



# Rótulos Bautista: tradición familiar y creatividad empresarial

El aguinaldo como un  
derecho o un beneficio

Búsqueda de problemas y  
gestión de soluciones

Implementación del método Scrum en las organizaciones

# 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

**Dra. Clotilde Hernández Garnica**  
Directora Editorial

**L.A. Francisco Martínez García**  
Secretario de Vinculación

**Mtro. Christian Abraham Gonzalez Zepeda**  
Jefe del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme)

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

**Mtra. Berenice Villamil Rodríguez**  
Apoyo a la coordinación del número 210

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

**Mtro. Víctor Alejandro Hernández Arteaga**  
Diseño y formación

**Mtro. Gustavo Almaguer Pérez**  
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial

Se otorga permiso para reproducir el contenido de la revista para usarlo en materiales didácticos siempre y cuando se precisen la fuente y los derechos de autor. Para cualquier uso, deberá solicitarse autorización a la Directora Editorial de esta publicación.

La FCA agradece a los autores que participan en esta revista ya que su aportación es honorífica. Los académicos de tiempo completo lo hacen como parte de sus labores de productividad y divulgación. La opinión expresada por ellos refleja su postura personal y no necesariamente de la Institución.

Autorizaciones: *Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa* 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. Publicación periódica autorizada por el Servicio Postal Mexicano con el registro Núm. 1011089 características 229261419.

Editor responsable: Mtro. Gustavo Almaguer Pérez.



**Dr. Leonardo Lomelí Vanegas**  
Rector

**Dra. Patricia Dolores Dávila Aranda**  
Secretaria General

**Mtro. Hugo Concha Cantú**  
Abogado General

**Dra. Diana Tamara Martínez Ruiz**  
Secretaría de Desarrollo Institucional

**Dra. María Soledad Funes Argüello**  
Coordinadora de la Investigación Científica

**Dra. Norma Blazquez Graf**  
Coordinadora para la Igualdad de Género

**Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez**  
Secretario Administrativo

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

**Dr. Miguel Armando López Leyva**  
Coordinador de Humanidades

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

**Mtro. Néstor Martínez Cristo**  
Director General de Comunicación Social



**Dr. Armando Tomé González**  
Director

**Mtro. Alfonso Ayala Rico**  
Secretario General

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

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

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

**Mtra. Araceli Mosqueda López**  
Jefa de la División de Educación Continua

**Mtro. David Álvarez Vicente**  
Secretario Administrativo

**Mtro. Carlos Andrés Sánchez Soto**  
Secretario de Planeación y Evaluación Académica

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

**Mtro. Gustavo Almaguer Pérez**  
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial

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

**Mtro. Balfred Santaella Hinojosa**  
Jefe del Centro de Informática y Administración Escolar

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

**Mtra. Adriana Padilla Morales**  
Jefa de la División de Estudios de Posgrado

**Mtra. María Gloria Arévalo Guerrero**  
Jefa de la Licenciatura en Contaduría

**Mtro. Gabriel Guevara Gutiérrez**  
Jefe de la Licenciatura en Informática

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

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**  
Jefe de la División de Investigación

**Mtro. Alberto García Pantoja**  
Secretario de Relaciones y Extensión Universitaria

**L.A. Francisco Martínez García**  
Secretario de Vinculación

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

**L.A. Jesús Mata Pacheco**  
Secretario de Personal Docente

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

**Mtra. María Celina González Goñi**  
Subjefa de la División de Estudios de Posgrado

**Mtro. José Luis Arias Negrete**  
Subjefe de la División de Investigación

**Lic. José María Herrera Aguilar**  
Coordinador General del Sistema Bibliotecario

# Correo del lector

*Hola, soy Hugo Nava y tengo una empresa de transporte de mercancías en Minatitlán, Veracruz, desde hace 13 años. He visto que en los últimos años se ha desarrollado más infraestructura y comunicaciones en el sureste de México, con proyectos como el Tren Maya y el Corredor Interoceánico. Pero no sé cómo estos proyectos pueden ayudar a mi negocio. ¿Cómo puedo identificar y aprovechar las oportunidades que vienen con estos desarrollos en el transporte?*

Estimado Hugo, es excelente que quieras aprovechar las oportunidades que surgen del desarrollo de obras en nuestro país. Éste es el primer paso para beneficiarte de lo que viene. Para comenzar, es importante que analices cómo está tu negocio en relación con el entorno. Identifica cuántos clientes potenciales puede haber y quiénes son tus competidores. Observa cómo se están posicionando ante estas nuevas oportunidades. Por ejemplo, el Tren Maya facilitará el transporte de mercancías entre estados, lo que abre la puerta a nuevos mercados. Este desarrollo te ofrece la oportunidad de conectar a productores de la región que requieren el transporte de mercancías hacia nuevos destinos.

Investiga cómo aprovechan tus competidores las nuevas obras; toma en cuenta que se prevé que el Corredor Interoceánico aumente la demanda de transporte de mercancías entre el océano Atlántico y el Pacífico. Asegúrate de que tu empresa esté lista para ofrecer servicios de carga rápida y eficiente en esta ruta.

Otra forma de fortalecer tu negocio es a través de la colaboración con otras empresas del sector, como proveedores, distribuidores y empresas de logística. Estas alianzas te permitirán acceder a nuevas rutas y clientes. Además, podrías explorar oportunidades de trabajo con los polos de desarrollo que se están creando en la región. Por ejemplo, si un polo de desarrollo se enfoca en la industria agropecuaria, podrías ofrecer un servicio de transporte especializado para productos frescos y aprovechar las mejoras en la infraestructura.

Es importante que calcules los costos que tendrás al implementar nuevos servicios y las ganancias que podrías obtener. Realiza una lista de los gastos asociados y compárala con los beneficios esperados. Por ejemplo, al establecer rutas que conecten con el Tren Maya, considera cómo los tiempos de entrega más rápidos pueden aumentar tu clientela y tus ganancias.

Por último, mantente flexible y proactivo. La infraestructura y las comunicaciones están en constante evolución, por lo que es necesario que estés listo para adaptarte a los cambios. Presta atención a las tendencias del mercado y a cómo tus competidores responden a estas nuevas oportunidades. Esto te permitirá ajustar tu oferta de servicios para satisfacer la demanda en constante cambio, y estarás en una mejor posición para identificar y aprovechar las oportunidades que se presenten. ¡Esperamos verte en la ruta!



# En el número 210

6

Tecnología, innovación y competitividad

**Aproveche la disrupción para crecer**

Joaquín Orduña Trujillo

11

Finanzas y economía

**Consideraciones para la formación de gestores financieros**

Laura Elizabeth Cervantes Benavides

15

Talento humano

**Búsqueda de problemas y gestión de soluciones**

Alma Lucero Sosa Blancas

20

Tecnología, innovación y competitividad

**Implementación del método Scrum en las organizaciones**

Karen Gisel Velázquez Rojas

25

Las empresas hablan

**Rótulos Bautista: tradición familiar y creatividad empresarial**

Sair Alejandra Martínez Hernández

31

Consultorio legal y fiscal

**El aguinaldo como un derecho o un beneficio**

María Gloria Arévalo Guerrero

35

Informática administrativa

**Blinde su empresa ante amenazas cibernéticas y fraudes electrónicos**

Christian David Pineda Sainz

Gabriel Guevara Gutiérrez



40

**Consultorio legal y fiscal**  
**Garantismo y dignidad**

Carlos Alberto Burgoa Toledo

44

**Talento humano**  
**Creación de entornos laborales seguros en las Pyme**María Dolores Romero Pérez  
María del Consuelo Dorantes Aparicio

49

**Sustentabilidad y responsabilidad social**  
**Causas solidarias y su efecto transformador**

Danae Soto Torres



# Aproveche la disrupción para crecer

Joaquín Orduña Trujillo

*La atención al entorno cambiante es un requerimiento para los emprendedores que desean no sólo permanecer activos, sino incluso evolucionar con él. En ese sentido, la disrupción puede convertirse en una herramienta estratégica para redefinir las expectativas del mercado.*

Vivimos en un mundo y una época en que los cambios tecnológicos, económicos o socio-culturales ocurren de manera acelerada. En este entorno, los emprendedores y pequeños empresarios enfrentan desafíos constantes. Sin embargo, detrás de cada cambio hay oportunidades que deben identificarse para crecer, así como riesgos que deben preverse.

Este artículo ofrece una guía para aprovechar la disrupción en la industria para transformar los riesgos en oportunidades de crecimiento. Nos enfocaremos en la identificación de riesgos al destacar la disrupción como un factor clave, y presentaremos una táctica que puede facilitar esta labor: el análisis de dinamismo-desorden en una industria.



Imagen de Yan Krukau en Pexels.

Como ejemplo, recurriremos a la historia de Juan Marcos, un pequeño empresario que supo transformar la disrupción en su industria en una oportunidad de crecimiento. Juan dirigía una empresa manufacturera de calcetines que distribuía de manera informal en tianguis y mercados de la Ciudad de México y en zonas cercanas, como el Estado de México, Puebla y Morelos. Estos mercados se caracterizaban por ser sensibles al precio, con una demanda de calidad limitada.

Sin embargo, cuando grandes importadores comenzaron a saturar el mercado con calcetines más baratos y de menor calidad, su negocio enfrentó una amenaza seria. Lejos de retroceder, Juan decidió innovar. Detectó una creciente demanda de productos ecológicos y personalizados que le llevó a realizar modificaciones en su línea de producción, para diversificarla en dos vertientes: producción sustentable y métodos artesanales. Además, estableció acuerdos de colaboración con otros manufactureros para formar una red de producción que aprovechaba la capacidad instalada al adaptar las fábricas ya existentes a la nueva demanda, ya fuera hacia la producción sustentable o hacia los métodos artesanales.

Aunque arriesgadas, las decisiones y acciones de Juan lo posicionaron en poco tiempo como líder en un nicho emergente, lo que demostró que la disrupción puede ser la base de un crecimiento significativo.

## Hablemos de disrupción

La disrupción no es un fenómeno nuevo, pero la velocidad y frecuencia con la que ocurre en la actualidad sí lo son. La disrupción en una industria se refiere a transforma-

ciones drásticas en la manera de operar los negocios, usualmente impulsadas por avances tecnológicos, cambios en las preferencias del consumidor o el ingreso de competidores poderosos. Un claro ejemplo es el impacto de empresas que crearon plataformas digitales para renta de casas o solicitud de taxis, que transformaron sus respectivas industrias al desafiar modelos tradicionales. Otro caso es la importación masiva de productos asiáticos, como la que enfrentó Juan.

Los emprendedores que prosperan en tiempos de disrupción son quienes prestan atención a las señales del mercado, analizan los cambios y ajustan sus estrategias con agilidad. Para identificar estas oportunidades en medio de la disrupción, es clave contar con una táctica de investigación que permita comprender estos cambios y utilizarlos como base para el crecimiento.

El primer paso para convertir problemas en oportunidades es una adecuada gestión de riesgos, que se ha convertido en una de las principales preocupaciones para muchos ejecutivos, especialmente en tiempos de volatilidad del mercado, escándalos financieros, inestabilidad política y reestructuraciones industriales.



Imagen en PxHere.

En este contexto, es esencial que las empresas aborden el riesgo de manera específica y adaptada a su realidad. Por un lado, intentar aplicar herramientas genéricas o de otros sectores, como el financiero, puede ser un error costoso; por otro, los enfoques tradicionales de sectores con mayor experiencia en administración de riesgos no siempre logran capturar la complejidad de aquellos presentes en industrias que dependen de activos físicos a largo plazo, contratos complejos, variables socio-culturales o relaciones interpersonales.

La complejidad se agrava aún más con la disrupción en los negocios, que puede manifestarse de múltiples maneras y desafiar a las empresas a adaptarse y evolucionar, a saber:

**Tecnología avanzada.** El avance de la inteligencia artificial, el internet de las cosas (IoT), la automatización y el *big data* han cambiado la forma en la que operan las empresas e influido en la toma de decisiones y la optimización de procesos. Por ejemplo, las fábricas que utilizan robots automatizados en sus líneas de producción logran niveles de eficiencia superiores en comparación con aquellas que dependen del trabajo manual para operar maquinaria y otros sistemas.

**Modelos de negocio innovadores.** Las plataformas digitales han transformado industrias establecidas al ofrecer alternativas más accesibles y convenientes para los consumidores, pues aprovechan la tecnología para conectar directamente a clientes con proveedores de servicios. Esto ha reducido costos, ampliado la oferta y generado una competencia intensa para los actores tradicionales. Un ejemplo son las empresas que ofrecen plataformas digitales que conectan a compradores y vendedores de autos usados. Estas plataformas proporcionan un contacto directo y transacciones seguras que desafía el modelo de los concesionarios tradicionales.

**Cambio en las expectativas del consumidor.**

En un mundo cada vez más digitalizado, los consumidores demandan servicios más rápidos, personalizados y accesibles. La capacidad de adaptación de las empresas es crucial para mantener su relevancia. La disrupción no se limita a la implementación de tecnología, sino que también implica comprender las nuevas demandas de los clientes y ofrecer valor de manera innovadora. Las empresas que conectan a proveedores de transporte y carga mediante una plataforma permiten a los usuarios contratar sus servicios de manera más rápida y acorde con sus necesidades de envío, con lo que contribuyen a mejorar la eficiencia logística.

## *Incursionar en la disrupción en cualquier ámbito significa enfrentar cambios que muchas veces los empresarios precisamente evitan por temor*

**Desafíos para las empresas.** Para muchos negocios, adaptarse a la disrupción significa cambiar sus modelos de operación, invertir en nuevas tecnologías y, en algunos casos, reformular por completo sus ofertas de productos o servicios. La resistencia al cambio o la incapacidad para adoptar estas nuevas realidades puede llevar al fracaso. Las empresas, máxime las pequeñas, que no se adaptan corren el riesgo de ser desplazadas por competidores más ágiles. Empresas mexicanas del sector agroindustrial han respondido a la disrupción al implementar técnicas de producción más sostenibles que preservan la calidad de los alimentos durante periodos prolongados y reducen la contaminación.

### **¿Cómo afecta la disrupción a su negocio?**

Si bien la disrupción puede ofrecer una oportunidad para reinventar una empresa y mejorar sus operaciones y resultados financieros, también puede tener un impacto negativo en los negocios en los siguientes aspectos.

**Competencia inesperada.** La disrupción trae consigo nuevos jugadores que no siempre se adhieren a las reglas tradicionales del sector. Empresas pequeñas y ágiles, al ser capaces de adaptarse rápidamente, pueden superar a competidores más grandes y consolidados.

**Reducción de márgenes de ganancia.** A medida que las nuevas tecnologías reducen los costos operativos, las empresas disruptivas tienen la capacidad de ofrecer productos o servicios a precios más bajos, lo que obliga a los actores tradicionales a reducir sus márgenes para competir.

**Nuevas oportunidades.** La disrupción no sólo presenta riesgos, sino también oportunidades. Las empresas que logran anticipar estos cambios y adaptarse de manera

proactiva pueden sobrevivir y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento y expansión. Algunas empresas que implementan la automatización pueden incrementar su capacidad de producción y reducir costos, lo que les permite reinvertir y fomentar un círculo virtuoso de utilidad e innovación.

**Transformación del cliente.** Los clientes valoran la rapidez, la personalización y la experiencia del usuario. Las empresas que no se adapten a este nuevo entorno, al no ofrecer la experiencia que los consumidores demandan o al no agregar valor, corren el riesgo de volverse irrelevantes para su mercado objetivo.

Por todo ello, es fundamental que las empresas desarrollen herramientas y enfoques personalizados que les permitan identificar fuentes de volatilidad específica. Esto les ayudará a obtener una visión integral de los riesgos y costos relacionados, así como a transformar los desafíos en oportunidades de desarrollo.

### **Dinamismo-desorden para administrar riesgos**

A continuación, se presenta una herramienta diseñada para identificar y administrar riesgos: el análisis de dinamismo-desorden. Para comprender mejor la disrupción en la industria, Accenture (multinacional de consultoría estratégica y servicios tecnológicos) desarrolló, el *Accenture's Disruptability Index* (Downes y Nunes, 2018) que evalúa el grado de preparación de la industria y su vulnerabilidad ante futuras disrupciones.



Imagen de Mike Jones en Pexels.

El índice examina la presencia y penetración en el mercado de las empresas disruptivas, así como el rendimiento financiero de las empresas consolidadas. Además, mide la eficiencia operativa de estas últimas, su compromiso con la innovación y sus defensas contra posibles ataques. El índice clasifica las industrias en cuatro estados: durabilidad, vulnerabilidad, volatilidad y viabilidad, cada uno con características y desafíos específicos.



Imagen en PxHere.

**Durabilidad.** Este estado se refiere a industrias consolidadas y eficientes, como las de bebidas alcohólicas o servicios de salud (hospitales). Las empresas en esta situación han logrado posicionar su marca de manera acertada y proactiva, cuentan con tecnología propia (o con acuerdos de largo plazo con socios tecnológicos) y administran eficiente y efectivamente a sus proveedores y canales de distribución. Esto les permite resistir la entrada de nuevos competidores. Se recomienda que estas empresas estén preparadas para adaptarse a las cambiantes demandas de los consumidores, realicen vigilancia tecnológica y, en general, fortalezcan su cultura organizacional y posición competitiva.

