los costos por cada actividad de acuerdo con lo que haya requerido cada cliente. Para mayor claridad, en la Tabla 1, se presenta las diferencias entre el Costeo por Actividades y la Administración Basada en Actividades.

Tabla 1. Costeo Basado en Actividades vs Administración Basada en Actividades

Factor	ABC	ABM
Objetivos	Asignar los costos a cada servicio que presta la empresa para los clientes.	Mejorar la eficiencia y efectividad de una organización al centrarse en las actividades clave que generan valor.
Requisitos	Por cada cliente, se requiere un conjunto de actividades diferentes asignándole una cuenta o número de orden específico. Para ello, es importante identificar los ingresos y los costos directos o indirectos para cada actividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar actividades que no generen valor para el cliente.</li> <li>• Elegir la actividad que genere menor precio con la intención de disminuir costos.</li> <li>• Disminuir el tiempo y el esfuerzo para llevar a cabo una actividad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Ramírez (2019).

Kaplan y Cooper (1999) recomiendan considerar las siguientes políticas para la adecuada administración de clientes:

- Proteger a los clientes rentables. Priorizar la atención y el servicio a los clientes que generan un mayor margen de beneficio para la empresa, al asegurar que sus necesidades y expectativas sean satisfechas de manera óptima.



- Determinar el precio con base en los costos de los servicios. Tomar en cuenta los costos reales asociados con la prestación de los servicios. Esto garantiza que los precios sean sostenibles y rentables.
- Realizar descuentos para los clientes que tengan un costo bajo del servicio. Ofrecer incentivos, como descuentos a aquellos clientes cuyos requerimientos y patrones de compra resulten en un costo bajo para la empresa. Esto puede fomentar la lealtad de clientes rentables.
- Incluir los costos del servicio en las negociaciones con los clientes. Asegurarse de que los acuerdos sean mutuamente beneficiosos y no afecten negativamente la rentabilidad de la empresa.
- Reducir el costo del servicio para los clientes cooperativos a través de negociaciones con una filosofía ganar-ganar. Fomentar la colaboración con clientes que estén dispuestos a trabajar juntos para reducir los costos de servicio. Esto puede beneficiar tanto a la empresa como a los clientes.
- Atraer a los clientes de la competencia con bajo costo de servicio. Identificar y atraer a clientes de la competencia que puedan ser atendidos a un costo más bajo, lo que puede ampliar la base de clientes rentables.

## El valor para el cliente

El valor para el cliente debe entenderse como la relación entre los beneficios y sacrificios necesarios para obtener los productos (Lamb, Hair, McDaniel, 2018). Otro elemento fundamental es la satisfacción del cliente a quien se evalúa en función de la atención de sus necesidades y expectativas; desafortunadamente, muchas empresas al buscar la reducción de los costos dañan la relación con los clientes, lo que afecta las relaciones a largo plazo.



Foto de SHVETS production en Pexels.

*La cercanía con sus clientes crecerá sólo si aprende a conocerlos, y dependerá de su habilidad para responder a sus necesidades*

Existen diversas características que forjan la percepción de valor para el cliente, entre otras, contar con una oferta de productos óptima, el conocimiento profundo de las necesidades y los deseos del mercado meta, desarrollo de satisfactores y soluciones a la medida de las expectativas de los clientes, definir elementos de diferenciación que tengan ventajas sobre la competencia, demostrar y promover compromiso durante el proceso de compra y posventa, promover la generación de confianza basada en la lealtad, así como abrir un espacio para la participación de los consumidores en las decisiones sobre las mejoras de los productos.

