

U-tópicas: no sólo de libros vive el feminismo

NENI: del esfuerzo al
emprendimiento formal
hay un paso

Administración de riesgos
para empresarias

Estrategia de remuneración para atraer y retener al capital humano

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

Lic. Fernando Chiquini Barrios
Director Interino 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
Coordinación de diseño

Marina Cerqueda Linares
Formación, diseño y portada

Max Romero
Foto de portada

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. Leonardo Lomeli Vanegas
Rector

Dra. Patricia Dolores Dávila Aranda
Secretaría General

Mtro. Hugo Concha Cantú
Abogado General

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Secretario Administrativo

Dra. Diana Tamara Martínez Ruiz
Secretaría de Desarrollo Institucional

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

Dra. María Soledad Funes Argüello
Coordinadora de la Investigación Científica

Dr. Miguel Armando López Leyva
Coordinador de Humanidades

Dra. Norma Blazquez Graf
Coordinadora para la Igualdad de Género

Dra. Rosa Beltrán Álvarez
Coordinadora de Difusión Cultural

Mtro. Néstor Martínez Cristo
Director General de Comunicación Social

Mtro. Rodolfo González Fernández
Director de Información



Lic. Fernando Chiquini Barrios
Director Interino

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
Secretaría 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. Mi nombre es Alejandro de la Cruz, y hace unos meses decidí iniciar mi propio negocio de pastelería, especializada en la personalización de pasteles. Al leer el artículo "De la conversación nace el amor: conozca a sus clientes" sentí agrado por la iniciativa que plantean los autores, pues considero que va muy acorde con la propuesta de mi negocio. Sin embargo, no estoy seguro de que los bots de conversación me permitan conocer a mis clientes. ¿Cómo puedo iniciar el contacto a través de apps de mensajería instantánea sin perder la atención efectiva del cliente?

Estimado Alejandro, si lo que buscas es crear una mejor conexión y no tienes tanta facilidad o rapidez para contestar los mensajes, puedes recurrir a diferentes recursos tecnológicos, ya sean aquellos que te ofrecen contacto directo, como WhatsApp Business, o aquellos con los que tus clientes recibirán una respuesta amplia, aunque esperen más tiempo en recibirla, como un sitio web. En ambos casos, puedes contar con herramientas conocidas como *chatbots*.

Tu inquietud sobre cómo utilizar los *bots* de conversación sin perder la calidad del servicio al cliente es común entre los emprendedores. Si bien estas herramientas agilizan procesos de respuesta, mejoran la disponibilidad de tu negocio y contribuyen a la interacción eficiente con los clientes, también pueden ocasionar la despersonalización del servicio, por lo que equilibrar la automatización con un toque personal podría ayudarte a mantener la conexión con tus clientes.

Puedes iniciar la conversación con un mensaje amigable y personalizado que refleje la esencia de tu pastelería. Proporciona opciones claras para que los clientes puedan interactuar fácilmente con los *bots*. Asegúrate de que las respuestas sean útiles y directas, especialmente para preguntas frecuentes. Utiliza un tono amigable y cercano, recuerda que aunque el sistema es el que entrega el mensaje, tú eres quien contesta y atiende a los clientes.

Después de la interacción con un *chatbot* en tu pastelería, es fundamental que des seguimiento a la conversación; puedes enviar mensajes de agradecimiento, solicitar retroalimentación o bien ofrecer asistencia adicional si es necesario. Este seguimiento contribuirá a establecer una conexión mayor con las personas que buscan tus servicios, pero también te proporcionará datos valiosos para mejorar continuamente el negocio.

Recuerda que los *bots* complementan la atención humana, mas no la reemplazan. Al combinar la tecnológica con la calidez de tu atención, podrás ofrecer un servicio que destaque y te permita conocer mejor a tus clientes.

En el número 206

6

Vinculación empresarial UdeG impulsa el emprendimiento en Jalisco

Ada Alejandra Gómez Guzmán
María del Rosario de la Torre Cruz

10

Tecnología, innovación y competitividad Reorganicemos la empresa comercializadora desde la función de compras

Luis Alberto Gutiérrez Camarillo
Viridiana Jiménez Martínez

16

Finanzas y economía Lograr el empoderamiento desde la educación financiera

Nitzia Vázquez Carrillo
Manuel Díaz Mondragón

21

Talento humano Estrategia de remuneración para atraer y retener al capital humano

Norma Angélica González Buendía
Martha Santiago García

25

Las empresas hablan U-tópicas: no sólo de libros vive el feminismo

Daffne Anahí Ortega Martínez
Ernesto Durand Rodríguez



32

Ventas y mercadotecnia
NENI: del esfuerzo al emprendimiento formal sólo hay un paso

Nadia de la Luz Briseño Aguirre
Karen Gisel Velázquez Rojas

36

Tecnología, innovación y competitividad
Administración de riesgos, sólo para empresarias

Monserrat Castillo Guzmán
Jovanna Nathalie Cervantes Guzmán

40

Talento humano
¿A qué deben su éxito las personas emprendedoras?

Miguel Castro Sánchez
Joanna Montañó Fierro

44

Vinculación empresarial
La importancia de la resiliencia en la intención emprendedora

Araceli López Camacho
Alba Cruz López

49

Negocios internacionales
Sinergia financiera a través del factoraje con cobertura cambiaria

Guillermo Pérez Elizundia



UdeG impulsa el emprendimiento en Jalisco

*Ada Alejandra Gómez Guzmán
María del Rosario de la Torre Cruz*

Las causas y los motivos para emprender son muchos, pero no así los apoyos formales. La universidad es el espacio propicio para encausar las estrategias académicas y prácticas que formen emprendedores comprometidos a satisfacer las necesidades apremiantes de la sociedad.

De acuerdo con Fernández y otros (2000), las universidades pueden clasificarse si se toma en cuenta su doctrina y principal actividad. Así, hay universidades académicas, clásicas, sociales, empresariales y emprendedoras. Las universidades emprendedoras cumplen un papel más activo que otras dentro del contexto social en el que se encuentran inmersas. De entrada, permiten que sus estudiantes, docentes y egresados participen en actividades de vinculación social y de emprendimiento que traen beneficios académicos y económicos. En este sentido, las universidades han tomado este compromiso a través de programas institucionales que han ganado terreno en materia de emprendimiento.

El presente texto muestra la manera en que la Universidad de Guadalajara asume el compromiso de formar a sus estudiantes a través de programas institucionales en materia de emprendimiento. Se menciona en particular, el caso del Centro de Emprendimiento e Innovación administrado por el Centro Universitario de la Costa Sur, ubicado en Autlán de Navarro, Jalisco, y se describe las acciones que este centro educativo lleva a cabo para involucrar a estudiantes, docentes y egresados en el emprendimiento.

Universidad + vinculación = emprendimiento

Las universidades como espacios de formación contribuyen al desarrollo de las habilidades emprendedoras de los estudiantes que en corto tiempo se insertarán en el mercado laboral. Las universidades vinculan las ideas novedosas con la ciencia, con grupos de personas que trabajan para lograr emprendimientos fuertes que permitan el crecimiento social y económico de los países (Corrales, 2021).

En México, diversas universidades trabajan en la vinculación con el sector público y privado para atraer capital y constituir incubadoras, es decir, entidades o programas que ofrecen una serie de recursos, servicios y apoyo necesario para que las nuevas empresas superen los desafíos iniciales, crezcan y se vuelvan autosuficientes. Entre ellas, se encuentra el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, que cuenta con incubadoras y aceleradoras de negocios; el Instituto Politécnico Nacional, con su Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica para estudiantes de ciencias exactas; la Universidad Nacional Autónoma de México, que cuenta con el programa InnovaUNAM en el que agrupa incubadoras de negocios y programas de formación de emprendedores (véase Núm. 192 de *Emprendedores*).



Por su parte, la Universidad de Guadalajara (UdeG) contempla como uno de sus propósitos sustantivos la investigación y la transferencia tecnológica y del conocimiento, pues “busca activamente diversificar y ampliar la investigación básica y aplicada con impacto social” (UdeG, 2023, p. 53).



Centros de Emprendimiento e Innovación de la UdeG

En el Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025, Visión 2030 de la Universidad de Guadalajara, se plantea como parte de su misión “la formación integral y pertinente de sus estudiantes, la innovación, la investigación y la transferencia tecnológica, la vinculación, la extensión y la difusión de la cultura” (UdeG, 2023, p. 14).

Como parte de una política transversal en la UdeG, se esboza la gestión de la innovación, entendida por la Institución como “un proceso social, multidimensional y participativo que permita identificar nuevas tendencias en la educación y sus entornos de aprendizaje, así como la implementación de procesos académicos y administrativos flexibles que propicien la internacionalización y vinculación entre los diversos actores del ecosistema, con la finalidad de contribuir al desarrollo sostenible y la resolución de problemas sociales” (UdeG, 2023, p. 27).



Para dar cumplimiento y seguimiento a lo señalado, la UdeG promueve la creación de Centros de Emprendimiento e Innovación (CEI) al formar una red que tiene como objetivo vincular, integrar, desarrollar, fortalecer y consolidar las actividades, metodologías, acciones y esfuerzos que fomenten e impulsen el emprendimiento y la innovación en la Universidad y la Coordinación General de Investigación, Posgrado y Vinculación (CGIPV, 2023). Actualmente, la UdeG cuenta con 25 CEI distribuidos en los diferentes campus tanto temáticos como regionales, y escuelas preparatorias que forman parte de su sistema de educación media superior.



El Centro de Emprendimiento e Innovación ubicado en el Centro Universitario de la Costa Sur (Ceicsur) ofrece servicios especializados para guiar a los interesados en el emprendimiento y la innovación o en caso de que quieran incubar una nueva empresa. El Ceicsur cuenta con diversos programas de capacitación, asesorías, consultorías, incubación y de aceleración de negocios, así como el préstamo de espacios físicos para el desarrollo de eventos. Todos los servicios que se ofrecen están enfocados al fortalecimiento de competencias y habilidades de empresarios, emprendedores, estudiantes, académicos y público en general, interesados en el ámbito empresarial, social y económico de la región costa sur del estado de Jalisco.

A través de la exposición de sus proyectos de emprendimiento la UdeG fortalece su vínculo con la sociedad

Lo anterior es resultado de muchos años de trabajo orientado al fomento del emprendimiento. En retrospectiva, la cultura emprendedora da sus primeras muestras en el año 1998, cuando se organizó la primera muestra empresarial en el Centro Universitario de la Costa Sur por iniciativa del maestro Horacio Saray Meza y con el apoyo del maestro Adán Michel Aréchiga, en ese entonces jefe del Departamento de Ciencias de la Administración. En palabras de este último, el primer evento y los organizados en años posteriores desempeñaron acciones de promoción para todas las carreras participantes, al mismo tiempo de ser una manera de “difusión y participación a la comunidad de lo que se hace en la universidad” (comunicación personal, 12 de junio del 2023).

Poco a poco, y con la suma de esfuerzos por parte de los miembros de la Academia de Emprendimiento e Inversión, las muestras empresariales se convirtieron en una plataforma para la presentación de proyectos de negocios por parte de los alumnos y demás comunidad universitaria, de tal forma que el concepto evolucionó en los *Pitch Zone* y la *Semana del Emprendedor*.

Si no evolucionamos, cómo evolucionarán los demás

A partir del año 2019, bajo el liderazgo del Mtro. Eduardo Ramos Ríos, como presidente de la Academia de Emprendimiento e Inversión, se realizó esfuerzos conjuntos para institucionalizar el evento como ícono de las actividades del Departamento de Ciencias de la Administración. Con el trabajo colegiado de la Academia, se consideró realizar eventos para la evaluación de proyectos de negocio, con el nombre de *Pitch Zone*. En estos eventos, diversas personas especialistas, externas a la Universidad, revisan que los proyectos cumplan con un estándar mínimo establecido, hacen recomendaciones de mejora y seleccionan a los mejor evaluados para integrar la muestra. Los proyectos que no pasan la etapa de evaluación reciben retroalimentación, pero no se presentan.

Hasta el año 2023, se ha realizado ocho ediciones del *Pitch Zone*, donde los alumnos presentan un video promocional de la idea de negocio con un máximo de 120 segundos; además, dan un discurso o *Pitch*, de entre 60 a 90 segundos para complementar lo expuesto en el video. También elaboran una ficha técnica basada en el modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur, que se facilita a los síndicos para que puedan conocer más acerca de los proyectos de negocio presentados.

Luego de organizar 50 muestras empresariales, en el año 2023, se cambió el formato para dar lugar a una exhibición denominada *Expo Innova y emprende*, donde los estudiantes presentaron sus ideas de negocio con la finalidad de hacerlas públicas y validar la posibilidad de materializarse en empresas reales. En vinculación con el Ceicsur, se organizó la *Semana del emprendedor* en la que se desarrolló diversos eventos, como un foro de empresarios y emprendedores egresados del Centro Universitario; conferencias magistrales, y se realizó la presentación de la *Expo Innova y emprende*.



Capacitación de estudiantes a empresas

Las acciones de vinculación involucran no sólo a docentes, sino que también contemplan actividades lideradas por los propios estudiantes, quienes participan de manera activa al aportar propuestas desde sus áreas de conocimiento. Como ejemplo, se tiene los programas de capacitación diseñados por estudiantes, prestadores de servicio social en el Centro de Emprendimiento e Innovación, y que están dirigidos a fortalecer procesos en empresas e instituciones locales, como el Instituto Municipal de la Mujer en Autlán, Jalisco.

El resultado de estas actividades de vinculación se observa entre los estudiantes, quienes mencionan: “Es un reto para nosotros como estudiantes enseñarles a las personas que ya están en el mercado realizando negocio, que se tomen en serio lo que están haciendo, y que es un conocimiento extra para ellos” (comunicación personal, 26 de junio de 2023). Los comentarios de líderes de las empresas beneficiadas sobre la capacitación recibida por los estudiantes son positivos; la información y el diseño del curso, además de completa y útil, es considerada por ellos dinámica y fresca, como la actitud de los jóvenes.



Visión de esfuerzo continuo

Luego de años de trabajo, el Centro Universitario de la Costa Sur, de la Universidad de Guadalajara, ha contribuido a mejorar el ecosistema emprendedor en su región de influencia, con la visión constante de que el emprendimiento va más allá del deseo por innovar en determinada área, tener un negocio o lograr el autoempleo. Se trata, pues, de una forma de vida que responde a las aspiraciones y actitudes de las personas que quieren formarse en los negocios, de ahí la necesidad de que las universidades incluyan programas de emprendimiento para formar a sus estudiantes con una visión social que les permite enfocar la innovación en resolver problemáticas comunes.

La Universidad de Guadalajara incluye el emprendimiento como uno de los cuatro pilares de su quehacer universitario. Así, por medio de acciones significativas como la inclusión de la asignatura *Desarrollo de Emprendedores* en el plan de estudios de la Licenciatura en Administración –que dio paso a las muestras empresariales– la comunidad universitaria se vincula, desde hace 25 años, con la sociedad al ofrecer propuestas de negocio que resuelven problemas y satisfacen necesidades. El trabajo del Ceicsur va en aumento y con ello el desarrollo de estrategias que permitan acrecentar el vínculo con la sociedad.

Referencias

- Coordinación General de Investigación, Posgrado y Vinculación (CGIPV) (2023, 3 de julio). Red de Centros de Emprendimiento e Innovación. <<https://n9.cl/l23ew>>
- Corrales, M. (2021). El rol de las universidades en el ecosistema emprendedor. EGADE Ideas. <<https://n9.cl/hgdmi>>
- Fernández, I., Castro, E., Conesa, F. y Gutiérrez, A. (2000). Las relaciones universidad-empresa: entre la transferencia de resultados y el aprendizaje regional. *Espacios*, 21(2), pp. 127-148. <<http://hdl.handle.net/10261/13382>>
- Universidad de Guadalajara (UdeG) (2023). Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025, Visión 2030. Actualización a medio camino. *Universidad de Guadalajara*. <https://pdi.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/PDI-2022-2025-29junio2023%2Camedio.camino.pdf>

Mtra. Ada Alejandra Gómez Guzmán

Centro Universitario de la Costa Sur
Universidad de Guadalajara
ada.gomez@academicos.udg.mx

Dra. María del Rosario de la Torre Cruz

Centro de Emprendimiento e Innovación
Universidad de Guadalajara
delrosario.delatorre@academicos.udg.mx

Fotos cortesía de Centro de Emprendimiento e Innovación (Ceicsur).

Reorganicemos la empresa comercializadora desde la función de compras

Luis Alberto Gutiérrez Camarillo
Viridiana Jiménez Martínez

Plantear cambios y ajustes a los procesos de su organización puede generarle grandes beneficios, pues detectará espacios de oportunidad y podrá diseñar mejoras. Es el caso, como ejemplo, de una empresa que lo hizo desde su área de Compras.

La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras significativas en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez (Hammer y Champy 1994). En este artículo, se presenta, a modo de ejemplo, un ejercicio de reingeniería desarrollado en una empresa ubicada en el centro urbano del municipio de Cuautitlán Izcalli, Estado de México, México. La empresa cuenta con 15 años de experiencia en el ramo de la comercialización de materia prima (químicos) para diferentes aplicaciones (plásticos, pinturas, tratamientos de cuidado personal, alimentos, etc.). Actualmente, su plantilla de personal se conforma por nueve personas.

El diagnóstico

Dentro de la empresa en cuestión, Compras es uno de los departamentos que más problemas ha tenido antes, durante y después de la pandemia por COVID-19. Algunas causas son, por un lado, la rotación continua de los responsables del área que ha dificultado la implementación de políticas y estrategias a largo plazo y generado un ambiente de inestabilidad que impacta directamente en la eficiencia operativa. Por otro lado, la falta de actualización de una serie de procesos establecidos desde el año 2010 impacta negativamente en la adaptación a las cambiantes condiciones del mercado y contribuye a la ineficiencia en las actividades del departamento y en conflictos de comunicación efectiva con proveedores y colaboradores de otras áreas.

La improvisación en los procesos para la adquisición de mercancía es una constante que les ha llevado a mantener una cartera de proveedores de la que no tienen un control adecuado, lo que resulta en la compra de materias primas a precios elevados y, en muchos casos, sin recibir servicios adicionales de beneficio para la empresa. Esta falta de control sobre la cartera de proveedores ha impactado negativamente en la rentabilidad y eficiencia del departamento.