*Para facilitar la tarea de las empresas, existe un índice a partir del que pueden conocer sus niveles de disrupción*

**Vulnerabilidad.** Aquí encontramos empresas que operan en sectores con barreras de entrada elevadas, como el bancario, donde los requisitos de capital y regulación son significativos. Sin embargo, estas compañías enfrentan presiones constantes para mejorar su eficiencia, lo que las hace susceptibles a la entrada de nuevos actores con soluciones innovadoras. En este estado de vulnerabilidad, es fundamental que las empresas se concentren en reducir costos y aprovechen los activos subutilizados.

**Volatilidad.** En este estado, la disrupción es intensa y constante, como en las industrias de transporte y comercio minorista. Los competidores tradicionales están obligados a adaptarse rápidamente a la aparición de nuevos modelos de negocio. Es en este cuadrante donde podemos encontrar a nuestro amigo Juan Marcos, quien enfrentó una alta disrupción, derivada de la entrada de calcetines importados al mercado mexicano. En este contexto, la clave es la innovación pues no se trata sólo de mejorar lo que ya se hace, sino también de explorar nuevas formas de llegar a los consumidores. Esto incluye el uso de plataformas digitales para vender directamente a los clientes con lo que se reduce la dependencia de intermediarios que incrementan los costos. También podría considerar colaboraciones con diseñadores locales para ofrecer ediciones limitadas de calcetines que se destaquen en el mercado, así como implementar modelos de negocio de suscripción. Como se mencionó antes, esto requiere cambios estructurales profundos.

**Viabilidad.** Aquí encontramos industrias que han sido profundamente transformadas por la disrupción, como los periódicos. Ante la caída en las ventas de ediciones impresas, diversas empresas optaron por reinventarse como plataformas digitales, aunque continúan enfrentando retos relacionados con los ingresos publicitarios y los cambios en el comportamiento del consumidor. La innovación continua es clave para sobrevivir en este entorno, de tal manera que las empresas aprovechen nuevas tecnologías y puedan expandirse a mercados inexplorados.

Ante este panorama, la recomendación es no estancarse en modelos de negocio tradicionales, sino repensarlos e, incluso, reinventarlos. La clave está en aprovechar los riesgos y la disrupción como oportunidades para evolucionar y mejorar. Al tener una comprensión clara del estado de disrupción en el que se encuentra su industria y empresa, los líderes podrán tomar decisiones estratégicas que les permitan adaptarse y prosperar en un mundo en constante cambio.

## Referencias

Abbosh, O., Savic, V. & Moore, M. (2018). How likely is your industry to be disrupted? This 2x2 matrix will tell you. *Harvard Business Review*. <<https://hbr.org/2018/01/how-likely-is-your-industry-to-be-disrupted-this-2x2-matrix-will-tell-you>>

**Dr. Joaquín Orduña Trujillo**

Coordinación de Operaciones

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

jorduna@fca.unam.mx

# Consideraciones para la formación de gestores financieros

Laura Elizabeth Cervantes Benavides

Las actuales circunstancias de las empresas demandan especialistas en diferentes áreas que colaboren con decisiones inteligentes en la consecución de sus objetivos. Es el caso de los gestores financieros, una figura relevante para generar valor en las organizaciones.

En un entorno empresarial convulso como el que enfrentan las empresas en la actualidad, es común contratar a contadores o administradores con formación en gestión financiera. En el pasado, los empresarios o emprendedores que iniciaban sus negocios solían enfocarse únicamente en contratar especialistas dedicados al diseño de estrategias para incrementar sus recursos, y olvidaban otros elementos importantes que también impactan su empresa, como la influencia de las condiciones del entorno, así como evaluar factores internos y externos que les permitieran identificar su mercado (Castaño, 2011; véase Figura 1).

En la actualidad, el mercado en el que interactúan las empresas se transforma constantemente, por lo que el mercado laboral demanda equipos financieros y contables especializados en la gestión de finanzas, especialmente para transacciones bancarias, préstamos, deudas, inversiones y otras fuentes de financiación. La gestión financiera es una habilidad intelectual que exige que el gestor perciba de manera dinámica el origen y destino de la totalidad de dinero que ingresa y egresa de la empresa, así como el que puede asignarse como reserva.

El objetivo de este artículo es identificar los componentes teóricos y prácticos que deben integrarse al proceso de formación del gestor financiero en el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje. Es evidente que, dentro de la empresa, este profesional debe ser capaz de interpretar la información pertinente al tomar decisiones, además de contar con la habilidad para prever posibles riesgos que podrían surgir cuando las variables externas generen condiciones de incertidumbre (*ceteris paribus*), principalmente a raíz de eventos desfavorables, más que nuevas oportunidades que puedan estabilizar la empresa. Se concluye que, si no se enseña cómo adquirir habilidades para el aprendizaje consciente, será más difícil para el nuevo profesional

Figura 1. Modelo de gestión financiera



Nota. En este modelo de gestión financiera López y otros (2020, p. 439) reconocen que existe dificultad para manejar las operaciones económicas y que se requiere una evaluación de la situación actual de la empresa.

realizar las acciones necesarias que contribuyan a alcanzar los objetivos de la empresa.

## Características de una buena gestión financiera

Ortega (2010) menciona que la gestión de las finanzas empezó a transformarse durante la etapa de la industrialización, cuando las empresas necesitaban capital para su expansión. La gestión de las finanzas se relacionaba, entonces, con aspectos legales, como fusiones, consolidaciones, la formación de nuevas empresas y los diversos valores emitidos por las corporaciones. Durante la Gran Depresión, las empresas centraron sus esfuerzos en sobrevivir, mientras que en las dos décadas posteriores la gestión financiera se enfocó en procedimientos internos y en el desarrollo de modelos matemáticos.

Incorporados estos componentes, a partir de la década de 1950 y hasta años recientes, las características para una buena gestión recaían en el administrador financiero, quien debía tomar decisiones, planificar, organizar, administrar y supervisar las actividades para asegurar el desarrollo óptimo de la organización.



Imagen de rawpixel en PxHere.

Sin embargo, de acuerdo con González (2017), en la actualidad es imperativo que las empresas, para mantenerse en el mercado y superar el umbral de incertidumbre, implementen modelos de gestión financiera que, mediante la creación de valor, optimicen el capital circulante y, de esta manera, mejoren la rentabilidad de la organización. El autor apunta que, para determinar si el gestor financiero realizó una buena labor, debe evaluarse la ejecución de la planificación y predicciones.



Imagen en PxHere.

Para Córdova (2012), es importante seleccionar los tipos de inversiones para incrementar rendimientos, ejercer el control adecuado sobre las operaciones para generar rentabilidad y prestigio organizacional, así como interactuar en los mercados de capitales para establecer relaciones con los entes financieros.

Si los recursos financieros de la organización fueron organizados, dirigidos y controlados de manera adecuada, y los objetivos planteados se alcanzaron, sólo entonces se puede afirmar que el gestor financiero fue capaz de realizar una gestión eficiente. En el largo plazo, este resultado se traducirá en estabilidad para la organización.

Las tareas subjetivas que ejecuta el gestor financiero están relacionadas con el manejo del dinero, por lo que es importante cuantificar la efectividad de su gestión. Esto implica traducir el dinero de la empresa en conceptos contables, como cuentas de inversión, administración y posesión, para identificar si, en un periodo determinado, fue manejado de manera eficiente para convertirlo en algo lucrativo. Si las acciones del gestor financiero alcanzaron este objetivo, significa que sus decisiones se enfocaron en maximizar el valor de la inversión de los propietarios de la empresa.

De esta manera, las características de una buena gestión de las finanzas se orientan a generar mayor valor o añadir riqueza a la organización. García y Boria (2006, p. 33), señalan que esta función requiere que los ejecutivos posean habilidades especiales para tomar decisiones de inversión y financiamiento en contextos de riesgo e incertidumbre y buscar asesoramiento de expertos, que podrían informar de las normativas legales, para alcanzar los objetivos.

### Formación de especialistas en gestión financiera

Actualmente, los profesionistas que se desempeñan como gestores se forman en Instituciones de Educación Superior que ofrecen programas de pregrado o licenciatura en contaduría y administración. La enseñanza de contenidos teóricos se apoya en la contabilidad, que sirve como base para entender el sistema de gestión financiera. La planificación presupuestaria se utiliza para controlar y supervisar el desempeño de la empresa, mientras que la elaboración de informes financieros proporciona información actual y relevante acerca de su rendimiento. No obstante, para Ortega (2010), la función financiera se relaciona además con la contraloría, el comisario y la tesorería, que están a cargo del administrador financiero.



Imagen de Freepik.

### *El gestor financiero también controla y supervisa el uso eficiente y transparente de los recursos, aunque parezcan actividades ajenas a él*

Los centros educativos traducen los acontecimientos económicos en los que operan las empresas e incorporan en la formación de los especialistas elementos para la gestión de riesgos, así como métodos específicos para gestionar el capital circulante, el ciclo de ingresos, la presupuestación de capital y la estructura de capital, entre otros aspectos. Para cumplir con estas funciones, el gestor financiero debe aprender a supervisar, controlar e interpretar documentos e informes sobre los recursos financieros de la empresa.

A diferencia del proceso de enseñanza, el proceso de aprendizaje no ha respondido de la misma manera porque éste depende de la persona, de sus necesidades, motivación y deseo de adquirir, practicar y ejecutar lo que se le ha enseñado en la primera etapa de formación. Para desarrollar habilidades intelectuales como la toma de decisiones, la evaluación, el análisis y la gestión, es necesario que el estudiante conecte el conocimiento adquirido con la práctica deliberada y la realidad. De esta manera, la base para la formación en gestión financiera debe estar en las habilidades del pensamiento, combinadas con el conocimiento y la práctica para asegurar así una formación integral del gestor financiero.

Si analizamos detenidamente la palabra *gestión*, significa ejecutar acciones para llevar a cabo un proyecto, ocuparse de que algo funcione correctamente o ser capaz de manejar una situación problemática. En este sentido, la gestión implica habilidades que una persona debe desarrollar. Por lo tanto, el profesional que gestiona las finanzas debe desarrollar habilidades para cumplir con las funciones de gestión en dos frentes dentro de la organización. Primero, debe planificar el presupuesto, identificar y distribuir los recursos financieros en las áreas que lo requieren. Segundo, debe asesorar a los responsables de la dirección ejecutiva para ofrecerles alternativas que les permitan tomar las decisiones estratégicas que beneficien la posición de la organización.

Cuando en la formación de futuros gestores financieros se integra el desarrollo de habilidades intelectuales y la práctica, ellos pueden utilizar la gestión financiera como una herramienta para optimizar los recursos de una organización a través de la toma de decisiones. Al comprender la planificación estratégica corporativa, serán capaces de establecer objetivos, asignar un presupuesto y

definir plazos para cumplirlos, lo que fomentará el compromiso de los miembros de la organización y el cumplimiento de sus roles.

## El gestor financiero y los cambios empresariales

En un entorno empresarial turbulento, donde las empresas se ven obligadas a transformarse, la gestión de las finanzas se convierte en un factor determinante, pues se relaciona con transacciones bancarias, préstamos, deudas, inversiones y la búsqueda de otras fuentes de financiación. En este contexto, es indispensable una adecuada gestión de las finanzas, así como las habilidades del especialista en esta área, ya que su función es mantener el equilibrio de la empresa. Para ello, el origen, destino y reserva del dinero debe gestionarse de manera eficiente para garantizar el funcionamiento óptimo de la empresa.

El desarrollo de habilidades de pensamiento, antes de estas transformaciones, solía ser un apéndice de los contenidos teóricos y prácticos que se enseñaban en diversos programas de formación profesional, principalmente en contaduría, administración y finanzas. Ahora, es indispensable diseñar nuevos modelos que reflejen la relación de la empresa con su entorno, con el fin de minimizar riesgos e identificar oportunidades.

En esta nueva dinámica, donde la empresa debe mantenerse competitiva frente a sus rivales, el rol del gestor financiero se vuelve esencial. A los conocimientos que este profesional debe adquirir, se suma las habilidades de pensamiento que le permitan generar rentabilidad continua en las empresas. Las tareas subjetivas del gestor se convierten en un componente central de su formación, pues, además de agregar valor a la empresa, se exige que desarrolle un pensamiento estratégico para alcanzar los objetivos de la organización.

La formación del especialista en gestión de las finanzas debe for-



Imagen en PxHere.

## La formación de estos nuevos especialistas exige que las instituciones educativas concentren su atención en habilidades como la inteligencia estratégica

talecerse con acciones enfocadas en relaciones estratégicas al integrar de manera holística aspectos clave como el presupuesto y la estructura de capital de la empresa. El profesional financiero debe formarse con una alta motivación para que pueda desarrollar una estructura de pensamiento que le permita ejercer correctamente sus funciones como gestor.

Desde las Instituciones de Educación Superior, se debe reforzar el proceso de enseñanza para orientarlo hacia un aprendizaje deliberado y consciente, que capacite al nuevo profesional para llevar a cabo las actividades que demanda esta nueva dinámica empresarial.

## Referencias

- Castaño, R. A. (2011). *Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá*. Orientación.
- Córdova, P. M. (2012). *Gestión financiera*. Eco ediciones.
- García, G. A. y Boria, R. S. (2006). *Los nuevos emprendedores: Creación de empresas en el siglo XXI*. UBe Economía Empresas.
- González, U. P. A. (2017). *Gestión de la Inversión y el Financiamiento: Herramientas para la toma de decisiones*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- López, I. C. F., Erazo, A. J. C., Narváez, Z. C. I. y M. V. P. (2020). Gestión financiera basada en la creación de valor para el sector microempresarial de servicios. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), pp. 427-454. <<https://doi.org/10.35381/r.kv5i10.701>>
- Ortega, C. A. (2010). *Introducción a las finanzas*. Segunda edición, Mc Graw Hill.

**Dra. Laura Elizabeth Cervantes Benavides**  
 Profesor de Tiempo Completo  
 Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
[laura.cervantes@uacj.mx](mailto:laura.cervantes@uacj.mx)

# Búsqueda de problemas y gestión de soluciones

*Alma Lucero Sosa Blancas*

El Aprendizaje Basado en Problemas consiste en técnicas para identificar temas complejos dentro de las organizaciones que dificultan su desarrollo o podrían implicar retos mayores. Asimismo, ayuda a los empresarios a enfrentar los riesgos inherentes a las soluciones propuestas.

**A**l igual que los individuos, las empresas también tienen la capacidad de aprender. Esta idea se fundamenta en el enfoque constructivista que sostiene que las interacciones que cada persona y organización establecen para enfrentar la cotidianidad están relacionadas con su lenguaje, prácticas diarias, experiencia y cultura. En este marco teórico, se destaca la importancia del sujeto activo en la adquisición de conocimiento (Shunk, 2012; Gallardo y Camacho, 2004). Desde la perspectiva de las necesidades emprendedoras y empresariales, la sistematización de procesos, la dirección, la toma de decisiones, la resolución de problemas y la evaluación de las prácticas para alcanzar objetivos cobra suma relevancia. Estas prácticas no sólo ayudan a consolidar los procesos y propósitos de la organización, sino que también fomentan su desarrollo desde lo individual hasta lo colectivo.



Imagen en Freepik.

Derivado de esta teoría, encontramos varias estrategias de conducción. Una de ellas en el ámbito educativo es el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP), que se centra en el aprendizaje, investigación y reflexión de los sujetos frente a un tema contemporáneo. Este enfoque puede dar lugar al tratamiento de un problema específico que requiere solución, así como a la identificación de los factores para resolverlo. Luego, entonces, el primer paso es identificar correctamente el problema a resolver para evitar confusiones, malas interpretaciones y pérdida de tiempo, y para aplicar de manera más eficaz y efectiva las alternativas de solución.

La administración no es ajena a lo anterior y está presente en cualquier empresa, por pequeña que sea, atenta a cumplir con el principio de universalidad, además se aplica en todos los ámbitos, desde los más sencillos hasta los más complejos. El proceso administrativo –medular en la administración– incluye la etapa de dirección cuyas herramientas más importantes son la motivación, la supervisión, la autoridad, el liderazgo, la negociación y la comunicación. Entre los procesos más relevantes gestionados en la dirección se encuentran la resolución de conflictos y problemas, así como la toma de decisiones.

En este texto, estos procesos se abordan desde la perspectiva de la gestión basada en la búsqueda y solución de problemas. Se explica brevemente algunas técnicas recomendadas de acuerdo con la doctora Rosario Martínez (2022) para la identificación de problemas, así como acciones para su solución.

## Técnicas para identificar problemas

Con las siguientes técnicas –agrupadas en la Figura 1–, se busca que las personas dentro de una organización dediquen el tiempo necesario y sigan los pasos adecuados para definir el problema con claridad al identificar las causas raíz de su existencia. Con esta comprensión, podrán proponer las alternativas de solución más efectivas.

Fig. 1. Técnicas para identificar problemas



Fuente: Elaboración propia con base Martínez, 2022.

**Análisis de causa raíz.** Consiste en identificar lo que originó el problema y no sólo abordar los síntomas. Para ello, puede utilizarse herramientas como el diagrama de causa-efecto o también llamado “esquema de pescado” propuesto por Kaoru Ishikawa. Esta herramienta permite profundizar en las diferentes capas de la situación que genera el problema y llegar a su origen al considerar factores que influyen en el ámbito de las organizaciones como:

- Método: procedimientos del proceso, considerando tiempos y normas de seguridad.
- Maquinaria: tecnología utilizada, incluyendo eficiencia, mantenimiento y repuestos.
- Mano de obra: personas involucradas, con sus conocimientos y responsabilidades.
- Material: elementos empleados, abarcando características, proveedores y desperdicio.

- Medición: evaluación del proceso y estado de maquinaria y materiales.
- Medioambiente: condiciones del entorno, como clima, limpieza y tamaño del lugar.