Lamb, Hair y McDaniel (2018) proponen tres estrategias que permiten mejorar el valor durante la vida de un cliente:

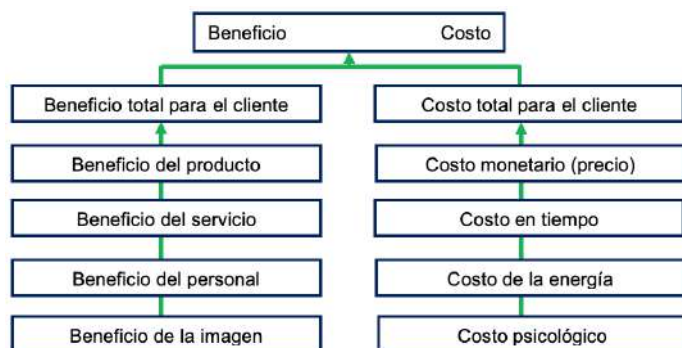
1. Clasificación de los clientes. Se debe conocer la composición de la cartera de clientes y analizarlos por rentabilidad, más que por ingresos, pues el costo de servicio podría mermar el retorno sobre la inversión. Una forma de efectuar este análisis se puede hacer al comparar la facturación de los últimos periodos por cliente, sus tendencias de consumo, identificar su potencial de consumo en los próximos años y así segmentar los más rentables de los menos rentables.
2. Retención de los clientes valiosos. Para lograr este objetivo, es necesario que el equipo conozca cómo calcular el valor de los clientes durante el ciclo de vida. Esto requiere una estimación de los ingresos totales que la organización pretende obtener del cliente y se contrasta con su vida útil, es decir, lo que se pro-

nostica a partir de datos históricos, análisis de los CRM y minería de datos.

3. Fortalecimiento de la relación con los clientes. Una manera efectiva de consolidar la lealtad de los consumidores es el uso del marketing relacional, pues se basa en mantener y mejorar las relaciones con los clientes actuales, supone que los clientes prefieren establecer relaciones continuas y de confianza en vez de probar con diferentes empresas o proveedores en la búsqueda de valor.

Implementar este tipo de estrategias supone contar con personal orientado al cliente, invertir en un programa permanente de capacitación, fomentar el trabajo en equipo y ofrecer a los colaboradores la autoridad para tomar decisiones y resolver problemas. Tome en cuenta que los clientes eligen la oferta que les proporcionará el mayor valor de acuerdo con los beneficios y costos que se muestran en la Figura 1.

Figura 1. Determinantes del valor percibido por el cliente



Fuente: Kotler y Keller (2016).

## Proceso para analizar el valor del cliente

Existen múltiples organizaciones que orientan sus funciones a diseñar productos de calidad, por lo que obtienen la preferencia de sus consumidores. Esto ha recibido el nombre de “calidad rentable”, que ubica la percepción del cliente como guía para determinar si es lo que busca y considera como calidad, en la medida en que satisface sus necesidades (Kotler y Keller, 2016).

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), el proceso para efectuar el análisis de valor para el cliente consta de cinco fases:

1. Identificar los principales atributos y beneficios que valoran los clientes.
2. Determinar la importancia cuantitativa de los diferentes atributos y beneficios.
3. Evaluar, en función de la importancia concedida, al cliente, el desempeño de la empresa y de sus competidores para cada uno de los conceptos de valor.
4. Examinar cómo califican los clientes de un segmento específico el desempeño de la empresa en comparación con su competidor principal para un atributo o beneficio individual.
5. Supervisar de manera continua los conceptos de valor para el cliente (a largo plazo) y realizar las modificaciones requeridas.

Diversos autores (Morgan y Hunt, 1994; Morgan y Strong, 1998) han reconocido la importancia de medir el valor del cliente para identificar ventajas competitivas y diseñar estrategias que mejoren los resultados de la empresa. La finalidad principal es hacer frente a la competencia a partir de comprender, captar y retener clientes.



Foto de Tom Tillhub en Pexels.

Los cambios impulsados por la tecnología y el marketing relacional han permitido contar con herramientas como el Customer Relationship Management (CRM). La teoría compromiso-confianza, desarrollada por Morgan y Hunt (1994), plantea cómo estos factores desencadenan la efectividad de las relaciones y la gestión del valor del cliente para mejorar el desempeño de la organización, al capitalizar las experiencias de los clientes. Valenzuela y Castillo (2007) plantean la conveniencia de que el valor del cliente no se mida con el monto de la facturación, sino por el valor vinculado al tiempo que el cliente ha mantenido relación comercial con la empresa, así como el poder referencial para atraer nuevos clientes.