La ausencia de una estrategia clara en las negociaciones con proveedores provoca que la empresa enfrente



Imagen de iStock

desabastos recurrentes de materia prima. Los proveedores, temerosos de pérdidas derivadas de la fluctuación en el tipo de cambio dólar/peso, se muestran reticentes a enviar la mercancía, lo que afecta directamente a la cadena de suministro y la continuidad operativa de la empresa (Janneth Quiroz, André Maurin, J. Roberto Solano, 2023).

A lo anterior, se agrega fallas en la documentación, pues resultó confusa para el personal y poco funcional, ya que está incompleta o no fue requisitada correctamente. Uno de los efectos de esta situación son los retrasos en las cotizaciones que solicitan el departamento de ventas, de almacén y de cuentas por pagar. Un efecto grave,

que incluso ha mermado los ingresos de la empresa, es la desinformación en Compras, por lo que se ha perjudicado los tiempos de entrega o se han obtenido datos erróneos acerca de los costos de tal o cual producto.

El plan de acción

Como primer paso en el plan de acción, se estableció evaluar las condiciones en las que se encuentra el departamento a través de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA) para detectar los puntos en los que se debía enfocar la reingeniería.

Algunos resultados son:

Fortalezas
<p>F1. El personal del departamento de compras cuenta con conocimiento especializado en la industria y los productos que comercializa, lo que favorece la toma de decisiones informadas y la prestación de un servicio de calidad.</p> <p>F2. El departamento cuenta con una base de proveedores constantes, desde hace más de 10 años, que tienen un entendimiento mutuo de las expectativas y estándares de calidad, facilitando la comunicación efectiva y la resolución rápida de problemas.</p> <p>F3. Los equipos y las herramientas de trabajo son adecuadas para realizar las operaciones de compra, almacenaje y venta de mercancías.</p>

Oportunidades
<p>O1. Incorporación de nuevos proveedores para diversificar las fuentes de suministro, reduciendo la vulnerabilidad ante posibles interrupciones en la cadena.</p> <p>O2. Mejorar la oferta con un catálogo variado que puede mejorar la oferta de la empresa, atrayendo a clientes con necesidades específicas y permitiendo la expansión en nuevos segmentos de mercado.</p> <p>O3. Explorar y establecer relaciones con nuevos proveedores que ofrezcan mejores condiciones económicas permitiría a la empresa optimizar sus costos de adquisición, mejorando la rentabilidad y competitividad en el mercado.</p>

Debilidades
<p>D1. Falta de procesos establecidos o actualizados aumenta el riesgo de cometer errores en la gestión de compras, afectando la calidad de los productos y generando costos adicionales para corregir problemas.</p> <p>D2. A pesar de la larga relación con los proveedores, al no tener procesos bien definidos, el departamento no respeta los procesos de sus socios comerciales, lo que afecta la disponibilidad de materias primas para la venta.</p> <p>D3. No se tiene actualizado el sistema de información sobre proveedores, esto puede dejar a la empresa vulnerable ante cambios en el mercado, como fluctuaciones en los precios que comprometan la disponibilidad de insumos.</p>

Amenazas
<p>A1. Riesgo de pérdida de condiciones favorables como descuentos por volumen o plazos de pago extendidos, derivado del cierre definitivo de proveedores, lo que impactaría en los costos y la liquidez.</p> <p>A2. Cambios en condiciones comerciales, lo que requiere una adaptación rápida, que actualmente no es posible, y podría generar desafíos en la gestión de relaciones comerciales.</p> <p>A3. La volatilidad en el tipo de cambio dólar-peso puede generar fluctuaciones en los costos de importación, afectando la rentabilidad de la empresa y generando incertidumbre en la fijación de precios.</p>

Una vez que se obtuvo el FODA (Raeburn, 2021), se decidió comenzar con el diseño de diagramas de procesos que den cuenta de la interacción de las operaciones de compras con las de otros departamentos, poniendo énfasis en

el flujo correcto de cada operación y las actividades que cada persona del departamento de compras debe realizar para completar un ciclo.

En una tercera etapa de trabajo, se revisó de forma exhaustiva la documentación en el departamento. De acuerdo con las funciones establecidas por la dirección general, el departamento Compras no sólo se encarga de generar órdenes de compra, sino también de mantener actualizados los certificados de calidad, hojas de seguridad, fichas técnicas, costos actualizados, solicitudes de muestras de materias primas, y la comparación de costos y proveedores.

Sin embargo, se identificó que ninguna de estas tareas se realizaba de manera adecuada. Se encontró órdenes de compra con información faltante, fichas técnicas y hojas de seguridad incompletas; incluso certificados de calidad manipulados con la eliminación del logotipo e información del fabricante o distribuidor original, sustituyéndolos con los de la empresa. Además, no se contaba con un catálogo de proveedores ni con cuadros comparativos para evaluar costos. La documentación de cada proveedor no estaba archivada de manera organizada para consultas futuras.

Se implementó nuevos formatos para la solicitud de cotizaciones por parte del departamento de ventas. Estos formatos deben devolverse con los costos de los productos solicitados y un número de folio para el seguimiento adecuado. Se creó un formato para la requisición de materiales (solicitud de compra) que abarca la adquisición de materia prima, de servicios y otras necesidades de la empresa.



Foto de Estrategias Documentales.

Para las órdenes de compra, se asignó una clave a cada producto y proveedor para asegurar que todos los campos estén debidamente requisitados. Esta medida beneficia al almacén pues programa entregas o recolecciones, ya que se muestran horarios y lugares de manera clara, así como la cantidad que se entregará.



Foto de cottonbro studio en Pexels.

Se implementó un nuevo formato para las fichas técnicas y se resaltó la identidad de la empresa al cuidar que sea una copia fiel del documento original entregado por el proveedor. Además, se estableció cuadros comparativos que evalúan a más de tres proveedores para determinar quién ofrece el mejor producto, el costo más competitivo y la ubicación más conveniente. Esto contribuye a reducir costos y permite que la empresa venda a mejores precios. También se realizó un rediseño de la firma en el correo electrónico y de las tarjetas de presentación para reflejar la identidad del personal del departamento y de la empresa en general.

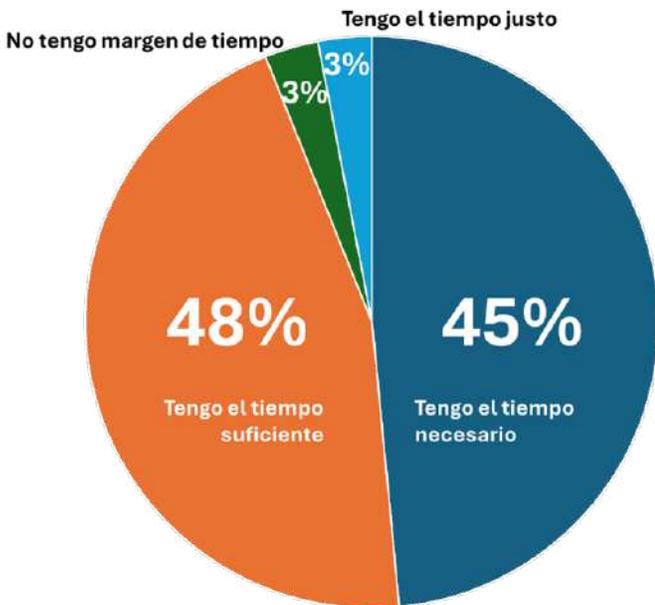
Los primeros resultados

Entre el 31 de julio y el 1 de diciembre del año 2023, se aplicó un cuestionario, en medios digitales, a 33 proveedores con el fin de evaluar la efectividad de las modificaciones implementadas. Esta iniciativa permitió recoger su opinión respecto de los nuevos procedimientos e identificar ajustes necesarios en el departamento de compras, así como la revisión de posibles mejoras en otros departamentos relacionados, en caso de ser necesario.

La reorganización abarca elementos clave en las empresas, como el cuidado de su identidad corporativa y el cumplimiento de sus tiempos de trabajo

En la Gráfica 1, se muestra la opinión de los proveedores respecto del tiempo con el que cuentan para procesar órdenes de compra de la empresa en cuestión, desde que la reciben hasta la entrega o recolección del pedido que solicita el departamento de compras. El 94% de los proveedores dijo que cuenta con el tiempo suficiente (48%) o el necesario (45%) para realizar sus procesos internos y asegurar que se entregue el material ya sea en almacén o en recolección. Sólo 6% de los proveedores mencionó que cuenta con el tiempo justo o que la fecha solicitada para la entrega no le deja tiempo para cubrir la orden de compra.

Gráfica 1. Tiempo con el que cuenta un proveedor para surtir una orden de compra

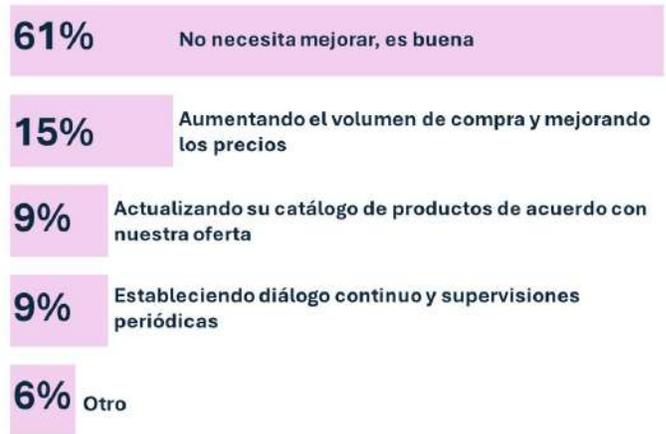


A partir de los resultados, se solicitó al departamento de ventas que programe con mayor amplitud las fechas de entrega a los clientes con la intención de que todos los proveedores cuenten con tiempo suficiente para atender las órdenes de compra y el tiempo de entrega al cliente final no se vea comprometido.

Respecto de la relación comercial entre proveedores y personal del departamento de compras, 90.9% de los participantes indicó que el trato, las negociaciones y la relación comercial son apropiados. Este alto porcentaje se atribuye a que los miembros del departamento de Compras siguen rigurosamente los procedimientos a partir del respeto por los valores de la empresa y acatan las políticas y procesos de los socios comerciales.

El 61% de los participantes dijo que la relación con la empresa de comercio es buena, por tanto considera que no necesita mejorar; 15% mencionó que la relación comercial mejoraría si aumentara el volumen de compra a mejores precios. El 9% de los proveedores señaló que para mejorar la relación es necesario que el departamento de compras mantenga actualizado su catálogo en relación con los productos disponibles en el almacén de los proveedores. Otro 9% de los participantes mencionó que el diálogo continuo y las visitas de supervisión podrían mejorar la relación comercial (Gráfica 2).

Gráfica 2. Elementos que mejorarían la relación comercial con proveedores



Los proveedores evaluaron los nuevos formatos utilizados por el departamento de compras para solicitar mercancía con un promedio de 4.78 puntos sobre un máximo de 5 puntos. Expresaron que estos formatos son claros y proporcionan la información necesaria para procesar las órdenes de compra de una manera eficiente. Finalmente, en la Tabla 1, se sintetiza los principales cambios observados derivados de la reingeniería en el departamento de Compras.

Tabla 1. Principales cambios de la reingeniería en el departamento de compras.

Área de intervención	Antes de la reingeniería	Con la reingeniería	Resultados
Procedimientos	La falta de un manual de procedimientos llevaba a la improvisación de procesos y actividades del departamento.	Se diseñó y aplicó procedimientos que fueron representados en diagramas de flujo, con el objetivo de garantizar su ejecución.	Procesos definidos claramente con las responsabilidades del departamento que facilitaron la comunicación con otras áreas y proveedores.
Formatos de operación	Se disponía únicamente de un formato de compras, y gran parte de la información presentaba errores o estaba incompleta.	Se creó e introdujo nuevos formatos para la solicitud de cotizaciones, las requisiciones y las órdenes de compra.	Control efectivo sobre cada una de las actividades, además de mantener un registro histórico preciso de costos y movimientos.
Información del producto	Las fichas técnicas, hojas de seguridad y certificados proporcionados por el proveedor se superponían con el logotipo y los datos de la empresa antes de ser enviados a los clientes.	Se diseñó e implementó nuevos formatos para las fichas técnicas, hojas de seguridad y certificados de calidad. Se incluyó una copia fiel del formato original proporcionado por el proveedor.	Identidad y formalidad a la empresa que previene que los clientes se comuniquen directamente con el fabricante o distribuidor para evitar posibles confusiones y pérdida de información.
Información del socio comercial	La disponibilidad de información sobre los proveedores para su consulta era escasa o inexistente.	Se creó un catálogo que incluye una clave interna única para cada proveedor, junto con detalles sobre los materiales que manejan, su ubicación, cuentas bancarias, RFC, entre otros datos.	Búsqueda ágil de productos y de proveedores, garantizando que la información esté actualizada y sea fácilmente accesible para su consulta.
Costo-beneficio de adquisición	No se realizaba comparativos de costos para evaluar los materiales ofrecidos por diversos proveedores.	Se realizó comparativos de costos que consideran precio, calidad, ubicación y tiempos de entrega de los materiales ofrecidos por cada proveedor.	Reducción de costos para permitir que la empresa elija a los proveedores que mejor se alineen con sus intereses y objetivos.
Relación comercial	No existían proveedores confiables y la comunicación con ellos era limitada.	Se trabajó en una comunicación más fluida para fortalecer la relación con proveedores y obtener beneficios para ambos.	Negociaciones más efectivas en términos de costos y tiempos de entrega de los materiales

Aprendizajes del ejercicio

En el proceso de reingeniería realizado en el departamento de Compras, se observó que la agilización de los procedimientos y la simplificación de la documentación son fundamentales para mejorar la eficiencia. Fue necesario

evitar la burocracia y garantizar la corrección y comprensión de la documentación para facilitar el trabajo diario y generar cambios positivos en la reducción de los tiempos de entrega en el proceso de cotización al cliente final.



Foto de Mikael Blomkvist en Pexels.

Al evaluar a los proveedores con las mejores ofertas, se logró optimizar los costos, con lo que se demostró que la toma de decisiones basada en datos concretos contribuye al fortalecimiento del departamento. La delimitación clara de responsabilidades dentro de los procesos resultó en una mayor eficacia y ha minimizado conflictos internos.



Foto de cottonbro studio en Pexels.

La introducción de formatos específicos añadió una capa de identidad visual a la empresa y fortaleció su representación. Además, se entendió que mantener relaciones sólidas con proveedores confiables, cuyas propuestas se alineen con los intereses de la empresa, es esencial para el desarrollo empresarial.

En resumen, estos aprendizajes derivados del proceso de reingeniería han contribuido de manera significativa a la mejora de la eficiencia, la toma de decisiones informadas y el fortalecimiento de relaciones tanto internas como externas en el departamento de Compras.

Referencias

- Hammer, M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería. Olvide todo lo que sabes sobre cómo debe funcionar una empresa ¡casi todo está errado!* Norma.
- Quiroz, J., Maurin, A. y Solano, R. (2023, 07 noviembre), USD/MXN: Un Histórico Desempeño 2023. Nota Económica Monex. <<https://n9.cl/z9jb1>>
- Raeburn, A. (2021, 1 julio). Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos) Asana <<https://n9.cl/zkfrp>>

Ing. Luis Alberto Gutiérrez Camarillo

Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli
223111083@cuautitlan.tecnm.mx

Mtra. Viridiana Jiménez Martínez

Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli
viridiana.jm@cuautitlan.tecnm.mx

Lograr el empoderamiento desde la educación financiera

*Nitzia Vázquez Carrillo
Manuel Díaz Mondragón*

La educación financiera provee a las personas de conocimientos teóricos y prácticos respecto del uso de sus recursos económicos; sin embargo, en México hay un rezago importante en el acceso de la mayoría a este conocimiento que simboliza una forma de empoderamiento.

En un mundo donde la desigualdad y la exclusión económica aún son retos persistentes, el empoderamiento emerge como una herramienta clave para fomentar el desarrollo personal y social. Este artículo se adentra en la esencia del empoderamiento al explorar su origen, relevancia y el papel crucial que juega en la transformación de los grupos desfavorecidos. Se analiza cómo, a través de la educación financiera, los individuos pueden no sólo mejorar su bienestar y calidad de vida, sino también participar activamente en la toma de decisiones y ejercer sus derechos de manera efectiva.

Nos enfocamos en el empoderamiento financiero como un medio para navegar en la volátil economía global al destacar la importancia de la educación financiera en la gestión eficiente de recursos. Se aborda cómo el conocimiento en finanzas puede ayudar a las personas a tomar decisiones informadas, enfrentar desafíos económicos y capitalizar oportunidades. Todo ello en un contexto en el que la exclusión financiera continúa como una barrera significativa para muchos.

Mediante la reflexión y ejercicios prácticos, este artículo busca iluminar los caminos hacia una mayor inclusión financiera y promover un cambio cultural en la percepción y manejo de las finanzas personales. Asimismo, reflexiona acerca de cómo la tecnología y la innovación educativa pueden ser aliadas en este proceso de empoderamiento al ofrecer nuevas vías para un aprendizaje más accesible y atractivo.



Imagen generada con IA con tecnología de DALL E3 de Bing. Microsoft.

Pretendemos que, al finalizar, el lector tenga una comprensión más profunda de cómo el empoderamiento financiero, más allá de ser un concepto abstracto, es una herramienta tangible y poderosa para el cambio social y personal, capaz de transformar a individuos y comunidades enteras.

Empoderamiento, origen y relevancia

Derivado de factores sociales, económicos o culturales, en toda sociedad surgen grupos desfavorecidos que requieren acciones y apoyos que les permitan fortalecerse; en caso contrario, tales conjuntos de personas podrían crecer y convivir en entornos que los hagan sentir incapaces de controlar su destino.

En este sentido, empoderar es el verbo cuyo significado implica brindar fuerzas o poder a los desfavorecidos; su importancia radica en su impacto para el bienestar y calidad de vida porque posibilita el proceso de toma de decisiones, así como que éstas se basen en elementos objetivos y el ejercicio de derechos, y de esta forma lograr la resolución de problemas. Acerca de su definición, origen e importancia, Iacub y Arias afirman que se trata de un término surgido durante “el siglo pasado para describir un proceso de cambio político de diversos grupos sociales que reclamaban un mayor espacio de decisiones y reconocimiento social. Se caracteriza por buscar el incremento de la autonomía y del autoconcepto, posibilitando de esta manera el mayor ejercicio de roles, funciones y derechos que pudieron haberse perdido o que quizá nunca fueron posibles” (2010, p. 27).