**Observación.** Es una técnica que, a través de los cinco sentidos (olfato, gusto, oído, tacto y vista), permite detectar desviaciones en el desarrollo de las actividades y, los procesos con los que revela patrones, ineficiencias o fallas que pueden pasar desapercibidas en un primer momento. Mantener una actitud curiosa y prestar atención a los detalles es fundamental, pues con la práctica constante de la observación se perfecciona su uso. Una herramienta útil para vaciar datos de un proceso de observación es la hoja de verificación (lista de control o *check list*). Esta herramienta permite registrar y organizar de manera estructurada las observaciones y facilita la identificación de patrones, problemas o desviaciones en un proceso.

**Recopilación de datos.** Involucra la revisión de informes, el acopio de datos estadísticos o el levantamiento de información de fuentes primarias por medio de cuestionarios y entrevistas. La clave está en obtener información relevante y confiable que permita analizar la situación específica que dé pie a la identificación del problema de manera objetiva.

**Lluvia de ideas.** También llamada *brainstorming*, permite generar ideas de manera creativa y sin restricciones para identificar posibles causas de un problema. Es importante crear un ambiente de confianza y fomentar la participación de todos los involucrados. Una herramienta para vaciar datos de una lluvia de ideas es el diagrama de afinidad que ayuda a organizar y agrupar las ideas generadas en categorías o temas relacionados, lo que facilita su análisis y comprensión. Es especialmente útil para visualizar patrones o relaciones entre las ideas.

## Las técnicas para identificar problemas requieren de la participación del personal en todos sus niveles para asegurar soluciones efectivas

**Diagramas de flujo.** Son herramientas visuales que representan de manera gráfica los pasos de un proceso, ayudan a identificar *cuellos de botella*, pasos innecesarios o problemas de comunicación en un proceso. Para crear, editar y organizar de manera clara los pasos y procesos que componen el flujo de trabajo, puede utilizar un software de diagramación, como Lucidchart, Microsoft Visio o Draw.io; esto facilitará la visualización de las secuencias y decisiones involucradas. Además, estas plataformas permiten integrar anotaciones, observaciones y datos adicionales dentro del diagrama, lo que ayuda a comprender mejor las entradas, salidas y puntos críticos del proceso representado.

**Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).** Es una técnica que permite evaluar la situación actual de una empresa o proyecto. Identificar particularmente las debilidades y amenazas puede ser útil para encontrar posibles soluciones y proponer mejoras específicas. Un enfoque en el uso del FODA es relacionar los factores internos (fortalezas y debilidades) con los externos (oportunidades y amenazas) al buscar interacciones que puedan generar problemas o soluciones. Por ejemplo, con una fortaleza puede aprovechar una oportunidad o mitigar una amenaza, mientras que una debilidad puede agravarla. Al combinar estos elementos, es posible identificar áreas críticas para mejorar y priorizar acciones que aborden los problemas detectados.

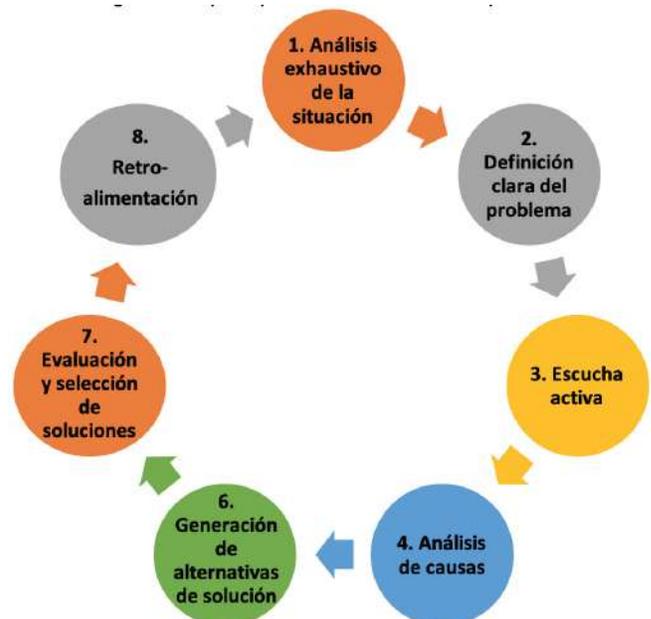
**Consulta a expertos.** En esta técnica, se busca consultar la experiencia de profesionales en determinadas áreas, para aprovechar sus conocimientos y aportes desde diferentes perspectivas y enfoques. Durante la consulta, procure utilizar preguntas abiertas para fomentar un diálogo profundo para que los expertos compartan sus conocimientos y perspectivas. También es útil aplicar técnicas como el Delphi o los grupos focales para obte-

ner consenso y evaluar diferentes enfoques. La clave es aprovechar la experiencia colectiva para identificar problemas ocultos y proponer soluciones viables.

## Etapas para la solución de problemas

La identificación de problemas es sólo el primer paso para resolverlos; el siguiente es analizarlos, evaluar las posibles soluciones y tomar acciones concretas en el momento adecuado. A continuación, se mencionan las etapas que Jiménez (2024) considera para la solución de problemas (véase Figura 2).

Fig. 2. Etapas para la solución de problemas



Fuente. Elaboración propia con base en Jiménez, 2024.

1. Análisis exhaustivo de la situación. Implica recopilar toda la información relevante, examinar detenidamente los datos disponibles y buscar patrones o tendencias que puedan ayudar a entender el problema.
2. Definición clara del problema. Implica identificar cuál es el impacto negativo que está causando, cuáles son las causas subyacentes y qué se espera lograr al resolverlo.
3. Escucha activa. Se debe prestar atención a las opiniones, ideas y preocupaciones de los demás al to-

mar en cuenta sus diferentes perspectivas antes de llegar a una conclusión, sobre todo de los expertos o los directamente involucrados en el problema.

4. **Análisis de causas.** Se identifica los factores que contribuyen al problema para comprender cómo están interrelacionados con la finalidad de descartar los de menor impacto o, bien, corregir desde el inicio los motivos menos complejos del problema.
5. **Generación de alternativas de solución.** Implica pensar de manera creativa y considerar diferentes enfoques o posibilidades para resolver el problema.
6. **Evaluación y selección de soluciones con la toma de decisiones.** Siempre es necesario evaluar y tomar decisiones considerando que se selecciona la mejor dentro de las alternativas planteadas. Esto implica considerar los beneficios y riesgos de cada solución, así como su viabilidad y factibilidad.
7. **Implementación y seguimiento.** Es el momento de llevar a cabo un plan de acción detallado, asignar responsabilidades, tiempos, presupuestos –de ser el caso– y realizar el seguimiento continuo para asegurarse de que la solución esté funcionando correctamente.
8. **Retroalimentación.** El resultado de la decisión tomada dará información que podrá ser considerada en futuras situaciones problemáticas, ya que genera un antecedente que permite ser base de solución de otros problemas al haber sido probada con anterioridad.



Imagen en PxHere.

*El riesgo, siempre latente en todas las organizaciones, debe administrarse a partir de considerar todas sus variantes*

## Claves para convertir el riesgo en oportunidad

Con los pasos anteriores, debe considerarse que cualquier decisión para resolver un problema siempre conlleva un riesgo, que de acuerdo con la Real Academia Española (2024) es definido como la posibilidad de aproximarse a un daño. Sin embargo, *el que no arriesga no gana*, siempre y cuando se esté preparado para afrontar cualquier resultado, contingencia o consecuencia de la decisión tomada.

En este contexto, la Escuela Europea de Excelencia (2024) destaca la importancia de gestionar los riesgos, con el objetivo de preparar a las empresas o emprendimientos en anticipar posibles desviaciones, por lo que propone cinco claves para convertir el riesgo en oportunidad.

1. Considerar el enfoque de la gestión de riesgos como una herramienta preventiva y proactiva, con la finalidad de anticiparse para enfrentar cualquier consecuencia, tratando de minimizar el daño. Esto puede implicar emplear más recursos, pero es posible que se pierda menos cuando existe la alta posibilidad de que con la decisión tomada para solucionar el problema se pierda más.
2. Fomentar la conciencia sobre el riesgo en todas las áreas de la organización es fundamental para alinearlas con los objetivos de la gestión de riesgos. Esto permitirá que los colaboradores estén alerta ante posibles amenazas y desarrollen competencias para evaluar impactos positivos ocultos. Además, las estrategias diseñadas para aprovechar beneficios tendrán mejores oportunidades para funcionar.
3. La gestión de riesgos debe ser sistemática, continua e integral tomando en cuenta la evaluación de las acciones y confirmar si funcionaron. Convertir el riesgo en oportunidad necesita monitoreo continuo y un enfoque integral para obtener una comprensión real del riesgo y aprovechar nuevas oportunidades.

4. La gestión debe considerar tanto los riesgos internos como externos, ya que es necesario estar atento a lo que ocurre dentro de la empresa sin dejar de atender circunstancias o problemas externos que tienen un alto poder lesivo. Al mismo tiempo, se debe plantear estrategias para aprovechar las oportunidades y fortalezas identificadas.
5. Contar con personas dedicadas a la gestión de riesgos. Las organizaciones de tamaño medio o grande suelen tener equipos para este propósito, lo que puede parecer poco para empresas pequeñas o emprendimientos en sus primeros pasos. Sin embargo, esto no significa que no se pueda asignar responsabilidades compartidas a los colaboradores. A través de capacitación, es posible dotarlos de habilidades y competencias necesarias para convertirse en gestores de riesgos.

La gestión basada en la búsqueda de problemas de cualquier organización, independientemente de su tamaño, es fundamental para fomentar una cultura de conciencia y preparación frente a los riesgos, tanto internos como externos a la misma. Invertir en capacitación para que los propios colaboradores puedan identificar problemas, hacer uso de técnicas y herramientas para resolverlos son los primeros pasos en el camino para proteger su negocio.

## Referencias

- Escuela Europea de Excelencia (2024). Convertir el riesgo en oportunidad: Cinco preguntas para formular. <<https://n9.cl/d9xvok>>
- Gallardo, P. y Camacho, J. (2004). *Teorías del aprendizaje y educación*. Universidad de Sevilla.
- Jiménez, E. (2024). Solución de problemas, proceso paso a paso, la toma de decisiones y su relevancia. <<https://n9.cl/pwbvek>>
- Martínez, R. (2022). Formulación de un problema. <<https://www.youtube.com/watch?v=HhQeRcARUU0&t=7s>>
- Shunk, D. (2012). *Teorías del aprendizaje: una perspectiva educativa*. Estado de México, México.
- Real Academia Española de la Lengua. (2024). Concepto de Riesgo. <<https://dle.rae.es/riesgo>>

### **Dra. Alma Lucero Sosa Blancas**

Coordinación de Recursos Humanos  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
lsosa@fca.unam.mx

# Implementación del método Scrum en las organizaciones

Karen Gisel Velázquez Rojas

El trabajo en equipo ha demostrado mejorar la eficiencia dentro de las organizaciones. Para gestionarlo, existen herramientas como Scrum que, además, permite generar instrucciones y reglas claras. Ésta es una alternativa si desea que el personal mejore su desempeño.

**E**n el entorno organizacional contemporáneo, caracterizado por los cambios rápidos y la necesidad de adaptabilidad, el método Scrum es una herramienta útil para la gestión de proyectos que plantean soluciones a problemas complejos o estrategias para adaptarse a los cambios en entornos de incertidumbre. Aunque el método se desarrolló en el sector de la tecnología y diseño de *software*, se ha expandido a diversos ámbitos empresariales debido a su enfoque en la agilidad, la colaboración y la entrega continua de valor.

## Una metodología ágil

Para comprender el método Scrum, debemos revisar primero el concepto de metodología ágil. De acuerdo con Palacio y Ruata (2011), el término que se acuñó en el año 2001 tras una reunión de 17 desarrolladores de *software*, hace referencia a los métodos que surgieron como alternativa a las metodologías formales, que se consideraban excesivamente rígidas debido a su carácter normativo y a su dependencia de planificación detallada.



Imagen en Freepik.

Las metodologías ágiles se basan en cuatro postulados (Palacio y Ruata, 2011), denominados por los desarrolladores como el *Manifiesto ágil* que señala que se debe valorar:

1. A los individuos y su interacción, por encima de los procesos y las herramientas. Enfatiza la idea de que un equipo cohesionado y que se comunica constantemente puede superar los obstáculos de manera más efectiva que uno que se apega estrictamente a un proceso previamente establecido.
2. El *software* que funciona por encima de la documentación exhaustiva. Debe enfocarse en entregar versiones operativas del producto que los clientes puedan probar y sobre las que puedan ofrecer retroalimentación, en lugar de invertir meses en crear una documentación detallada. La documentación será mínima pero suficiente y centrar los esfuerzos en mejorar el producto según las necesidades reales de los usuarios.
3. La colaboración con el cliente por encima de la negociación contractual. Más que seguir estrictamente lo acordado en un contrato, que suele definir un diseño fijo, el equipo debe ser flexible y ajustar las características y funcionalidades del producto según la retroalimentación del cliente. Esto asegura que el resultado fi-

nal responda a las necesidades del cliente, aunque implique modificar aspectos previamente acordados.

4. La respuesta al cambio, por encima del seguimiento de un plan. En lugar de ceñirse a una ruta de acción rígida, el equipo se adapta a los cambios para aprovechar oportunidades y obtener mejores resultados al ajustar el proyecto según lo requieran las circunstancias.

El objetivo de estos postulados es determinar valores y principios que permitan a los equipos de trabajo desarrollar programas, instrucciones, reglas o productos informáticos -y ahora también en otros sectores- más congruentes con las necesidades del cliente y responder mejor a los cambios que pudieran surgir a lo largo de un proyecto (Alaimo, 2013).



Imagen en Freepik.

Antes de implementar Scrum en la empresa, es esencial evaluar si esta metodología es adecuada para el proyecto que se desea realizar. Scrum es particularmente útil para proyectos con requisitos cambiantes y para contextos con alto grado de incertidumbre, pues puede aportar mejoras en términos de flexibilidad y eficiencia. Por ejemplo, una pequeña empresa de servicios de mercadotecnia opera en un sector dinámico, donde las necesidades y preferencias de los consumidores cambian rápidamente por lo que genera un alto grado de incertidumbre. Si esta empresa debe desarrollar un sistema informáti-

co que facilite a sus clientes la gestión de campañas publicitarias y el seguimiento de resultados en tiempo real, será necesario que comprenda a fondo las características que los clientes y consumidores demandan. Además, deberá estar preparada para adaptarse a posibles cambios durante el desarrollo del proyecto al asegurar que el producto final se ajuste a las expectativas y necesidades emergentes.

Scrum es una metodología ágil poco adecuada para proyectos que deben cumplir estrictamente con un marco legal y normativo, como en la fabricación de equipos médicos. Estos proyectos están regulados por normativas rigurosas, con especificaciones técnicas muy claras y requisitos detallados que rara vez cambian durante su desarrollo. En tales casos, una metodología tradicional, como el modelo en cascada (*waterfall*), es más apropiada, ya que permite un seguimiento detallado de cada fase del proyecto, desde el diseño hasta la validación, con poca necesidad de adaptación durante el proceso.

Cabe resaltar que para lograr una implementación exitosa de Scrum, es esencial que todas las personas que participen comprendan los principios y prácticas. Por ello, el personal de todos los niveles jerárquicos debe recibir capacitación acerca del tema. Scrum busca fomentar una mayor colaboración y una mentalidad de mejora continua, por lo que debe promoverse una cultura de transparencia, apertura y adaptación entre el equipo de trabajo. Esto puede implicar la modificación de estructuras jerárquicas rígidas y la adopción de prácticas que impulsen la autoorganización y el trabajo en equipo.

## El método Scrum

De acuerdo con SCRUMstudy (2013), Scrum es una metodología ágil de adaptación, iterativa, rápida, flexible y eficaz, diseñada para ofrecer un valor significativo de forma rápida durante todo el proyecto. En la Figura 1, se sintetiza los cinco valores que, de acuerdo con Alaimo (2013), integran el método.

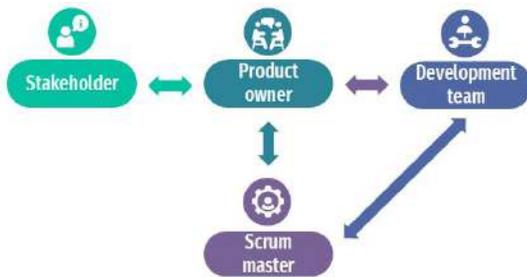
Figura 1. Valores del método Scrum



Fuente: elaboración propia con base en Alaimo, 2013.

La aplicación del método Scrum promueve una comunicación basada en la transparencia entre los participantes y crea un entorno de responsabilidad compartida y de progreso continuo. Para su implementación es necesario definir claramente los roles y responsabilidades de cada persona que integra el equipo de trabajo (Figura 2):

Figura 2. Flujo de la comunicación entre roles en el método Scrum



Fuente. Elaboración propia con base en SCRUMstudy (2013) y Alaimo (2013).

- Personas interesadas (*stakeholder*): son los clientes que desean adquirir el producto o servicio. Su función es establecer los requisitos y mantener una comunicación constante con el responsable del producto.
- Responsable del producto (*product owner*): es la voz de los clientes, escucha sus requerimientos y traduce sus necesidades e intereses a fin de que el valor del producto o servicio sea el máximo posible. Además, se coordina con el equipo de desarrollo para planificar entregas, establecer las prioridades y definir los criterios de aceptación del producto o servicio.
- Equipo de desarrollo (*development team*): son aquellas personas autoorganizadas y multifuncionales, responsables del desarrollo del producto o servicio. Ellos definen cómo se realizará el trabajo y en qué tiempo, lo que asegura la creación de entregables de calidad.
- Líder del equipo de scrum (*scrum master*): es quien guía al grupo en la correcta aplicación del método Scrum y se asegura de que todas las personas involucradas lo comprendan y lo apliquen correctamente. Parte importante de su función es anticipar y eliminar los obstáculos que puedan surgir.