A través del análisis de la rentabilidad de los clientes (individuales y por segmento) que posee una organización, de manera permanente, se puede trazar mejores estrategias respecto de los canales de distribución, fijación de precios, análisis de costos, optimización del portafolio de productos, elección de los canales de comunicación orientados a la retención de los mejores clientes, captación de nuevos segmentos y en general la mejora en las decisiones comerciales, lo que brinda a la dirección la oportunidad de disminuir los costos y riesgos vinculados al monitoreo del mercado meta; se puede detectar cambios en las tendencias del mercado, gustos, intereses y, por supuesto, en la rentabilidad de los consumidores.

## Referencias

- Anthony, R. y Govindarajan, V. (2007). *Sistemas de control de Gestión*. México: Mc Graw Hill.
- Izar, J. (2010). La Administración Basada en Actividades, herramienta para evaluar la rentabilidad de los clientes. <[https://www.researchgate.net/publication/277892599\\_La\\_Administracion\\_Basada\\_en\\_Actividades\\_herramienta\\_para\\_evaluar\\_la\\_rentabilidad\\_de\\_los\\_clientes](https://www.researchgate.net/publication/277892599_La_Administracion_Basada_en_Actividades_herramienta_para_evaluar_la_rentabilidad_de_los_clientes)>.
- Kotler, K. y Keller, L. (2016). *Dirección de marketing*. México: Pearson.
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2018). *Marketing con aplicaciones para América Latina*. México: Cengage.
- Morgan, R. E. y Strong, C.A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32 (11/129), pp. 1051-1073.
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, pp. 20-38.
- Ramírez, D. (2019). *Contabilidad administrativa: Un enfoque estratégico para la competitividad*. México: Mc Graw Hill.
- Tapia, G. (S.f.). Aspectos a considerar en la rentabilidad por cliente. <[https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/afe\\_2/material\\_de\\_estudio/material/Aspectos%20a%20considerar%20en%20la%20rentabilidad%20por%20cliente.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/afe_2/material_de_estudio/material/Aspectos%20a%20considerar%20en%20la%20rentabilidad%20por%20cliente.pdf)>.
- Valenzuela, L. y Castillo, E. (2007). El cambio del marketing en dirección a una nueva era de gestión estratégica centrada en el cliente. *REA-Revista de Estudos da Administração*, 15, pp. 97-108.

**Mtra. Estefanny Guadarrama Sánchez**  
Academia de Mercadotecnia  
Facultad de Contaduría y Administración  
eguarrramas@unam.mx

**Mtro. Diego Armando García Ramírez**  
Academia de Contabilidad  
Facultad de Contaduría y Administración  
diegoarmgr@gmail.com

# ¿Cómo mejorar la conexión de red inalámbrica en la Pyme?

Juan José Méndez Medina

Poco a poco la conexión en red deja de ser una metáfora tecnológica para convertirse en una realidad que implica cierta interacción entre dispositivos (quizá otra nueva metáfora). Un ejemplo preciso es la forma en que opera la WIFI Mesh.

Actualmente, vivimos de forma permanente conectados a las nuevas tecnologías; de entre ellas, la WIFI se ha convertido en un elemento fundamental para acceder a la red. Así, disponer de servicios WIFI para oficinas y empresas, ya sean pequeñas o medianas, permite abrir el negocio al exterior y mejorar la productividad. Contar con una buena conexión a internet en la oficina o en los establecimientos se ha convertido en una de las principales necesidades de las empresas, de ahí que sea importante obtener el mayor beneficio, pero también controlar los datos que proporcionan estas redes.

Entre las redes inalámbricas, la red Mesh es una tecnología muy interesante y prometedora (Castillo, 2016). En este tipo de red, varios dispositivos se conectan entre sí para formar una red escalable y resistente, donde cada dispositivo puede actuar como un repetidor de señal, por lo que se extiende el alcance de la red y se propicia una mayor cobertura.



Foto de cottonbro studio en Pexels.