Educación financiera para empoderar

Cualquier economía, incluida la nacional, está sujeta a vaivenes financieros-económicos, con mejoras en los auges y afectaciones ante una crisis. El conjunto de tales eventos positivos y negativos se conoce como ciclo económico, cuyas trayectorias alcistas son paulatinas con ajustes paulatinos de las variables micro y macroeconómicas. En tanto, las debacles económicas (crisis) son procesos inesperados y rápidos que conllevan amplias afectaciones para la población en el corto plazo.

Desafortunadamente, la población percibe tales efectos en su vida cotidiana, pero no cuenta con los conocimientos económicos respecto de sus implicaciones, a menos que los haya estudiado, por lo que se deteriora así su capacidad para tomar decisiones. En este sentido, resulta una tarea fundamental incrementar competencias, habilidades y dominio en la materia, particularmente sobre educación financiera (véase Vázquez Carrillo y Díaz Mondragón, 2021).

Términos como crecimiento económico, inflación, tasas de interés, tipos de cambio, planeación, ahorro e inversión deberían formar parte del lenguaje cotidiano de los individuos. Se espera que toda persona en su vida adulta perciba ingresos, pero no todos saben cómo gestionarlos, pues algunas son incapaces de tomar decisiones adecuadas basadas en el conocimiento más que en el sentimiento o carecen de sapiencia y habilidades para modificar su realidad y en consecuencia su calidad de vida, sobre todo en el largo plazo.

Conocer su nivel de educación financiera no es complejo; para hacerlo, se propone un ejercicio sencillo. En el siguiente cuadro, marque con una “X” lo que considere como inversión:

Capacitarse en áreas de su interés	
Comprar Certificados de la Tesorería de la Federación	
Comprar cualquier tipo de seguro (vida, automóvil, casa, gastos médicos)	
Comprar divisas	
Comprar metales (oro o plata) en monedas o joyas	
Comprar un vehículo automotor (automóvil o motocicleta) del año	
Depositar en cuentas bancarias tradicionales	
Estudiar una profesión y/o posgrado	
Hacer una gran fiesta (por XV años, boda u otro motivo especial)	
Viajar por placer	

Nota: Si desea conocer las respuestas correctas, escribanos.

Si responde correctamente cuenta con educación financiera; pero, en caso contrario, requerirá de la asesoría de algún experto al tiempo que mejorar su nivel educativo en la materia. Resolver este tipo de ejercicios recurrentemente le permitirá converger conocimiento con experiencia, elementos indispensables para que pueda valorar la relación riesgo-rendimiento acorde con su perfil.

En muchas de las actividades y decisiones cotidianas que realiza una persona, se refleja el nivel de su educación financiera

La educación financiera es un proceso de asimilación tanto teórico como práctico, y es idóneo realizarla de manera colectiva. En este sentido, el sistema educativo formal ofrece conocimientos sobre matemáticas, pero combinarla con la experiencia de quienes hayan hecho una inversión y sus resultados buenos o malos tendrá resultados más fructíferos en el largo plazo; la transmisión boca a boca es un mecanismo relevante porque entonces se socializa la educación financiera.

De acuerdo con información de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV, 2023, p. 4), se evidencia la amplitud de población y municipios de México sin acceso a servicios financieros: 20% de municipios sin punto de acceso a servicios financieros; 10% de la población habita en localidades en un radio de 4 km sin punto de acceso. Ello responde a factores tanto de oferta como demanda, es decir, carencia de instituciones o productos ofertados en coexistencia de poco o nulo interés de la población por utilizarlos.



Imagen de Fokussiert - stock.adobe.com

Causales de exclusión financiera

Elevar los niveles de educación financiera permitirá disminuir la exclusión financiera por razones de género, edad y condiciones o factores económicos, culturales y de otra índole. Razón por la que se ha estudiado las causas de exclusión, entre las que destacan las siguientes:

1. Características de naturaleza económica, educativa, geográfica y social que frenan o impiden la demanda de servicios financieros.
2. Problemas en la forma de operar del sector financiero, que excluyen a determinados grupos o que las penalizan a través de prácticas específicas.
3. Deficiencias institucionales relacionadas con el control de entidades, transparencia y publicidad engañosa.
4. Regulaciones que distorsionan la provisión de servicios financieros (Malgesini y Sánchez, 2021, pp. 13-14).



Imagen de Anna Tarazevich en Pexels.

Como autores de diversos artículos, y estudiosos en la materia, consideramos que se debe adicionar y considerar el elemento cultural; combatir mitos y temores relativos a las finanzas; trabajar en la conversión del conocimiento tácito por información explícita y asimilación de conocimientos objetivos. Por ejemplo, si bien, en zonas marginadas rurales y urbanas del país, la población carece de ingresos para incentivar la inversión porque todo recurso se destina al gasto corriente, también es cierto que no se cuenta con interés por participar debido a costumbres, religión, dependencia económica; en dicho contexto, resulta fundamental socializar el conocimiento personal para transformar el pensamiento individual en experiencias prácticas y mejorar el nivel de educación financiera comunitario.

Otro elemento relevante de exclusión es el analfabetismo digital; utilizar tecnología como aplicaciones móviles y plataformas en línea podría ser una herramienta para que la educación financiera sea accesible y atractiva. Sin embargo, de acuerdo con cifras del Inegi (2022), 71% de la población mexicana contó con acceso a internet, 79% tenía teléfono celular, pero aproximadamente 20% de familias son analfabetas digitales lo que se complementa con las cifras de CNBV-Inegi (2022) al afirmar que sólo 5% de los adultos tiene banca por internet y 2% accede a la banca por celular.

Actualmente, hay gran cantidad de recursos gratuitos para adquirir de manera sencilla los conceptos financieros y alcanzar un aprendizaje más interactivo y divertido. Ejemplos de ello son cursos de educación financiera de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef) y el Módulo de Aprendizaje en Fondos de Inversión de la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles.

El empoderamiento financiero incide en la aplicación de conocimientos para la toma de decisiones, por lo que coadyuva en mecanismos para enfrentar circunstancias generadoras por gastos imprevistos; también influye en la programación de erogaciones en combinación con la planeación en el largo plazo; evita el sobreendeudamiento, y mejora la gestión financiera personal al comparar instrumentos, costos, condiciones proclives al ejercicio de derechos y beneficios como consumidor de servicios financieros.



Foto de freepik.

La base de toda educación financiera es la modificación de los hábitos en la administración de los recursos económicos

Desde la academia, es posible organizar eventos de difusión y generar espacios para el aprendizaje, para aportar soluciones innovadoras de fomento a la educación financiera. De igual manera, resulta relevante que en programas educativos formales o la capacitación a trabajadores y público en general, se proporcione ejercicios como el siguiente: si tuviese dinero suficiente para todas las opciones enlistadas en el cuadro, ¿por cuál opción se decantaría? Coloque una X en la que corresponda.

Opción uno	Opción dos
Comprar ropa de marca	Comprar ropa a tu gusto y presupuesto
Comprar libros electrónicos	Comprar tarjetas de videojuegos
Invertir en CETES	Ahorrar en cuentas corrientes
Comprar membresía en algún gimnasio	Realizar ejercicio en parques públicos
Comprar agua natural y frutas	Comprar refrescos y frituras
Dar obsequios a todos los seres queridos	Pagar por cursos de capacitación
Usar el ingreso decembrino para pagar deudas y ahorrar	Usar el ingreso de diciembre para celebrar y regalar

A diferencia del primer ejercicio, para éste, no hay respuesta correcta o incorrecta, sino que simplemente le ejercita en la reflexión, en la aplicación de conocimientos financieros, con la intención de modificar el modo en cómo administra sus recursos financieros para incidir en su bienestar económico.

¿Qué se pretende lograr con este tipo de prácticas? Ejercitar y entrenar la toma de decisiones, basadas en

conocimiento, que le permita elecciones objetivas para generar prioridades y hacer planes a partir del horizonte temporal y los riesgos.

Reflexiones finales

Resaltamos la importancia del empoderamiento y la educación financiera como catalizadores para el cambio social y personal. El empoderamiento, particularmente en el ámbito financiero, no sólo mejora la calidad de vida individual, sino que también contribuye significativamente a construir una sociedad más justa y equitativa. La educación financiera proporciona a las personas las habilidades y conocimientos necesarios para tomar decisiones informadas. Esto implica tanto el manejo eficiente de recursos económicos como la capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en un mundo económico complejo.

Reducir la exclusión financiera es crucial, pero se requiere abordar tanto barreras estructurales como culturales que limitan el acceso a servicios financieros; si se logra, conceptos como ahorro, inversión y gestión de riesgos serán accesibles y comprensibles para todos.

La tecnología emerge como una aliada clave en este proceso al ofrecer nuevas oportunidades para democratizar la educación financiera y hacerla más atractiva y accesible, especialmente para poblaciones marginadas. Un enfoque colectivo y colaborativo entre instituciones educativas, organizaciones financieras y gobiernos es fundamental para fomentar una mayor inclusión financiera y empoderamiento.

Cambiar la percepción cultural sobre las finanzas y reemplazar mitos y miedos con conocimientos prácticos y objetivos transformará la gestión financiera individual, también la visión del futuro económico de las personas. En última instancia, preparar a las personas para un futuro próspero y sostenible, donde cada individuo sea capaz de contribuir y beneficiarse de una economía saludable y equitativa, es el objetivo final de estos esfuerzos hacia el empoderamiento financiero.

Referencias

- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2023). *Panorama Anual de Inclusión Financiera 2023*. México. <<https://n9.cl/yumok>>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores-Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera [Conjunto de datos]. Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
- Díaz, M. (2017) *Portafolios de inversión: Estrategias para invertir con éxito en tiempos de la globalización*. Trillas. México.
- Iacub, R. y Arias, C. (2010). El empoderamiento en la vejez. *Journal of Behaviour, Health & Social Issues*, 2(2), noviembre-abril, pp. 25-32. <<https://n9.cl/8whjv>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2022). Encuesta Nacional sobre disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares [Conjunto de datos]. Inegi. <<https://n9.cl/4vmme>>
- Malgesini, G. y Sánchez, S. (2021) *Inclusión Financiera para el Desarrollo Sostenible. un enfoque de derechos en el proceso de Reconstrucción Post Pandemia*. Red Europea de Lucha Contra la Pobreza y la Exclusión Social. <<https://n9.cl/4cyps>>
- Vázquez Carrillo, N. y Díaz Mondragón, M. (2021). Perspectivas sobre la educación financiera, su importancia e impactos de su incorporación en los niveles educativos. *Panorama Económico*, 29(2), pp. 102-116. <<https://doi.org/10.32997/pe-2021-3646>>

Dra. Nitzia Vázquez Carrillo

Academias de Finanzas y Economía
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
niva.carrillo@yahoo.com.mx

Dr. Manuel Díaz Mondragón

Presidente del Instituto de Asesoría en Finanzas Internacionales
iafmxico@yahoo.com.mx

Estrategia de remuneración para atraer y retener al capital humano

*Norma Angélica González Buendía
Martha Santiago García*

Son varios los factores que inciden en la decisión final para que un empleado permanezca o cambie de trabajo. El contexto laboral implica, procurar no sólo un salario justo, sino también cuidar su salud psicosocial y la propia salud de la organización.

Los sueldos y salarios juegan un papel estratégico en el mercado laboral, más aún después de la pandemia de Covid-19, pues las empresas se debilitaron económicamente y la naturaleza del mismo trabajo y sus condiciones se vieron afectadas, lo que orilló a varios cambios internos en las organizaciones. Recuperarse económicamente durante y después de la pandemia ha significado un gran esfuerzo para la mayoría de las empresas. Una alternativa para ello fue ofrecer sueldos pequeños y evitar prestaciones ostentosas, lo que disminuyó la posibilidad de atraer y retener capital humano altamente calificado, al tiempo que se inhibió el crecimiento y desarrollo de las propias organizaciones.

Actualmente, la recuperación de estabilidad económica tanto para las empresas como para la población económicamente activa (PAE), es decir, aquellas personas que tienen una ocupación o que están en busca de un trabajo, requiere de un gran esfuerzo para mantenerse y salir adelante. De acuerdo con el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, citado por Hernández (2023a), las condiciones actuales facilitaron un crecimiento de la economía en México de más de 2% en 2023, con la generación de más de 577 mil 500 empleos formales para ese mismo año.

Para las empresas, permanecer en el mercado y poseer una ventaja ante otras organizaciones exige contar con el mejor capital humano, lo que conlleva a desarrollar estructuras salariales más competitivas que le permitan, por una parte, cumplir con los objetivos del área de recursos humanos tal como atraer, retener, desarrollar y motivar y, por otro lado, cumplir con los objetivos y estrategias organizacionales.



Imagen generada con IA con tecnología de DALL E3 de Bing. Microsoft.

La remuneración competitiva crea en el trabajador: compromiso, desarrollo, crecimiento, lealtad y una estabilidad económica que le permita cubrir sus necesidades básicas y acceder a una mejor calidad de vida. En palabras de Varela

La mayoría de las organizaciones con alcances multinacionales ha definido con claridad la forma de vida que quiere para sus empleados. Por lo regular, estas normas se dictan de acuerdo con el nivel del puesto (valor del puesto). Para los países latinoamericanos, la situación es más complicada, especialmente cuando la realidad económica supera los pronósticos, establecer el tipo de vida que se pretende para los trabajadores con la finalidad de que no enfrente problemas donde en general tienen que laborar para dos o más instituciones si quiere generar ingresos suficientes para cubrir sus gastos elementales (2013, p. 194).

Ofrecer una remuneración justa, equitativa y competitiva puede traer beneficios a su organización, como:

- Crear una ventaja competitiva ante la competencia.
- Atraer y retener al mejor capital humano.
- Proporcionar y mantener una mejor calidad de vida en los trabajadores.
- Evitar fuga de capital humano.
- Empatía con los trabajadores.
- Motivar al trabajador.
- Elevar la productividad.
- Apoya el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Apoya para que el trabajador pueda tener un desarrollo y crecimiento dentro y fuera de la organización.
- Establecer un plan de carrera para los trabajadores.



Imagen de Hyejin Kang en Shutterstock.

- Favorece un ambiente laboral sano.
- Preservar el equilibrio entre el valor del puesto de la organización y los que se encuentran en el mercado laboral.
- Crear en los trabajadores respeto, compromiso y lealtad hacia la organización.
- Disminuir los índices de rotación de personal.
- Remunerar adecuadamente al trabajador conforme a sus competencias.

Tome en cuenta que para la mayoría de las personas, el pago tiene un efecto directo en el nivel de vida, en el estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador puede afectar psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa. Recuerde que los empleados son muy sensibles ante esto (Varela 2013, p. 22).

Inicie por conocer el panorama de la remuneración en su sector

Ofrecer remuneración justa, equitativa, pero sobre todo competitiva, requiere de una planeación estratégica adecuada. Es necesario alinear los objetivos y políticas salariales al plan estratégico de la organización, tener la aprobación de la alta dirección, así como contar con una solvencia económica estable y adecuada. Las estructuras salariales también deben diseñarse de acuerdo con las necesidades del trabajador y de la misma organización, para el cumplimiento mutuo de objetivos.

La estrategia de la organización debe retener al mejor capital humano; por ello, el área de recursos humanos constantemente está al pendiente de la vanguardia de los sueldos y salarios del mercado laboral, sobre todo, los que ofrece la competencia, y tomar en cuenta el giro de la organización, el tamaño, ubicación geográfica, capital humano y las actividades en el puesto.

Los incentivos, como las oportunidades de crecimiento laboral y académico, acrecientan el valor de los puestos de trabajo en el mercado

Un método para investigar salarios y prestaciones son las encuestas salariales, que se realizan por medio de un cuestionario donde se recolecta datos acerca de sueldos, salarios y prestaciones; luego, se agrupan a partir de un método que, a la vez, ordena la información y tiene como propósito general describir un fenómeno en un tiempo determinado. El levantamiento de información lo realiza la misma organización o puede hacerlo a través de servicios de terceros (Varela, 2013, p. 175).

Antes de diseñar y establecer una estructura salarial, se recomienda revisar las políticas salariales para que, con base en éstas, se fije el valor de los puestos; en conjunto con el análisis de la información recabada en la encuesta salarial, podría completar el panorama actual del comportamiento de los sueldos y salarios; además, podrá realizar un análisis respecto del tipo de prestaciones más codiciadas y algunos privilegios que se puedan otorgar al personal, tales como jornadas cortas, trabajo a distancia, entre otros.

Incorpore otros incentivos además de los económicos

Ofrecer un salario fijo competitivo acompañado de un excelente paquete de prestaciones, incentivos y beneficios (remuneración) no siempre es la mejor opción para atraer o retener al personal. En el contexto actual, el mercado laboral fija su atención en la remuneración acompañada de oportunidades de desarrollo, crecimiento laboral, *home office*, reconocimiento, horarios flexibles, igualdad de género, organizaciones incluyentes, excelente ambiente laboral, libertad y respeto a la libre expresión y eliminación de etiquetas. Lo anterior significa un gran reto para el área de recursos humanos.

Después de la pandemia y con la llegada de nuevas generaciones, es importante contemplar en las estrategias organizacionales la salud mental de sus trabajadores.

La NOM-035-STPS-2018 es una guía para concretarlas, pues tiene como objetivo “establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo” (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2019, p. 1).

En el año 2023, la red social de empleo LinkedIn dio a conocer la lista de las 10 mejores empresas para trabajar en México. La clasificación se diseñó con base en ocho pilares: capacidad de crecimiento, desarrollo de aptitudes, estabilidad de la organización, oportunidades externas, afinidad con la marca, diversidad de género, formación académica y, presencia de empleados en el país. Además, se consideró el bajo índice de rotación de personal. Como en ediciones anteriores, el sector financiero encabezó la lista, seguido de compañías de industrias de manufactura o servicios de consultoría y tecnologías de la información (Hernández, 2023b).

Cabe resaltar que dentro de los ocho pilares no se encuentran los sueldos y salarios, lo que permite visualizar que las mejores empresas para trabajar no sólo ofrecen sueldos, salarios y buenas prestaciones para atraer y retener a sus trabajadores, sino que estratégicamente también utilizan otros factores relevantes, que complementan su desarrollo y calidad de vida.



Imagen generada con IA con tecnología de DALL E3 de Bing. Microsoft.

Retenga al personal cuidando de él

La fuga de capital humano joven, como consecuencia de una mala remuneración y falta de estrategias para una estabilidad en la salud mental o emocional en los trabajadores, es una realidad inevitable. Claro, éstos no son los únicos motivos, pues existen otros factores como la economía, cuestiones de inseguridad y costo de vida que tiene un país.