## El óptimo funcionamiento de Scrum dependerá de la buena comunicación que entablen los involucrados en el gestor de tareas

El método Scrum comienza con la elaboración del registro del ciclo del producto (*product backlog*), un documento que detalla los requisitos que solicita el cliente para su producto o servicio. El responsable del producto es quien debe priorizar estas tareas y acordar con el equipo de desarrollo las fechas de entrega. Cada tarea en el registro debe incluir: un número identificador, un nombre corto y claro, un nivel de prioridad, el tiempo necesario para completarla y una descripción de cómo se verificará su avance (Kniberg, 2007).

Cada tarea registrada se subdivide en otra lista con tareas específicas, necesarias para completar cada entregable, lo que se conoce como el registro del ciclo (*sprint backlog*; véase Figura 3). Este documento debe incluir para cada tarea: un nombre corto y claro, el tiempo restante para su finalización, la persona responsable y el estado actual en el que se encuentra. El objetivo es mover cada tarea a la columna que corresponda según su progreso, hasta llegar a la columna *Hecho*. Según Palacio (2015), en Scrum una tarea se considera hecha sólo cuando es completamente funcional, es decir, que cumple con todos los criterios establecidos.

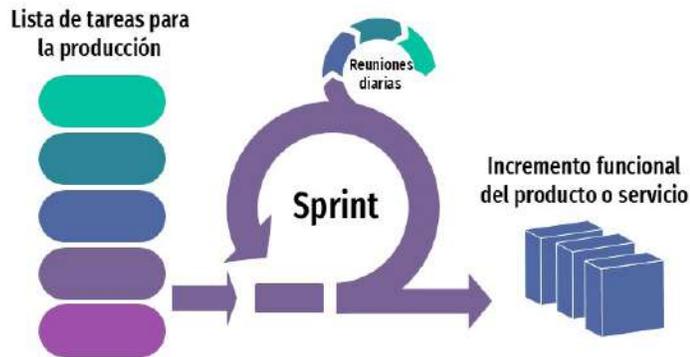
Figura 3. Registro del ciclo de trabajo (*sprint backlog*)



Con el apoyo del líder del equipo de Scrum, el equipo de desarrollo realizará las tareas a lo largo de un *sprint* o ciclo de trabajo (Figura 4), que consiste en una serie de actividades que resultarán en un incremento funcional del producto o servicio. El *sprint* comienza con una reunión de planeación, donde los miembros del equipo de desa-

rollo se plantean dos preguntas: ¿qué se puede terminar en este ciclo de trabajo? Y, ¿cómo se completará el trabajo seleccionado? En esta reunión, se elabora el registro de trabajo, se estima tiempos y se elige las tareas que realizará cada persona, por lo que cada una debe tener claramente identificadas sus aptitudes.

Figura 4. *Sprint*



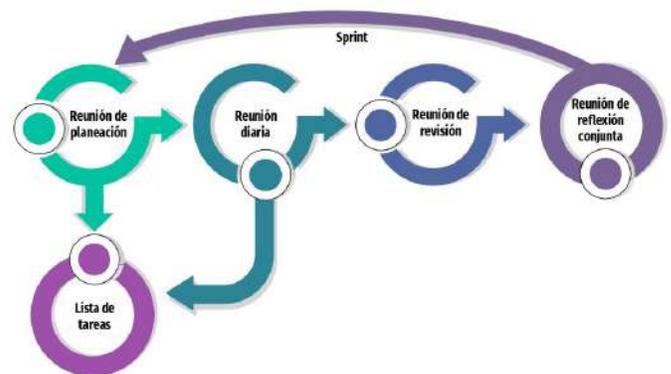
Palacio y Ruata (2011) sugieren que un *sprint* dure de 1 a 4 semanas según la complejidad de cada entregable. La reunión de planeación debería durar un total de 8 horas mensuales, por lo que, como regla, el tiempo de esta última se dividirá según la duración del ciclo de trabajo. Por ejemplo, si el ciclo se planea para una semana, la reunión durará un máximo de 2 horas; si se planea para 15 días, la reunión deberá durar un máximo de 4 horas, y así sucesivamente.

Durante este tiempo, se realiza reuniones diarias de no más de 15 minutos (*daily scrum*) en las que cada miembro del equipo de desarrollo expone qué hizo ayer, qué hará hoy y qué problemas tiene, a fin de actualizar el registro del ciclo de trabajo. El líder del equipo de Scrum ofrecerá el apoyo necesario en caso de dificultades, de forma que todo se cumpla en tiempo y forma (Palacio, 2015).

Una vez concluidas las tareas, se presentará a la persona interesada los avances en una reunión de revisión, que tiene como objetivo obtener retroalimentación para todo el equipo e identificar los ajustes o mejoras que se pueden realizar antes de entregar el producto final. De esta forma la persona interesada es partícipe del proceso y el equipo de desarrollo podrá cumplir mejor con sus expectativas. La reunión de revisión debe durar máximo 4 horas al mes y respetar la regla antes señalada por Palacio y Ruata (2011).

Para finalizar el *sprint*, el equipo de desarrollo realiza una reunión de reflexión que tiene como objetivo analizar en conjunto la forma en la que se trabajó, así como identificar fortalezas que se deberán reforzar y debilidades que se deberán atender para obtener mejores resultados en el siguiente ciclo de trabajo. Esta reunión debe durar máximo 3 horas mensuales, sin olvidar la regla (véase Figura 5).

Figura 5. Serie de reuniones durante un *sprint*



El método Scrum puede agilizar casi cualquier proceso, por ejemplo en el área de nómina de una empresa. En este caso, el rol de la persona interesada lo asumirá el dueño de la empresa, pues es a quien le interesa que la nómina se elabore correctamente y, por lo tanto, establecerá los requerimientos. El responsable del producto será el jefe de área y se encargará de transmitir dichos requerimientos y acordará los tiempos de entrega con su equipo de trabajo. Este grupo debe estar familiarizado con las etapas del método y ser consciente de sus implicaciones, además de identificar en qué tareas del cálculo de nómina son más eficientes. El rol del líder del equipo Scrum lo puede asumir la persona con mayor experiencia en nómina, quien ofrecerá apoyo y resolverá inconvenientes si surgen durante el proceso.

El método también puede aplicarse a procesos más sencillos, como las tareas escolares en equipo. La organización del alumnado a través de esta metodología optimiza los tiempos de trabajo y enfoca a todos los integrantes en un objetivo común al promover un verdadero trabajo en equipo en lugar de la simple unión de partes elaboradas de forma individual.

Los equipos y las organizaciones, acostumbrados a métodos de trabajo tradicionales, pueden mostrar resistencia ante la adopción de nuevos enfoques. Es esencial gestionar el cambio cultural y en los procesos de forma gradual mediante la capacitación y acompañamiento para evitar prácticas que contravengan los principios de la metodología. Para que Scrum sea efectivo, es importante que el compromiso con la metodología sea sostenible a largo plazo.

Scrum, además de proponer una nueva forma de realizar procesos, ofrece múltiples ventajas: elimina documentación innecesaria, se enfoca en objetivos claros y permite obtener resultados óptimos al descomponer un proyecto en partes que pueden corregirse oportunamente, lo que se traduce en clientes satisfechos y mejores ganancias. Además, fomenta habilidades esenciales en los participantes como la comunicación, el trabajo en equipo y la identificación de fortalezas y áreas de mejora. Tanto las personas como las organizaciones, pueden aprovechar al máximo los beneficios de Scrum para mantenerse competitivas en un entorno de constante evolución. ¡Atrévete a probarlo, te sorprenderás!

## Referencias

- Alaimo, D. (2013). *Proyectos ágiles con Scrum: flexibilidad, aprendizaje, innovación y colaboración en contextos complejos*. Kleer.
- Palacio, J. (2015). *Scrum Manager I. Las reglas del Scrum*. Ed. 2.5.1. Scrum Manager.
- Palacio, J. y Ruata, G. (2011). *Scrum Manager Gestión de Proyectos*. Ed. 1.4. Safe Creative.
- SCRUMstudy (2013). *Una guía para el conocimiento de Scrum (Guía SBOK)*. VMEdu, Inc.
- Kniberg, H. (2007). *Scrum y XP desde las trincheras. Cómo hacemos Scrum*. InfoQ.

### Mtra. Karen Gisel Velázquez Rojas

Academia de Teorías de la Administración y la Organización  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
kvelazquez@fca.unam.mx

# Rótulos Bautista: tradición familiar y creatividad empresarial

*Sair Alejandra Martínez Hernández*

Las empresas familiares en México destacan por perfeccionar características únicas que las fortalecen ante el entorno. Es el caso de esta empresa dedicada a los rótulos tradicionales, guiada por cuatro mentalidades y cinco acciones estratégicas para asegurar su sostenibilidad y crecimiento.

Es un hecho que todas las madres y padres piensan en el legado de su familia. Cada generación busca mejorar las oportunidades de la siguiente y contribuir con algo que perdure en el tiempo. Para las familias que han fundado y mantienen una empresa, ese legado se materializa en una organización producto del esfuerzo y la dedicación de generaciones anteriores, con lo que abren oportunidades, al tiempo que también designan responsabilidades a las siguientes.

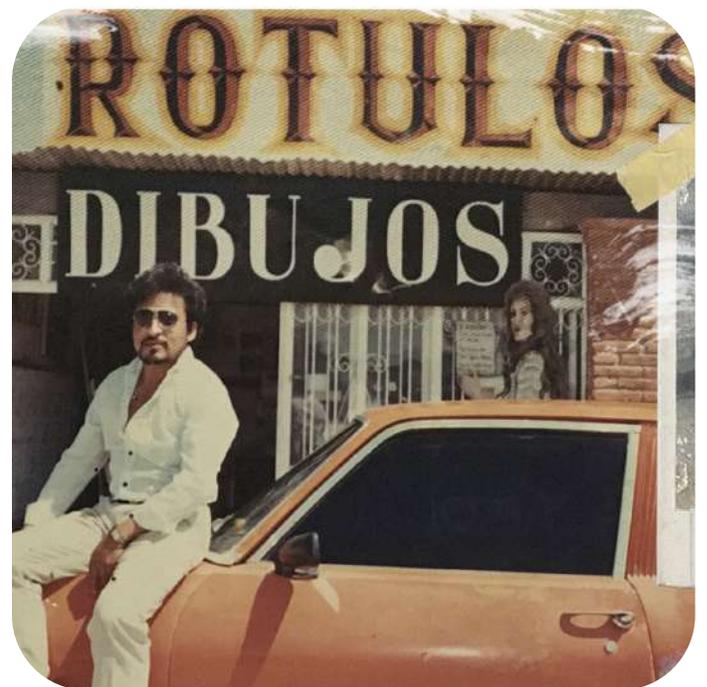
El caso de Rótulos Bautista, una empresa dedicada al rotulismo en México, es un ejemplo de cómo una organización puede evolucionar y mantenerse a través de los años enfocada en lo más valioso: la familia. En *Emprendedores*, platicamos con Giovanni Bautista, quien forma parte de la segunda generación de la empresa fundada en 1983 por su padre Arturo Bautista. Esta empresa ha sabido adaptarse a los cambios del mercado y mantener sus principios mientras enfrenta nuevos desafíos. Al combinar una profunda conexión familiar con un enfoque estratégico la Pyme oaxaqueña se abre paso en las industrias culturales en México.

## Familia, empresa y negocios prósperos

Las empresas familiares en México son elementales en la economía del país. De acuerdo con la Secretaría de Economía (2024), representan aproximadamente 90% de las empresas y generan más de 70% de los empleos, por lo que contribuyen con más de 80% del PIB. Estas organi-

zaciones se caracterizan por su compromiso con la tradición y el legado familiar, lo que les otorga una identidad única.

Sin embargo, las empresas familiares enfrentan retos, especialmente durante la transición generacional. De acuerdo con la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex, 2020), alrededor de 40% de las empresas en el país atraviesan este proceso, lo que puede poner en riesgo su continuidad. En el nivel global, sólo 10% de las empresas familiares supera la tercera generación, cifra que en México se reduce a 5 por ciento.



En el año 2023, Eduardo Asaf y otros autores llevaron a cabo un estudio para identificar las fortalezas de las empresas familiares con alto rendimiento. El hallazgo más relevante del estudio es que su adaptabilidad, resiliencia e impacto, junto con la estructura y las buenas prácticas, permiten a las empresas enfrentar con mayor eficacia los desafíos en tiempos de incertidumbre. De acuerdo con los investigadores, las empresas familiares que integran cuatro mentalidades críticas y cinco acciones estratégicas tienen el potencial de mantenerse en operación al menos por la próxima década (véase Figura 1).

Figura 1. Fórmula de creación de valor 4+5



Fuente. Elaboración propia con base en Asaf y otros, 2023.

Los autores identifican cuatro mentalidades clave entre los líderes de empresas familiares de alto rendimiento. La primera destaca que estas empresas tienen un propósito más allá de las ganancias, centrado en construir un legado, preservar su reputación y generar un impacto positivo en la comunidad. Para lograrlo, implementan mecanismos que aseguran que su personal entienda y actúe conforme a sus valores. Además, valoran la lealtad, pues evitan despidos en tiempos difíciles.

La segunda mentalidad se enfoca en una visión de largo plazo, donde el éxito se atribuye a la capacidad de innovar y expandirse al priorizar la resiliencia y el crecimiento sostenible sobre las ganancias inmediatas. La propiedad familiar les permite adoptar decisiones estratégicas sin las presiones típicas de los accionistas para reinvertir en el negocio en lugar de repartir dividendos.

Como tercera mentalidad, Asaf y otros, mencionan que las empresas familiares suelen adoptar una postura financiera cautelosa al mantener un enfoque conservador en el uso de deuda y al priorizar la inversión en áreas con rutas claras de crecimiento, como la mercadotecnia y las ventas, en lugar de arriesgarse en proyectos de investigación y desarrollo. Esta prudencia les permite resistir mejor las crisis económicas o interrupciones en la cadena de suministro al preservar su liquidez y evitar la quiebra.

La cuarta y última mentalidad se refiere a que las empresas familiares de alto rendimiento destacan por su eficiencia en la toma de decisiones, facilitada por procesos centralizados, pero flexibles y un alto compromiso con el personal. A diferencia de las empresas no familiares, las decisiones clave suelen estar influidas por uno o varios miembros de la familia. Sin embargo, cuando surgen desacuerdos, estas empresas aprovechan su capacidad para ajustar sus procesos y considerar diversas perspectivas. Este enfoque, dicen los autores, les permite adaptarse y ejecutar cambios estratégicos de manera más fluida.



## *Las cuatro mentalidades críticas son posturas particulares de trabajo que integran acciones conscientes enfocadas a la permanencia de las empresas*

Respecto de las estrategias, los autores mencionan cinco principales:

1. Portafolio de inversión diversificado. Las empresas familiares de alto rendimiento tienen una inversión diversificada. Algunas abarcan múltiples sectores o líneas de negocio asociadas a la principal. De acuerdo con los autores, cerca de 50% de los ingresos de las empresas familiares con alto rendimiento provienen de fuentes diferentes al negocio principal.
2. Asignación dinámica de recursos. Las empresas familiares destacan al asignar sus recursos hacia oportunidades de mayor crecimiento, lo que les permite superar a sus competidoras. Su compromiso con un propósito claro y estructuras de toma de decisiones eficientes les ayuda a evitar la inercia al fomentar una cultura de mejora continua y evaluaciones periódicas del rendimiento empresarial.
3. Eficiencia de capital y operativa. A medida que crecen, el desempeño de las empresas se basa en procesos operativos optimizados y un enfoque constante en la innovación. Su cultura organizacional, transmitida a través de generaciones, prioriza la calidad del servicio y la mejora continua.
4. Enfoque en el talento. Las empresas familiares de alto rendimiento priorizan la gestión del talento, por lo que atraen y desarrollan al personal mediante programas integrales de capacitación, además de fomentar una cultura de compromiso y creatividad con lo que construyen una fuerza laboral leal.
5. Procesos de gobernanza sólidos. Las empresas familiares de alto rendimiento separan claramente los asuntos familiares de los empresariales. Implementan pautas formales sobre roles y responsa-

bilidades, cuentan con juntas directivas independientes y espacios para discutir temas relevantes.

Si bien la combinación de las cuatro mentalidades y las cinco acciones estratégicas provienen del análisis de empresas familiares de alto rendimiento, las Pyme familiares pueden retomar la fórmula propuesta por Asaf y otros (2023) para mejorar su rendimiento económico y crear un valor en el futuro. No obstante, la aplicación de la fórmula 4x5 –como la denominan los autores– debe adaptarse a cada contexto y priorizar aspectos como la gobernanza y la planificación de la sucesión en momentos de transición.



### **Rótulos con r de relación familiar**

La historia de Rótulos Bautista se remonta a 1983, cuando Arturo Bautista, tras haber trabajado como rotulista en varios talleres, decidió fundar su propio negocio en el municipio de Villa de Etla, Oaxaca. A lo largo del tiempo, perfeccionó su oficio, aprendió nuevas técnicas y desarrolló su propio estilo de letras. Su inspiración provino de lo que observaba, los encargos que recibía y las necesidades de sus clientes. Además, algunos miembros de la familia, también rotulistas, trajeron catálogos desde la Ciudad de México que se convirtieron en sus principales guías, pues explicaban detalladamente los estilos y la técnica para elaborar cada letra. Gracias a estas influencias logró consolidar su habilidad en el oficio.