A diferencia de los *routers* tradicionales que utilizan un solo punto de acceso para transmitir la señal, el WIFI Mesh utiliza una red de dispositivos interconectados que trabajan juntos para proporcionar una cobertura uniforme y sin interrupciones en toda la oficina. Cada nodo actúa como un repetidor inalámbrico, lo que permite que la señal se transmita de un nodo a otro hasta que llegue al dispositivo del usuario final. Además, esta tecnología es escalable, lo que permite agregar más nodos a la red para aumentar aún más la cobertura y mejorar la velocidad de la red.

## Extender la cobertura

La tecnología WIFI Mesh es una opción excelente para aquellos que desean extender la cobertura de su red WIFI. Aunque puede ser un poco más costosa que los *routers* WIFI tradicionales, la cobertura uniforme y la escalabilidad que ofrece la convierten en una excelente inversión para aquellos que necesitan una red inalámbrica confiable y de alta calidad.

Existen diferencias significativas entre una red Mesh y una red inalámbrica tradicional. Aquí le presento algunas de las principales diferencias:

1. Cobertura: la red WIFI Mesh proporciona una mejor cobertura en comparación con la red WIFI tradicional.

2. **Conectividad:** en la red Mesh, los dispositivos pueden conectarse a cualquier nodo dentro de la red, lo que permite una mejor conectividad en toda la oficina. En una red WIFI tradicional, los dispositivos sólo pueden conectarse al punto de acceso más cercano (Castillo, 2016).
3. **Escalabilidad:** la red WIFI Mesh es más escalable que la red WIFI tradicional. Puede agregarse fácilmente nodos adicionales a la red Mesh para ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la señal. En una red WIFI tradicional, agregar más puntos de acceso puede ser difícil y costoso (González y Granados, 2018).
4. **Velocidad:** la red WIFI Mesh puede ofrecer una velocidad más rápida en comparación con la red WIFI tradicional, especialmente en áreas de la oficina donde la señal es débil.
5. **Configuración:** la configuración de una red WIFI Mesh puede ser más fácil y rápida en comparación con la configuración de una red WIFI tradicional. En una red Mesh, sólo se necesita conectar los nodos a la red y el sistema se encarga de la configuración y la distribución de la señal (Garrido y Ruiz Parra, 2014).
6. **Espacio:** la red WIFI Mesh es más adecuada para espacios que requieren una amplia cobertura y una buena conectividad, mientras que la red WIFI tradicional es más adecuada para oficinas pequeñas con menos dispositivos y una menor demanda de velocidad y cobertura.



Foto de Castorly Stock en Pexels.

## Tamaño de la red

Para utilizar la tecnología Mesh de manera efectiva, es importante identificar el tamaño de la red y el número de dispositivos que necesitan conectarse. Esto ayudará a determinar la cantidad de nodos necesarios para cubrir la oficina de manera uniforme. Para hacerlo, es necesario considerar los siguientes factores clave: la cantidad de usuarios y dispositivos que necesitan conectarse a la red, el tamaño físico de la oficina y los obstáculos que podrían interferir con la señal WIFI.

Algunos elementos, para ayudar a determinar el tamaño adecuado de la red Mesh para su empresa, son los siguientes:

1. El tamaño de la oficina es un factor importante a considerar. Necesita saber cuántas habitaciones o áreas necesitan conectividad WIFI y el espacio total que se necesita cubrir.
2. Los obstáculos físicos como paredes, techos, puertas de vidrio o estanterías metálicas pueden afectar la calidad de la señal WIFI y la cobertura de la red Mesh; por eso, para planear la ubicación de los nodos, es imprescindible identificarlos.
3. Es importante saber cuántos usuarios necesitan conectarse a la red Mesh y cuántos dispositivos necesitan conectarse por usuario. Esto le ayudará a determinar la capacidad que necesita en la red Mesh.
4. Si espera un crecimiento en el futuro, debe considerar una red Mesh que pueda expandirse fácilmente para manejar más nodos o usuarios.

Al considerar estos factores, podrá determinar el tamaño adecuado de la red Mesh para su empresa. No obstante, si tiene alguna duda, es recomendable buscar la asesoría de un experto en redes WIFI.