La fuga no sólo se da hacia otras empresas de la misma región o estado, pues una nueva visión, cultura y desesperación en busca de algo nuevo y seguro influye en que los trabajadores migren a otros países. Este fenómeno puede afectar a la familia del trabajador, y hasta a la sociedad en general.

Ofrecer a su personal una remuneración adecuada, además de los elementos necesarios para que vivan bien, resultará en oportunidades para su desarrollo profesional y les dará estabilidad laboral. De alcanzar este escenario, su empresa ganará una ventaja competitiva en el mercado laboral: conservará al mejor capital humano y ofrecerá a sus clientes productos y servicios con calidad, lo que podría derivar en el aumento de la rentabilidad.

Referencias

- Hernández, E. (2023a, 8 de junio). *México creará más de 577 mil 500 empleos formales en 2023*: IMEF. Economía y finanzas. Forbes México. <<https://n9.cl/jeq3a>>
- Hernández, G. (2023b, 21 de abril). *Las 10 mejores empresas para trabajar y hacer carrera en México en 2023*. Capital humano. El Economista. <<https://n9.cl/oi3ee>>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2019, 22 de octubre). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. Gobierno de México. <<https://n9.cl/dhne>>
- Varela Juárez, R. (2013). *Administración de la compensación* (2da edición). Pearson.

Mtra. Norma Angélica González Buendía

Academia de recursos humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
ngonzalez@fca.unam.mx

Mtra. Martha Santiago García

Academia de recursos humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
msantiago@fca.unam.mx

U-tópicas: no sólo de libros vive el feminismo

*Daffne Anahí Ortega Martínez
Ernesto Durand Rodríguez*

Éste es un espacio de arte para la difusión, la compra, la expresión libre y la denuncia a muchas voces, cuyo centro gravitacional es el feminismo y la voz de las mujeres artistas que decidieron protestar desde los libros y las manifestaciones culturales.

Para escribir hay que investigar, y este artículo no es la excepción. Decidimos que el punto de partida fuera lo más cómodo e indagamos en una página web. Casi de inmediato una avalancha de cuestionamientos nos invadió, y, con toda malicia, queremos compartirlos con quienes nos lean: ¿desde qué razonamiento alguien emprende la aventura de instalar una librería en un país con un índice tan bajo de lectores? ¿Qué planteamiento mercantil lleva a hacerlo en la zona sur de la Ciudad de México, cerca de grandes monstruos de la palabra impresa y decenas de librerías/cafeeterías independientes? ¿Por qué impulsar la creación de las mujeres bajo el machismo que domina México? ¿Por qué incentivar la impresión de libros cuando su digitalización cada vez toma más fuerza? ¿Desde qué razonamiento se puede considerar factible ofertar la producción de las mujeres cuando alrededor hay mercados robustos dedicados al arte y las artesanías?

El camino a todas las respuestas —nos parece— conduce a la apuesta por creer que pueden existir en un mismo espacio diversas manifestaciones creativas como fruto de la literatura, la ilustración, la pintura, lo bordado, etc., con el fin de impulsar la posibilidad de la utopía y trabajar para construir un mundo feminista.

Bajo la frase “Libros, arte, feminismos, movimientos sociales”, U-Tópicas, una librería (por denominarle mediante un único sustantivo a este espacio de redes de publicaciones, creaciones y análisis) al sur de la Ciudad de México, recibe a sus visitantes en el epicentro de Coyoacán. En el número 60 de la calle Felipe Carrillo Puerto, se ubica cerca de grandes tiendas de libros, el concurrido mercado de artesanías de la alcaldía y está rodeado por una nutrida oferta cultural. Todo en un contexto donde se busca la expresión de la intelectualidad mediante la imagen y el consumo cultural.

De acuerdo con su página de internet, la fundación de U-tópicas parte de considerar que “el arte, la cultura



y el conocimiento tienen un papel fundamental tanto en la reproducción del machismo, como en la lucha contra este” (párr. 2). En ese sentido, su origen radica en reconocer que la cultura tiene un papel primordial para la visibilización y difusión de ideas en forma de letras, para la construcción de conocimientos innovadores y en la reflexión ante las diversas realidades que atraviesan la sociedad.

Con esa encomienda, ha generado estrategias para impulsar en México la divulgación de las ideas gestadas desde los movimientos y teorías feministas, a partir de construir un espacio que busca eliminar las barreras de género y disminuir las brechas de publicación y venta basadas en la valoración editorial con visión androcéntrica.

A partir del principio de que no existe cambio profundo en las lógicas de la exclusión, se identifica su negocio como *men friendly*, pues invita a todas las personas a perder el miedo a la palabra *feminismo*, para adentrarse en una reflexión ontológica y amplia donde lo único que no cabe son los discursos de odio. Abre sus puertas al debate, incluso ríspido, si con él se compartirán ideas que reivindicquen a las mujeres luchadoras, pensadoras y protagonistas de sus obras.



Quienes se arriesguen a entrar se encontrarán frente a un amplio número de creaciones enfocadas en pensar y repensar el género, las corporalidades, las representaciones, así como los usos y protagonismos de la voz y de la imagen, alejada de la visión absolutista y estandarizada de la sociedad. Asimismo, se adentrarán en una zona de encuentro para el trabajo intelectual, la planeación del activismo político y la socialización de conocimientos con personas interesadas en la construcción de un armazón violeta desde donde se analiza las realidades y las historicidades.

La visita resultará una oportunidad para encontrar obras de poesía, ensayo, cuento, crónica, novela, etc., escritas en su mayoría por mujeres relacionadas con categorías como antirracismo y colonialidad; identidades y movimientos LGBTQ+, cuerpos y sexualidades; estudios de género y masculinidades; violencia y muchas otras. Se descubrirá en U-Tópicas un oasis para aquellas personas investigadoras que desde la revisión documental del feminismo buscan publicaciones poco accesibles para quienes se encuentran en la Ciudad de México.

U-tópicas es un negocio, pero, a su vez, es un espacio de visibilidad y reconocimiento a las mujeres creadoras y creativas, donde la unión entre autoras y lectoras es un salvavidas de la genealogía de aquellas olvidadas, de las relegadas de los estantes de las grandes librerías que operan bajo el mandato del *best seller*.

También se construye como un espacio inspirado en la librería Mujeres de Madrid, desde donde se impulsa la reconstrucción de la memoria, el reconocimiento de trayectorias disidentes, la construcción de escenarios donde las nuevas narrativas reflejan luchas individuales y colectivas de mujeres diversas, ideas disruptivas y posicionamientos que apuestan por desmitificar las ideas derivadas del patriarcado.



Ofrece, además, diversas actividades culturales como cursos, talleres, charlas, presentaciones y lectura de libros, círculos de estudio, diálogos de obras, ciclos de encuentro con autoras, entre otras actividades, mediante las que impulsa la convivencia de ideas, la creación de reflexiones conjuntas, la sororidad de las letras, así como las redes de conocimiento violeta que encarnan la palabra para deconstruirse y regenerarse desde donde se construye una *habitación propia* y se favorece la autonomía económica de mujeres autoras, artistas o creativas.



Sus brazos se han expandido más allá de su local para trabajar decididamente con organizaciones sociales dirigidas exclusivamente por mujeres y abrir sus puertas a editoriales independientes. También, es un espacio para la exhibición y venta de productos varios como las *Vulvas en bastidor*, elaboradas por la artista de *collage*, *clown*, *performance* y *fashionista* Paula Jesica Romero Cervantes (@pj.romer); pines, *stickers*, libretas y diversos objetos producto de la creatividad y el trabajo de muchas otras artistas.



El equilibrio entre contenido y protesta es una característica para ofrecer un espacio a todas las voces que tengan algo que decir

Por sus características, resulta un espacio al que hay que destinar una buena cantidad de tiempo para identificar lo que se esconde entre los distintos entrepaños de los libreros y las mesas de exhibición. Obras que invitan a la toma de conciencia de las narraciones históricas, políticas y sociales que han marcado la realidad a lo largo de los años, contadas desde las propias voces de mujeres y feminidades protagonistas, quienes a través de sus letras impulsan el análisis y cuestionamiento de las presencias, ausencias y opresiones hegemónicas, establecidas desde lo heredado, naturalizado, institucionalizado y sistémico.

Las consecuencias de abrir una librería-galería-joyería feminista en la Ciudad de México no terminan ahí, pues hacerlo también implica el ejercicio de hacer visible y divulgar las ideas disruptivas de los movimientos feministas y las teorías que subyacen a ellas. Conlleva crear un puente amable entre quienes buscan desafiar al sistema género-político predominante y los productos del conocimiento que ayudan a dar orden a esas ideas.

Ante ello, impulsar la venta de los productos que han sido tratados de archivar resulta complejo y un compromiso combativo. Conscientes de lo anterior, quienes dirigen U-tópicas invierten esfuerzo en conseguir libros que no llegan a México por los canales habituales y en rescatar aquellos que permanecen en el olvido en los estantes de las grandes librerías del país. Incluso, como si todo lo que nos cuestionamos en el primer párrafo no bastará para dudar de la sensatez del proyecto, aceptan en sus estantes lo que ninguna otra librería: autoras que se autopublican.

Encontramos que este espacio recibe a quienes con curiosidad lectora lo visitan con un equipo de mujeres y hombres que conocen y muestran, a petición, la oferta existente de más de ocho mil títulos. Además, U-Tópicas asume el compromiso de conseguir las publicaciones que adolecen en su catálogo, una promesa que resulta interesante al competir con los grandes servicios de compra de libros en línea que se popularizaron en el año 2020, a partir de la pandemia bajo la idea de inmediatez.

Además de su tienda física, la venta en línea está disponible para quienes no son visitantes de Coyoacán o requieren la entrega en zonas distintas de la Ciudad de México o en otros estados del país, pues es posible realizar pedidos especiales de aquellos libros que en el catálogo aparecen como “disponibles bajo pedido” sin necesidad de pagar anticipo.



Otra de las opciones que U-tópicas ha encontrado para acercar los libros especializados a la población de diferentes sectores académicos y sociales es acudir a ferias de libro, como el Libro y la Rosa y la Feria del Libro del Zócalo. En esos espacios de convivencia, entre librerías y editoriales grandes y pequeñas, se recibe la visita de posibles personas lectoras provenientes de regiones nacionales e internacionales que, a partir de la curiosidad y motivadas por descubrir tesoros encuadernados, acuden a los stands que exhiben la oferta editorial más reciente y la promesa de precios más accesibles.

Es en ese contexto que U-tópicas, como parte de las ferias de libro, acerca la palabra *feminismo* a públicos que no necesariamente están receptivos a ella, y que al escucharla reaccionan con escozor, incomodidad y lejanía. También resulta un descubrimiento para quienes ya han recorrido caminos verdes y violetas desde las experiencias propias y colectivas, desde las trayectorias académicas o de los medios de comunicación y otras fuentes diversas, que con interés, compromiso y entusiasmo se acercan a los espacios de exhibición con el objetivo de encontrar libros para ampliar sus bibliotecas personales.

Establecer un espacio comercial como U-Tópicas en Coyoacán implica asumir la vecindad de grandes empresas dedicadas a los libros, por citar un ejemplo, tomemos en cuenta que la librería Gandhi asentó ahí desde 1971 su primera tienda y actualmente cuenta con 43 librerías en 14 estados, 293 puntos de venta en tiendas aliadas y alimenta su catálogo con más de 800 proveedores (Quiroga, 2021).

U-Tópicas y librerías similares, como *La Meiga*, una librería y espacio cultural feminista ubicada en Mérida, Yucatán se enfrentan a un público que cuenta con hábitos de lectura desafiantes, como lo muestran los resultados del Módulo sobre Lectura 2023, a pesar de que los libros fueron el principal material de lectura referido sobre el comportamiento lector de “la población de 18 y más años, que reside en México; el porcentaje de la población lectora en el año 2023 es de 68.5%, lo cual corresponde a 12.3 puntos porcentuales menos que lo referido en 2016” (Inegi, 2023, párr. 1).



U-Tópicas enfrenta a las grandes librerías con oportunidades para autoras poco conocidas que buscan una plaza para difundir su trabajo

Asimismo, será interesante analizar la estrategia de acercamiento e invitación a la lectura feminista en un país que ha disminuido a 3.4 ejemplares el promedio de libros leídos durante un periodo de doce meses; así como tratar de entender y afrontar la preferencia de la lectura en formato digital que aumentó 70 puntos porcentuales a partir de la pandemia por la COVID-19, pasando de 12.3% en el año 2020 a 21%, al cierre del año 2023 (Inegi, 2023).

Pese al tamaño comercial de librerías vecinas, U-Tópicas no adolece de público y, aunque no cuenta con las ventas ni sucursales como aquellas grandes cadenas de librerías extendidas por el país, se ha forjado de una clientela asidua y fiel a la idea de tejer conocimiento desde la adquisición de libros y la construcción de redes de saberes mediante la participación en actividades diversas que fomentan el acercamiento a este espacio especializado en feminismos.

Apostar por autoras que tienen obras poco conocidas por el público mexicano puede parecer un arrojito al vacío donde las ganancias no dan certeza. No obstante, U-tópicas se arriesga a comercializar productos creados por mujeres cuyo punto de encuentro se ha construido desde las experiencias de vida, los abordajes académicos, las realidades comunitarias, el renacimiento artístico y especialmente como una respuesta a la violencia feminicida.

En el año 2024, la empresa familiar liderada por Martha Hernández asume un emocionante desafío al lanzar su propio sello editorial. Con un tiraje inicial de 2 mil ejemplares, la empresa se prepara para presentar su primer título: *Coger y comer sin culpa. El placer es feminista* de

María del Mar Ramón. Este nuevo rumbo representa la expansión de U-tópicas hacia el mundo editorial al combinar visión y determinación. La iniciativa refleja la adaptabilidad de la empresa y su compromiso de liderar innovadoras propuestas en la esfera de la publicación.

Es así como el equipo de U-Tópicas se enfrenta a un país doblegado por el machismo y los diferentes tipos de violencias hacia las mujeres y niñas, que afectan especialmente a las que viven y transitan por nuestro país, de modo que resulta obligatorio alzar la voz y poner el dedo en la llaga por medio de textos que pueden describirse como incómodos y que desafortunadamente no se alejan de la realidad de México y de muchas otras latitudes.

Desde nuestra perspectiva, en U-Tópicas se apuesta por la comercialización y el posicionamiento en el mercado de las creaciones desde las voces de sus protagonistas, con el objetivo de impulsar la visibilización y vinculación de las personas ante problemas que han atravesado las vidas de las mujeres a lo largo de la historia. Asimismo, es una muestra de que la sociedad que consume estos materiales especializados, y que realiza visitas de forma reiterada, ha experimentado los procesos de incorporación y participación en las filas de los movimientos feministas desde lo personal y lo político, procesos que cobraron especialmente fuerza y han crecido de manera sostenida en *la Cuarta Ola del Feminismo*.



Contemplando lo anterior y a partir del acercamiento, visita y compra en U-Tópicas, podemos identificar que las 10 personas que forman parte de esta librería analizan las características de su público a fin de reconocer y posicionar problemáticas de interés actual, proveer materiales para atender necesidades de consumo y acercamiento a posturas y corrientes, lo que nos parece, sin duda, les otorga un sello particular y favorece el cambio de las formas de competencia que el patriarcado ha marcado en los procesos de compra y venta.



Conocer las necesidades y características de sus visitantes, le permite a U-Tópicas saber que, a su vez, quienes adquieren sus productos poseen el capital cultural y económico suficiente para elegirlos como su primera opción en la compra de libros, decisión apoyada en las experiencias empíricas y académicas que les acerca a los productos elaborados bajo las ideas y vivencias de los feminismos. Con ese fin, también se acercan otras personas con timidez y desconfianza y a algunas más desde la recuperación al paso del *Tsunami Feminista* que llega a sus vidas en los procesos de curar las dolencias de una sociedad misógina que marca la vida de las mujeres en todos los ámbitos desde mucho antes del nacimiento.



Derivado de lo anterior, entendemos que las estrategias de mercadotecnia que ha incluido U-Tópicas implican la creación del deseo para adquirir *mercancía feminista* con la imagen y el trabajo de mujeres, así como mantener actualizado su catálogo de productos y dotar de facilidades para el acercamiento a textos poco accesibles. La empresa invita al público a la toma de conciencia y a reconocer los impactos diferenciados que los arrebatos generados en un sistema patriarcal han ocasionado a las vidas de las mujeres a lo largo de la historia y ha dibujado nuevos caminos de ideas, investigaciones, luchas y vivencias que contribuyen a alcanzar la utopía feminista.



Consideraciones para la primera visita

Al entrar en este oasis literario, encontrará uno de los retos que se presenta a primera vista: un mundo abrumador de nuevas autoras y creadoras, así como publicaciones de latitudes lejanas y tópicos ajenos para quienes se acercan por primera vez a los temas de género; por ello, recomendamos tomarse el tiempo suficiente para disfrutar y descubrir entre los pasillos de U-Tópicas las ideas encuadradas que son fruto de nuevas y diferentes perspectivas que enriquecen la interpretación de los fenómenos de la realidad en contextos locales e internacionales.

Será importante considerar que, derivado de la intención de dar cabida al mayor número de publicaciones y objetos elaborados por autoras y artistas, los espacios de contemplación dentro de la librería son limitados. Asimismo, esta librería-centro cultural apuesta por reconocer a las mujeres a través de imágenes en artículos a la venta como tazas, bolsas tote, serigrafías, cuadernos, bordados, pintura e ilustraciones, la mayoría de ellos elaborados por la artista argentina Eulogia Merle, quien representa a través de sus trazos los rostros de mujeres importantes en la historia de los derechos humanos y los movimientos sociales de las mujeres, como: Virginia Woolf, Simone De Beauvoir, Rosario Castellanos, Angela Davis y Rita Segato.

Una vez dentro de U-Tópicas, los letreros con los géneros literarios se asoman en los libreros y la oferta plástica ocupa cualquier espacio disponible. Así, tras identificar los elementos del lugar, el personal se muestra atento al acomodo de la mercancía y, si las visitantes que ingresan con timidez a la tienda o se abruma ante las posibilidades de acercamiento a los temas de género solicitan apoyo, el personal puede guiar la experiencia de entrar a un espacio dedicado a los feminismos. Reforzar el acercamiento del personal con las visitantes permitirá establecer un enlace entre las dudas sobre el tema y las respuestas que, seguramente, subyacen entre las miles de voces que ahí confluyen en páginas y otras propuestas creativas.