Inicialmente, en el taller se especializaron en la rotulación de taxis y pequeños negocios locales. Durante los primeros años, la empresa creció gracias a la habilidad del maestro Arturo para crear diseños originales y adaptarse a las necesidades del mercado. Sin embargo, la llegada de nuevas tecnologías, como el vinil y la impresión digital, planteó desafíos para el negocio tradicional de rotulación a mano. Mientras la mayoría de los rotulistas optaron por abandonar el oficio o modernizarse hacia la digitalización, Rótulos Bautista se mantuvo fiel a sus raíces, por lo que conservó la autenticidad y el valor artesanal de su trabajo.

Este enfoque en mantener un propósito más allá de los resultados inmediatos refleja la primera de las mentalidades clave que Asaf y otros autores (2023) han identificado en las empresas familiares. Rótulos Bautista preserva una tradición artística mexicana que ha perdurado a lo largo de generaciones y que le ha permitido destacar en un mercado cada vez más digitalizado.

La tradición del rotulismo en México es una expresión artística popular con profundas raíces culturales. Desde mediados del siglo XX, los rótulos pintados a mano han sido una forma de comunicación visual en mercados, tianguis, transporte público y pequeños negocios. Los rotulistas, con su habilidad y creatividad, personalizan cada letrero, utilizan colores vivos, tipografías únicas y símbolos que reflejan la identidad local. Esta práctica ha sido fundamental para la promoción de productos y servicios en comunidades para ofrecer una estética que mezcla gráfica y funcionalidad. Aunque la rotulación digital ha ganado terreno, el rotulismo aún es valorado como parte del patrimonio gráfico mexicano.



El taller oaxaqueño ha mantenido su relevancia tanto por su búsqueda de beneficios financieros, como por su compromiso con la preservación de la tradición gráfica mexicana. Giovanni Bautista ha trabajado para expandir el negocio, por lo que ha llevado el rotulismo a nuevos espacios, como el arte urbano en México, que ahora se exhibe en galerías y se plasma en espacios comerciales, hogares e incluso en prendas de vestir. Esta búsqueda de trascendencia más allá de lo económico ha permitido a la empresa mantener su identidad, atraer nuevos clientes y forjar alianzas estratégicas, para ocupar un importante lugar en el mercado.

Desde su fundación, Rótulos Bautista ha mantenido una visión de largo plazo, una mentalidad esencial para la creación de valor. A diferencia de otros talleres que adoptaron rápidamente las nuevas tecnologías para rotular, los Bautista optaron por preservar el enfoque en el trabajo artesanal, lo que se ha convertido en su sello distintivo, y convertido cada rótulo en una pieza única e irrepetible. También demuestran, por un lado, su resiliencia ante los desafíos del oficio y, por otro, su compromiso con el crecimiento sostenible, por encima de las ganancias inmediatas.

El perfil financiero conservador es otra mentalidad clave que ha permitido a la familia Bautista gestionar los riesgos en su empresa de manera eficiente y evitar un uso excesivo de deuda. A lo largo de los años, han optado por un crecimiento orgánico, sin recurrir a endeudamientos significativos para financiar sus proyectos. Esta cautela financiera facilita mantener un control sólido sobre el negocio y minimizar los riesgos que podrían haber puesto en peligro su estabilidad, en situaciones como la pandemia por Covid-19 entre los años 2020 y 2022.

La toma de decisiones ha permanecido en gran medida centralizada en la familia. El fundador, Arturo Bautista, y su hijo han sido los principales responsables de las decisiones clave, lo que permite una alineación constante en la visión y dirección del negocio. Esto es fundamental para garantizar que el propósito y los valores de la organización puedan mantenerse vivos en otras generaciones.

En el caso de la empresa oaxaqueña, las acciones estratégicas clave para su sostenibilidad y crecimiento se han centrado en la diversificación de su cartera de servicios. Una de las decisiones más importantes fue ampliar su oferta, que inicialmente se enfocaba en la rotulación de taxis y negocios locales. Con el tiempo, Rótulos Bautista ha logrado establecer colaboraciones con marcas internacionales como Levi's, Netflix, Disney y HBO, y nacionales como el equipo de béisbol Guerreros de Oaxaca para participar en campañas publicitarias y de promoción de productos. Esta diversificación les ha llevado a explorar nuevos mercados y a generar ingresos adicionales fuera de su actividad principal de rotulación de espacios comerciales.



## *Una acción estratégica es diversificar la cartera de las empresas, lo que permite expandir mercados y alcanzar nuevos segmentos*

La incorporación de nuevos formatos artísticos y la exploración de mercados internacionales son ejemplos de cómo la empresa reasigna su capital y desarrolla el talento del personal. A lo largo de los años, la empresa ha mejorado sus procesos de producción y mantenido un enfoque artesanal mientras optimiza sus operaciones. Esto ha sido clave para mantener la calidad de sus productos y servicios, al tiempo que mejora sus márgenes operativos.

Uno de los proyectos más recientes de la familia Bautista es el Programa de Rótulos, lanzado en el año 2024 con el respaldo del Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnología (Conahcyt). Este programa gratuito ofrece capacitación y aprendizaje acerca de la historia y las técnicas empleadas en la creación de rótulos; se imparte en el Centro de las Artes de San Agustín, en la ciudad de Oaxaca, y consta de cinco módulos.

A lo largo del curso, los participantes exploran técnicas tradicionales de México y Perú, así como combinaciones con distintos materiales para la elaboración de rótulos. El programa cuenta con la participación de reconocidos maestros del rótulo, como Martín Robles, Carga Máxima, Gisela Castro, Eduardo Cuesta y Arturo Bautista.

El talento ha sido uno de los pilares del éxito de Rótulos Bautista. Giovanni, con estudios en diseño gráfico y una especialización en tipografía y caligrafía, se ha convertido en una pieza clave para la evolución de la empresa. Además, la integración de otros miembros de la familia, como su hermana, su novia y su madre, junto con colaboradores externos, ha permitido a

la empresa atraer y cultivar el talento necesario para mantenerse competitiva en el mercado. Esta combinación de habilidades y experiencia fortalece su capacidad para atender las demandas cambiantes del sector.

Finalmente, una buena gobernanza es fundamental para la supervivencia a largo plazo de las empresas familiares. Aunque la toma de decisiones en Rótulos Bautista ha permanecido centralizada en la familia, la empresa ha trabajado en mejorar su gestión mediante la incorporación de procesos más organizados para la coordinación de proyectos. Esto incluye tanto la creación de rótulos y murales en mercados populares y restaurantes como la ejecución de campañas de publicidad y gestión de marca. Además, operan estrategias para mejorar y registrar la relación con los distintos tipos de clientes. Todo esto ha permitido a la empresa manejar la creciente demanda de trabajo mediante la división de funciones entre los miembros de la familia y los colaboradores, para lograr la satisfacción del cliente.

El caso de Rótulos Bautista es un ejemplo de cómo una empresa familiar puede enfrentar los desafíos del mercado y evolucionar sin perder su esencia. A través de la combinación de cuatro mentalidades clave y cinco acciones estratégicas, esta empresa ha logrado no sólo sobrevivir, sino también prosperar en un entorno competitivo.

La historia de Rótulos Bautista nos muestra que, cuando una empresa familiar tiene un enfoque claro, una visión de largo plazo y una gestión eficiente, puede superar los obstáculos y generar valor para las generaciones futuras. Esta fórmula de creación de valor ha sido fundamental para asegurar la continuidad del legado familiar al mostrar que, con las estrategias correctas, las empresas familiares pueden ser un motor importante para la economía y la preservación de la cultura.

En definitiva, Rótulos Bautista ha logrado materializar el sueño de su fundador y continuar como un referente en el rotulismo mexicano, no sólo por sus logros comerciales, sino también por su compromiso con la tradición, el arte y la innovación.

## Referencias

- Asaf, E., Carvalho, I., Leke, A., Malatesta, F. y Tellechea, J. (2023). The secrets of outperforming family-owned businesses: How they create value and how you can become one. *McKinsey and Company. Our Insights*. <<https://n9.cl/7th1u6>>
- Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) (2020, 8 de octubre). Gran mortandad de las empresas familiares. ¿Qué hacer? Coparmex. <<https://n9.cl/n24lh>>
- Secretaría de Economía (2024, junio). Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía. Subsecretaría de Comercio Exterior, Unidad de Inteligencia Económica Global. <<https://n9.cl/k7snme>>

### Sair Alejandra Martínez Hernández

Academia de Teorías de la Administración y la Organización  
Facultad de Contaduría y Administración,  
UNAM  
samartinez@fca.unam.mx

Imágenes cortesía de Rótulos Bautista.

# El aguinaldo como un derecho o un beneficio

María Gloria Arévalo Guerrero

El aguinaldo es una de las prestaciones más esperadas por los trabajadores en México. Aunque su legislación establece alcances y limitaciones, es vital comprender quiénes pueden recibirlo, la forma en que se calcula y quiénes quedan exentos de él.

**E**n México, el fin de año es muy esperado porque las personas que trabajan desean con ilusión recibir un aguinaldo. Al respecto, vale la pregunta: ¿el aguinaldo es un derecho o se trata de un beneficio? De acuerdo con el diccionario de la lengua española, la palabra derecho tiene varias acepciones. La que puede ser útil en este caso es la que la define como la “facultad de hacer o exigir todo aquello que la ley o la autoridad establece en nuestro favor, o que el dueño de una cosa nos permite con ella”.

Con base en lo anterior, el aguinaldo es exigible, por lo que es una obligación que se otorgue. En cambio, la palabra *beneficio*, de acuerdo con el mismo diccionario, significa “privilegio, favor, gracia, merced, servicio, atención, cortesía, donación, bien, ayuda, socorro”. Por lo tanto, si el aguinaldo es un derecho, todos tendrían que recibirlo, pero si se tratara de un beneficio, sería un regalo que sólo algunos podrían obtener.

En cuanto al significado de la palabra *aguinaldo*, es regalo o recompensa. En México, el regalo está más identificado con la época navideña y con la cantidad que las personas que trabajan reciben al finalizar el año. Se dice que el origen del aguinaldo se remonta a los celtas, quienes tenían como costumbre hacer regalos en año nuevo; costumbre designada como *eguinad*, para desear buena suerte en el año siguiente. Con el paso del tiempo, el regalo ha cambiado, pues ya no es propiamente en especie, sino en dinero.

Antes del año 1970, algunos empleadores otorgaban a sus trabajadores, de manera voluntaria, cierta cantidad de dinero durante la época decembrina como un regalo de navidad. Es con la Ley Federal del Trabajo de 1970 que el beneficio se vuelve un derecho. Ahí nace el aguinaldo que actualmente conocemos y se otorga como agradecimiento del patrón por el esfuerzo realizado por los trabajadores durante todo el año. Al igual que en sus orígenes, se busca que el trabajador pueda cubrir los gastos, normalmente más altos en el mes de diciembre, por lo que se establece una fecha límite para su pago.

Fue de esta manera que el aguinaldo se convirtió en una prestación obligatoria. Junto con las vacaciones y la prima vacacional, son las prestaciones más esperadas por los trabajado-



Imagen en Freepik.

res, y quienes las deben otorgar son todas aquellas personas (sean físicas o morales) que tengan trabajadores.

## **Derecho al aguinaldo: subordinados vs independientes**

De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi, a julio de 2024), en México, de las personas ocupadas, 41.4 millones son trabajadores subordinados y 13.2 millones de personas trabajan de manera independiente. En ambos casos, son personas que realizan un trabajo. De ahí surge otra pregunta, ¿todas las personas que trabajan reciben aguinaldo?

En el caso del servicio personal subordinado, el trabajador recibe órdenes de la persona que lo contrata, y él por su parte realizará el trabajo que el empleador le indique. Esas órdenes están relacionadas con el cómo, cuándo y dónde se efectuará el trabajo. Así, a un trabajador subordinado, se le indicará el trabajo a desarrollar y cómo lo debe hacer, y tendrá un supervisor que le indique y verifique si lo realiza adecuadamente; para ello, se le dará capacitación y proporcionará el equipo y herramientas necesarias. Además, cubrirá un horario en el lugar asignado para realizar el trabajo.



Imagen de Anamul Rezwan en Pexels.



Imagen de Mikael Blomkvist en Pexels.

En cambio, cuando se contrata a una persona que presta servicios independientes, se señalará el trabajo por el que es contratado, pero él tiene la capacidad y preparación necesaria, además del equipo requerido, por lo que en ese sentido tiene independencia para realizar su labor. De acuerdo con la experiencia del prestador independiente, éste fijará el tiempo que requiere para concluir y quien lo contrata sabe, de antemano, que al aceptar está de acuerdo con ese plazo. Por ejemplo, si una empresa tiene problemas legales, puede requerir de su área jurídica, es decir, de los trabajadores que están a disposición del patrón para realizar estos trabajos cuando él o sus representantes se lo indiquen. Si la empresa no cuenta con el personal adecuado para realizar ese trabajo, se puede contratar a personal independiente, a quien se le señalará lo que cobrará por hacerlo, cuándo lo puede hacer y en qué tiempo se requiere. En este caso, se entiende que esa empresa y otras lo pueden contratar porque tiene los conocimientos y experiencia para realizar el trabajo solicitado.

Otra diferencia entre unos y otros trabajadores es que en el caso de los servicios subordinados se remunerarán con un salario y los independientes con honorarios. De esta forma, quienes tienen derecho al aguinaldo son aquellos trabajadores que prestan servicios personales subordinados, y las personas que los contraten (patrones) están obligadas a realizar el pago. En tanto, los trabajadores independientes, al no quedar regulados por la Ley Federal del Trabajo, no tienen ese derecho.

## *La ley en México diferencia con claridad los derechos y beneficios correspondientes tanto para los trabajadores subordinados como para los independientes*

Es importante señalar que si a una persona se le contrata como independiente, pero presta servicios subordinados, se le considera como tal, independientemente del tipo de contrato que haya firmado y, por consiguiente, tiene derecho no sólo al aguinaldo, sino también a todas las demás prestaciones que tienen los trabajadores.

Lo mismo sucede en el caso de las personas a quienes la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) les da el tratamiento de asimilados a salarios –con excepción de los trabajadores del gobierno, pues ellos son asimilados a salarios, pero sí tienen derecho a aguinaldo, aunque con características diferentes–, ya que al no ser trabajadores subordinados tampoco tienen ese derecho.

Por ejemplo, los miembros del Consejo de Administración, el administrador único y los comisarios de las empresas se consideran asimilados a salarios, pero no son trabajadores subordinados. Por esta razón, no tienen derecho a recibir aguinaldo, pues su relación con la empresa es de carácter mercantil y no laboral. Sin embargo, los gerentes generales (cuando están subordinados) o directores de las empresas sí tienen derecho a percibir aguinaldo, ya que son trabajadores y están sometidos a las instrucciones del Consejo de Administración o del administrador único. En cambio, los trabajadores eventuales y aquellos contratados por obra o tiempo determinado, al ser subordinados, sí tienen derecho a recibir aguinaldo, aunque su pago puede ser proporcional si no laboraron durante todo el año.

### **Determinación y pago del aguinaldo conforme a la LFT**

Una vez que se ha precisado quiénes tienen derecho al aguinaldo, continuemos con el monto del aguinaldo. De acuerdo con el Artículo 87, de la Ley Federal del Trabajo (LFT), los trabajadores tienen derecho a 15 días de salario por concepto de aguinaldo, que debe pagarse antes del 20 de diciembre, es decir, a más tardar el 19 de diciembre.

Sólo en caso de trabajadores que dejen de laborar para su empleador antes de que termine el año, el aguinaldo se pagará en la fecha en que se retire. Cabe señalar que el monto de 15 días de salario es el mínimo que deben recibir los trabajadores, pues podría otorgárseles cantidades superiores, pero nunca menos.

El Artículo 87 de la LFT señala, además, que los trabajadores que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no a la fecha del pago del aguinaldo –ya sea por renuncia o dejen de trabajar antes de diciembre– recibirán en el momento del retiro, la parte de aguinaldo que les corresponda, según los días que hayan laborado ese año.

Es preciso señalar que existen algunas situaciones que no se computan como días laborados para efectos de determinar el aguinaldo. Tal es el caso de las inasistencias del trabajador, que no se cuentan como días laborados para el cálculo del aguinaldo. No obstante, las faltas debidas a incapacidades por riesgos de trabajo o maternidad se consideran como días laborados y no afectan el monto del aguinaldo. De igual manera, las vacaciones también se consideran como días laborados y no impactan el cálculo del aguinaldo.

En la LFT, se contempla la suspensión temporal de la relación de trabajo. Durante este periodo, no existe la obligación de prestar el servicio ni de pagar el salario. Las causas de suspensión incluyen:

- a) Enfermedad contagiosa del trabajador
- b) Incapacidad temporal debida a un accidente o enfermedad que no sea considerada riesgo de trabajo.
- c) Prisión preventiva del trabajador seguida de sentencia absolutoria
- d) Arresto del trabajador, entre otras razones



Imagen de wirestock en Freepik.

Al no existir la obligación de prestar los servicios en los casos señalados, y como el empleador no está obligado a pagar los salarios, tampoco existirá la obligación de pagar el aguinaldo por el tiempo en que exista la suspensión. Como ese tiempo no se computa como trabajado, el aguinaldo que recibe el trabajador será proporcional a los días en que sí laboró.