## Velocidad de conexión

Existen muchas opciones de sistemas Mesh disponibles en el mercado, por lo que es importante elegir uno que sea adecuado para su empresa. Considere factores como la velocidad de conexión, el rango de cobertura, el número de nodos necesarios y el costo.

*Este tipo de conexión en red también tiene limitantes que deben considerarse si se desea aprovechar al máximo sus beneficios*

El número máximo de dispositivos que pueden conectarse a una red Mesh depende de varios factores, como la velocidad del *router*, la capacidad de procesamiento de los nodos y la cantidad de tráfico de red en la oficina. En general, los sistemas Mesh modernos pueden soportar cientos de dispositivos conectados simultáneamente.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la calidad de la señal y la velocidad de la conexión pueden verse afectadas si hay demasiados dispositivos conectados a la red al mismo tiempo. Además, es posible que los dispositivos más antiguos o con especificaciones más bajas tengan problemas para conectarse a una red Mesh con muchos dispositivos.

Para evitar problemas de congestión de red, es recomendable limitar la cantidad de dispositivos conectados a la red, a lo que requiera el uso diario de la empresa. Si es necesario, puede implementar una red de invitados separada para dispositivos de visitantes o clientes, lo que puede ayudar a reducir el número de dispositivos en la red principal.

En general, si una red Mesh se planea y configura correctamente, debería manejar fácilmente los dispositivos necesarios en una pequeña o mediana empresa. Después de configurar la red Mesh, es importante realizar pruebas de velocidad para asegurar su funcionamiento correcto y conocer su rendimiento.

Éstas son algunas medidas que pueden mejorar el WIFI en su empresa con la tecnología Mesh. Al implementarlas, deberá notar una mejora significativa en la calidad de la señal WIFI y la velocidad de la conexión en su oficina.

Para las Pyme, las redes Mesh pueden ser una excelente opción que proporcione una conexión inalámbrica confiable y escalable. Sin embargo, es importante evaluar cuidadosamente los costos y beneficios antes de invertir en esta tecnología, y realizar una evaluación del sitio para identificar posibles desafíos de interferencia de señal.

En general, las redes Mesh tienen un gran potencial para mejorar la conectividad inalámbrica en una variedad de entornos, y su uso puede ser especialmente benéfico para las Pyme que necesitan una conexión inalámbrica confiable y escalable para apoyar su crecimiento y operación diaria (Gómez, Maimó & Merideño, 2010).

## Referencias

- Castillo, A. (2016). Uso de Wireless Mesh Lans como alternativa de comunicación en comunidades rurales. *I+D Tecnológico*, 5(1), pp. 33-41. <<https://revistas.utp.ac.pa/index.php/id-tecnologico/articulo/view/141>>
- Garrido, F. B. y Ruiz Parra, D. (2014). Formulación de una Metodología para Diseñar e Implementar redes MESH como alternativa de solución para redes comunitarias o rurales; Proyecto de Apoyo; Construcción de un esquema tecnológico para Protocolos de enrutamiento en redes MESH. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación, 23. <<https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/1490/1/CDMIST49.pdf>>
- Gómez, B., Maimó, J. y Merideño, J. (2010). Wireles Mesh Networks, *Revista ENGINY*, 2, pp. 9-12. <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6399565>>
- González, T., y Granados, G. (2018). Redes Mesh. Universidad de Almería, <[http://www.adminso.es/recursos/Proyectos/PFM/2010\\_11/PFM\\_mesh.pdf](http://www.adminso.es/recursos/Proyectos/PFM/2010_11/PFM_mesh.pdf)>

**Lic. Juan José Méndez Medina**

Centro de Informática

Facultad de Contaduría y Administración UNAM

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

# Importancia de ser una empresa socialmente responsable

*Emeterio Roberto González Barrón  
Consuelo Millán Valenzuela*

**La igualdad es un derecho humano que las instituciones, organizaciones y Estados deben procurar y garantizar. En el ámbito organizacional, la RSE es un compromiso de voluntad para promover políticas que propicien una mejor calidad de vida para todas las personas.**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un compromiso estratégico adquirido por las organizaciones que buscan la consecución de sus objetivos al cumplir con sus obligaciones legales y contractuales, así como al aplicar criterios sociales y de estabilidad en las relaciones con las partes interesadas para contribuir a la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Este compromiso es voluntario y busca que las empresas estén en equilibrio respecto de tres pilares: bienestar social, crecimiento económico sostenible y aprovechamiento responsable de los recursos naturales para la conservación del medio ambiente.