Nos parece indispensable reconocer que, aunque en las repisas de U-tópicas se da cabida a diferentes feminismos, el espacio está dispuesto principalmente para quienes orientan sus intereses a un feminismo basado en

lo académico y lo intelectual, pues el precio de los materiales y artículos promocionales y artísticos son propios de un mercado especializado, por lo que sobrepasan el poder adquisitivo promedio en la Ciudad de México.

Finalmente, impulsar un espacio seguro desde los pasillos de U-tópicas implica distinguir que se acercan personas con intereses similares, privilegios y experiencias de vida que se pueden permitir acudir a sus libros a buscar el albergue en un país que tiene como panorama la prevalencia de la violencia contra las mujeres y las feminidades a lo largo de las distintas edades y espacios de desarrollo de la vida.

Referencias

- U-tópicas (2023). Visión y origen del concepto. <<https://www.u-topicas.com/nuestro-proyecto>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2023, 20 de abril). Comunicado de prensa Núm. 200/23 Módulo sobre lectura 2023 <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/molec/molec2023.pdf>
- Quiroga, R. (2021, 21 de junio). Los números de Librerías Gandhi a 50 años y una pandemia. El Economista. Arte e ideas. <<https://www.economista.com.mx/arteseideas/Los-numeros-de-Librerias-Gandhi-a-50-anos-y-una-pandemia-20210620-0086.html>>

Daffne Anahí Ortega Martínez

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
daffne.ortega@gmail.com

Mtro. Ernesto Durand Rodríguez

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

Fotos cortesía de Max Romero.

NENI: del esfuerzo al emprendimiento formal sólo hay un paso

*Nadia de la Luz Briseño Aguirre
Karen Gisel Velázquez Rojas*

Las ventas a través de las redes sociales han cambiado la forma del comercio electrónico, al menos en lo que a inmediatez y personalización se refiere. No obstante, las nuevas emprendedoras enfrentan un largo camino para apuntalar sus negocios.

Durante la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19, las condiciones económicas y sociales se recrudecieron particularmente para sectores vulnerables como las personas en estado de pobreza, los adultos mayores y las mujeres. Entre marzo y abril del año 2020, se perdió cerca de 2.1 millones de trabajos formales (Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, 2021) de los que 1.3 millones pertenecían a mujeres (61.9% según cifras del Inegi, 2020).

Durante el periodo más álgido de la pandemia, el emprendimiento fue la vía principal para las mujeres que necesitaban complementar los ingresos familiares (Saavedra y otros, 2022) y subsistir frente a la crisis sanitaria. Fue así como el incremento en las tasas de desempleo y las restricciones de movilidad impuestas para evitar la propagación de la enfermedad orillaron a que las personas centraran la atención en las redes sociales como medio para el comercio, pues permitían acordar transacciones desde la seguridad del hogar al mantener al mínimo el contacto con otras personas. No obstante, la mayor parte de las transacciones se efectuaron desde la informalidad; se estima que el número de hombres en este sector aumentó en 10.14%, mientras que el número de mujeres incrementó 20.71%, es decir, cerca de 541 mil 851 mujeres incursionaron en este sector durante la crisis sanitaria (Inegi, 2022).

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2018), la mayoría de las personas que deciden optar por la economía informal no lo hacen deliberadamente, sino como resultado de la falta de oportunidades en la economía formal y por carecer

de otros medios de sustento. Pese a que a corto plazo el comercio informal puede generar ventajas significativas al estar “escondido” de los gravámenes, pues no se cumplen con las obligaciones fiscales ni los procesos debidos de formalización, también genera condiciones de vulnerabilidad, pues no se cuenta con protección laboral, prestaciones y seguridad social (Marañón y otros, 2022). Así, las principales desventajas de trabajar en la economía informal suelen presentarse a largo plazo, por ejemplo en el nivel mundial existen menos mujeres que hombres pensionados, por lo que el número de mujeres mayores en situación de pobreza también se incrementa (ONU Mujeres, 2015).



Foto de KATRIN BOLOVTSOVA en Pexels.

En este contexto, las mujeres emprendedoras del sector informal que concretaron sus ventas a través del comercio digital comenzaron a tomar relevancia. En las redes sociales, fueron etiquetadas con el término “neni”, derivado de la palabra “nena”, que hace alusión a cómo llaman las vendedoras a sus clientas para crear lazos de compañerismo y cordialidad; sin embargo, el término está cargado de una connotación clasista y misógina, nombrándolas así con la intención de demeritar su actividad económica, que dicho sea de paso, permitió generar o complementar los ingresos de cerca de 13 millones de hogares en México (Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, 2021).

No resulta sorprendente que se trate de demeritar la labor de las mujeres emprendedoras, pues hace algunos años se podía escuchar con frecuencia la etiqueta de “mamá luchona” para referirse a madres solteras que, para equilibrar las actividades de los diferentes roles que desempeñan (madre, hija y cuidadora), tuvieron que buscar alternativas laborales; sin embargo, lejos de ser reconocidas recibieron una etiqueta despectiva a su labor (Galván, 2021).

Es así como el Instituto Mexicano para la Competitividad dio un giro a esta etiqueta al señalar que “neni” en realidad significa Nuevas Emprendedoras de Negocios por Internet (NENI), para, de esta forma, dar a su labor la importancia que merece, pues a través de su creatividad, innovación y trabajo lograron identificar una importante área de oportunidad y generar cerca de 9.5 millones de pesos de ventas diariamente (Universidad Nacional Autónoma de México, 2021).



Foto de Liza Summer en Pexels.

Características de las NENI

Las Nuevas Emprendedoras de Negocios por Internet suelen ser jóvenes en un rango de edad de entre 25 y 44 años, casadas, generalmente con hijos, cuentan con educación a nivel básico (secundaria) y ganan en promedio 3 mil 707 pesos al mes; además, debido a la naturaleza de su actividad no realizan tributaciones fiscales por lo que suelen permanecer en el sector informal (Masse, 2021).



Foto de George Milton en Pexels.

Valeria Quintero es una emprendedora de 27 años que al inicio de pandemia contaba con un local de venta de postres y material para repostería; sin embargo, al inicio de la pandemia fundó Plaqui NO te pierdas, pues detectó un área de oportunidad mediante la elaboración de productos de identificación para mascotas (placas): “Yo empecé a hacer pruebas de las placas justo en pandemia con un dinero prestado [...]; aprendí sola ya que en ese momento no tenía dinero para un curso y estaba pasando por un proceso de cáncer con mi mamá así que necesitaba sacar ingresos para sobrevivir sin tener que salir tanto de casa por miedo a enfermarse y contagiarla”.

Por su parte, Jareth Flores, una mujer emprendedora de 21 años, que además de su emprendimiento de venta de ropa y accesorios de segunda mano, denominado Gudetama Bzr, es trabajadora de una pastelería en la Ciudad de México, señala que eligió Facebook para hacer llegar sus productos “porque es más accesible para todo público, es mucho más sencilla [la plataforma] y porque se puede llegar a más personas de ese modo”. Esta red social le da la oportunidad de poner descripción a todos los productos, anexar detalles y precios, además de etiquetar, responder comentarios y añadir fotos sobre las mismas publicaciones.

Las nuevas emprendedoras tienen la capacidad de intercalar su actividad comercial con otras responsabilidades, como las labores domésticas

María José Hernández, una emprendedora de 33 años quien vende productos de belleza y cuyo emprendimiento le permite equilibrar su tiempo con el trabajo en casa y el cuidado de sus hijos, ha enfrentado principalmente la censura de personas cercanas por dedicarse al comercio en línea: “Hasta el día de hoy, familiares directos, amigos y excompañeros de la universidad me dicen que soy una vendedora de productos de catálogo. Me han cuestionado que si no me avergüenza tener una licenciatura y no ejercer, en lugar de dedicarme a vender labiales...”. Sin embargo, María José no permite que este tipo de comentarios deterioren su confianza, y al preguntarle cómo se describe como emprendedora ella señala: “Me considero emprendedora, aunque muchos no, y espero poder continuar con ello muchos años más. Mis hijos han cambiado y mejorado su percepción de mí y de ellos mismos al observar que la perseverancia, preparación, compromiso y entrega son las mejores herramientas en cualquier carrera y/o trabajo”. Otra emprendedora que usa las redes sociales como medio para hacer llegar sus productos es Jazmín Veloz, emprendedora de 23 años fundadora de Lobo Bzr, emprendimiento dedicado a la elaboración y venta de joyería con porcelana fría, quien indica que además de encargarse de cubrir las necesidades de su hija de 2 años de edad, sus padres también son sus dependientes económicos. Es ella quien aporta 80% de los ingresos familiares con las ventas de su emprendimiento, por lo que se describe como “paciente, porque para estas alturas todos se desesperan fácilmente con las ventas”.

Valeria, Jareth, María José y Jazmín son sólo algunos ejemplos de NENI que pese a las barreras han encontrado en las redes sociales y la tecnología un aliado, pues todas coinciden en que son un medio muy importante para su emprendimiento, pues además de ser económico les ofrece la flexibilidad necesaria para equilibrar sus actividades laborales con las familiares, tener mayor alcance y concretar ventas de forma más efectiva.

Las NENI son mujeres que decidieron tomar cartas en el asunto frente a las condiciones adversas para generar ingreso y contribuir con el bienestar de sus familias; sin embargo, al encontrarse la mayoría de ellas en el sector informal, enfrentan desventajas importantes a corto plazo, pues carecen de protección laboral, prestaciones y seguridad social, lo que a largo plazo podría significar un incremento en

el número de mujeres en situación de pobreza y que no tengan la posibilidad de acceder a servicios de salud. Adicional a ello, las NENI han sido el foco de actos de violencia y criminalización, con prohibiciones e incluso con uso de fuerza excesiva para prohibirles realizar sus transacciones en espacios públicos, como la calle, el transporte público y los parques (Díaz, 2022).



Imagen generada con IA con tecnología de DALL E3 de Bing. Microsoft.

Que ninguna NENI se quede atrás

Las mujeres emprendedoras tienen un papel importante para el desarrollo social, económico y cultural de las comunidades; sin embargo, enfrentan condiciones que inhiben su desarrollo personal, profesional y empresarial. Particularmente, la precariedad de las condiciones económicas y sociales las obliga a buscar medidas que ayuden a sobrellevar las contingencias. De ahí que las mujeres emprendedoras optaran por el sector informal, que les permitió generar ingresos para sus familias y dedicar tiempo para las actividades de cuidados.



Foto de Sarah Chai en Pexels.

Aunque su actividad es fundamental, es imperioso que se regule el comercio que ejercen las NENI para garantizar su bienestar social

Una tarea que resulta prioritaria es socializar las ventajas que podría tener formalizar los emprendimientos de las NENI, pues transitar al sector formal podría representar un incremento en sus ingresos de hasta 250%. Por ejemplo, al presentar una declaración anual, las emprendedoras no sólo tendrían más posibilidades de obtener un crédito bancario, lo que les permitiría invertir y desarrollar sus negocios, sino también podrían facturar y con ello atraer a grandes empresas como clientes o abrirse paso a nuevos mercados (Masse, 2021).

Por lo que, además de informar y sensibilizar a las emprendedoras al respecto, hace falta sensibilizar a la sociedad acerca de la importancia de las NENI en la economía de millones de familias y desarrollar políticas y mecanismos que contribuyan a esta transición (informalidad a la formalidad); por ejemplo, ofrecer capacitación y talleres a las emprendedoras sobre los procesos para constituir una empresa, cómo darse de alta en el SAT, ofrecerles información sobre las diferentes opciones de financiamiento que existen o sobre cómo elaborar una declaración anual, etc. Además, resulta prioritario crear incentivos fiscales para las emprendedoras que decidan sumarse a este proceso, así como aumentar la oferta de centros para cuidado infantil o guarderías, opciones de espacios seguros para las transacciones y, con ello, reducir los actos de violencia y criminalización hacia las emprendedoras, es decir, trabajar de forma conjunta para derribar las barreras que impiden mejorar las condiciones para todas.

Referencias

- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (2021, 1 de mayo). Ya está aquí la economía Neni. *Revista Proteja su Dinero*, 22(254), pp. 42-44. <<https://n9.cl/2o9548>>
- Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (2021, 14 de junio). Impacto de la pandemia de covid-19 en el mercado laboral mexicano y en el SAR. *Apuntes sobre el SAR*, 5. <<https://n9.cl/b9qea>>
- Díaz, L. (2022, 17 febrero) Nenis: ¿empoderamiento femenino o explotación laboral? Incidencias IBERO Puebla <<https://goo.su/AGT6NWu>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2022, agosto). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo Nacional de Ocupación, segundo trimestre de 2022. Principales indicadores laborales de las ciudades. <https://n9.cl/8rfazh>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2022, agosto). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo Nacional de Ocupación, cuarto trimestre de 2022. Principales indicadores laborales de las ciudades. <https://goo.su/zkV5>
- Galván, M. (2021, 7 de marzo). De "mamá luchona" a "nenis": el machismo que estigmatiza a mujeres trabajadoras. *Expansión Política*. <<https://n9.cl/4buac>>
- Marañón, D. M., López, S. y Guerrero, J. B. (2022). Los retos de la inclusión laboral juvenil en el escenario post-pandemia y la desigualdad regional en México. En De la Vega Estrada, Sergio [Coord.]. *Efectos del proceso de empobrecimiento en la desigualdad y el desarrollo social en los territorios*. UNAM-AMECIDER.
- Masse, F. (2021, 19 de julio). Nenis: Fenómeno que visibilizó las desventajas de las mujeres en la economía. *El Economista*. <<https://n9.cl/fcba8>>
- ONU Mujeres (2015). *El progreso de las mujeres en el mundo 2015-2016: Transformar las economías para realizar los derechos*. ONU Mujeres. <<https://n9.cl/byw09>>
- Organización Internacional del Trabajo (2018, 23 de julio). *Mujeres y hombres en la economía informal: Un panorama estadístico* (tercera edición). Organización Internacional del Trabajo. <<https://n9.cl/xqo6f>>
- Saavedra, M.L., Briseño, N.L. y Velázquez, K.G. (2022). Análisis y Evolución del Emprendimiento Femenino en Latinoamérica. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 11 (32) <<https://doi.org/10.36677/recai.v11i32.19391>>
- Universidad Nacional Autónoma de México (2021, 15 de marzo). "Economía neni" dinamiza el comercio digital en México. *Boletín UNAM-DGCS*, 288. <<https://n9.cl/7wshi>>

Mtra. Nadia de la Luz Briseño Aguirre

Academia de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
nadia.aguirre1201@gmail.com

Mtra. Karen Gisel Velázquez Rojas

Academia de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
kvelazquez@fca.unam.mx

Administración de riesgos, sólo para empresarias

*Monserrat Castillo Guzmán
Jovanna Nathalie Cervantes Guzmán*

Son diversos los beneficios de contar con una administración de riesgos, pues además de fortalecer a la organización también puede prever ciertas circunstancias a su alrededor. En el caso de las empresas dirigidas por mujeres, representa una zona de oportunidad financiera.

En el actual entorno empresarial, donde emprendedores y empresarios se enfrentan a la necesidad de aprender y emprender simultáneamente, es crucial desarrollar estrategias disruptivas para hacer frente al dinamismo y la alta competencia. Más allá de contar con un buen producto, considerado una ventaja competitiva (Pérez y otros, 2015), se requiere también aprender a diseñar estrategias dentro del negocio para aprovechar al máximo las oportunidades frente a competidores.

El emprendedor actual es un ser multifacético que no sólo debe centrarse en tener un producto de calidad, sino también en aprender a desarrollar una estrategia constante de visibilidad en redes sociales y otros medios seleccionados. Además, se enfrenta al desafío de establecer estrategias logísticas eficientes para expandir la presencia de sus productos a diferentes regiones del país.

En un entorno empresarial altamente exigente, los emprendedores a menudo descuidan la importancia de tomar decisiones no sólo para crecer, sino también para evitar el riesgo de fracaso del negocio. Estar preparados para decisiones cotidianas y situaciones imprevistas, como la pandemia por COVID-19, es esencial. Emprender, subsistir, crecer y consolidarse deberían ser las metas regulares de las empresas, pero muchos emprendedores carecen de herramientas para evaluar la rentabilidad de su negocio, especialmente en la fase de consolidación, debido a la escasa educación empresarial disponible (Global Entrepreneurship Monitor, 2023).

Aunque existen herramientas de gestión del riesgo utilizadas por el gobierno y grandes empresas, su aplicación en el ámbito de las Pyme es diferente debido a factores como la falta de financiamiento y la ausencia de proyectos viables, que aumentan el riesgo de quiebra (Lozano, 2022).

La implementación de un sistema de gestión de riesgos en una empresa permite prevenir la pérdida de recursos y facilita el logro de metas relacionadas con la rentabilidad. Si se implementa adecuadamente, este sistema permite identificar oportunidades y amenazas, optimizar la administración empresarial, simplificar



Imagen generada con IA con tecnología de DALL E3 de Bing. Microsoft.

las operaciones administrativas, prevenir y gestionar incidentes, mejorar la asignación eficiente de recursos y fomentar el aprendizaje organizacional (Valencia y Narváez, 2021).

En el dinámico entorno empresarial mexicano, la gestión de riesgos adquiere vital importancia para las empresas lideradas por mujeres. Más allá de la competencia y la exigencia del mercado, estas líderes enfrentan desafíos únicos. La implementación efectiva de sistemas de gestión de riesgos para Pyme es esencial. Estos sistemas contribuyen a prevenir pérdidas de recursos, a fortalecer la rentabilidad, identifican oportunidades, simplifican operaciones y enriquecen el aprendizaje organizacional al consolidar su posición en el sector.



Imagen de Karolina Grabowska en Pexels.

Administrar riesgos para demostrar fortalezas

De acuerdo con el Inegi (2020), entre los negocios micro y pequeños, la participación de las mujeres como dueñas pasó de 35.8% en el año 2009, a 36.6% en el año 2019. Entre las mujeres existen ciertos factores que contribuyen al impulso de su iniciativa emprendedora; entre ellos, se encuentra el tipo de apoyo económico recibido que incide en su motivación; también podemos encontrar que iniciar un emprendimiento influye de manera positiva al sentirse independientes y capaces de dirigir un negocio.



Imagen de Christina Morillo en Pexels.

En cuanto a la motivación para emprender, diversos autores hablan de que la mujer además de emprender por necesidad emprende también para escapar de un mercado laboral discriminatorio donde encuentran techos de cristal e insatisfacción laboral (Velázquez, 2018; Martínez, 2018). Otra de las causas por la que las mujeres emprenden es por sumar al ingreso familiar y tener acceso a una mayor calidad de vida (Del Cerro, 2021).

De acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad (Imco), en el año 2021 la supervivencia empresarial se vio afectada en 32% por la falta de conocimiento del mercado; 26% por mala administración y toma de decisiones; 15% por desavenencias con los socios, y 23% por falta de disponibilidad de tiempo, sobre todo debido a la inequitativa carga de trabajo no remunerado que recae en las mujeres.



Imagen de Christina Morillo en Pexels.

La administración de riesgos provee a las emprendedoras estrategias para la permanencia de su organización a partir del crecimiento estratégico

Otro de los factores de la sobrevivencia de las empresas, según Imco (2021), es que las mujeres tienen menor aceptación al riesgo comparada con los hombres, sobre todo en decisiones financieras en las que ellas tienen mayor cautela, lo que se convierte, según las fuentes citadas, en un factor negativo para el desarrollo y crecimiento de sus emprendimientos.

Razones para administrar riesgos

La administración de riesgos es crucial para las empresas dirigidas por mujeres en México, pues proporciona una herramienta efectiva para enfrentar los desafíos y maximizar las oportunidades en un entorno empresarial dinámico. La relevancia de la gestión de riesgos para estas empresas se destaca por varias razones significativas, que a continuación se exponen.

Equidad en el acceso a recursos financieros

Las empresas lideradas por mujeres a menudo enfrentan desafíos únicos en términos de acceso a financiamiento y recursos. La gestión de riesgos permite identificar y abordar las barreras financieras al mejorar la capacidad de estas empresas para atraer inversiones y asegurar el flujo de efectivo necesario para operar y crecer.

Superación de obstáculos específicos

Las mujeres emprendedoras pueden enfrentar obstáculos adicionales, como la discriminación de género y las desigualdades en el entorno empresarial. La gestión de riesgos proporciona un marco estructurado para anticipar y abordar estos desafíos específicos, permitiendo a las líderes empresariales tomar decisiones informadas y estratégicas.

Sostenibilidad y resiliencia empresarial

La incertidumbre inherente a los negocios puede afectar de manera desproporcionada a las empresas más peque-

ñas o emergentes, como muchas dirigidas por mujeres. La administración de riesgos contribuye a la sostenibilidad y resiliencia de estas empresas al ayudar a identificar posibles amenazas y desarrollar estrategias para mitigar su impacto.

Mejora en la toma de decisiones

La gestión de riesgos proporciona información valiosa que respalda la toma de decisiones informadas. Las empresarias pueden evaluar proactivamente los riesgos y oportunidades, lo que facilita la formulación de estrategias efectivas y la implementación de medidas preventivas.

Impulso a la imagen empresarial

La adopción de prácticas sólidas de gestión de riesgos puede contribuir positivamente a la imagen empresarial. Las empresas dirigidas por mujeres que demuestran un compromiso con la gestión responsable de riesgos pueden ganar la confianza de los inversionistas, clientes y socios comerciales, lo que puede traducirse en mayores oportunidades de crecimiento y colaboración.

Empoderamiento y desarrollo económico

Una administración efectiva de riesgos empodera a las mujeres empresarias al proporcionarles las herramientas y el conocimiento necesarios para enfrentar desafíos y aprovechar las oportunidades. Esto no sólo beneficia a las empresas individualmente, sino que también contribuye al desarrollo económico al fomentar la participación activa y sostenible de las mujeres en el ámbito empresarial.



Imagen de Shutterstock.

Buena imagen empresarial y mejores decisiones son elementos encaminados a que las empresas obtengan el financiamiento que antes les negaron

De esta manera, la administración de riesgos se convierte en un catalizador esencial para el éxito y la sostenibilidad de las empresas dirigidas por mujeres en México al ofrecer un enfoque integral para gestionar la incertidumbre y construir un camino sólido hacia el crecimiento y la prosperidad empresarial.

En un entorno empresarial dinámico y competitivo, las líderes femeninas enfrentan desafíos únicos que requieren una gestión proactiva de los riesgos. La capacidad de identificar, evaluar y mitigar riesgos es esencial para garantizar la continuidad operativa y el crecimiento sostenible de las empresas dirigidas por mujeres. La administración eficiente de riesgos implica la prevención de posibles amenazas, así como la identificación de oportunidades estratégicas que puedan ser aprovechadas para el beneficio de la empresa.

En el contexto mexicano, donde la igualdad de género y la inclusión son temas fundamentales, la administración de riesgos adquiere un matiz adicional al contribuir a la construcción de empresas sólidas y resilientes lideradas por mujeres. La gestión adecuada ayuda a superar obstáculos financieros, regulatorios y operativos, lo que permite a las mujeres empresarias concentrarse en la innovación, la expansión y la creación de valor para la sociedad en su conjunto. Además, la administración de riesgos puede mejorar el acceso a financiamiento al generar confianza entre inversionistas y colaboradores, pues las mujeres demostrarán su compromiso sólido mediante el fortalecimiento de la reputación de sus negocios como organizaciones resilientes.

Finalmente, la administración de riesgos puede convertirse en una herramienta estratégica para que las mujeres empresarias en México eleven su capacidad de anticipar, responder y capitalizar las circunstancias cambiantes del entorno empresarial.

Referencias

- Del Cerro, L. J. (2021). Mujeres de Cambio. Emprendimiento al alcance de todas. *Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*, núm. 188 (marzo-abril), pp. 32-36. <<https://n9.cl/w72wr6>>
- Global Entrepreneurship Monitor (2023). Gem 2022/2023 Women's Entrepreneurship: Challenging Bias and Stereotypes. <<https://n9.cl/hvv84a>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020, 16 de julio). Inegi presenta los resultados definitivos de los censos económicos 2019. Comunicado de prensa 305/20. Inegi. <<https://n9.cl/uugiy>>
- Lozano Montero, E. (2022, 6 de enero). Predicción de quiebra empresarial en la auditoría financiera de pymes: un estudio descriptivo. *Ricea Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 11(21). <<https://doi.org/10.23913/ricea.v11i21.179>>
- Martínez, H. S. (2022). Participación de las mujeres en el emprendimiento social. *Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*, núm. 196 (julio-agosto), pp. 9-33. <<https://n9.cl/fb5tw>>
- Pérez, C. S. S., Cruz, R. D., y Piedra, M. V. M. (2015). El Enterprise Risk Management (ERM) para la evaluación de riesgos estratégicos en microempresas comerciales hidalguenses. *Acta Universitaria*, 24, pp. 95-104. <<https://doi.org/10.15174/au.2014.713>>
- Valencia, J. B. D. y Narváez, Z. C. I. (2021, 25 de agosto). La gestión de riesgos financieros y su incidencia en la toma de decisiones. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, VII. <<https://doi.org/DOI10.35381/cm.v7i2.526>>
- Velázquez, R. K. (2018). Techo de cemento: supera tus propias barreras. *Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*, núm. 171 (mayo-junio), pp. 13-16. <<https://n9.cl/acveh>>

Mtra. Monserrat Castillo Guzmán

Sistema de Educación Media Superior
Universidad de Guadalajara
monserrat.castillo@academicos.udg.mx

Dra. Jovanna Nathalie Cervantes Guzmán

Centro Universitario de Ciencias Económico
Administrativas
Universidad de Guadalajara
jovanna.cervantes3089@academicos.udg.mx

¿A qué deben su éxito las personas emprendedoras?

*Miguel Castro Sánchez
Joanna Montaña Fierro*

La actividad de emprender cada vez goza de mayor comprensión, por lo que conocer los métodos y acciones para ejercerla puede resultar oportuno si desea incursionar en ella. Si bien no es una fórmula exacta, sí hay perfiles deseables y alcanzables.

La permanencia de emprendimientos de negocio impulsa la creación de fuentes de empleo (directas e indirectas) y contribuye a cubrir requerimientos de bienes y servicios de la comunidad. Otro punto a favor de los emprendimientos es que apoyan los esfuerzos del sector público respecto de la promoción del desarrollo económico. Surge entonces la pregunta: ¿los emprendimientos fueron desarrollados por personas con un perfil idóneo? A continuación, se muestra aportaciones teóricas y prácticas que contestaron la interrogante.



Foto de Freepik.

El emprendedor y su perfil, según referentes teóricos

Silva ve al emprendedor como una persona que gusta por aventurarse al desarrollo de un negocio; para ello, se involucra en la organización de éste, busca recursos financieros y asume los riesgos asociados (2013, p. 15); en consecuencia, el emprendedor se visualiza como un agente de cambio. Por su parte, Alcaraz menciona que el emprendedor dentro de un ambiente de negocios es visto como un empresario o propietario de una entidad económica, mientras que desde el punto de vista académico se le distingue como una persona destinada a visualizar, definir y alcanzar objetivos (2020, p. 2).

Para Silva, la generación de nuevos emprendedores necesita de un ambiente especial, en el que están inmersas distintas fuerzas internas (perfil del emprendedor) y externas (2013, pp. 25-28). En lo que corresponde a las fuerzas internas, el emprendedor debe poseer las siguientes características:

- a. Necesidad de realización personal. Su punto de partida debe ser una inquietud personal que lo lleva a provocar un cambio positivo en su entorno; en consecuencia, generará beneficios para la comunidad y recibirá una retribución por haber sido el impulsor de tal cambio.
- b. Vocación innovadora. Visualiza en su entorno múltiples deficiencias, por tal razón todo es perfectible desde su punto de vista.

- c. Integridad y responsabilidad. Identifica una oportunidad de mejora y se involucra en el proceso para lograr tal propósito, siempre con respeto por los lineamientos legales y éticos. En ningún momento sus decisiones van en contra del bienestar de la comunidad.
- d. Orientación al reconocimiento y las recompensas. Está atento a la respuesta de la puesta en práctica de su iniciativa innovadora, que puede estar asociada a un reconocimiento público, un beneficio económico o algún tipo de promoción en el puesto en que se desarrolle. La recompensa es la confirmación de que el trabajo realizado fue benéfico para la atención de una problemática específica.
- e. Visión optimista. Promueve ambientes positivos en su organización y lidera proyectos que incluyen actividades y colaboradores que agreguen valor al priorizar el bienestar del ser humano. Cuida su estilo de comunicación para reforzar la autoestima de sus colaboradores.
- f. Armonía organizacional. Se preocupa por hacer uso óptimo de los recursos que requiere para su iniciativa, delega autoridad y establece una estructura de operación simple en la que el cliente y los colaboradores reciben la atención principal.
- g. Autonomía. Desarrolla su iniciativa emprendedora por cuenta propia, de la misma forma traza la ruta a seguir, valora los riesgos y tiene plena conciencia de su toma de decisiones. Es capaz de identificar los aspectos de su iniciativa en los que requiere el apoyo de expertos.



Imagen de DC Studio en Freepik

En complemento a lo anterior, Sánchez (2003) citado por Alcaraz menciona que los emprendedores se caracterizan por contar con factores motivacionales (vinculados a sus necesidades), distintivos de carácter, fortalezas físicas, recursos intelectuales y competencias generales (red de contactos, habilidades de comunicación, liderazgo, etcétera) (2020, pp. 3-4).

En lo relativo al efecto del ambiente externo del emprendedor, Silva refiere que se debe tomar en cuenta la influencia de las variables existentes en los siguientes entornos: “político, económico, sociocultural, tecnológico, laboral, organizacional, familiar y educativo” (2013, p. 35). Es fundamental que se considere el efecto de las fuerzas externas, pues de no ser tomadas en cuenta, pueden poner en riesgo la iniciativa innovadora del emprendedor.

Hasta el momento, se ha destacado el punto de vista académico del concepto de emprendedor, su perfil y las fuerzas externas que deben ser tomadas en cuenta. A continuación, se muestra de forma breve *el otro lado de la moneda*; es decir, la opinión que tienen los emprendedores en operación respecto de dichos elementos.

El emprendedor y su perfil, según los protagonistas

Con el propósito de comparar la opinión teórica y la que tienen los emprendedores en operación (los protagonistas), se tuvo la inquietud de conocer de viva voz lo que ellos opinan sobre su perfil. El sondeo se llevó a cabo en los meses de septiembre y octubre del año 2023 en el municipio de Ocotlán, en el estado de Jalisco. Para tal propósito, se integró una población de 408 micro y pequeños emprendedores en operación con la colaboración de distintas dependencias municipales (públicas y privadas) interesadas en la promoción de iniciativas emprendedoras. A partir de lineamientos estadísticos y con un nivel de confianza de 95% en el estudio, se determinó un tamaño de muestra de 208 emprendedores, seleccionados de forma aleatoria entre la población total.

Para obtener datos relacionados con el perfil de los emprendedores (fuerzas internas), se integró un cuestionario electrónico que se envió a los integrantes de la muestra de estudio mediante correo electrónico. En la

Tabla 1, se muestra los principales resultados obtenidos de los sujetos de estudio que amablemente accedieron a contestar el instrumento. Es importante mencionar que el estudio sólo se enfocó en las fuerzas internas, relacionadas directamente con el perfil emprendedor.

Tabla 1. Lo que opinan los emprendedores sobre su perfil

Opción de respuesta	Porcentaje
Valora como "excelente" la productividad del recurso humano a su cargo.	72.2
Su decisión de emprender fue para obtener reconocimiento de la comunidad y fortalecer su economía personal.	58.3
El emprendedor debe poseer una visión global, conocimiento suficiente y competencia para relacionarse con otras personas.	58.3
Evalúa regularmente las necesidades financieras del emprendimiento.	58.3
La innovación sólo se lleva a cabo en organizaciones que cuentan con recursos suficientes.	55.6

Nota: Del total de las respuestas obtenidas a los planteamientos del instrumento, únicamente se integraron en la tabla los que tuvieron porcentajes de respuesta superiores a 50%, pues representan la mayoría de las opiniones.

¿Los emprendedores tienen el perfil adecuado?

De las fuerzas internas referidas por Silva (2013), las que estuvieron presentes con más frecuencia entre los participantes del estudio fueron las siguientes:

- **Armonía organizacional.** Valoran como buena la productividad de su recurso humano e identifican regularmente las necesidades financieras de su iniciativa.
- **Necesidad de realización personal.** Los motiva el beneficio que generará su iniciativa a la comunidad y en su propia persona.
- **Orientación al reconocimiento y las recompensas.** Emprenden por el reconocimiento y el beneficio económico recibido.
- **Autonomía.** Poseen una visión global y competencia suficiente.

A partir de las fuerzas internas mencionadas en la Tabla 1, la respuesta a la pregunta: ¿los emprendedores objeto de estudio tienen el perfil adecuado?, podría ser: sí con reservas, pues aún es necesario fortalecer otros aspectos de su perfil con el apoyo, quizá, de empresas públicas o privadas del municipio de Ocotlán en el estado de Jalisco.

Algunas propuestas para ello son las siguientes:

- Incrementar y socializar, mediante canales adecuados, programas de apoyo a los procesos de investigación que realizan los emprendedores para innovar en sus iniciativas.
- Ofrecer programas de mentoría a los emprendedores, cuyas temáticas estén asociadas a la implementación de herramientas de planeación estratégica, para que estructuren planes de contingencia y se preparen para posibles cambios que pueda sufrir el entorno.

La respuesta más aproximada

El proceso de emprender es una acción compleja, asociada en muchos casos a una necesidad de realización personal o bien a la carencia de oportunidades en empresas establecidas o la debilidad en las políticas públicas relacionadas con la promoción económica.



Imagen de Freepik.

Emprender ha dejado de ser una actividad individual, para convertirse en una forma de sostener el sistema económico global

Responder a si los emprendimientos son desarrollados por personas con un perfil idóneo es un tema que varía según referentes teóricos y experiencias reales. Desde una perspectiva teórica, se analiza el perfil emprendedor ideal, mientras que desde las experiencias de los protagonistas se revela la diversidad de perfiles que han tenido éxito. La realidad demuestra que no existe un único perfil idóneo y que la permanencia de sus proyectos en el mercado requiere de echar mano de diversas habilidades y experiencias.

Lo que es importante resaltar es que la carencia de emprendimientos perdurables pone en riesgo el funcionamiento del sistema económico y, en consecuencia, nuestra propia fuente de ingreso. Por ello, todas las personas tenemos la responsabilidad de apoyar a los emprendedores y sus iniciativas en alguno de los siguientes roles: clientes, mentores, facilitadores o inversores.

Referencias

Alcaraz, R. E. (2020). *El emprendedor de éxito* (6ª Ed.). Mc Graw Hill.

Silva, J. (2013). *Emprendedor. Hacia un emprendimiento sostenible* (2ª Ed.). Alfaomega.

Dr. Miguel Castro Sánchez

Universidad de Guadalajara
m.castro@academicos.udg.mx

Lic. Joanna Montaña Fierro

Universidad de Guadalajara
joanna.montano@alumnos.udg.mx

La importancia de la resiliencia en la intención emprendedora

Araceli López Camacho
Alba Cruz López

Quienes dirigen las organizaciones deben poseer cierta capacidad de resiliencia para afrontar los retos del mercado cambiante, pero también de adaptarse a las nuevas formas de hacer negocios. La universidad es el centro natural para formar emprendedores con esta perspectiva.

El emprendimiento es una serie de etapas que llevan al descubrimiento, evaluación y explotación de alternativas que impulsan un nuevo proyecto que ofrezca productos o servicios innovadores y/o alternativos al mercado (González-García y otros, 2018). En la actualidad, la sociedad demanda que los proyectos o emprendimientos contribuyan a la creación de valor social y no sólo valor económico. De ahí que, en el ámbito educativo, especialmente en el nivel superior, se incluya en los programas de estudio el desarrollo de habilidades para el emprendimiento entre los estudiantes para que sean capaces de formular proyectos de negocio con visión social (Bel Durán y otros, 2023).



Imagen generada con IA con tecnología de DALL E3 de Bing. Microsoft.

De acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (2022), 12.9% de la población adulta en México (entre 18 años y 64 años de edad) está en el proceso de iniciar un negocio (emprendedor naciente) o ya es dueño o administrador de un negocio que ha estado en marcha durante menos de 42 meses. La misma fuente calcula que entre los mexicanos la tasa de intención emprendedora es de 17.51 por ciento.

De acuerdo con Padilla y otros (2019), la intención emprendedora está vinculada con las creencias, habilidades y capacidades para generar proyectos que integren al mercado laboral a las personas. En este sentido, las universidades consideran el emprendimiento como una estrategia para crear empleos, por lo que han fortalecido el proceso educativo con asignaturas orientadas a la formación de nuevos emprendedores que favorezcan social y económicamente al país.