Si el trabajador no recibe su aguinaldo a más tardar el 19 de diciembre, tiene un año para exigir el pago, pues de acuerdo con la LFT las acciones para reclamar prestaciones laborales que no hayan sido cumplidas por el empleador prescriben en un año. Sin embargo, no es recomendable esperar hasta el final del plazo; a partir del día 20 de diciembre, el trabajador puede exigir el pago. Además, los derechos de los trabajadores son irrenunciables, por lo que deben recibir el aguinaldo incluso si la empresa alega pérdidas o argumente falta de recursos para justificar su negativa.

Ahora bien, el empleador que no cumpla con la obligación de pagar el aguinaldo a más tardar en la fecha señalada puede hacerse acreedor a una multa que puede ir de 50 y hasta 5 mil veces la Unidad de Medida y Actualización (UMA). De acuerdo con el Artículo 1002 de la LFT, en el año 2024, cada UMA tiene un valor de 108.57 pesos, es decir, que la multa puede variar entre 5 mil 428.50 y 542 mil 850 pesos.

Finalmente, se puede añadir que al ser el aguinaldo un ingreso para el trabajador está sujeto al Impuesto Sobre la Renta. En este sentido, la ley contempla una exención de hasta el equivalente a 30 días del valor de la UMA, que en el año 2024 equivale a 3 mil 257.10 pesos. Si el aguinaldo excede este monto, se causará el impuesto por la diferencia. En cuanto al Seguro Social y el Infonavit, el aguinaldo forma parte del salario base de cotización.

Por lo que respecta a los trabajadores al servicio del Estado, por no estar regulados por la Ley Federal del Trabajo, no les aplicarán las reglas antes señaladas. Ellos están regulados por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del Artículo 123 Constitucional. En esta ley, se señala que los trabajadores al servicio del Estado tienen derecho a un aguinaldo anual, equivalente a 40 días de salario como mínimo, que deberá pagarse en dos partes iguales, una antes del 15 de diciembre y la otra a más tardar el 15 de enero. Tanto el monto como las fechas de pago son diferentes a lo establecido para el sector privado, pues la regulación en la que se establece la obligación también lo es.

Comprender los derechos y obligaciones relacionados con el aguinaldo es fundamental tanto para empleadores como para trabajadores. El aguinaldo representa una prestación laboral importante y es un reflejo de la equidad y justicia en el ámbito laboral. Le invito a reflexionar sobre la importancia de conocer y respetar estas regulaciones para garantizar un entorno laboral justo y conforme a la ley.

## Referencias

Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2024, septiembre 3). Indicadores de Ocupación y Empleo, julio de 2024. Comunicado de prensa número 542/24. <<https://n9.cl/updfc>>

**Mtra. María Gloria Arévalo Guerrero**

Jefa de la Carrera de Contaduría  
Facultad de Contaduría y Administración UNAM  
[garevalo@fca.unam.mx](mailto:garevalo@fca.unam.mx)

# Blinde su empresa ante amenazas cibernéticas y fraudes electrónicos

Christian David Pineda Sainz  
Gabriel Guevara Gutiérrez

Las empresas enfrentan a un enemigo tecnológico cada vez mejor diseñado para extraer información confidencial. Aunque hay formas de evitarlo, los ataques se enfocan en el error humano derivado de una situación apremiante en la que el usuario cede ante la presión.

**P**ara entender la relación que lleva del *spear phishing* al *vishing* y *smishing*, debemos comenzar por comprender el término *phishing*, acuñado en la década de 1990, y que es una variante de la palabra *fishing* o pescar en inglés. Es, entonces, un símil entre la acción de un pescador que lanza un anzuelo con cebo al agua para engañar a los peces y atraparlos, y los atacantes que envían mensajes fraudulentos por algún medio digital para engañar a una víctima y conseguir su información personal o para que realice alguna acción determinada.

Así, el *phishing* es una técnica de fraude que se centra en la utilización de historias falsas, engaños, errores humanos o técnicas de presión por medio de correos electrónicos, mensajes de texto, llamadas telefónicas o sitios web fraudulentos para manipular a las víctimas u obtener información personal (nombres de usuario, contraseñas, números de tarjetas de crédito, entre otros datos). A medida que los medios digitales se incorporaron a la vida cotidiana de las personas, el *phishing* creció y mejoró sus técnicas de engaño y manipulación. Hoy, una de las más efectivas es el *spear phishing*.

El término *spear* es un anglicismo referido a una lanza que se dirige de forma específica y directa hacia un objetivo determinado; metafóricamente un ataque de *phishing* es: 1) mucho más preciso y mejor diseñado y 2) di-

rigido a un objetivo o grupo determinado. Estos factores lo hacen diferente de un ataque de *phishing* clásico que es general porque se envía a múltiples usuarios, pues se espera que alguno de ellos se identifique con el mensaje y “muerda el anzuelo”. En la práctica, podemos decir que, en su mayoría un ataque de tipo *spear phishing* es un ataque dirigido a un individuo, grupo u organización que busca engañar a la víctima para que divulgue datos personales o confidenciales, descarguen algún *malware*, envíen dinero al atacante o realicen alguna acción específica. Es decir, el atacante busca manipular a la víctima al hacerse pasar por un agente conocido por él por lo que le envía información que parece real por medio de correos electrónicos, mensajes de texto, aplicaciones de *chat* o llamadas telefónicas.



Imagen de Tima Miroshnichenko en Pexels.

Para crear el mensaje malicioso el atacante lleva a cabo los siguientes pasos: 1) define el objetivo o grupo de ellos (víctima); 2) realiza una investigación profunda del objetivo a partir de obtener la mayor información posible, tanto de la víctima como de todo lo relacionado a ella, y 3) redacta el mensaje de *spear phishing* con la información recopilada y técnicas de ingeniería social. Para los puntos 1 y 2, el atacante requiere haber conseguido información personal o confidencial de la víctima. Por esta razón, todo el personal debe ser muy cuidadosos con la protección de la información confidencial de la organización y con la personal.

Existen diversos tipos de *spear phishing*, pero son dos en los que toda empresa debe poner especial atención: *Business Email Compromise* (BEC) y *whaling*:

- *BEC*. Es un ataque con impacto en el nivel de empresa, organización o negocio, es decir, el impacto o daño se dirige en el nivel corporativo, ejemplo: filtración de datos de todos los clientes, filtración de datos de nómina, etcétera.
- *Whaling*. Este término en español significa “caza de ballenas”, lo que metafóricamente hace referencia a ir por “los peces más grandes” de la organización. De esta manera, el ataque se dirige a uno o más ejecutivos de alto nivel de la organización.



Imagen de Sora Shimazaki en Pexels.

El uso de estos tipos de *spear phishing* no sólo está dirigido en contra de empresas de gran tamaño, pues también la pequeña y mediana empresa es un objetivo importante en la mira de los ciberdelincuentes.

En general, el *spear phishing* es una de las formas de *phishing* más dañinas porque el atacante adapta el contexto de la información para que sea lo más convincente posible para tener mayor probabilidad de lograr engañar a la víctima.

En cuanto al *vishing* (abreviatura de *voice phishing*) o *phishing* por voz, hace referencia a una técnica de fraude que se realiza por medio de llamadas o mensajes de voz para engañar a las personas y conseguir información personal de los usuarios o que realicen alguna determinada acción. Si bien, antes de acuñar este término ya existían diversas formas de fraude telefónico que involucraban engañar a las personas para algún propósito particular, es hasta principios de la primera década del siglo XXI, con el avance de la tecnología en materia de voz, como por ejemplo la voz sobre IP (VoIP), que se expandió la capacidad de la telefonía y permitió que se llevaran a cabo ataques con mayor alcance y mucho más sofisticados, de donde deriva el término *vishing*. Un caso típico de *vishing* es el siguiente:

Buen día [su nombre], le hablo del Banco [su banco], pues recibimos una alerta de que acaba de realizar una compra por un monto de 37 mil pesos en el sitio web Trivago. Esta transacción se hizo con su tarjeta de crédito que finaliza con 6666. Requerimos los otros 12 dígitos de su tarjeta para cancelar esta transacción.

Saben su nombre, saben su banco, saben incluso la terminación de su tarjeta; también, le ofrecen ayuda en algo importante para usted, como las finanzas personales. Inconscientemente su guardia baja, empieza a confiar y es cuando el problema surge. Este ataque tiene dos fases: 1) obtener su información y 2) realizar una llamada convincente. Algunas de las medidas que se pueden tomar para protegerse de este ataque son: destruir completamente la correspondencia que llega a su domicilio, principalmente de bancos y tiendas en línea; no compartir fotos en redes sociales, pues en ellas se comparte información sensible sobre sus hábitos y ubicaciones; desactivar la ubicación de su teléfono, sobre todo si saca fotos con él; sólo acceda a los servicios bancarios por medio de las aplicaciones oficiales, si los hace por medio de los portales web hágalo sólo en su computadora personal y asegúrese de que tenga un antivirus que detecte sitios web fraudulentos y herramientas de seguimiento de las búsquedas en internet (*keyloggers*).

## *El teléfono celular es una especie de trampolín por medio del que los defraudadores pueden tener acceso a información privada*

El término *smishing* es la abreviatura de *SMS phishing* o *phishing* por mensajes de texto. Utiliza los mensajes de texto vía celular o SMS (*Small Message Service*) como medio para realizar actividades fraudulentas de *phishing*.

Conforme los teléfonos celulares fueron más accesibles entre la población, la comunicación por mensajes de texto vía celular se popularizó y alcanzó fines comerciales y promocionales en la década de 1990 y la primera del siglo XXI; posteriormente, la introducción de teléfonos inteligentes fue el eslabón para conectar los mensajes de texto con los fraudes tipo *phishing* acuñando así el término de *smishing*. Un ejemplo típico es: “La entrega se intentó 2/2 veces, confirme sus datos o su artículo será devuelto: <https://upsposata.xyz/mx>”.

Si se analiza el ejemplo, podemos identificar que hay tres elementos a destacar en este mensaje: 1) “intento” no lleva tilde; podría parecer un detalle insignificante, pero las empresas cuidan mucho que la redacción y ortografía sea correcta en los mensajes que envían; 2) la extensión de dominio “xyz” no corresponde a un dominio “com” que es el dominio reservado al sector económico; 3) el mensaje indica que es el intento 2 de 2 para entregar el paquete, dicho mensaje tiene la intención de generar estrés, aunque es poco común que un proveedor mande un mensaje SMS, pues por lo regular hacen una llamada telefónica cuando no encuentran el domicilio. Por otro lado, empresas como Amazon tienen un sistema de logística muy eficiente, por lo que son raros los casos en que el repartidor se tenga que comunicar con el cliente y si lo hace sería vía telefónica.

### **Importancia de que el empresario conozca el *phishing***

El tiempo promedio que las personas tardan en caer en un *phishing* es menor a 60 segundos. Según el *Data Breach Investigations Report (DBIR) 2024* de Verizon, 2.6 millones de consumidores fueron defraudados en el año 2023,

por un valor de más de 10,000 millones de dólares según informa la Comisión Federal de Comercio (FTC) de los Estados Unidos de América. El *phishing* fue el ataque primario, con 36% aproximado de todos los incidentes de filtración de datos, según el *Data Breach Investigations Report (DBIR) 2023* de Verizon. Esto quiere decir que se utiliza inicialmente para convencer a los usuarios de seguir algún enlace o proporcionar información confidencial que permita al atacante realizar un ataque de mayor impacto dentro de la empresa. La cantidad de sitios de *phishing* ha aumentado 50%, aproximadamente, respecto del año anterior, según el reporte *Phishing Activity Trends Report* de APWG.

Si se considera el nivel de riesgo que representan los ataques de tipo *phishing*, exigen de una empresa consciencia, planeación y toma de acciones en materia de ciberseguridad que ayuden a prevenirlos apropiadamente alineado a los intereses y tolerancia al riesgo de la empresa.



Imagen de Mikhail Nilov en Pexels.

### **¿Cómo identificar un ataque?**

Si bien los escenarios y medios pueden variar, existen puntos en común para identificar un ataque:

- Uso de la presión. Presionan a las víctimas para que sientan una sensación de urgencia y en consecuencia actúen rápido y sin pensar. Por ejemplo:

Somos de [su banco]. Nos comunicamos con usted, pues hemos detectado una compra inusual por la cantidad de [cifra considerable]; si usted no la reconoce, deberá confirmar su número de cliente y tarjeta para poder cancelar la transacción, si no ésta será ejecutada en [tiempo determinado].

- Solicitud de dinero o información personal. La intención final del mensaje es que se entregue dinero o información sensible.
- Falta de ortografía, gramática o un acento extraño en el tono de voz. Las empresas cuidan su comunicación, por lo que identificar una falta en ese aspecto debería ser una alerta; asimismo, en los ataques de *vishing* las llamadas telefónicas ocasionalmente se realizan de países o regiones distintas a nuestra localidad, por lo que identificar un acento distinto podría ser una alerta.
- Contactos externos. En algunos casos, el remitente de la comunicación (correo, llamada o mensaje) no es un contacto reconocido, no está dentro de la lista de contactos o es un contacto externo a la organización.
- Uso de vínculos apócrifos. Se le pide que siga algún enlace que podría aparentar una empresa confiable, pero cambian algunas letras por unas muy parecidas. Ejemplo: *Annazon*, cambian la letra "m" por el uso de dos "n" juntas.



Imagen de energepic.com en Pexels.



Imagen de Christina Morillo en Pexels.

## Medidas que puede tomar para protegerse

- Establecer campañas de concientización de seguridad. Lo que incluye, más no limita, temas de *phishing* y sus variantes; dirigidas tanto a los empleados como para las empresas que ofrecen servicios tercerizados e incluso en el nivel personal.
- Realizar simulaciones de *phishing*. Las empresas pueden establecer ejercicios de *phishing* y *spear phishing* hacia todos los niveles de la organización que permitan evaluar periódicamente la efectividad de las medidas que hayan sido implementadas; así como, el nivel de conciencia y madurez de los empleados para prevenir el *phishing*.
- Emplear herramientas de simulación. Herramientas como KnowBe4, Cofense y SANS Security Awareness ofrecen capacitación regular y simulaciones de *phishing* para entrenar a los empleados en la identificación y manejo de ataques de ingeniería social.
- Establecer políticas de seguridad apropiadas para proteger a la organización. Por ejemplo, una política de mínimos privilegios, que consiste en establecer privilegios mínimos al personal para que realice sus funciones donde se establece el tipo de acceso a internet o el envío y recepción de correo externo a la organización.
- Establecer medios de denuncia ágiles y efectivos para reportar anomalías y asegurar la integridad y confidencialidad del denunciante.

## Herramientas útiles para la empresa

La selección de las herramientas dependerá de diversos factores, como el tamaño de la empresa, el tipo de negocio, el nivel de riesgo, factores regulatorios, costos de herramientas, ingresos de la empresa, etc. A continuación, se describe cinco herramientas y marcas de proveedores.

Soluciones de filtrado de correo electrónico. Ayudan a filtrar correos electrónicos sospechosos y bloquean intentos de *phishing* antes de que lleguen a la bandeja de entrada de los usuarios (Microsoft Defender for Office 365, Proofpoint, Mimecast).

Protección contra *malware* y *ransomware*. Soluciones que detectan el *malware* y *ransomware* que podría ser distribuido a través de ataques de *phishing*. Ejemplos: Symantec, Broadcom, McAfee, CrowdStrike.

Autenticación Multifactorial (MFA). Añade una capa adicional de seguridad al requerir un factor adicional de autenticación, por ejemplo enviar un código al celular para acceder a actividades críticas. Ejemplos: Google Authenticator, Microsoft Authenticator, Duo Security.

Sistemas de Prevención de Intrusiones (IPS) y Detección de Intrusiones (IDS). Ayudan a monitorizar el tráfico de red y detectar comportamientos anómalos o intrusivos que podrían indicar un ataque de *phishing*. Ejemplos: Snort, Suricata, Splunk.

Gestión de Accesos e Identidades (IAM). Permiten la gestión centralizada de identidades y accesos para garantizar que sólo usuarios autorizados puedan acceder a sistemas y datos críticos. Ejemplo: Okta, Ping Identity, OneLogin.

## ¿De dónde vendrán los siguientes ataques?

El uso de la Inteligencia Artificial (IA) lleva estos ataques (*phishing*, *spear phishing*, *vishing* y *smishing*) a una evolución que se caracteriza por:

- Permitir a los delincuentes automatizar y personalizar con mayor precisión las campañas de *spear phishing* y *smishing* que imitan con gran exactitud el estilo y tono de una comunicación legítima, lo que complica así su identificación.
- Analizar grandes volúmenes de datos personales para dirigir ataques de *spear phishing* extremadamente específicos y convincentes.
- Utilizar el *vishing* para realizar llamadas automatizadas con un alto grado de realismo, incluso al generar una voz con el mismo tono de alguien conocido y al manipular a las víctimas con técnicas de ingeniería social y respuestas predefinidas basadas en patrones de conversación.
- Combinar *vishing* y *smishing* para generar mensajes de audio con la voz de algún conocido de la víctima para pedir dinero por una supuesta situación de emergencia.

Esta integración de IA en el cibercrimen no sólo aumenta la efectividad de los ataques, sino que también plantea desafíos mayores para las estrategias de defensa y detección, por lo que subraya la necesidad de soluciones de seguridad que combinen tecnología avanzada con formación continua para mitigar los riesgos y estar a la altura de este nuevo desafío.