Actualmente, las empresas micro, pequeñas y medianas (Mipyme) podrían incluir en su operación elementos con los que puedan establecer avances en materia de RSE, con un propósito formativo, además de cumplir, a su vez, con las políticas públicas a este respecto, y estar en concordancia con la preservación del medio ambiente y coadyuvar en la búsqueda de un mejor planeta.

## **Criterios de la RSE**

La responsabilidad social tiene como objetivo principal garantizar la igualdad para crear oportunidades de trabajo y desarrollo laboral en un ambiente digno para grupos vulnerables, como personas con capacidades diferentes, madres solteras, mujeres trabajadoras, adultos mayores,

etc. Asimismo, producir bienes o servicios éticos bajo el cumplimiento de estándares internacionales y convenciones sobre las condiciones laborales dignas, mejores salarios mínimos y remuneración equitativa, respeto de los derechos de los trabajadores y lucha contra el trabajo infantil.



Foto de Antoni Shkraba en Pexels.

La RSE incentiva que las empresas no sólo inviertan en negocios para alcanzar la rentabilidad económica, sino que también presten atención y esfuerzos para cumplir con criterios sociales, éticos y de desarrollo ecológico; políticas de comercio justo; fomento a la creación de empresas e iniciativas de economía social; entidades sociales para la inclusión; financiamiento solidario y ahorros responsables, con el compromiso de cuidar el medio ambiente (véase Figura 1). Analicemos cada uno.

Figura 1. Criterios de responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia.

### Criterios sociales, éticos y de desarrollo ecológico.

Como consumidores, las empresas deben cuidar que los insumos que adquieren de sus proveedores sean resultado de procesos con la responsabilidad social, así se establece la cadena de consumo que obliga la incorporación de las empresas a un sistema de RSE. A través de las relaciones comerciales entre empresas, se puede identificar las políticas que aplican en su operación y en particular aquellas que ofrecen oportunidades de empleo a colectivos desfavorecidos (discapacitados, personas excluidas o en riesgo de exclusión) y contribuyan con la sustentabilidad.

**Criterios de comercio justo.** Ésta es una alternativa comercial que ofrece a los productores mejores condiciones de intercambio, con precios mínimos acordados entre ellos y el comprador para contribuir a mejorar la calidad de vida de pequeños productores organizados y sus familias. Las empresas que adopten políticas de comercio

justo velarán por la igualdad entre mujeres y hombres en el trabajo, porque las relaciones comerciales se basan en el diálogo, la transparencia y respeto mutuo, pues se asegura que sean de largo plazo. Además, en el comercio justo, la producción se realiza al garantizar la protección del medio ambiente y bajo normas de calidad. Algunos de los elementos que integran el comercio justo se incluyen en la Figura 2.

Figura 2. Elementos del comercio justo



Fuente: Elaboración propia.

### Criterios de empresas e iniciativas de economía social.

Las empresas deben cumplir con el respeto a la legislación nacional e internacional en materia de derechos humanos, laborales y sociales, así como respetar las reglas establecidas por la Organización Internacional del Trabajo para crear empleos estables con criterios de inclusión social. También deben añadir métodos de producción que cuiden el medio ambiente, generar iniciativas no lucrativas y solidarias con el entorno social, en cooperación con otras organizaciones, para apoyar en la solución de diversos problemas que afectan el territorio donde se desarrollan, de tal manera que puedan formar parte de un modelo socioeconómico alternativo al neoliberal.