Sin embargo, la sola intención no hace al emprendedor, pues éste requiere una combinación de habilidades, características y acciones concretas. Para ser un emprendedor, es esencial tener visión, creatividad y determinación. Además, se necesita la capacidad de asumir riesgos calculados, adaptarse a los cambios, aprender de los fracasos y perseverar ante los

desafíos. La habilidad para identificar oportunidades, liderar equipos y ejecutar planes también es necesaria. Ser un emprendedor implica una mezcla de cualidades y habilidades respaldadas por acción y resiliencia.

En este artículo, se presenta un ejemplo de las acciones en favor de la educación para el emprendimiento, en una institución de educación superior ubicada en el municipio de San Felipe del Progreso, Estado de México. Los resultados y reflexiones que se presentan son parte de una investigación académica acerca de la intención emprendedora resiliente entre estudiantes universitarios.

Hablemos de resiliencia

La resiliencia es la capacidad personal para hacer frente a las adversidades, así como desarrollar estrategias para superarlas; también comprende destrezas individuales y factores de protección. El estudio de esta capacidad implica conocer y ubicar mecanismos diversos para superar dificultades y dolor. Es un modelo de prevención que las personas pueden usar y potencializar.

En el entorno de las organizaciones, la intención emprendedora resiliente se define como la capacidad de una persona emprendedora para adaptarse y recuperarse ante sucesos adversos, motivada por el logro de metas y objetivos de forma creativa e innovadora al minimizar la incertidumbre y la inestabilidad que está viviendo.



Imagen de Andrea Piacquadio en Pexels.

Lechuga-Nevarez (2021) sostiene que las instituciones educativas son espacios factibles para promover la capacidad de resiliencia entre los estudiantes, y añade que trabajar en el desarrollo de esta capacidad entre los emprendedores universitarios los puede ayudar a detectar y entender los riesgos, ventajas y desventajas de iniciar un negocio o estructurar una idea novedosa que puedan materializar.

Para cultivar una resiliencia efectiva y propiciar emprendimientos que aborden los desafíos globales del mercado actual, resulta fundamental llevar a cabo un diagnóstico que identifique áreas de oportunidad en los emprendedores, especialmente los que se están formando en las universidades. Asimismo, es esencial promover la educación continua, la colaboración en redes y aprender de los fracasos de manera constante. La combinación de resiliencia y adaptabilidad potencia la capacidad de crear soluciones sostenibles y eficaces.



Imagen de Andrea Piacquadio en Pexels.

El caso de San Felipe del Progreso

Entre septiembre y octubre del año 2023, se realizó un levantamiento de información entre una muestra de 188 estudiantes de nivel superior en una institución educativa ubicada en el municipio de San Felipe del Progreso, Estado de México. El cuestionario que contestaron los participantes se estructuró a partir de la adaptación al español de la Resilience Scale de Wagnild (2009), realizada por Sánchez-Teruel y Robles-Bello (2015). El instrumento se conformó por 14 afirmaciones a las que los participantes respondieron a través de una escala de tipo Likert en una escala del 1 al 7; la puntuación resultante proporciona una medida cuantitativa de la resiliencia percibida de un individuo.

Los resultados de la investigación ponen de manifiesto la necesidad de que la academia forme estudiantes con diversas perspectivas profesionales

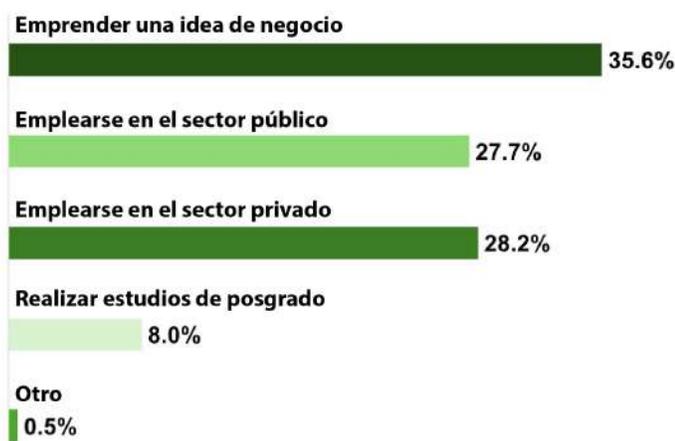
El 54.26% de los estudiantes participantes son mujeres y 45.74% son hombres. El principal rango de edad de los participantes fue de 21 a 25 años (51%); luego están los estudiantes de entre 18 a 20 años (47.4%); sólo 1.6% tenía más de 25 años.

Respecto de su perfil académico, 51.6% son estudiantes de la Licenciatura de Contador Público, 25.5% de Ingeniería Informática, 13.8% de Ingeniería Química, 3.7% de Ingeniería en Energías Renovables, 2.7% de Ingeniería Civil y 2.7% de Ingeniería en Industrias Alimentarias.

Para identificar la intención emprendedora entre los estudiantes, se indagó acerca de sus propósitos al egresar. En la Figura 1, destaca que 35.6% de los participantes tiene el propósito de emprender un negocio, mientras que 55.9% pretende emplearse en el sector público o privado. El resto de los estudiantes aspira efectuar estudios de posgrado o proyecta otros planes de tipo personal.

Estos resultados subrayan la diversidad de metas profesionales entre los estudiantes. Aunque un porcentaje considerable tiene la intención de emprender, la mayoría busca empleo en el sector público o privado. Esto destaca la importancia de reconocer y apoyar una variedad de trayectorias profesionales. La educación y los recursos deberían adaptarse para formar a los estudiantes con habilidades relevantes, independientemente de sus elecciones profesionales.

Figura 1. Propósitos de empleabilidad al egreso



Si bien poco más de un tercio de los estudiantes tiene como propósito emprender después de graduarse, sólo 15.4% de los universitarios ha participado en actividades relacionadas con un emprendimiento a lo largo de su vida estudiantil. Aunado a esto, los resultados arrojaron que tan sólo 30.9% de los participantes ubica programas que fomentan el emprendimiento en un contexto universitario. Sin embargo, 94.7% indicó que le gustaría participar en actividades relacionadas al emprendimiento en un escenario universitario (Figura 2).

Figura 2. Porcentaje de estudiantes que se interesan por actividades y programas de emprendimiento



Los resultados anteriores revelan una brecha significativa entre la intención emprendedora de los estudiantes universitarios y su participación real en actividades relacionadas con el emprendimiento, lo que sugiere posibles barreras o falta de acceso a programas que fomenten el espíritu emprendedor en su institución. Es esencial reflexionar acerca de la necesidad de promover y facilitar programas sobre emprendimiento dentro de las instituciones educativas para alinear las aspiraciones de los estudiantes con experiencias concretas que los preparen para emprender.

El fomento de habilidades personales, como la perseverancia, para enfrentar situaciones de la vida cotidiana redundan en la intención emprendedora

En lo que se refiere a las características de la resiliencia, comprendidas en los rubros de competencias personales y aceptación de uno mismo y la vida (Figura 3), se destaca, por un lado, que la capacidad de sentirse bien solo, asociada con la libertad y que somos únicos e importantes, fue calificada en una escala de tipo Likert del 1 al 7 por los estudiantes con el mayor puntaje (5.78 puntos).

Por otro lado, la perseverancia, reflejo de la persistencia ante la adversidad y la autodisciplina, fue calificada con 5.67 puntos, lo mismo que la autoconfianza, que indica la habilidad para creer en sí mismo.

En cuanto a la satisfacción personal, vinculada a la comprensión del significado de la vida y su contribución, obtuvo 5.58 puntos en promedio. Por último, la ecuanimidad, que se manifiesta en una perspectiva equilibrada hacia la vida, con una moderación ante la adversidad, alcanzó el promedio de 5.34 puntos. Estos resultados resaltan la diversidad de características personales evaluadas en la muestra.

Figura 3. Evaluación de las características de la resiliencia entre los estudiantes

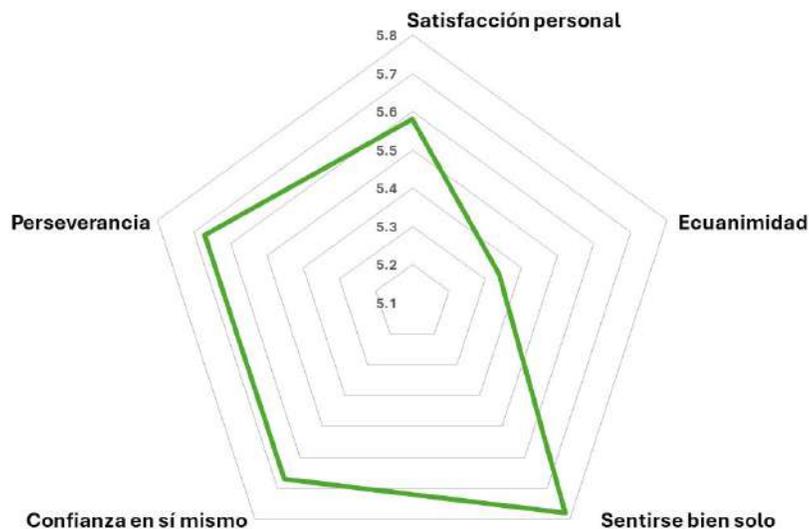


Imagen generada con IA con tecnología de DALL E3 de Bing. Microsoft.

Estos hallazgos subrayan la importancia de reconocer y cultivar una variedad de habilidades y atributos personales en los futuros emprendedores. Además, sugieren que la preparación para el emprendimiento no sólo debe centrarse en habilidades técnicas, sino también en el desarrollo de cualidades personales clave que pueden ser cruciales en el camino empresarial.



Imagen generada con IA con tecnología de DALL E3 de Bing. Microsoft.

Reflexión final

El impulso emprendedor en estudiantes universitarios es esencial para el desarrollo económico y social. Aunque la intención emprendedora es prometedora, su conexión con habilidades prácticas y acciones concretas es necesaria. La educación superior debe continuar hacia el fortalecimiento de programas que fomenten la intención y la adquisición de habilidades, la resiliencia y la capacidad para transformar ideas en proyectos exitosos para contribuir, así, al crecimiento sostenible y la innovación social en México.

Referencias

- Bel Durán, P., Lejarriaga Pérez de las Vacas, G. y Martín López S. (2023). Nuevas fórmulas para promover el emprendimiento social universitario: Una aproximación a la Startups de estudiantes. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 144, pp. 1-14. <<https://n9.cl/eo5p0>>
- Global Entrepreneurship Monitor (2022). *Entrepreneurial behaviour and attitudes*, México. <<https://n9.cl/4dtd0>>
- González-García, G., Becerril Carbajal, M. L. y Fonseca Munguía, A. (2018). El engagement como factor de formación y desarrollo de la cultura emprendedora en estudiantes universitarios. *IE Revista de investigación educativa de la REDIECH*, 9(17), pp. 103-118. <<https://n9.cl/lkg9t1>>
- Lechuga Nevarez, M. (2021). La resiliencia como competencia potenciadora del emprendimiento universitario ante el distanciamiento social. *Panorama Económico*, 29(4), pp. 236-255. <<https://doi.org/10.32997/pe-2021-3655>>
- Padilla, M. M., Loor, S. E. y Guamanquispe, V. T. (2019). Análisis del Emprendimiento Universitario desde la Perspectiva de la Universidad Pública, Caso Facultad de Ciencias Administrativas. *Ciencia Digital*, 9(2), pp. 43-59. <<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v9i2.374>>
- Sánchez-Teruel, D., Robles-Bello, M. A. (2015). Escala de Resiliencia 14 ítems (RS-14): Propiedades Psicométricas de la Versión en Español. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación-e Avaliação Psicológica*, 2 (40), pp. 103-113. <<https://n9.cl/be5yc>>
- Wagnild, G. M. (2009). *The Resilience Scale User's Guide for the US english version of the Resilience Scale and the 14-Item Resilience Scale*. The Resilience Center.

Mtra. Araceli López Camacho

División de Contaduría Pública
Tecnológico de Estudios Superiores de San Felipe del Progreso
araceli.lc@sfelipeprogreso.tecnm.mx

Mtra. Alba Cruz López

División de Contaduría Pública
Tecnológico de Estudios Superiores de San Felipe del Progreso
alba.cl@sfelipeprogreso.tecnm.mx

Sinergia financiera a través del factoraje con cobertura cambiaria

Guillermo Pérez Elizundia

El comercio internacional enfrenta la incertidumbre y la volatilidad que alteran las inversiones y ganancias en transacciones cada vez más dinámicas. El factoraje y los *forwards* son herramientas financieras estratégicas a la hora de reducir los riesgos en las operaciones.

En el actual entorno económico y comercial, marcado por la volatilidad en los mercados financieros, las organizaciones enfrentan retos constantes en la gestión de liquidez y riesgos. El factoraje financiero es una herramienta clave para mejorar el flujo de caja, pues permite a las empresas convertir efectivamente sus ventas a crédito en ventas de contado. Simultáneamente, los derivados financieros, como los *forwards*, ofrecen protección contra las fluctuaciones en los tipos de cambio, críticas para la estabilidad empresarial. La integración de factoraje y *forwards* crea una sinergia que optimiza el capital de trabajo y fortalece la gestión de la volatilidad cambiaria, vital para empresas con operaciones significativas en moneda extranjera.

Liquidez y cobertura en tiempos de volatilidad cambiaria

En la economía mexicana, la volatilidad del tipo de cambio ha sido una constante. Durante la década de 2010, el peso mexicano se devaluó 61% frente al dólar, equivalente a una tasa anual compuesta de 4.9%, con máximos de hasta 24.86 pesos por dólar en el año 2020 (Banco de México, 2024) debido a factores macroeconómicos y políticos globales, así como la pandemia de Covid-19 (Gobierno de México, 2020). Este cambio benefició a exportadores con ingresos en dólares, pero perjudicó a las empresas con costos de importación en dólares.

En contraste, desde el año 2020 y hasta finales del 2023, el peso se apreció 15%, por lo que mostró una tasa anual compuesta de 5.3% (Banco de México, 2024). Factores como el incremento en remesas, la inversión extranjera directa, el *nearshoring* (ver *Emprendedores* Núm. 202) y las diferencias en tasas de interés entre el Banco de México y la Reserva Federal de Estados Unidos de América (EUA) han influido en esta tendencia (Expansión, 2023). Esta apreciación ha favorecido a importadores, pero ha desafiado a exportadores que reciben menos pesos por sus dólares.

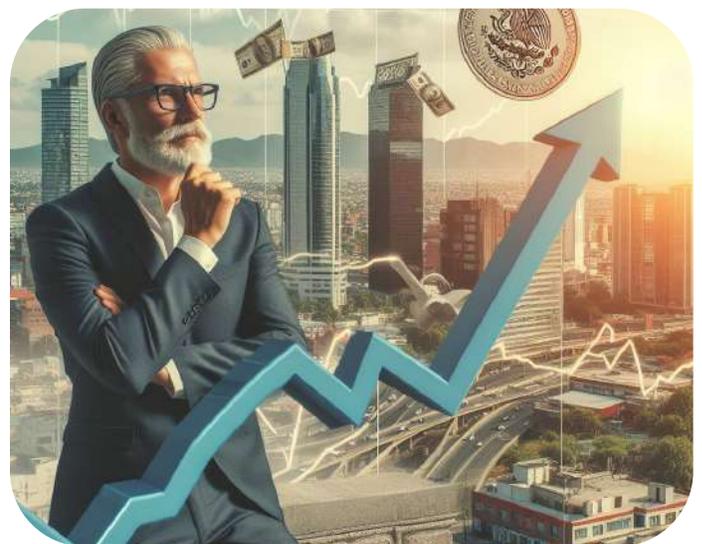


Imagen generada con IA con tecnología de DALL E3 de Bing. Microsoft.

El sector manufacturero ha experimentado impactos mixtos debido a estas fluctuaciones. Por una parte, mientras que la mayoría de las industrias importan una gran parte de sus materias primas, con lo que tienen así una cobertura natural de tipo de cambio, el sector automotriz, que se abastece en gran medida de las Pyme mexicanas, enfrenta una mayor afectación (*La Jornada*, 2023). Además, para los proveedores que utilizan factoraje en pesos indexados al dólar, la apreciación del peso presenta un desafío adicional. En contextos devaluatorios del peso, como en la década de 2010, los pagos solían superar la cantidad financiada inicialmente en pesos, por lo que, al vencimiento de la operación de factoraje, los proveedores se beneficiaban de una ganancia cambiaria.

Sin embargo, en contextos de fortalecimiento del peso como el actual, estos mismos proveedores sufren pérdidas cambiarias. Por su parte, los bancos, en previsión de posibles pagos inferiores a la cantidad financiada inicialmente en pesos por una posible baja en el tipo de cambio, suelen exigir un mayor aforo como garantía para cubrir cualquier déficit en el momento del pago, lo que resulta en una menor liquidez para dichos proveedores.

Estas fluctuaciones en el tipo de cambio resaltan la relevancia de la sinergia financiera entre el factoraje y los *forwards* como estrategias de liquidez y cobertura. El factoraje facilita la liquidez anticipada de cuentas por cobrar (Amefac, 2024), mientras que los *forwards* proporcionan cobertura contra la volatilidad cambiaria (Hull, 2014). Combinadas, estas herramientas ofrecen a las empresas mayor estabilidad y previsibilidad financiera, en un contexto económico global incierto.



Imagen generada con IA con tecnología de DALL E3 de Bing, Microsoft.

Impacto del tipo de cambio y soluciones de factoraje

En México, empresas de sectores variados como telecomunicaciones, automotriz, alimentos, farmacéutico y minorista, que realizan transacciones en dólares, juegan un papel vital en la economía mexicana y en el comercio internacional, además son ideales para operaciones de factoraje, especialmente en un contexto de fluctuaciones cambiarias. El factoraje con cobertura cambiaria es relevante para estas empresas porque les permite gestionar eficientemente pagos en divisas, ya sean en dólares o pesos indexados al tipo de cambio FIX del Banco de México, utilizado para solventar obligaciones denominadas en dólares pagaderas en territorio nacional.



Imagen generada con IA con tecnología de DALL E3 de Bing, Microsoft.

Entre los ejemplos notables de pares comerciales que podrían beneficiarse de factoraje y *forwards* simultáneamente, destacan empresas internacionales de venta al por menor que podrían emplear factoraje para agilizar sus pagos a proveedores, y beneficiar a estos últimos con pagos oportunos y mejor flujo de caja. Otro ejemplo son las empresas de telecomunicaciones, que podrían utilizar el factoraje para facilitar la adquisición de tecnología y servicios de proveedores extranjeros. Asimismo, empresas fabricantes de autos podrían implementar factoraje en sus transacciones con proveedores de sistemas electrónicos, un elemento clave de componentes automotrices.