## Referencias

- Anti-Phishing Working Group, Inc. (2024, junio 1). Phishing Activity Trends Report. APWG; Anti-Phishing Working Group, Inc. <https://apwg.org/trendsreports/>
- Comisión Federal de Comercio de los Estados Unidos de América (2024, febrero 9). Con pérdidas por fraude en todo el país que en 2023 superaron los \$10,000 millones de dólares, la FTC intensifica sus esfuerzos para proteger al público. Comisión Federal de Comercio de EUA. <<https://n9.cl/lk5f2>>
- Verizon (2024, enero). 2024 Data Breach Investigations Report. Verizon DBIR; Verizon Business. <<https://n9.cl/00o6lr>>

### Mtro. Christian David Pineda Sainz

Licenciatura en Informática  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[profesorpineda22@gmail.com](mailto:profesorpineda22@gmail.com)

### Mtro. Gabriel Guevara Gutiérrez

Jefe de la Licenciatura en Informática  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[gguevara@fca.unam.mx](mailto:gguevara@fca.unam.mx)

# Garantismo y dignidad

Carlos Alberto Burgoa Toledo

El garantismo es un paradigma teórico constitucionalista para garantizar los derechos de los individuos. Estas garantías, según el libro reseñado, incluyen a los emprendedores, quienes por derecho propio son libres de ejercer sus acciones en los límites establecidos por la Constitución.

El libro *Garantismo y dignidad* aborda la importancia de entender debidamente el tema, pues es común hablar de garantías correlativas a derechos y, con ello, lograr la dignidad que ostenta la Constitución mexicana y normas subconstitucionales en la que se habla del garantismo como algo cotidiano, seguro e infaltable. Incluso, no se concibe al sistema legal mexicano sin el garantismo, pues se considera su base.

Diversas ideas se generan en textos escolares y la jurisprudencia no escapa de dicha fiebre, debido a que el garantismo lo es todo, sin entender si es el modelo jurídico que se quiso o buscó el constituyente –como cuando se vive en una ciudad, familia o escuela y las reglas de allí se toman como ciertas, se dan por sentadas y se repiten una y otra vez sin reparar verdaderamente si es lo correcto o no–, por lo que es importante entender su origen a partir del subjetivismo americano y el objetivismo alemán.

La Constitución de los Estados Unidos se escribió con alta influencia francesa (*laissez faire, laissez passer*) en referencia a una completa libertad en el mercado, manufactura, bajos o nulos impuestos y mínima intervención del Estado, con hombres dotados de poder propio al ser creados a imagen y semejanza de Dios, según el Génesis (1:26), no en el sentido físico, sino en el sentido del Ser; contrario a la idea de separación con el creador y acorde a la unión con el poder divino, se conciben como creadores y agentes normativos a un estatus elevado en donde la igualdad impera, según su declaración de independencia, de donde discurren tres derechos fundantes –vida, libertad y búsqueda de la felicidad–, que dan pie a todos los demás:

Life	Liberty	Pursuit of happiness
Vida	Libertad	Búsqueda de la felicidad
( <i>ex ante</i> )		( <i>ex post</i> )

Los tres derechos se relacionan íntimamente, pues la *libertad* no es posible sin *vida* (*ex ante*). Si la persona está viva, puede ir *ex post* en “búsqueda de la felicidad”, pero esta última no es posible sin la libertad –ajena a restricciones, compulsiones y escasez de opciones– que tampoco sería posible sin vida. Las ideas estadounidenses llegan a México con Esteban Austin, cuyo trabajo se tradujo al español para regir en México e influir, posteriormente, en la actual Constitución de 1917.

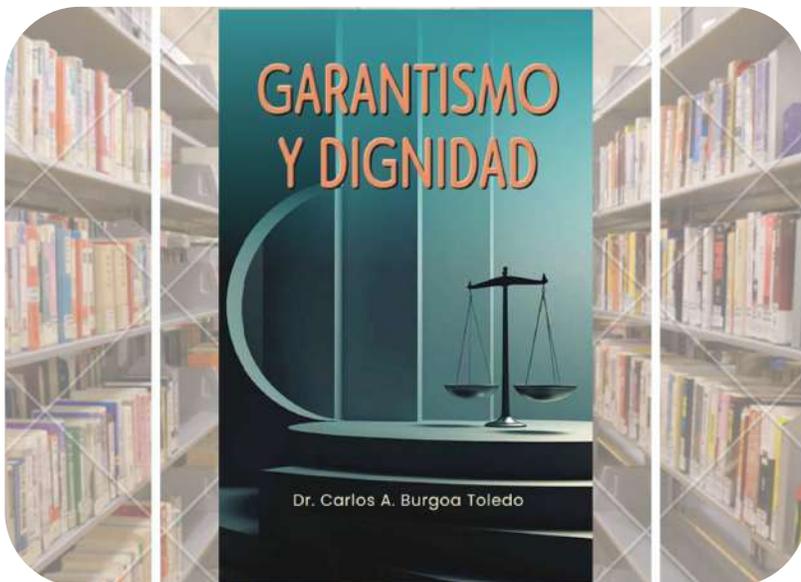


Imagen tomada de <https://burgoa-editores.mx/producto/garantismo-y-dignidad/>.

**Carpizo señaló**

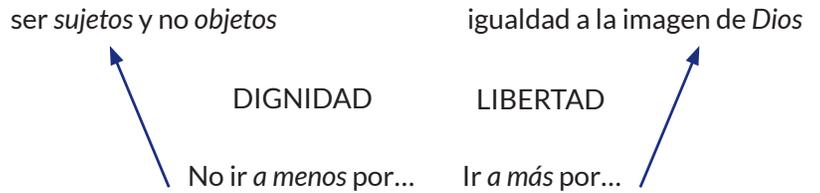
En marzo de 1823, Esteban Austin redactó en inglés un proyecto de constitución para la [R]epública [M]exicana, en el cual mezcló elementos de las dos leyes fundamentales citadas en el párrafo anterior (la constitución americana de 1787 y la constitución española de 1812). Austin propuso el sistema presidencial y estableció que se podría remover al presidente del cargo por violación a la constitución, a las leyes, por malos manejos de fondos o por crímenes de alta tradición. En el proyecto se creaban las secretarías de [E]stado y del despacho, como colaboradoras del ejecutivo (2004, p. 41).

A diferencia de la ideología norteamericana, la cultura alemana de los derechos no deriva de esa igualdad o semejanza con Dios, sino del escape del nazismo. Así, la dignidad se concibe para tratar a las personas como sujetos y no como objetos. Así, la dignidad tiene el papel central, se vuelve un súper derecho (*mother-right*) que, junto a los demás, se puede exponer así:

( <i>ex ante</i> ) Vida	Dignidad	( <i>ex post</i> ) personalidad libertad de acción esfera personal autodeterminación y autonomía
----------------------------	----------	---

Los derechos de personalidad, libertad de acción (*outer world*) esfera personal apuntan a lo interno (*inner freedom*), mientras que la autodeterminación y autonomía no serían posibles sin “dignidad” y ésta, a su vez, tampoco sin vida.

En tanto la idea –más no el valor– de la dignidad es para no ir a menos en las relaciones con otras personas y el Estado; la libertad se escribe para ir a más respecto de otras personas y el Estado:



La libertad busca el individualismo, pues da *independencia* a las personas, y la dignidad el socialismo, porque da *dependencia* a las personas.

El garantismo (esencia de la dignidad), como se nota ya, asegura que los derechos sean satisfechos o respetados por terceros, incluido el Estado. Aquí, las personas dependen de un tercero, lo que no sucede con la libertad en donde rige la independencia.

Ambos esquemas no deben ser contrapuestos en el sentido de ser mejor uno al otro, sino que simplemente deben ser vistos con racionalidad, esto es, si *sirven* o *no sirven* al *valor* de los derechos, es decir, simplemente son dos polos en donde las personas se ven a sí mismas (independientes) y en sociedad (dependientes). Con lo anterior, cae la idea de que el garantismo es todo, pues el todo es el *valor* de los derechos –individuales y sociales– que conforma los principios, esencia de la *democracia sustancial* o *constitucional*, más allá del voto que tan sólo es la *democracia formal*.



Imagen de Rainaly Gonzalez en Pexels.

*Detrás de las normas, subyacen valores que deben ser respetados por quienes administran la justicia en beneficio de los ciudadanos*

Para dejar claro que el *valor* –como la dignidad– es distinto a *la letra de la ley* y que las normas escritas no son el fin último, tomaré un ejemplo común: el decálogo. Sus mandamientos hablan de frases que si alguien incumple inmediatamente se piensa en el *pecado*. El decálogo equivale a *la letra de la ley*, por lo que, antes de hablar de pecado, es importante entender el *valor* que subyace a cada uno, por ejemplo:

Mandamiento	Valor
No matarás	La vida
No robarás	El patrimonio
No darás falso testimonio ni mentirás	La honestidad

Antes de pensar en el mandamiento, se debe reflexionar acerca del valor (por eso, una idea alterna en inglés, afirma que no son *commandments*, sino *commitments*).

Lo mismo sucede con los artículos de la Constitución en la que la norma no es el fin último, sino el valor que subyace en ellos, como por ejemplo:

Artículo constitucional	Valor
<b>Artículo 16.</b> Nadie puede ser molestado en su persona, familia, domicilio, papeles o posesiones, sino en virtud de mandamiento escrito de la autoridad competente, que funde y motive la causa legal del procedimiento...	Legalidad
<b>Artículo 23.</b> Nadie puede ser juzgado dos veces por el mismo delito, ya sea que en el juicio se le absuelva o se le condene...	<i>non bis in idem</i>

<b>Artículo 5.</b> El Estado no puede permitir que se lleve a efecto ningún contrato, pacto o convenio que tenga por objeto el menoscabo, la pérdida o el irrevocable sacrificio de la libertad de la persona por cualquier causa.	Libertad
<b>Artículo 5.</b> A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos.	Trabajo

Más allá de *la letra de la ley* y su *interpretación*, lo único que lleva al texto y a la jurisprudencia es el *valor*, fin último del sistema legal.

Por eso, el garantismo implica tareas de *hacer* (obligaciones) y de *no hacer* (prohibiciones), ambas a cargo de terceros incluido el Estado. De ambas conductas, la más popular es la de *hacer*, pues implica un cierto sostén a costa de terceros –lo que en verdad es de toda la sociedad, si de fondos público se trata–, pero a la par es un alto a acciones arbitrarias, punto en el que puede ser espontáneo (por cumplimiento de la norma y su valor subyacente) o coactivo (si se exige ante juzgadores).

Esta dualidad de conductas puede tacharse de funcional o no, según el tinte que se le de en un lugar y tiempo determinado, pero en todo momento muestra *dependencia* de un tercero, incluido el Estado.



Imagen de Sora Shimazaki en Pexels.

Visto lo anterior, y por la identidad inescindible del garantismo con la dependencia, resta preguntarse: ¿en verdad el garantismo es la base del sistema legal mexicano? ¿En verdad es lo que buscó el constituyente al escribir la Constitución en donde habló a los ciudadanos como lo haría padre a hijo (las personas querrán hijos dependientes o independientes)? ¿Los emprendedores mexicanos en verdad buscan no ir a menos (objetivación) o buscan ir por más (subjektivación)? ¿El garantismo es la base de todo emprendimiento –y de toda actividad en México– o lo es la libertad?

Las preguntas anteriores y muchas otras son esenciales para reencauzar el sistema que vivimos para un debido quehacer diario –público y privado– ya sea firmar contratos, tomar decisiones corporativas, emitir sentencias y resolver instancias por autoridades, a fin de ser congruentes con la verdadera inercia jurídica buscada desde inicio por el constituyente. Reto del emprendedor y de la sociedad mexicana.

## Referencias

Carpizo, J. (2004). *El presidencialismo mexicano*, México: Siglo XXI Editores.

### **Dr. Carlos Alberto Burgoa Toledo**

Profesor de la División de Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
consulta@burgoa-toledo.mx

# Creación de entornos laborales seguros en las Pyme

*María Dolores Romero Pérez  
María del Consuelo Dorantes Aparicio*

La prevención y promoción de salud en los entornos laborales son obligaciones que por ley deben cumplir las empresas. Asimismo, garantizarlas es también una forma de mejorar el desempeño organizacional, pues así se reduce la posibilidad de enfermedades y accidentes.

La seguridad y la salud en el trabajo son aspectos fundamentales para garantizar un entorno laboral adecuado que respete los derechos y el bienestar de los trabajadores. En este contexto, la legislación laboral en México ha avanzado para fortalecer las condiciones de trabajo digno o decente, al abordar tanto la justicia social como las medidas preventivas que protegen a los empleados de riesgos laborales. En esta ocasión, compartimos con los lectores algunas particularidades de la seguridad e higiene en el ámbito laboral, con el fin de aportar a las Pyme elementos para la creación de un entorno de trabajo seguro para el personal.



Imagen de Hanna Alves en Pexels.

## Riesgos en el trabajo

La Ley Federal del Trabajo (2024), en su Artículo 2, establece que:

Las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales.

Se entiende por trabajo digno o decente aquél en el que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador; no existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil; se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador; se recibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos, y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo.

El cumplimiento de estas disposiciones es obligatorio para las empresas, pues las condiciones deficientes en seguridad e higiene pueden generar riesgos laborales significativos. En el año

2023, el Instituto Mexicano del Seguro Social reportó 122 mil 858 casos de riesgos de trabajo en mujeres y 167 mil 665 en hombres, lo que destaca la urgencia de implementar medidas adecuadas de seguridad e higiene en las organizaciones (STPS, 2023). Las causas de estos casos incluyen contingencias imprevistas, condiciones inseguras de trabajo, equipos defectuosos o sin mantenimiento, deficiencias en la organización del almacenamiento, ventilación inadecuada, iluminación insuficiente o una falta de ergonomía en el espacio laboral.

Los riesgos laborales pueden presentarse en diferentes entornos de trabajo, lo que incluye tanto operaciones industriales, químicas o con maquinaria, como en oficinas. En este último, los peligros a menudo están relacionados con el uso constante de computadoras, lo que puede provocar problemas visuales y dolores musculares debido a la postura inadecuada de trabajo en escritorio.

Además, es fundamental considerar los riesgos asociados a factores humanos que contribuyen a los accidentes laborales. Estos incluyen la falta de atención en el trabajo, el cansancio prolongado o la fatiga, el incumplimiento de los procedimientos de seguridad y la incorrecta evaluación de situaciones de riesgo, que pueden resultar en accidentes o un desempeño deficiente.



Imagen en César A. Ramírez Vallejo Traphitho en Pexels.



Imagen en Timur Weber en Pexels.

Actualmente, los riesgos psicosociales representan un desafío importante en la salud laboral, pues afectan el bienestar psicológico de los trabajadores y su salud física. Estos riesgos impactan la productividad y el rendimiento en las organizaciones. Entre los principales riesgos psicosociales se encuentran:

- **Carga mental.** Esfuerzo mental necesario para alcanzar resultados y tomar decisiones.
- **Roles y contenido de tareas.** Falta de instrucciones claras sobre las actividades asignadas al personal.
- **Violencia y discriminación laboral.** Conductas de acoso y violencia que persisten en el entorno laboral.
- **Hostigamiento laboral.** Acciones repetidas que buscan causar daño mental o físico a un miembro del personal o a varios.
- **Fatiga mental.** Cansancio que reduce la calidad y cantidad del rendimiento, y provoca desinterés y falta de concentración.
- **Percepción de injusticia.** Sensación de trato injusto que afecta la apreciación de los resultados del trabajo realizado.
- **Frustración.** Emociones negativas derivadas de expectativas no cumplidas.
- **Comparación social.** Balance entre empleados sobre opiniones y habilidades, que pueden generar insatisfacción.
- **Estrés.** Causado por factores físicos o emocionales, que puede resultar en problemas de salud como enfermedades cardíacas o hipertensión.

Existen otros problemas significativos que afectan la salud y el bienestar del personal, lo que puede tener consecuencias en el nivel personal y en el laboral. Por ejemplo, el abuso en el consumo de sustancias tóxicas puede provocar comportamientos inadecuados entre los empleados, lo que resulta en ausentismo, incumplimiento de metas, conflictos con compañeros de trabajo y problemas financieros. El objetivo de identificar estos riesgos es que la organización fomente un entorno laboral saludable y seguro para contribuir a la mejora de los hábitos del personal en los centros de trabajo.



Imagen de Mikael Blomkvist en Pexels.

## Atención a los riesgos

De acuerdo con Gary Dessler y Ricardo Varela (2004), los accidentes laborales son la manifestación de un desempeño deficiente, y se pueden reducir al identificar las características humanas relacionadas con los accidentes en un puesto específico. Los autores destacan que la falta de un enfoque sistemático en la seguridad, la realización esporádica o irregular de reuniones sobre seguridad, la ausencia de recomendaciones de auditoría y la falta de inspecciones regulares en el lugar de trabajo contribuyen a la inseguridad laboral.

Es importante reconocer que el ambiente laboral y la capacitación en seguridad e higiene, así como factores humanos como la atención, la experiencia y la fatiga, también influyen en la ocurrencia de accidentes que, cuando se

producen, es obligatorio que el personal afectado reciba tratamiento médico conforme al diagnóstico emitido por una institución de salud. Asimismo, el trabajador debe contar con los días necesarios para su recuperación, según la licencia médica que se le otorgue y las posibles secuelas que puedan requerir terapia.