**Criterios de entidades sociales para la inclusión.** Las empresas deben participar en la lucha contra la desigualdad y la discriminación laboral, con el fin de que las personas pertenecientes a colectivos vulnerables se incorporen



al mercado laboral, como, por ejemplo, estar abiertos a contratar personas que en algún momento estuvieron privadas de su libertad, ampliar los rangos de edades de las personas que quisieran incorporarse a trabajar.

**Criterios de financiamiento solidario.** Es necesario, por el bienestar colectivo, que las empresas dirijan sus inversiones al financiamiento de proyectos de carácter social y ambiental, pues lo usual es que inviertan en la banca comercial encaminadas exclusivamente a la rentabilidad económica, sin tomar en cuenta el destino final de sus recursos. El financiamiento bajo un criterio solidario debe buscar que las inversiones se destinen a proyectos que amplíen el impacto de responsabilidad social de las empresas, ligándose a proyectos productivos responsables y de sustentabilidad.

**Criterios de ahorros responsables.** En la búsqueda de servicios bancarios para la administración de ahorros, las empresas pueden evaluar la oferta desde una perspectiva de banca ética, es decir, que las operaciones e inversión tengan un impacto social positivo. Es pertinente que los fondos que componen su cartera de inversión, es decir, el conjunto de empresas en las que invierten, se orienten a la Inversión Socialmente Responsable teniendo como eje de decisión criterios ambientales, sociales y éticos.

## Reconocimiento a la RSE

Debido a las demandas de un mercado cambiante, las empresas deben asumir el compromiso de mejora continua y de gestión socialmente responsable como parte de su cultura y estrategia de negocio. Para lograrlo, pueden implementar un modelo que cumpla con las directrices de instituciones como el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), que otorga el Distintivo ESR a las empresas que demuestran una política sólida de responsabilidad social.



Foto de Kampus Production en Pexels.

## *Si desea sumarse a la iniciativa de ser una ESR, conozca los requisitos necesarios, así como los beneficios que conlleva hacerlo*

El Cemefi entrega su Distintivo a las empresas de acuerdo con cuatro pilares: calidad de vida, ética, medio ambiente y vinculación con la comunidad. Su visión es impulsar a las empresas a emprender acciones de responsabilidad social empresarial y sustentabilidad, que impacten de manera positiva en la sociedad. Actualmente, más de 200 Pyme mexicanas cuentan con el Distintivo ESR de un año, y más de 700 con el distintivo mayor a un año (Cemefi, 2023). Algunos beneficios de obtener el distintivo son:

- Proporcionar medios para mejorar la calidad de vida del personal para incrementar su lealtad a la empresa.
- Ahorro en costos a través de procesos y mejores prácticas ambientales en la producción y distribución.
- Desarrollo de ventajas comparativas como estrategia de diferenciación de la competencia.
- Apoyo estratégico a las comunidades en donde se opera.
- Anticipación en la atención de futuros requerimientos de los clientes en un contexto de cambios acelerados.
- Reducción del impacto financiero y percepción negativa de los grupos de interés por malas prácticas.

Tome en consideración que el Distintivo ESR tiene una convocatoria anual dirigida, por un lado, a las Pyme y, por otro, a grandes empresas. Este reconocimiento se refrenda de manera anual. Para que una empresa sea evaluada, se requiere compartir, a través de la plataforma digital del Cemefi, evidencia documental de po-

líticas, procedimientos y mejores prácticas, en una serie de indicadores. Cabe mencionar que todas las organizaciones que obtienen el distintivo contribuyen a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de acuerdo con el giro o sector al que pertenezcan, planteados en la Agenda 2030 por los países miembro de la Organización de las Naciones Unidas.

Es un compromiso voluntario y unilateral ser una Empresa Socialmente Responsable, pues no existe la obligatoriedad por parte de algún ente u organismo que regule esta acción. Es importante despertar la curiosidad en los emprendedores y empresarios sobre la importancia de obtener el distintivo ESR, ya que entre más empresas se sumen más rápidamente podremos tener un mejor planeta y, consecuentemente, mejores condiciones de vida para todos los que lo habitamos.