Estas operaciones son particularmente ventajosas en casos donde los pagos, aunque mayormente en pesos, pueden estar vinculados a contratos internacionales que estipulan pagos en dólares. Un ejemplo sería si el proveedor de lácteos exportara a una compañía de venta al por menor en EUA o en otros países de América Latina donde el dólar sea una moneda de referencia en transacciones comerciales. Aquí, el proveedor podría beneficiarse de factoraje para descontar sus cuentas por cobrar al cliente y usar *forwards* para protegerse contra la volatilidad del tipo de cambio.

Estos casos ilustran cómo empresas mexicanas en sectores con buen perfil crediticio y transacciones en dólares pueden aprovechar la sinergia financiera del factoraje combinado con *forwards*. Esta estrategia mejora el flujo de caja y la gestión de riesgos y refuerza la estabilidad financiera en un mercado global incierto. Así, el factoraje y los *forwards* se presentan como soluciones efectivas para enfrentar los desafíos del comercio internacional y la volatilidad cambiaria.

El doble escudo financiero: factoraje y *forwards*

El factoraje financiero se ha posicionado como una herramienta crucial para la gestión de liquidez de las empresas. Permite a las organizaciones convertir cuentas por cobrar en efectivo inmediato, optimiza el flujo de caja y mejora la respuesta financiera. En este proceso, una empresa transfiere los derechos de cobro de sus facturas a crédito a un intermediario financiero, con lo que proporciona liquidez a corto plazo, especialmente útil para empresas con retrasos en pagos de clientes o necesidades de capital de trabajo (Pérez-Elizundia y otros, 2022).



Imagen generada con IA con tecnología de DALL E3 de Bing. Microsoft.

El uso de factoraje y forwards posibilita que las empresas aseguren una transacción que en primera instancia implique un riesgo de inversión

La operativa del factoraje a proveedores incluye la entrega de bienes o servicios y la factura correspondiente al comprador. Tras la aceptación de la factura, el proveedor la descuenta en un banco y recibe el pago anticipadamente, por lo que resta un aforo como garantía. Al vencimiento, el comprador liquida al banco el valor total de la factura, y el banco devuelve al proveedor el aforo retenido menos intereses. Por ejemplo, si un proveedor descuenta una factura de 10 mil pesos con un aforo de 20%, el banco anticipa 8 mil pesos y, al vencimiento, devuelve 2 mil pesos al proveedor tras recibir el pago completo, menos los intereses por el plazo financiado (Pérez Elizundia y Lampón, 2020).

En el ámbito de las exportaciones, el factoraje adquiere mayor relevancia. Los exportadores, que enfrentan ciclos de pago más largos y riesgos del comercio internacional, utilizan el factoraje para mejorar la estabilidad de sus flujos de caja y reducir el riesgo crediticio con lo que facilitan la expansión en mercados extranjeros.

Los *forwards*, por su parte, son acuerdos entre dos partes para comprar o vender un activo a un precio fijado en una fecha futura (De Lara, 2005). En transacciones de divisas, permiten a las empresas asegurar un tipo de cambio futuro para protegerse contra fluctuaciones adversas (Hull, 2014). Esta herramienta es vital para empresas con obligaciones o ingresos en monedas extranjeras, pues permite una mejor planeación y protección de márgenes.

En ciertos casos, los *forwards* no implican la liquidación de montos totales, sino sólo la diferencia monetaria, conocidos como *non-delivery*

forwards (NDF). En el factoraje con cobertura cambiaria, un NDF implica un contrato de compraventa de divisas a futuro entre un banco y su cliente, mediante la liquidación del pago de diferencias monetarias entre el tipo de cambio FIX del Banco de México al vencimiento de la operación de factoraje y el tipo de cambio *forward* inicial.

Propuesta de factoraje con cobertura cambiaria

La propuesta se centra en eliminar el riesgo cambiario en operaciones de factoraje con divisas y en proveer mayor liquidez a proveedores que facturan en dólares o pesos indexados al dólar, en un contexto de peso fortalecido como el que prevalece actualmente. En operaciones de factoraje indexadas al tipo de cambio FIX, el proveedor asume un riesgo cambiario al existir una posible diferencia entre el tipo de cambio al iniciar y al liquidar la operación. El proveedor, al recibir pagos en pesos al tipo de cambio del día, se beneficia si el dólar se aprecia y pierde si se deprecia.

Este riesgo puede mitigarse vendiendo dólares *forward* mediante un NDF que, al vencimiento del factoraje, compensa la diferencia cambiaria.

En factorajes en dólares, donde no se aplican ajustes de mercado ni llamadas de margen, los bancos suelen requerir un aforo de entre 20% y 30% del valor de la factura como garantía. El proceso de cobertura mediante un NDF alinea la fecha de vencimiento con la operación de factoraje, con lo que neutraliza el riesgo cambiario. Esto permite reducir el aforo requerido hasta 10% e incrementa la liquidez para el proveedor. Éste puede optar por cubrir o no su posición cambiaria con un NDF, por lo que influye en la cantidad del aforo aplicado.

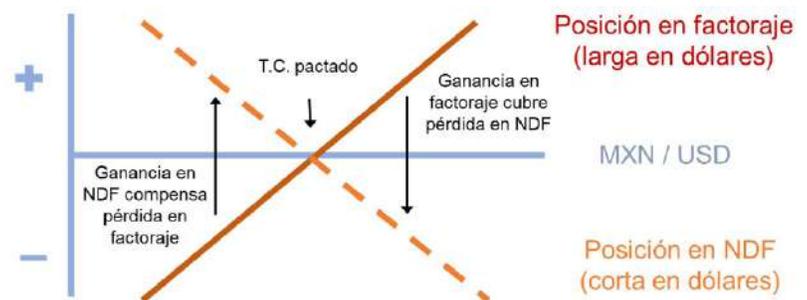
Al vencimiento de la operación de factoraje, el pago entre el banco y el proveedor se ajusta según la liquidación de ambas operaciones. Si el

tipo de cambio FIX es superior al *forward*, el proveedor incurre en una pérdida en el NDF, compensada por una ganancia en la operación de factoraje, y viceversa si el tipo de cambio es inferior. Esta dinámica asegura que las fluctuaciones del tipo de cambio no impacten negativamente el flujo de caja neto del proveedor. De esta manera, la cobertura cambiaria neutraliza la posición larga en dólares del proveedor en el factoraje con una posición corta en el NDF.

El procedimiento de liquidación sigue un orden específico al vencimiento de la operación de factoraje. Los pagos se aplican primero a intereses y luego al capital. Posteriormente, se ajustan por variaciones en el tipo de cambio: una devaluación del peso resulta en una ganancia cambiaria en el factoraje (y pérdida en el NDF), mientras que una apreciación tiene el efecto contrario. Finalmente, el banco entrega al proveedor el aforo retenido, ajustado por intereses y el resultado neto del NDF, así como por posibles diluciones.

Esta propuesta detallada, ilustrada en la Figura 1, demuestra cómo la combinación de factoraje y cobertura cambiaria mediante NDF ofrece una solución integral para gestionar el flujo de caja y minimizar los riesgos cambiarios en operaciones internacionales.

Figura 1. Posición del proveedor en factoraje con cobertura cambiaria



Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo de esta propuesta

Para ilustrar la efectividad del factoraje con cobertura cambiaria, exploraremos un ejemplo práctico que abarca las tres etapas de la operación de factoraje en dos escenarios diferentes: una devaluación de 8% y una apreciación de 8% del peso frente al dólar. Estos escenarios, aunque extremos, son realistas y han ocurrido en el pasado (durante la década de 2010, el peso sufrió diversas devaluaciones superiores al 10% en lapsos de 90 días –abril de 2017, julio de 2020 y diciembre de 2020–. En la década actual, el peso ha sufrido apreciaciones superiores al ocho por ciento en lapsos similares –junio de 2022, marzo de 2023 y junio de 2023), por lo que proporcionan una visión clara de los beneficios de la cobertura cambiaria.

El ejemplo presentado demuestra que en dos escenarios diferentes el uso del factoraje garantiza la ganancia de una transacción comercial

Escenario 1: Devaluación del peso frente al dólar

Imaginemos un proveedor que descontará una factura de 100 mil dólares (USD) de un comprador con alta calidad crediticia, a un plazo de 90 días, pagadera en pesos al tipo de cambio FIX del día. El factoraje se realiza en pesos a un tipo de cambio de 18.00 MXN/USD, y el proveedor también contrata un NDF al mismo tipo de cambio y valor (se asume el tipo de cambio inicial igual al tipo de cambio *forward* para efectos de simplicidad, y se observa que en la realidad estos dos valores normalmente difieren entre sí).

Etapa 1. Anticipo del banco al proveedor. Al contar con una cobertura cambiaria, el banco financia 90% del valor de la factura, lo que resulta en un anticipo de 1 millón 620 mil pesos al proveedor. Como ya se mencionó anteriormente, de no existir cobertura cambiaria, el banco probablemente hubiese considerado un aforo superior, en detrimento de la liquidez del proveedor.

Etapa 2. Pago del comprador al banco al vencimiento. Si al final del plazo el tipo de cambio FIX es de 19.44 MXN/USD, el comprador paga al banco 1 millón 944 mil pesos. El saldo deudor del proveedor por la pérdida cambiaria en el NDF es de 144 mil pesos. Con una tasa de descuento de 12%, los intereses calculados sobre el monto por el plazo financiado son de 48 mil 600 pesos.

Etapa 3. Entrega de aforo retenido neto, del banco al proveedor. El banco abona al proveedor 131 mil 400 pesos, que es el resultado de 1 millón 944 mil pesos (pago del comprador) menos 1 millón 620 mil pesos (monto financiado) menos 48 mil 600 pesos (intereses) menos 144 mil pesos (pérdida en el NDF). Se observa que, en caso de no existir cobertura cambiaria, se excluye la pérdida en el NDF del cálculo anterior, por lo que queda un saldo a favor del proveedor por 275 mil 400 pesos.

Escenario 2: Apreciación del peso frente al dólar

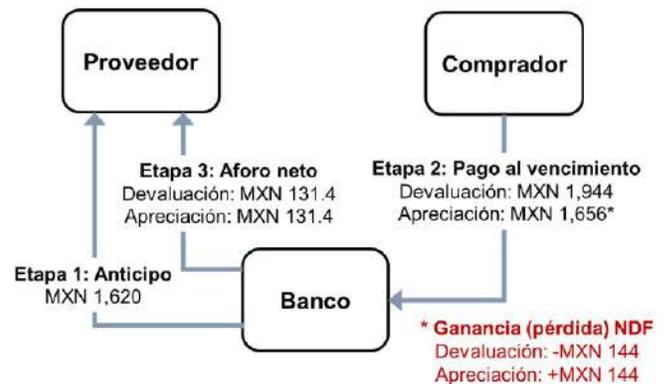
A partir de los mismos supuestos iniciales, si al vencimiento el tipo de cambio FIX es de 16.56 MXN/USD, el

comprador paga 1 millón 656 mil pesos (Etapa 2). En este caso, hay un saldo a favor del proveedor de 144 mil pesos por la ganancia en el NDF. Acto seguido, el banco abona al proveedor 131 mil 400 pesos, resultado de 1 millón 656 mil pesos (pago del comprador) menos 1 millón 620 mil pesos (valor financiado) menos 48 mil 600 pesos (intereses) más 144 mil pesos (ganancia en el NDF) (Etapa 3).

Se observa que, en ambos escenarios, la cantidad neta a devolverle al proveedor es la misma debido a la cancelación del riesgo cambiario que se logró a través del NDF, de tal manera que la suma de los pagos totales que recibe el proveedor (anticipo al inicio y aforo ajustado al vencimiento) es el mismo (1 millón 751 mil 400).

Cabe mencionar que, en caso de no existir cobertura cambiaria, se excluye la ganancia en el NDF del cálculo anterior y queda un saldo deudor del proveedor por 12 mil 600 pesos. Es decir, que el aforo que habría aplicado el banco de 10% no hubiese alcanzado a cubrir el monto financiado neto de intereses, lo que se subsana con la cobertura cambiaria. Ambos escenarios y los flujos en cada etapa se detallan en la Figura 2.

Figura 2. Flujos en factoraje con cobertura cambiaria (Cifras en miles)



Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, este artículo ha explorado la sinergia financiera creada al combinar factoraje y *forwards*, específicamente los *non-delivery forwards* (NDF), como un doble escudo efectivo contra los desafíos de liquidez y la volatilidad cambiaria. Se demuestra cómo estas herramientas financieras pueden proporcionar liquidez inmediata, estabilidad y previsibilidad a las empresas, especialmente a

aquellas involucradas en comercio internacional y operaciones en divisas.

Los ejemplos prácticos y el análisis detallado de escenarios específicos ilustran el valor tangible de esta estrategia al resaltar su capacidad para mejorar el flujo de caja y mitigar riesgos cambiarios. En definitiva, el factoraje con cobertura cambiaria se revela como una solución innovadora y robusta para proveedores que buscan sortear un entorno marcado por un peso fortalecido.

Referencias

- Asociación Mexicana de Factoraje Financiero y Actividades Similares A.C. [Amefac] (2024). ¿Qué es el Factoraje? <<https://n9.cl/9wc7l>>
- Banco de México (2024). Mercado cambiario [Conjunto de datos] Sistema de Información Económica. <<https://n9.cl/b1ty>>
- De Lara, A. (2005). *Productos Derivados Financieros: Instrumentos, Valuación y Cobertura de Riesgos*. México: Limusa.
- Expansión (2023). ¿Por qué el súper peso mexicano está subiendo? ¿Qué ventajas y desventajas hay? <<https://n9.cl/xygf4>>
- Gobierno de México (2020). La moneda mexicana se depreció solo 5% en 2020 a pesar de la pandemia. Gaceta económica. <<https://n9.cl/s5m3rp>>
- Hull, J. C. (2014) *Introducción a los Mercados de Futuros y Opciones* (8ª ed.) México: Pearson.
- La Jornada (2023). Analizan académicos efectos de apreciación del peso frente al dólar. <<https://n9.cl/n7thc>>
- Pérez Elizundia, G. y Lampón, J. F. (2020). Ecosistema del factoraje e inclusión financiera de la pyme en México. *Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*, 182, pp. 14-18. <<https://n9.cl/zs7rc>>
- Pérez-Elizundia, G., Delgado-Guzmán & J. A., Lampón, J. F. (2020). Commercial banking as a key factor for SMEs development in Mexico through factoring: A qualitative approach. *European Research on Management and Business Economics*, 26(3), pp. 155-163. <<https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2020.06.001>>

Dr. Guillermo Pérez Elizundia

Coordinación de la Maestría en Alta Dirección
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
gperez@fca.unam.mx

En este número de *Emprendedores 206*

UdeG impulsa el emprendimiento en Jalisco

Se expone las actividades vinculadas al emprendimiento e innovación que realiza la Universidad de Guadalajara como apoyo a la formación de sus estudiantes que desean emprender, pero también como servicio a la sociedad. Destaca el trabajo de su Centro de Emprendimiento e Innovación del Centro Universitario de la Costa Sur.

Reorganicemos la empresa comercializadora desde la función de Compras

El éxito de las empresas radica en su capacidad de mejoramiento y adaptabilidad. Se describe cómo la reingeniería es una estrategia que permite a las organizaciones evaluar su sistema de trabajo global. Es el caso de una empresa de comercio que la pone en práctica en una función táctica.

Lograr el empoderamiento desde la educación financiera

La forma en que se administra el dinero deriva en muchas ocasiones de la cultura ligada a la prevención y el ahorro. Se analiza cuál es la incidencia concreta de la educación financiera respecto de la economía personal, las finanzas y el acceso universal a los conceptos básicos del tema.

Estrategia de remuneración para atraer y retener al capital humano

Los sueldos y salarios son un atractivo por el que una empresa se hace de los servicios de alguien. No obstante, su cálculo ha derivado en una serie de variantes que implican situaciones del entorno social. Se expone las estrategias para que las organizaciones ofrezcan algo más que un sueldo competitivo.

U-tópicas: no sólo de libros vive el feminismo

Se da a conocer la labor cultural que se desarrolla en un espacio cuya característica es la manifestación crítica en favor de las mujeres. La oferta abarca libros, exposiciones, talleres y espacios para la disidencia, y busca incluir a todo aquel interesado en temas duros, pero sensibles a la vez.

NENI: del esfuerzo al emprendimiento formal sólo hay un paso

La búsqueda de oportunidades para emprender lleva a algunas mujeres a irrumpir en las redes sociales con el afán de facilitar sus ventas más allá de su círculo social. Se explica el fenómeno de las NENI, quienes impulsan el comercio electrónico desde un esquema que cada vez tiene más adeptos.

Administración de riesgos, sólo para empresarias

Las mujeres emprendedoras enfrentan una serie de desventajas que merman su actividad o que simplemente obstaculizan su trabajo y las ponen en desventaja. La administración de riesgos es una herramienta con las que obtendrán beneficios. Se expone la manera estratégica en que pueden apoyarse para maximizar sus posibilidades de financiamiento.

¿A qué deben su éxito las personas emprendedoras?

Perfilarse como un emprendedor requiere de autoconocimiento, de preparación formal y de práctica. La configuración de un modelo único, además de imposible, se antoja poco adecuado. Se presenta una serie de rasgos que ayudarán a identificar a cada emprendedor sus propias habilidades, pero también sus posibles puntos débiles por trabajar.

La importancia de la resiliencia en la intención emprendedora

Saber reponerse y continuar pese a las adversidades parece ser la máxima en el mundo del emprendedor. Se presenta y fundamenta la intervención de la universidad en un tema crucial en el ámbito personal y empresarial: la resiliencia como método para comprender el quehacer de proponer, crear e innovar un negocio.

Sinergia financiera a través del factoraje con cobertura cambiaria

Apoyarse en las herramientas financieras, si se ejerce el comercio internacional, resulta en una retribución económica que puede evitarle pérdidas y especulaciones. Se ejemplifica el uso del factoraje y los *forwards* en escenarios en los que los pagos y cobros están a expensas de factores fuera del alcance de los implicados.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

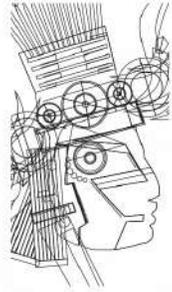
Acreditación Institucional
2030 por AICE

Contaduría, Administración e
Informática acreditadas por
CACECA y AICE

Sello Internacional de calidad
al proceso enseñanza-aprendizaje
en SUAYED



2024



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