La organización debe priorizar la seguridad y la salud mediante la promoción de valores como la disciplina, el orden y la responsabilidad entre su personal. Según George Bohlander y Scott Snell (2008), la disciplina es fundamental para garantizar un ambiente laboral seguro, pues implica el cumplimiento de procedimientos y normas de seguridad. Además, los autores destacan la importancia de establecer estándares de seguridad en colaboración con la administración, así como involucrar al personal en el diseño e implementación de la capacitación en seguridad, ofrecer incentivos y recompensas e incluir a los empleados en la investigación de las causas de accidentes.

También es necesario que la dirección implemente planes y programas estratégicos que promuevan la seguridad y fomenten relaciones laborales satisfactorias. Esto debe incluir un enfoque en los riesgos psicosociales para proteger la salud física, mental, psicológica, emocional y social de los empleados.

La responsabilidad en materia de seguridad y salud implica desarrollar proyectos que orienten y capaciten al personal para crear un ambiente de trabajo seguro. Esto ayudará a prevenir accidentes y enfermedades. A continuación, se presentan puntos clave que apoyarán la prevención de riesgos psicosociales en el lugar de trabajo, y que incluyen la comprensión de los requisitos, la identificación de áreas de mejora, estrategias para un entorno laboral seguro y saludable y el cumplimiento de las recomendaciones de la NOM-035-STPS-2018.



Imagen de Kindel Media en Pexels.

## *Una medida de bienestar colectivo en la organización es socializar la información de prevención de la salud entre el personal*

La identificación, análisis y prevención de factores de riesgo psicosocial en el trabajo son prioridades para las organizaciones, ya que proteger la salud mental del personal puede contribuir a crear un ambiente colaborativo y de bienestar a partir de promover la salud. A continuación, se presenta algunas medidas que pueden implementarse en la organización:

- Difundir información entre el personal sobre las consecuencias del abuso de alcohol, tabaco y otras sustancias.
- Establecer metas que fomenten la reducción de accidentes laborales.
- Implementar tiempos y periodos de descanso apropiados durante la jornada laboral.
- Reconocer las habilidades, conocimientos y experiencia del personal en el desarrollo de actividades y funciones.
- Fomentar un ambiente de armonía y trabajo en equipo al procurar que los valores y comportamientos del personal sean los ejes de las relaciones sociales.
- Definir claramente las responsabilidades de los servicios de seguridad y salud en el trabajo para prevenir accidentes y enfermedades laborales.
- Formar un equipo encargado de investigar las causas de los accidentes en el trabajo para proponer medidas preventivas y asegurar su cumplimiento, además de mantener comunicación constante con la alta dirección.
- Establecer políticas de seguridad y listas de verificación para asegurar el cumplimiento de las normas.

- Fomentar la participación del personal en programas de capacitación,
- Asegurarse de que las normas y regulaciones se sigan de manera constante en la organización.

Es importante mencionar que existe un marco jurídico en materia de seguridad y salud laboral que regula y establece los derechos, obligaciones y responsabilidades tanto de empleadores como de empleados en la prevención de enfermedades, accidentes y riesgos laborales. Este marco tiene como objetivo proteger la seguridad y la salud de todos los trabajadores. Algunas de las normas relevantes en este ámbito incluyen:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- La Ley Federal del Trabajo
- La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- La NOM-017-STPS-2008, que se centra en la protección del personal ante riesgos laborales
- La NOM-035-STPS-2018, que aborda los riesgos psicosociales en el trabajo
- El Artículo 81 de la Ley del Seguro Social, que coordina esfuerzos con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para implementar programas de prevención de accidentes y enfermedades laborales.

Es recomendable garantizar el pleno cumplimiento de estas leyes, normas y reglamentos, pues la prevención y la planificación son la guía para la formulación de políticas en la empresa, encaminadas a garantizar la seguridad y la salud en el trabajo.



Imagen de Pavel Danilyuk en Pexels.

La seguridad y salud en el trabajo son pilares esenciales para fomentar un entorno laboral que respete los derechos de los trabajadores y promueva su bienestar. La legislación laboral en México ha avanzado en los últimos años mediante el establecimiento de normativas que buscan garantizar un trabajo digno y seguro. Sin embargo, es fundamental que las Pyme reconozcan la urgencia de cumplir con estas disposiciones, tanto para prevenir accidentes y enfermedades, como para mejorar la productividad y crear un clima laboral positivo.

La implementación de medidas adecuadas, la capacitación continua y la promoción de una cultura de seguridad son estrategias para abordar tanto los riesgos físicos como los psicosociales. Al priorizar la salud y seguridad del personal, las empresas cumplen con su responsabilidad legal e invierten en el futuro de su organización, al tiempo que contribuyen a una mejor calidad de vida para las personas. Por lo tanto, es imperativo que las Pyme adopten un enfoque proactivo en la gestión de la seguridad laboral.

## Referencias

- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. 14ª edición, CENGAGE Learning.
- Dessler, G. y Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos (Enfoque latinoamericano)*. 17ª edición Pearson Educación
- Ley Federal del Trabajo (LFT). Reformada. Diario Oficial de la Federación (DOF) (2024, enero 24). <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) (2023). Riesgos de trabajo registrados en el IMSS por actividad económica, sexo y tipo. <<https://n9.cl/sjff5>>

### **Dra. María Dolores Romero Pérez**

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

### **Mtra. María del Consuelo Dorantes Aparicio**

Academia de Derecho  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
dorantesconsuelo413@gmail

# Causas solidarias y su efecto transformador

*Danae Soto Torres*

**Las empresas que busquen la lealtad de sus clientes tendrán que sumar a sus proyectos de mercadotecnia la materialización de sus valores por medio de acciones que apoyen causas sociales o ambientales, para fortalecer su conexión con el público.**

**E**n el entorno empresarial actual, marcado por una competencia creciente, la diferenciación que genera ventaja competitiva y la creación de vínculos auténticos con los consumidores son retos importantes para las empresas que aspiran a mantenerse en operación en el tiempo. De ahí que las causas solidarias puedan ser una vía para impulsar las ventas y para fortalecer relaciones duraderas con el mercado.

En ese sentido, no basta con promocionar productos o servicios, pues las empresas necesitan crear experiencias que reflejen los valores de sus consumidores. La mercadotecnia, como conjunto de técnicas para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que satisfacen necesidades y deseos de los consumidores ha evolucionado hacia enfoques centrados en el cliente. En lugar de centrarse en la venta directa, las empresas buscan generar experiencias que conecten emocionalmente con los valores de los consumidores. Esto subraya la importancia de la transparencia en las prácticas empresariales, pues los consumidores, cada vez más críticos y exigentes, valoran las relaciones consistentes y de confianza.

Grandes y pequeñas empresas pueden beneficiarse de estrategias que expresen sus valores y compromiso con la comunidad. Para ello, la información proporcionada al cliente

acerca de los bienes y servicios debe ser clara y coherente con la experiencia real de compra, especialmente cuando se busca, además de aumentar las ventas, generar un impacto positivo en el entorno.

La ética empresarial y la responsabilidad social se han convertido en factores determinantes en la percepción que los consumidores tienen de una empresa. La autenticidad en la implementación de estas estrategias es necesaria, ya que los consumidores son cada vez más capaces de distinguir entre acciones genuinas y aquellas que se perciben como meramente superficiales o estratégicas. Una empresa que realmente incorpora estos principios en sus operaciones puede generar una conexión con su público, lo que podría fortalecer su reputación.



Imagen de Caleb Oquendo en Pexels.

La integración de causas solidarias en las estrategias comerciales puede ser un puente entre los objetivos empresariales y el impacto social positivo. Un ejemplo es Caffenio, con sede en Hermosillo, Sonora, que se distingue por su compromiso con el campo y el bienestar de las comunidades cafetaleras. La construcción de una marca socialmente responsable en esta empresa mexicana se basa en una estrategia integral que conecta sus operaciones con principios de sostenibilidad y compromiso social para mantenerse cercana a los consumidores (Newsweek, 2023). A través de tres pilares fundamentales, la empresa refuerza su responsabilidad:

1. Dirigido a la responsabilidad con la cadena de valor, el programa COSECHA, que desde el año 2011 ha apoyado la cafecultura mexicana mediante la compra de cafetos, distribución de insumos y capacitación a productores. Estas acciones buscan fortalecer la industria del café y reforzar la conexión con los consumidores al apostar por el bienestar de las comunidades.
2. En el ámbito interno, Caffenio fomenta un entorno laboral inclusivo y equitativo, para lo que han alcanzado la paridad en su plantilla de personal y generado diversas oportunidades de desarrollo profesional, lo que habla de un compromiso ético que fortalece su reputación.
3. En su relación con clientes y consumidores, la empresa promueve prácticas sostenibles, pues usa energía renovable y gestiona residuos como parte de su compromiso con la conservación del medio ambiente. Este enfoque se complementa con iniciativas de impacto social, como su colaboración y apoyo con diversas organizaciones civiles.



Imagen de Raphael Loquellano en Pexels.



Imagen de Monica Gaitan en Pexels.

De esta manera, Caffenio no sólo ofrece productos, sino que también se presenta como una empresa que comparte valores con sus proveedores y clientes al conectarlos con causas que promueven el bienestar social y ambiental.

### **Impacto de las causas sociales en la percepción de la marca**

Las causas solidarias con las que se vincula una empresa pueden tener un impacto positivo en la percepción que los consumidores desarrollan acerca de ella. Cuando las empresas se alinean con estas causas, persiguen objetivos financieros y buscan proyectar un propósito más amplio y una preocupación por el bienestar social. Este enfoque tiende a generar una conexión mayor con los consumidores, lo que, en muchos casos, mejora la percepción de la marca y fortalece la confianza del público.

Algunos consumidores pueden percibir si una empresa utiliza causas solidarias con un fin predominantemente comercial, por lo que es importante que las organizaciones demuestren un compromiso sincero y hagan de la responsabilidad social un elemento eje de su cultura corporativa. De esta manera, las empresas tendrán la oportunidad de cultivar relaciones más profundas y duraderas con su audiencia.

Un ejemplo relevante de cómo una causa social puede influir en la percepción de una marca es la campaña *One for One* de la empresa de calzado TOMS. A través de esta iniciativa, la compañía ofreció donar un par de zapatos a un niño necesitado por cada par vendido. Hasta el año 2016, TOMS había entregado más de 50 millones de pares en 70 países. Además, con el lanzamiento de su línea de anteojos, la empresa apoyó tratamientos para mejorar la visión de más de 360 mil personas en 13 países (Ileman, 2016). Esta estrategia mostró el interés de TOMS por contribuir al bienestar social, lo que influyó en la percepción de muchos consumidores quienes pudieron asociar a la marca con un compromiso genuino con causas solidarias. Aunque no todas las iniciativas de este tipo generan el mismo impacto, en el caso de TOMS, ayudó a fortalecer su imagen como una empresa alineada con valores sociales.

### **Integración de causas solidarias en estrategias comerciales**

La incorporación de causas solidarias en las estrategias comerciales ha contribuido, en cierta medida, a fortalecer el vínculo entre las empresas citadas y sus consumidores, al promover valores éticos y sociales en sus operaciones. Esto puede generar una narrativa atractiva que influya en la preferencia de los consumidores al ofrecer beneficios para comunidades y el medio ambiente, y al conectar objetivos comerciales con un impacto social positivo. Sin embargo, en México, aunque 68% de las Pyme invierte en medidas medioambientales y 61% en sociales (Peláez, 2021), aún existe espacio para que aborden de manera más efectiva los desafíos sociales y ambientales.



Imagen de Mihaela Mela en Pexels.

### ***Los actuales consumidores tienen en alta valía aquellas empresas que demuestran tener responsabilidad social y una sólida ética***

La preferencia de los consumidores por marcas socialmente responsables puede representar una oportunidad para que los productores aumenten sus ventas mediante estrategias que vayan más allá de las transacciones, y que comprendan las motivaciones de compra con un enfoque en el impacto social. Esto no sólo puede generar beneficios para la sociedad, sino también impulsar el crecimiento sostenible de las empresas en el largo plazo.

La implementación de las estrategias de mercadotecnia con causa ejecutadas adecuadamente genera un impacto social positivo en el comportamiento de los consumidores y permite que las empresas se involucren en causas sociales para contribuir al bienestar de la comunidad desde problemas importantes para la sociedad, como la pobreza, la educación, la salud y el medio ambiente.

### **Marketing con causa como ventaja competitiva**

El marketing con causa permite que las pequeñas y medianas empresas en México, al momento de construir su marca, también fomenten el compromiso, entusiasmo y lealtad de los consumidores hacia ésta. Cuando las empresas logran alinear su misión y actividades con causas sociales o ambientales, establecen vínculos sociales con sus consumidores cimentados en la ética. Actualmente, la responsabilidad social y la sostenibilidad son cada vez más valoradas por amplios sectores de la población, lo que convierte al marketing con causa en una vía para construir una ventaja competitiva en empresas que buscan destacarse en un mercado en constante evolución.

Al integrar causas solidarias en sus operaciones y alinear los objetivos comerciales de su empresa con propósitos sociales, podrá diferenciarse en un mercado competitivo a partir de su contribución al bienestar de las comunidades y al cuidado del medio ambiente. En última instancia, el marketing con causa es útil para impulsar un crecimiento de largo plazo al crear un ciclo virtuoso donde la rentabilidad y el impacto social se entrelazan para demostrar que los intereses económicos y sociales pueden coexistir y prosperar juntos.

## Referencias

- Ileman, C. (2016, enero 29). TOMS y su innovador modelo de negocios del uno por uno. Fashion United. <<https://n9.cl/3l1fw>>
- Newsweek (2023, mayo 22). CAFFENIO se consolida como una empresa socialmente responsable. Newsweek. <<https://n9.cl/w5mcgc>>
- Peláez, B. (2021, noviembre 18). La mayoría de las pymes en México destina entre 2 y 10% de su inversión en sostenibilidad empresarial. Capterra. <<https://n9.cl/od01o>>

### **Mtra. Danae Soto Torres**

Academia de Mercadotecnia  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[dsoto@fca.unam.mx](mailto:dsoto@fca.unam.mx)

## En este número de *Emprendedores* 210

### Aproveche la disrupción para crecer

Se expone, a partir de un ejemplo concreto, cómo funciona el fenómeno de la disrupción como herramienta de adaptabilidad al entorno empresarial. Asimismo, se describe cómo los empresarios pueden implementarla a partir de la toma de ciertos riesgos para introducir sus productos en sectores o segmentos nuevos y potencialmente benéficos.

### Consideraciones para la formación de gestores financieros

Las empresas enfrentan un panorama complejo que exige especialistas con capacidades y habilidades estratégicas cada vez más precisas. Se detalla la función de los gestores financieros dentro de las organizaciones, así como la preparación que deben recibir en el nivel universitario y desde el enfoque de enseñanza-aprendizaje.

### Búsqueda de problemas y gestión de soluciones

Una empresa que se mantiene alerta acerca de lo que acontece en su interior es la que mejor aprovecha sus fortalezas y prevé escenarios futuros para actuar de la mejor forma. Se describe cómo, mediante técnicas aplicables en diversos contextos, la identificación y solución de problemas contribuyen al desarrollo organizacional.

### Implementación del método Scrum en las organizaciones

Este método forma parte de lo que los especialistas denominan metodologías ágiles, que surgieron como alternativas para identificar valores y principios entre los colaboradores para diseñar estrategias alineadas con las expectativas de los clientes. Aquí se establece sus postulados generales, características esenciales y se define las organizaciones donde puede implementarse.

### Rótulos Bautista: tradición familiar y creatividad empresarial

El oficio de rotulista enfrenta cambios sustanciales tanto en los diseños como en las técnicas de producción en las que la digitalización parece ganar terreno. Se presenta el caso de una empresa que ha demostrado fidelidad a sus principios, pero también capacidad para mantenerse vigente a partir de ciertas estrategias.

### El aguinaldo como un derecho o un beneficio

El aguinaldo representa para muchos trabajadores mexicanos un ingreso extra que obtienen como resultado de su compromiso laboral, y que en muchas ocasiones es esperado para solventar alguna necesidad o dificultad económica. Aquí se expone los pormenores de un tema de interés general tanto para los trabajadores como para los patrones.

### Blinde su empresa ante amenazas cibernéticas y fraudes electrónicos

Tanto las organizaciones como el personal están expuestos a una serie de fraudes orquestados por quienes desean obtener información privada para cometer delitos. Se presenta la evolución de estas prácticas a partir de la incorporación de la tecnología a la vida laboral y cotidiana, así como algunas medidas preventivas.

### Garantismo y dignidad

Se presenta una reseña del libro *Garantismo y dignidad* en el que se aborda el tema de las garantías en relación con la interpretación de los artículos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y de las interpretaciones que deben hacerse en pro de la dignidad de los ciudadanos.

### Creación de entornos laborales seguros en las Pyme

Procurar el bienestar general de los trabajadores en México es un derecho de éstos, y una obligación de quienes los emplean, pues así está determinado por las leyes. Se expone algunas particularidades respecto de la seguridad e higiene con miras a que las Pyme las fomenten en sus centros de trabajo.

### Causas solidarias y su efecto transformador

Para los consumidores actuales, notar que existe una lógica ética entre la actividad económica y las labores sociales que realizan las empresas puede significar un vínculo que los mantenga cautivados y leales. Se describe casos en que las causas solidarias de algunas empresas han demostrado ser el punto diferenciador de su competencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

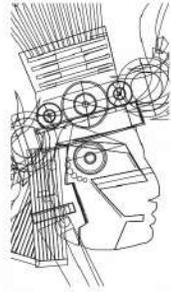
Acreditación Institucional  
2030 por AICE

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