## Referencias

Centro Mexicano para la Filantropía (2023). Empresas que este año cumplieron con los estándares para obtener el Distintivo ESR 2023. <<https://www.cemefi.org/resultadosesr/>>

### **Dr. Emeterio Roberto González Barrón**

Secretaría de Vinculación

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

egonzalez@fca.unam.mx

### **Mtra. Consuelo Millán Valenzuela**

Academia de Teorías de la Administración y la Organización

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

cmillan@unam.mx

## En este número de *Emprendedores 204*

### Floreval: apuesta por la limpieza biodegradable

Se expone la situación de una empresa dedicada a la procuración de la higiene a partir del cuidado de la salud y la preservación del medio ambiente. Destaca, dentro de su historia de fundación, que ha recibido apoyo y asesoría en el programa de incubación de la FCA-UNAM.

### Estrategia para incrementar la competitividad: el caso del sector farmacéutico

Desde un punto de vista estratégico, la industria farmacéutica en México no ha alcanzado el éxito que tiene en otros mercados, incluso cuando aquí existen las condiciones propicias. Se analiza el impacto positivo de sumar la inteligencia estratégica a las empresas que busquen una mayor competitividad en este sector.

### Expo Empréndete 2023: escaparate de innovación

Desde hace dos años, los emprendedores, consumados y recién iniciados, han encontrado un espacio para intercambiar opiniones centradas en su experiencia de emprendimiento. Se ofrece cifras y testimonios de la Expo Empréndete, que evidenció que la fórmula innovación y emprendimiento alcanza éxito si se dirige desde la incubación.

### Teatro El Milagro: un modelo exitoso de financiamiento

Esta asociación cultural contribuye de manera directa y solidaria a la producción y puesta en escena de obras no comerciales que buscan aportar originalidad al mundo teatral. Se expone las condiciones actuales en las que se encuentra el teatro en México, y cómo organizaciones, como El Milagro, pueden cambiar su agreste panorama.

### Impulsemos la acuicultura y piscicultura en el estado de Hidalgo

La situación ambiental actual demanda iniciativas alternas en la producción de alimentos que beneficien a una cantidad considerable de productores. Se muestra cómo la incursión en la acuicultura y la piscicultura representa una opción que, de apoyarla, crearía empleos y se aprovecharía recursos naturales sin atentar en contra de ellos.

### Aprender y Emprender, un *podcast* de la FCA

El *podcast* es una de las TIC preferidas entre una amplia gama de públicos. Cumple y supera su finalidad por mucho, pues se caracteriza por su practicidad que beneficia a quienes lo producen y a quienes lo consumen. Aquí se da cuenta de cómo funciona uno dedicado específicamente al emprendimiento.

### Analice la rentabilidad del portafolio de clientes

La administración adecuada de los clientes es un punto que no siempre procuran los emprendedores. Sin embargo, es un foco de atención que no deben dejar de lado. Se analiza la administración más confiable que puede hacerse de los clientes con miras a optimizar su cercanía y satisfacer sus necesidades.

### ¿Cómo mejorar la conexión de red inalámbrica en la Pyme?

La conexión WIFI se ha convertido en una necesidad y en un valor agregado para el trabajo, pero también para el descanso y el esparcimiento. Una conexión inalámbrica sin interrupciones potencializa el trabajo de las organizaciones. Es el caso de la red Mesh, cuyas ventajas y características son expuestas por un experto.

### Importancia de ser una empresa socialmente responsable

La Responsabilidad Social Empresarial es un requisito moral para muchas empresas que engloba una serie de acciones que promueven la igualdad laboral. Se describe los criterios pertinentes que deben seguir aquellas empresas interesadas en calificarse como socialmente responsables, así como la distinción que pueden obtener una vez que demuestren que lo son.



## Publicaciones Empresariales UNAM • FCA Publishing

- Productos digitales
- Libros
- Revistas
- Videos
- Material gratuito

SDFE  
SECRETARÍA  
DE DIVULGACIÓN  
Y FOMENTO  
EDITORIAL



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



/FCAUNAMOFICIAL  
WWW.FCA.UNAM.MX